

Näppituntumasta näkyväksi tiedoksi

Hiljainen tieto asiantuntijaorganisaatiossa

Tapani Tukiainen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK), verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä Tukiainen, Tapani	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 96	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Näppituntumasta näkyväksi tiedoksi Hiljainen tieto asiantuntijaorganisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Verkostojohtaminen YAMK		
Työn ohjaaja Vauhkonen, Petri		
Toimeksiantaja Valtra Oy Ab		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hiljainen tieto luokitellaan yrityksen aineettomaksi pääomaksi, edellyttäen ensin sen tunnistamista. Tehtävänä oli tutkia, mistä ilmiössä pohjimmiltaan on kysymys ja kuinka hiljainen tieto ilmenee työyhteisössämme. Lisäksi tarkoituksena oli perehtyä osaamisen siirtämisen menetelmiin, joita myös organisaatiossamme voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää.</p> <p>Tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena oli vahvistaa hiljaisen tiedon merkitystä asiantuntijaorganisaatiossamme ja löytää sitä kautta kehitystä työmenetelmien dokumentointiin. Toisena tavoitteena oli samalla ymmärryksen lisääminen siten, että työmenetelmien dokumentointi otettaisiin käyttöön luonnolliseksi osaksi päivittäisiä toimintatapoja.</p> <p>Toteutustavaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, joka koostui henkilöhaastatteluista. Kohdehenkilöiksi valitsin pitkään palvelleita tai lähempänä eläkeikää olevia asiantuntijoita. Tutkimuksen kattavuutta lisäsi se, että nämä henkilöt ovat pääosin eri tiimeistä huoltopalvelujen organisaatiosta. Raportin tietoperustassa toin esille, minkälaista tutkimus- ja teorian tietoa aiheesta on aikaisemmin kerrottu. Sekä teorian tutkimuksen että haastattelujen jälkeen tulosten vaikuttavuudesta oli helppoa tehdä teoriaohjaava analyysi ja johtopäätökset.</p> <p>Tutkimisen ja asiaan perehtymisen tuloksena muodostui selkeä käsitys hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä työyhteisössä. Lisäksi tuloksena syntyi varsin käyttökelpoista tutkimateriaalia yrityksen toimintakäsikirjan päivittämiseksi hiljaisen tiedon säilyttämisen osalta.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin hiljaisen tiedon sisältävän näkymätöntä osaamista, jota asiantuntijakokemus osaltaan synnyttää. Toisena johtopäätöksenä voidaan ajatella, että hiljainen tieto koetaan usein henkilökohtaisena omaisuutena, varsinkin jos tietoa tai osaamista jostain syystä halutaan pantata. Toimintatapana dokumentaatio toisi ratkaisun ongelmaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hiljainen tieto, Osaamisen johtaminen, Ikäjohtaminen, Osaamisen siirtäminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Tukiainen, Tapani	Type of publication Master's thesis	Date April 2019
	Number of pages 96	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication From implicit attainments to explicit knowledge Tacit knowledge between experts in professional organization		
Degree programme Master's degree program in Network Management		
Supervisor(s) Vauhkonen, Petri		
Assigned by Valtra Inc.		
Abstract <p>Tacit knowledge is categorized to intangible capital of company, taking into consideration that it is recognized first. The purpose was to investigate what does tacit knowledge means all about and how it exists in the work community. In addition, the aim was to study methods of tacit knowledge transfer that could be utilized better in our organization in the future.</p> <p>The first reason of execution was to reinforce the meaning behind the tacit knowledge in our professional work community and find development to the documentation of work methods at the same phase. Second task was to increase the understanding in a way that the documentation of working methods would be taken as a part of everyday routine.</p> <p>As an implementation method the qualitative research was used that consisted of theme interviews. Six experts who had a long work experience or who were close to age of retirement were selected for interviews. These persons were selected from different teams which represented almost the full coverage of customer support organization. The theoretical framework was built around the existing literary of tacit knowledge which focused on knowledge management concept and knowhow maintaining. After the theory study and practical survey it was easy to make an analyze for a conclusion.</p> <p>The research revealed that the tacit knowledge played a remarkable role among the expert organization. As valuable ideas, some supportive and useful material was identified and created to update the company's handbook concerning tacit knowledge management.</p> <p>As a conclusion the tacit knowledge includes implicit knowhow which based on extensive experience of expertisement. Secondly the tacit knowledge is perceived as personal especially if there exists any reason to hide it. As a working method the proper documentation would give the solution for sharing the essential information throughway the organization.</p>		
Keywords / tags (subjects) Tacit knowledge, Knowledge management, Age management, Knowledge transfer		
Miscellaneous (confidential information)		

Sisältö

1	Johdatusta	4
2	Tavoitteet	6
3	Kohdeyritys	8
4	Tutkimuskysymykset ja rajaus	10
5	Tietoperusta	13
5.1	Hiljaisen tiedon ja osaamisen ilmeneminen	14
5.1.1	Hiljainen tieto käsitteenä.....	16
5.1.2	Osaaminen käsitteenä	19
5.2	Asiantuntijoiden johtaminen.....	22
5.2.1	Tietämysjohtaminen.....	24
5.2.2	Osaamisen johtaminen.....	27
5.2.3	Ikäjohtaminen.....	30
5.3	Tietotaidon säilyttäminen	33
5.3.1	Yrityksen toimintakulttuuri.....	33
5.3.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	35
5.3.3	Osaamisen siirtäminen	40
5.3.4	Dokumentointimenetelmät.....	44
6	Tutkimusosio	46
6.1	Tutkimusmenetelmät	47
6.2	Tiedonkeruun toteutus.....	48
6.3	Analysointi ja tulkinta.....	50
6.4	Luotettavuus.....	53
7	Tutkimustulokset	55
7.1	Ennakkokysymyksistä saatu tieto.....	55
7.1.1	Hiljaisen tiedon ja osaamisen merkityksellisyys.....	56
7.1.2	Ilmentyminen ja menetelmät.....	60
7.1.3	Asiantuntijoiden johtaminen.....	63

	2
7.1.4 Rajoitteet	66
7.2 Asiantuntijoiden haastattelut.....	68
7.2.1 Nykytila ja tulevaisuus	68
7.2.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen	70
7.2.3 Osaamisen hallinta	71
8 Johtopäätökset.....	74
8.1 Asiantuntijoiden johtamisen osaaminen	77
8.2 Dokumentointiprosessin kehittäminen.....	80
9 Pohdinta.....	82
9.1 Johtopäätösten yhteenveto	85
9.2 Mahdollisuudet ja ristiriidat	86
9.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	87
Lähteet	89
Liitteet.....	92
Liite 1. Asiantuntijoille lähetetyt ennakkokysymykset.....	92
Liite 2. Asiantuntijoille esitetyt lisäkysymykset.....	93
Liite 3. Ennakkokysymyksistä koottu havaintotaulukko	94
Liite 4. Lisäkysymyksistä koottu havaintotaulukko	95
Liite 5. Yhteenveto johtopäätöksistä	96
Kuviot	
Kuvio 1. Huoltopalveluiden organisaatiokaavio.....	9
Kuvio 2. Tutkimuskysymykset	10
Kuvio 3. Näkymä toimintakäsikirjasta	12
Kuvio 4. Tietopyramidi	16
Kuvio 5. Henkilön osaaminen.....	19
Kuvio 6. Hiljaisen tiedon johtamisprosessi.....	27
Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen prosessi	29

Kuvio 8. Tiedon muuttumisen prosessi hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi	36
Kuvio 9. Mentoroinnin hyödyt ja tavoitteet	43
Kuvio 10. Analyysin polveileva eteneminen.....	52
Kuvio 11. Tutkimusprosessi.....	55
Kuvio 12. Hiljaisen tiedon merkityksellisyys	57
Kuvio 13. Hiljainen tieto käsitteenä	59
Kuvio 14. Ydinosaaminen käsitteenä	60
Kuvio 15. Hiljaisen tiedon siirron menetelmät.....	62
Kuvio 16. Panttauksen syyt	67
Kuvio 17. Hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämisen nykytila.....	69
Kuvio 18. Tutkimuksesta koettu hyöty.....	73
Kuvio 19. Hiljainen tieto toimintakäsikirjassa	78
Kuvio 20. Hiljaisen tiedon johtamisen prosessi.....	79
Kuvio 21. Osaamisen jakamisen prosessi.....	79
Kuvio 22. Sähköiset dokumentointimenetelmät	81

Taulukot

Taulukko 1. Toimihenkilöiden työvuodet ja osastot.....	11
Taulukko 2. Tutkimuksen tietovarastotaulukko.....	13
Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueet.....	22
Taulukko 4. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen	40

1 Johdatusta

Näkymätöntä hiljaista tietoa on ollut olemassa yrityksissä iät ja ajat, mutta sen olemassa oloa ei tunnuta aina ymmärrettävän. Vaikka yrityksen johdon käsitykset asiantuntijoiden työtehtävistä toimenkuvatasolla olisivatkin hyvin tiedossa, käytännön työmenetelmistä heillä ei kuitenkaan ole tarkkaa tietoa. Osaaminen toimii yrityksen menestyksen tukipilarina ja suorituskyvyn mittarina. Osaamisen katoaminen vaarantaa organisaation osaamistason. Harmittavan usein kuulee, kuinka organisaatioissa luotetaan sokeasti henkilöstön osaamiseen, pysymiseen organisaatiossa ja osaamisen ylläpitämiseen päivittäisten työsuorituksen kautta. On olemassa lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka pitkään palvelleet työntekijät vievät mukanaan paljon osaamista ja tietoa esimerkiksi eläköityessään. Toisena vaihtoehtona on työntekijän siirtyminen toisen palvelukseen, joka huonoimmassa tapauksessa on pahin kilpailija.

Muutokset yritysten toimintaympäristössä mm. globalisaation myötä ovat arkipäivää, ja ne toteutuvat entistä nopeatempoisemmin sekä ennakoimattomammin, joten sen vuoksi on siirryttävä menneisyyden vaikutuksesta tulevaisuuteen ladattujen odotusten vaikutukseen. Tulevaisuus näyttää läpinäkymättömältä asettaen haasteita yritysten johtamiselle. Kysymyksessä on suuri kulttuurimuutos, joka koskee jokaista yrityksen palveluksessa olevaa. Tämä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että elämme pysyvässä muutosten ajassa, johon yritysten on sopeuduttava pärjätäkseen kilpailussa. (Halonen 2001, 34 - 35.) Nykyisin onkin tyypillistä, että elämme jatkuvassa työelämän muutoksessa. Syitä tähän on monia, mutta olisi toivottavaa, että yritykset löytäisivät keinoja ennakoida suurimpia heilahduksia. Hyvä asiantuntijoiden johtaminen on avainasemassa osaamistason säilyttämiseksi, johon hiljaisen tiedon siirtäminen oleellisesti liittyy.

Epälineaariset muutokset vaikuttavat työelämässä nostaten osaamisen merkityksen uudelle tasolle. Toimintaympäristön muutokset ja oppiminen ovat vuorovaikutuksessa muuttaen nykyisen osaamisen riittämättömäksi. Toisaalta muutos pakottaa poisoppimaan aikaisemmasta toimintatavasta ja ajattelemaan uudella tavalla mahdollistaen näin uuden osaamisen hankkimisen ja kehityksen. (Viitala 2005, 29.) Onkin totta, että kaikkea tietoa tai osaamista ei voida eikä ole järkevää siirtää tai yrittää tal-

tioida. Vaikka erilaiset teknologiset ratkaisut luovatkin uusia osaamistarpeita, silti tärkeintä on hahmottaa oleelliset tekijät asiantuntijoiden nykyisiin työtehtäviin liittyvistä menetelmistä ja käytännöistä. Kokeneiden henkilöiden poistuminen työelämästä tarkoittaa sitä, että yritykset joutuvat samaan aikaan keskittymään ydinosaamisen kehittämiseen sekä uusien osaajien houkuttelevuuden lisäämiseen entistä enemmän. Hiljainen tieto ja osaamisen siirtäminen linkittyvät oleellisesti jokaiseen toimialaan, joten siinä mielessä asialla tai ilmiöllä on laaja kosketuspinta työelämään.

Osaamista on päivitettävä ja jalostettava jatkuvasti. Osaamistarpeet haastavat työntekijöitä jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämistoimintaan osallistuminen mahdollistaa yhteisen osaamisen jalostamisen. Merkityksellisyys arviointi edellyttää kokemusta, ja tuloksellisuuden näkökulmasta on hyödyllistä huomioida vanhempien työntekijöiden tuomia kokemuksia. (Kukkonen 2015, 125.) Hiljainen tieto yhtä lailla kuin osaamisenkin ovat yrityksen aineetonta pääomaa, jonka säilyttämisellä on kiistattomasti merkitystä yrityksen kilpailukykyyn kannalta. Tosin aineettoman tai inhimillisen pääoman määrittely on hankalaa, koska se on usein näkymätöntä. Hiljaisen tiedon tai osaamisen näkyväksi tekeminen nostaa rooliaan yhä enemmän, koska täsmällisesti dokumentoidut työmenetelmät helpottaisivat seuraavan työntekijän perehdyttämistä toimenkuvaa vastaaviin työtehtäviin. Nykyisin tiedonhallintaan ja dokumentointiin liittyvien prosessien merkitys ymmärretään paremmin, mutta asiaan vihkiytyminen on täysin yrityskulttuurista riippuvaista.

Ilmiö tuntuu olevan ajankohtainen yhä tänäkin päivänä, koska taustalla vaikuttaa omat kokemukset siitä, että työpaikallani hiljaisen tiedon hyödyntäminen ei ole juuri-kaan ollut keskiössä. Yleisesti myös dokumentoinnista kiinnostuneena päätin tarttua aiheeseen, ja siltä pohjalta minulle syntyi ajatus tämän opinnäytetyön tekemisestä. Dynaamisessa työympäristössä toimiessani asian ymmärtäminen on tuntunut jo pidempään tärkeältä, ja lisäksi koen sen myös yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi. Samalla tietysti toivon, että hiljaisesta tiedosta ja erityisosaamisesta puhuttaisiin nykyistä avoimemmin ainakin omassa työyhteisössämme, koska hiljaisessa tiedossa ja kokemukseen pohjautuvassa osaamisessa tuntuisi olevan paljon näkymätöntä potentiaalia. Kehittämistarvetta tällä saralla löytyy varmasti sekä omassa organisaatiossa että koko yrityksessä laajemminkin, jotta riittävä osaamisen taso pystyttäisiin säilyttämään jatkossakin.

2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työelämävalmiuksia, joten lähtökohtaisesti opinnäytetyön tulee olla työelämään linkittyvä. Tavoitteena onkin oman osaamisen kehittämisen ohella myös oman organisaation toiminnan kehitys. Aihe tuntuu merkitykselliseltä ja mielekkäältä, kun teorian ja käytännön pääsee sitomaan suoraan oman organisaation tarpeisiin. (Aarresola 2019.) Tutkimusaiheen valinnasta minulla ei ollut epäselvyyttä, koska ajatus ikään ja kokemukseen perustuvasta hiljaisen tiedon paremmasta hyödyntämisestä on kytenyt jo pidempään mielessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä kehittämään oman organisaation käytänteitä tutkimalla nykyistä toimintamallia ja tuomalla faktapohjaista tietoa erilaisista toimintatavoista. Lisäksi tutkimuksen toteuttamiseksi tarkoituksena on etsiä ja suostutella riittävä määrä sopivia henkilöitä haastateltaviksi omasta organisaatiosta.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosioista. Ensimmäisenä tavoitteena on löytää asiasta riittävästi luotettavaa tutkimus- ja teorian tietoa, jotta voin itse muodostaa hiljaisesta tiedosta ymmärrettävän kuvan sekä havaita hiljaiselle tiedolle ominaisia piirteitä. Toisena tavoitteena on haastattelujen avulla vahvistaa käsitystä hiljaisen tiedon olemassa olost ja merkityksestä työyhteisössämme. Tavoitteena on myös selvittää, mitkä ovat ne keskeisimmät hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keinot, jotta oleellinen osaaminen voitaisiin paremmin jakaa koko organisaation käyttöön. Tässä tutkimuksessa yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin tuoda esille, mitkä olisivat ne parhaimmat menetelmät hiljaisen tiedon siirtämiseksi asiantuntijaorganisaatiossamme.

Henkilökohtaisena tavoitteena on tutkia, minkälaisia toimia hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen edellyttävät. Lisätavoitteena on luoda vetovoimaista innostusta työmenetelmien dokumentoinnin suhteen, jotta pidempään palvelleet työntekijät kokisivat työn tekemisen yhä mielekkäämmäksi. Tavoitteena on myös kannustaa ja yrittää löytää keinoja, jotka motivoisivat haastatteluun osallistuvia henkilöitä jakamaan tietotaitoansa tulevaisuudessa edes jossakin muodossa eteenpäin. Kehittämistä tällä dokumentoinnin sektorilla kuitenkin riittää ainakin tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimihenkilöstön parissa, sillä toimenkuvakohtaisia työohjeita ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ole ollut kunnolla saatavilla.

Osaamisen suhteen työyhteisön tulisi hahmottaa, mikä on hyödyllistä ja oivaltaa kuinka vaikuttajat voisi saada ymmärtämään asian tärkeyden (Viitala 2005, 8). Pidemmän aikavälin tavoitteena on saada hiljaisesta tiedosta enemmän hyötyä yritykselle. Tällä tavoin organisaatiomme pystyisi vastaamaan paremmin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Mikäli hiljaista tietoa ei tunnisteta ja sen siirtämiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, organisaatiosta katoaa arvokasta tietoa ja osaamista. Aiheesta on tehty vastaavia tutkimuksia muillekin yrityksille, mutta tämä tutkimus puoltaa paikkaansa, koska kunnollista hiljaisen tiedon dokumentointiprosessia ei yrityksessämme ole vielä käytössä. Lisäksi tämän tutkimuksen aiheuttamasta mahdollisesta yrityskulttuurin muutoksesta on hyötyä myös uusille työntekijöille, koska ns. sisäänajoaika lyhenisi merkittävästi. Perehdyttämiseen en kuitenkaan aio keskittyä, mutta aiheen siihen vahvasti kytkeytyessä sen mainitseminen lienee paikallaan.

Tulostavoitteena on tuottaa uusia ideoita toimintamallista ja esittää mahdollisimman toimivia ratkaisuja hiljaisen tiedon säilymistä tukevan prosessin luomiseksi, jotta tulevaisuudessa toimintatavat osaamisen siirtämiseksi olisivat enemmän vakiintuneita ja järkevästi organisoituja. Ihannetapauksessa tämän tutkimuksen perusteella yrityskulttuuri muuttuu ainakin paikallisesti siten, että työmenetelmien dokumentointi koetaan luontevana osana yrityksen toimihenkilöiden jokapäiväisiä toimintatapoja. Toki on huomioitava, ettei yrityskulttuurin kokonaisvaltainen muutos tapahdu hetkessä, eikä sitä näin ollen voi mitata tämän tutkimuksen yhteydessä.

Nuutinen (n.d.) kommentoi, että hiljaista tietoa on tutkimisen avulla mahdollista määritellä ja saavuttaa sitä kautta toimivia käytäntöjä jaettavaksi laajemminkin. Koen onnistuneeni tutkimuksessa etenkin silloin, jos esim. joku haastatelluista henkilöistä ottaa työmenetelmien dokumentoinnin automaattisesti omaksi toimintatavakseen. Oikealta tuntuva paikka dokumentointiprosessista voisi löytyä yrityksen toimintakäsikirjasta, mutta sen päivittämisen toteuttaminen ei ole tavoitteena tämän opinnäytetyön puitteissa. Vaikka opinnäytetyön tavoitteena ei ole yksiselitteisesti pistää yrityksen toimintatapoja kuntoon yrityksen toimintakäsikirjan kautta, toivon kuitenkin, että opinnäytetyön antamaa tutkimustietoa hyödynnettäisiin selkeän prosessin luomiseksi. Mielestäni se tekee osaltaan tutkimuksen läpiviennistä tavoittelemisen arvoisen.

3 Kohdeyritys

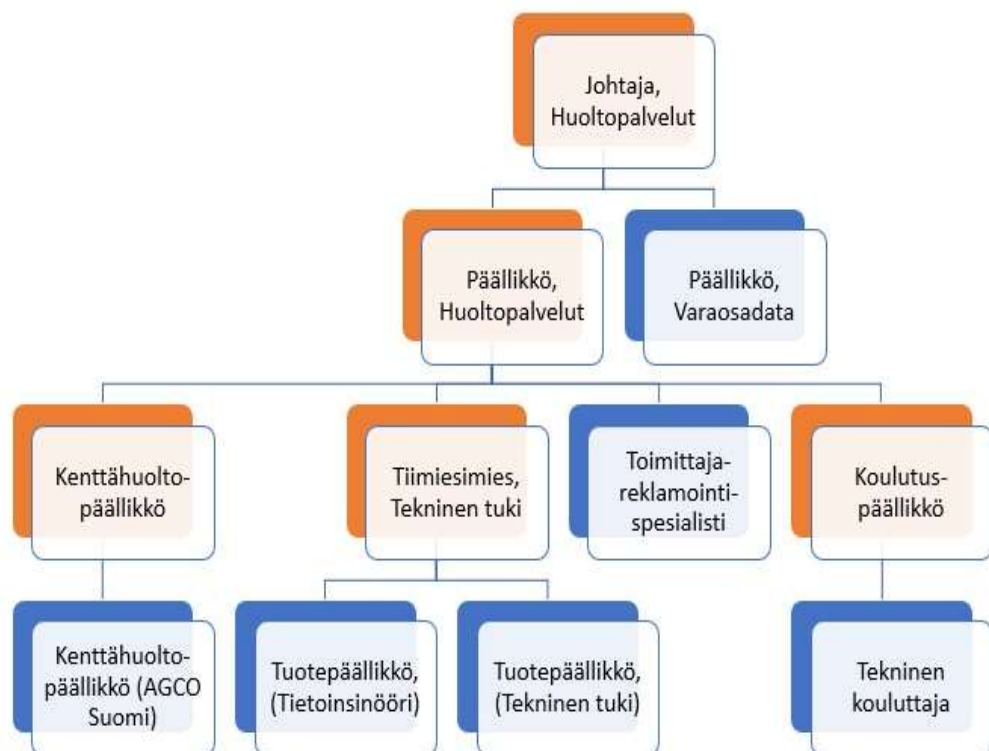
Vuonna 1990 perustettu pohjoisamerikkalainen AGCO-yhtymä on nykyisin maailmanlaajuisesti johtava maatalouskoneiden suunnittelija, valmistaja ja jakelija. AGCO:n rekisteröityjä ydintuotemerkkejä ovat Challenger, Fendt, GSI, Massey Ferguson ja Valtra. Yhtiön tuoterepertuaari koostuu viljelijöille toimitettavista laitteista ja ratkaisuksista, kuten traktoreista, puimureista, heinänkorjuu-, kylvö- ja maanmuokkauslaitteista sekä viljan varastointijärjestelmistä unohtamatta varaosatarvikkeita. Globaali jälleenmyyntiverkosto käsittää noin 3100 itsenäistä myyntipistettä (dealeria) yli 140 maassa. (AGCO 2019.) Järjestyksessään AGCO on maailman kolmanneksi suurin maatalouskoneiden valmistaja ja myyjä (Global Top 6 Agriculture Equipment Manufacturers 2015). AGCO:n pääkonttori sijaitsee Yhdysvaltain Duluth:ssa missionaan tukea tuottavampaa maataloutta täyden laitevalikoiman ja niihin liittyvien palveluiden avulla. Viiden ydintuotemerkin lisäksi tukena toimii maatilan tarkkuusteknologiaratkaisut ja optimointipalvelut. (Company Info n.d.)

Valtra on AGCO:n kansainvälinen tuotemerkki ja tuli osaksi AGCO-yhtymää vuonna 2004 yrityskauppojen myötä. Valtra on johtava palveluntarjoaja Pohjoismaissa, ja sillä on vahva jalansija latinalaisessa Amerikassa. (History of AGCO n.d.) Valtra on tunnettu luotettavuudestaan, pitkäikäisyydestään ja pohjoismaisista juuristaan sekä monipuolisuudestaan (AGCO 2019). Valtran tuotteet on suunniteltu erityisesti läheisiä asiakassuhteita arvostaville viljelijöille ja vaativiin työolosuhteisiin urakoitsijoille (Valtra n.d.). Yksilöllisyydestään tunnettu Valtra on ainoa traktorivalmistaja Pohjoismaissa ja tottunut kulkemaan omia polkujaan. Kestävyydestään tunnetut Valtra-traktorit suunnitellaan ja valmistetaan asiakastarpeiden mukaisesti tuottamaan korkea suorituskyky vaativissa olosuhteissa. Nykyisen Valtran perintö pohjautuu suomalaisen Valmetin ja ruotsalaisen Volvo BM:n juuriin. (About Valtra n.d.)

Valtra on valmistanut traktoreita vuodesta 1951 lähtien, mutta sen juuret ylettyvät aina 1800-luvulle saakka. Alkuajoista asti Valmet on läpikäynyt suuria muutoksia ja kehittynyt, ei vain ainoastaan nimimuutoksien myötä, vaan myös innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden osalta. Yrityksenä Valtra kehittää, valmistaa, markkinoi ja huoltaa Valtra-traktoreita. Valmistus tapahtuu Suomen ja Brasilian tuotantolaitoksissa. Valtralla työskentelee yli 1700 henkilöä erilaisissa tehtävissä ympäri maailmaa,

ja traktoreita myydään yli 75 maassa. Valtran tehdaskompleksi Suomessa sijaitsee Suolahdessa, johon kuuluu kokoonpano- ja voimansiirtolaitosten lisäksi tuotekehitys-, huolto-varaosaj- ja asiakaspalvelukeskukset. Lisäksi hallinto ja Unlimited Studio sijaitsevat Suolahden tehtaalla. Valtra-traktoreiden sekä varaosien myynnistä Suomessa vastaa AGCO Suomi Oy. (About Valtra n.d.)

Vaikka traktorin ostaja eli loppuasiakas onkin yritykselle tärkein, niin huoltopalveluiden suoraa asiakaskuntaa ovat korjaamoyrittäjät ja huoltoverkoston jäsenet. Näin ollen huoltopalvelut näyttelee vahvaa roolia Valtran jälkimarkkinoinnissa, sen organisaation koostuessa useasta kenttäväkeä palvelevasta osa-alueesta ja tiimistä. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeistä on mainita varaosakirjallisuus (Master Data) ja tekninen huolto (Technical Service). Teknisen huollon alla toimii useampi tiimi, joista henkilöitä on vaikuttanut tähän tutkimukseen. Kuviossa 1 on näkymä huoltopalveluiden organisaatiokaaviosta siltä osin, kun sillä on merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen valitut kuusi (6) henkilöä edustavat sinistä väritystä tässä kaaviossa.



Kuvio 1. Huoltopalveluiden organisaatiokaavio (Customer support organization 2018, muokattu)

4 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskysymykset kuuluvat seuraavasti: Mitä hiljainen tieto pohjimmiltaan on ja mitkä ovat osaamisen näkyväksi tekemisen keinot? Lisäksi kiinnostuksen kohteena on osaamisen siirtämisen menetelmät ja päämääränä selvittää minne ja missä muodossa hiljaista tietoa kannattaisi organisaatiossamme taltioida? Myös vastuukysymykset ovat tarkastelussa mukana. Kuviossa 2 on esitetty hiljaisen tiedon ympärille asettuvat keskeisimmät tutkimuskysymykset atomimallina.



Kuvio 2. Tutkimuskysymykset

Yrityksen kannalta tutkimusongelmaan liittyvä oleellisin kysymys kuuluu: Miten ikääntyneiden työntekijöiden hiljainen tieto ja osaaminen saataisiin jäämään organisaation tyypillisimmillään eläköitymisen yhteydessä? Toisekseen voidaan kysyä: Mitkä ovat ne keinot, joilla oleellinen osaaminen saadaan siirrettyä työyhteisön muille työntekijöille? (Kukkonen 2015, 123.) Yksi tutkimuksen lisäkysymyksistä kuuluu: Kuinka löytää aidosti toiminnan muutoksen suuntaan ohjaavia menetelmiä? Lisäksi mielessäni on pyörinyt kysymys: Arvostetaanko kokemusta työelämässä vai

onko osaamista syytä pantata tai piilotella? Näihin kysymyksiin pyrin saamaan käytännönläheisiä vastauksia haastatteluun valituilta asiantuntijoilta liitteen 1 ennakkokysymysten ja liitteen 2 lisäkysymysten avulla.

Ongelman laajuus on globaali, joten se ei rajoitu pelkästään tekniikan alalle tai asiantuntijoiden keskuuteen. Onnistuneen rajauksen tuloksena syntyy näkökulman valinta, joka tässä tapauksessa palvelee parhaiten omaa organisaatiota. Tämä tutkimus rajoittuu kohdeyrityksen (Valtra) huoltopalveluiden (jälkimarkkinointi) toimihenkilöihin, joilla aktiivista työuraa on jäljellä alle kymmenen vuotta. Perusteluna tälle valinnalle on se, että usein hiljaista tietoa kertyy vuosien saatossa ja kokemuksen tuomana. Lisäksi koen, että näillä kriteereillä tutkimuksen laajuus haastateltavien lukumäärän osalta pysyy järkevässä mitoissa. Yksi käsillä olevista organisaatiotason suurimmista haasteista on löytää keinoja kokeneimpien työntekijöiden tietotaidon siirtämiseksi nuoremmille työntekijöille. Toinen suoranaanainen uhka organisaation toiminnalle on se, jos useampia avainhenkilöitä siirtyy pois yhtäaikaisesti. Nämä edellä mainitut syyt antoivat pontta opinnäytetyön näkökulman valintaan. Taulukosta 1 käy ilmi haastateltaviksi valittujen henkilöiden työvuodet yrityksessä ja eri työskentelypaikat.

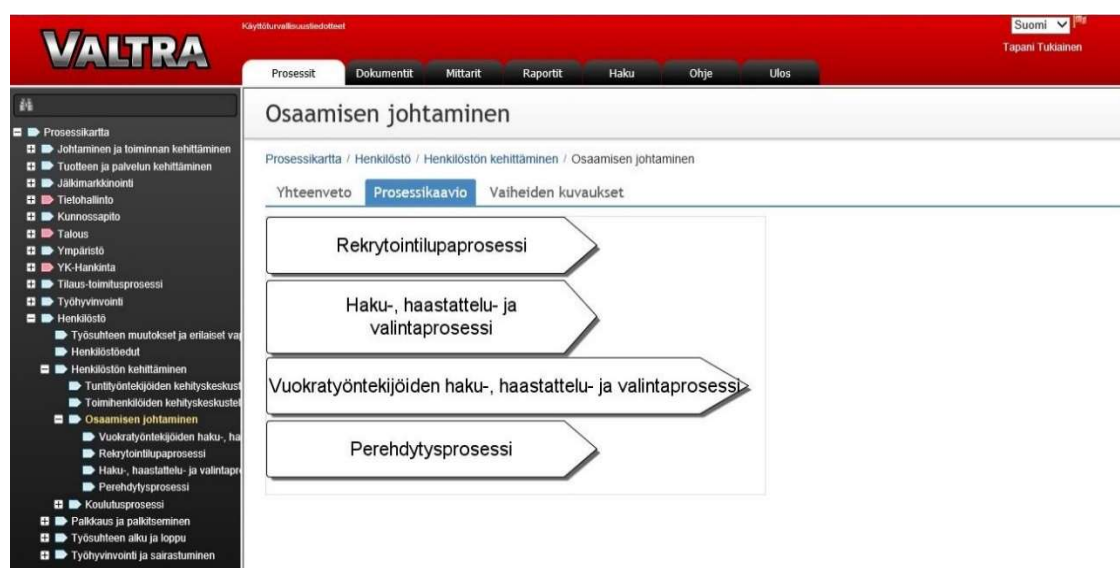
Taulukko 1. Toimihenkilöiden työvuodet ja osastot

Toimihenkilöt	Työvuodet	Eri osastot
Tietoinsinööri	yli 20 vuotta	Huoltopalvelut Tourula ja Suolahti
Varaosadatapäällikkö	yli 40 vuotta	Tourula, Helsinki, Suolahti
Tuotepäällikkö	yli 30 vuotta	Suunnittelu Tourula, Huoltopalvelut Suolahti
Toimittajaspesialisti	alle 10 vuotta	Huoltopalvelut Suolahti
Kenttähuoltopäällikkö	10 vuotta	Huoltopalvelut Suolahti ja Jyväskylä
Tekninen kouluttaja	yli 20 vuotta	Huoltopalvelut, Markkinointi, Myynti Suolahti

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdonmukaisesti kappaleen 5 teorianperustasta, jossa keskeisimpinä käsitteinä ovat hiljainen tieto (Tacit Knowledge) ja osaaminen. Asiantuntijoiden johtaminen käsittää tietojohdamisen (Knowledge Manage-

ment), osaamisen johtamisen ja ikäjohtamisen osa-alueet. Lisäksi kappaleessa pureudutaan tiedon säilyttämisen sekä osaamispääoman siirron keinoihin työmenetelmien dokumentoinnin ja yrityksen toimintakulttuurin näkökulmasta. Kappaleessa 6 käydään läpi tutkimusosio, jossa esitellään tutkimusmenetelmät, tiedonkeruun toteutus ja analysointimenetelmät. Myös tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä kappaleessa. Tutkimustulokset käsitellään kappaleessa 7, jossa keskitytään sekä ennakkokysymyksistä saatuihin vastauksiin että haastatteluissa esiin tulleisiin tietoihin. Raportti etenee loppuun, jossa johtopäätökset ja pohdinta ovat omina kappaleinaan.

Nuutinen (n.d.) toteaa, että hiljaisen tiedon tutkimiseen erilaisista menetelmistä luonnollisesti soveltuvat esimerkiksi havainnointi, kysely ja haastattelu. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen, jossa tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Henkilöhaastattelujen osuus näyttelee merkittävää osaa ongelmanasettelun ratkaisemisessa, johon yhdistettynä teoriatieto antaa oman tukensa. Yrityskulttuurinen näkökulma on huomioitu tutkimuksessa ainakin oman organisaation toiminnan osalta sekä yrityksen ValTo-nimisen toimintakäsikirjan kannalta (ks. kuvio 3). Käytännön tasolla toimintakäsikirjan päivittämisen toteutus on kuitenkin rajattu pois tämän tutkimuksen yhteydessä. Päällimmäisenä syynä poisjättämiseen on se, että vastuu toimintakäsikirjan ylläpidosta kuuluu henkilöstöosastolle, eikä yksittäiselle toimihenkilölle. Lisäksi olettaisin, että toimintakäsikirjaan lisätty prosessi tulisi ennen varsinaista lisäystä todentaa käytännössä esimerkiksi pilottihankkeena.



Kuvio 3. Näkymä toimintakäsikirjasta (ValTo-toimintakäsikirja 2018)

5 Tietoperusta

Kappale pyrkii selventämään, mitä asiasta tai ilmiöstä tiedetään ennakkoon. Opin- näytetyön viitekehys koostuu pääasiassa painetuista kirjoista ja tieteellisistä artikkeleista poimituista tiedoista. Teoriaosaa varten täytyi myös perehtyä, minkälaisia tutkimuksia hiljaisesta tiedosta on aikaisemmin suoritettu. Hiljaisesta tiedosta on kirjoitettu useampikin kirja, joten tietoa erilaisista näkökulmista on hyvin saatavilla. Lisäksi tarkastelussa on ollut mukana erilaiset organisaatiokäyttäytymismallia, asiantuntijoiden johtamista ja osaamispääoman siirtämistä käsittelevät tieteiskirjat.

Taulukko 2 havainnollistaa tutkimukseen liittyvän lähdemateriaalin jakautumisen, josta selviää tutkimuksessa käytetyn aineiston lukumäärä ja kohderyhmä. Haastattelussa läpikäytyjen kysymysten ohella pääpaino oli sähköisissä artikkeleissa ja painetuissa lähdelehdissä. Ei tieteellisiä internet-sivustoja käytin lähinnä yrityseseittelyn yhteydessä.

Taulukko 2. Tutkimuksen tietovarastotaulukko

Datan tyyppi	Lukumäärä	Alkuperäinen lähde	Kohderyhmä
Blogit	1 kpl	JAMK.fi	Opettajat, opiskelijat
Ennakkokysymykset	10 kpl	Tutkija	Valitut kohdehenkilöt
Henkilöhaastattelut	6 hlö	Valitut kohdehenkilöt	Tutkija
Lehtiartikkelit	2 kpl	Ammattilehdet	Henkilöstö, tutkija
Lisäkysymykset	7 kpl	Tutkija	Valitut kohdehenkilöt
Painetut kirjat	12 kpl	JAMK kirjasto	Opiskelijat, tutkija
Sähköiset artikkelit	6 kpl	Journaaliartikkelit	Ammattikunta, tutkija
Tieteelliset artikkelit	5 kpl	KM conference 2018	Opettajat, tutkija
Tutkielmat	2 kpl	LUT yliopisto	Tutkija
www-sivut	4 kpl	Yrityksen kotisivut	Asiakkaat, henkilöstö

5.1 Hiljaisen tiedon ja osaamisen ilmeneminen

Inhimillinen tieto voidaan jakaa pääpiirteittäin kolmeen lajiin: Eksplisiittiseen eli helposti ymmärrettävään tietoon, hiljaiseen tietoon ja uuteen tietoon. Tyypillisimmillään eksplisiittinen tieto on näkyvää tai painettua informaatiota, kun taas hiljainen tieto on henkilösidonnaista ja vaikeasti siirrettävää. (Grönroos 2006, 116.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleisesti ei-sanallista, tunteeseen perustuvaa ja kokemusten kautta kertynyttä tietämystä. Tiedonlajina ihmisille kertynyttä hiljaista tietoa voidaan käsitteellisesti pitää vastakohtana eksplisiittiselle tiedolle. (Nuutinen n.d.)

Organisaation täytyy olla innovatiivinen kompleksisessä toimintaympäristössä, jota varten tarvitaan uutta tietoa. Lisäksi organisaation pitää tunnistaa eläköityvien hiljainen tieto ja osaaminen, jotta se voidaan jakaa muille eri käytäntöjen avulla. (Al Nabt, Renukappa, Suresh, Algahtani & Sarrakh 2018, 25.) Osaamista tiedostetaan suomalaisissa yrityksissä, ja etenkin osaamisen hallinta on noussut tärkeäksi haasteeksi, mutta muuttuvassa maailmassa on perusteltua panostaa osaamiseen sen tarjotessa strategista liikkumavaraa (Viitala 2005, 12, 61). Tuntuu kuitenkin, että osaamisen hallintaan olisi mahdollista panostaa enemmänkin.

Osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti työelämässä, joten osaajien rekrytointi on haasteellista, koska ihmisten osaaminen ei välttämättä vastaa tarvetta. Vaikka yritysyhteistyö oppilaitosten kanssa onkin lisääntynyt, koulutus laahaa jäljessä jättäen tarvittavan osaamisen hankkimisen yrityksen omalle vastuulle. (Ojala 2008, 25.) Oppiminen on uudistumista luoden kilpailuetua, joten oppimiskyky tulisi olla rakennettuna organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin (Törmälä 2015, 34). Henkilökohtainen hiljainen tieto on toimintaan juurtunutta ja syntynyt inhimillisen toiminnan kautta. Sen siirtymistä tiedostamattomiksi tietovarannoiksi edesauttavat rutiinit ja normit, jotka määräytyvät toimintakulttuurin ohjaamana. Normit heijastuvat takaisin arvoihin tähdäten hiljaisen tiedon siirtymistä tukevaan kulttuuriin. (Lehkonen n.d.) Näkyvää tietoa on helpompaa hallita kuin henkilökohtaista hiljaista tietoa. Tietojohtamisen näkökulmasta hiljainen tieto on tehtävä näkyväksi, koska se sisältää myös kollektiivista tietoa. (Al Nabt ym. 2018, 28.) Toki uutta tietoa tarvitaan, mutta usein sen pohjana toimii jo olemassa oleva kokemustieto.

Osaamisen perustana oleva tieto tulee näkyväksi toiminnaksi, jos siihen liittyy taito. Tiedon laadulla on merkitystä yksilön havainnoinnin, ymmärtämisen ja tulkinnan rakentumisessa, johon myös uskomukset ja tunteet sekä asenne vaikuttavat. Ihmisessä oleva subjektiivinen tieto voi olla sisäistettyä, kehollistettua tai kulttuuristettua tietoa. Näistä kehollistettu tieto viittaa voimakkaammin kokemustietoon. Henkilökohmainen kokemustieto syntyy tekemisen tuloksena, jossa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Kokemustieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi siinä vaiheessa, kun se on tekijälle hahmottumatonta. (Viitala 2005, 126 - 130.)

Työelämässä hiljainen tieto ilmentyy usein pitkän kokemuksen tai oppimisprosessin tuloksena, joten tulevia tilanteita pystytään ennakoivasti aistimaan (Talouselämä 2009). On kuitenkin muistettava, että uusiin tuleviin tilanteisiin voi olla vaikea sopeutua. Tietysti kokemuspohjalta on helpompi toimia, jos tilanne on ennalta tuttu. Nuutinen (n.d.) tiivistää, kuinka hiljaisen tiedon avulla on mahdollista ymmärtää vaikeasti havaittavia ilmiöitä, koska sen perusta on arkisissa kokemuksissa. Hän lisää, että hiljaista tietoa on analysoitu korostamalla sen yhteyksiä sekä keholliseen tietoon että intuitioon.

Tietolajien hierarkiaa voidaan kuvata tietopyramidin avulla (ks. kuvio 4), jossa arvo lisääntyy alaosasta kärkeä kohti. Johtamisessa pyritään jalostamaan tietoa aina seuraavalle tasolle. Pohjalla oleva data ei sisällä asiayhteyttä ja on sellaisenaan merkityksetöntä vastaanottajalle. Data muuttuu tiedoksi, kun se liitetään asiayhteyteen, jolloin se on edelleen järjestettyä informaatiota. Osaamista syntyy, kun tietoa sovelletaan tavalla tai toisella käytäntöön. Tietämys puolestaan on analysoitua ja ymmärrettyä tietoa, joka linkitetään usein myös englanninkieliseen termiin "*Knowledge Management*". Pyramidissa ylimpänä olevaan viisauteen liittyy kokonaisvaltaisesti näkemys asioiden yhteyksistä, merkityksistä, luotettavuudesta ja moraalista. Viisaus sisältää paljolti kokemuksen mukana karttunutta hiljaista tietoa. (Ojala 2008, 48 - 50.) Viisaus ei siis tule tyhjästä, vaan taustalla on pidemmän prosessin tuotos. Lehkosen (n.d.) näkemys tukee ajatusta viisaudesta, joka käsittää sekä hiljaisen että tosiasiatiedon sisältämän asiantuntijatietämyksen.



Kuvio 4. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49, muokattu)

Datan konteksti on tärkeää ymmärtää, jotta sitä voidaan tulkita oikein. Päätöksenteon vaatima viisaus lähtee datan oikeanlaisesta tulkinnasta. Vaikka data onkin luonteeltaan eksaktia, silti numeroiden takaa voi paljastua toisenlainen todellisuus. Siksi tarvitaan asioiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä, koska muuten tulee harhaanjohtetuksi. Numerot eivät sellaisenaan muodosta tietoa tai edusta tulosta, eivätkä myöskään kerro keinoista, joilla tulos on päässyt syntymään. Kokonaisvaltaisen katsannon ohella oleellista on miettiä, mitkä syyt johtivat lopputulokseen. Näkyvän datan pintapuolisen tulkinnan pohjalta ei ole edellytyksiä tehdä toiminnan monipuolista tarkastelua. Tarvitaan viisautta, jotta pitkällä aikavälillä kokeilut ja oppiminen mahdollistavat edellytykset tehdä oikeanlaisia muutoksia. (Törmälä 2015, 76 - 77.) Väitän, että ryhmäpohdinnan perusteella data saadaan monipuolisemmin analysoitua, jolloin oikean tulkinnan todennäköisyys on suurempi johtaen viisaampaan ratkaisuun.

5.1.1 Hiljainen tieto käsitteenä

Koivusen (1997) mukaan unkarilainen tieteenutkija Michael Polanyi (1966) loi käsitteen hiljaisesta tiedosta, jolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jota ei osata ilmaista tai se

on vaikea määritellä verbaalisesti. Hänen mukaansa ihmisillä on paljon hiljaista tietoa, joka näyttäytyy ihmisten toiminnassa toimien näin kaiken tietämisen perustana. Olennaisesti hiljaisen tiedon määritelmään liittyy myös intuitiivinen ja kokemusperäinen tieto. (Koivunen 1997, 76 - 79.) Käsitteen alkuperäisenä esi-isänä pidetty Polanyi (1966) vertasi ihmisen tietoisuutta kuvainnollisesti jäävuoreen, koska tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Lisäksi hänen toteamana tietoisuus näyttäytyy erilaisina rutiineina, tuntemuksina sekä tapoina. (Nuutinen n.d.). Lehkonen (n.d.) lausuu, että Polanyin teoriassa hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi, koska henkilökohtainen tietovaranto sisältää arvot, automatisoituneet asenteet ja toimintamallit. Sanotaan, että näkyvä tieto ohjaa rationaalista päätöksentekoa, mutta sitä rajoittaa hiljaisen tiedon havaitsemisen puute. Nähtävästi tämä johtuu siitä, että usein vain pinnalla oleva tieto on helposti saatavilla?

Kaikkea yrityksen hiljaista tietoa ei voida esittää näkyvässä muodossa. Mikäli hiljainen tieto pystytään määrittämään, se voidaan tehdä myös näkyväksi ja näin levittämään yrityksessä. (Viitala 2005, 202 - 203.) Yrityksmaailmassa hiljainen tieto määritellään käytännönosaamiseksi, jota on mahdollista siirtää muille tekemällä oppimisen kautta. Ilmiö kiinnostaa, koska se nähdään yhä useammin pääomana ja sitä voidaan käyttää ammatillisesta koulutuksesta saatujen taitojen määrittelyssä. (Koivunen 1997, 191 - 192.) Hiljainen tieto koetaan usein tärkeänä organisaatioissa, mutta sen tunnistaminen on toisinaan haasteellista (Tikkanen 2015, 204). Klassikkomääritelmän mukaan henkilökohtainen hiljainen tieto ohjaa toimintaamme, ja sitä edustavat tyypillisesti kädentaidot, tilanneherkkyys ja aistihavainnot. (Talouselämä 2009).

Määritelmän mukaan termi hiljainen tieto tarkoittaa kokemusten kautta kertynyttä ääneen lausumatonta tietoa ja osaamista, jota on vaikea ilmaista sanoin tai numeroin. Ilmiö perustuu yksilön käsityksiin, tunteisiin, kokemuksiin ja intuitioon. (Ojala 2008, 26, 344.) Hiljaisen tiedon määritelmän taustaan vaikuttavat uskomukset, asenteet ja arvot. Sitä voidaan tarkastella joko yksilön tai yhteisön kannalta. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 53.) Koivunen (1997, 76) taustoittaa, kuinka ihmisen tietoisuutta voidaan verrata jäävuoreen sen jakautuessa kahteen osaan niin, että huipun näkyessä valtaosa tiedosta jää pinnan alle. Ihmisessä oleva hiljainen tieto ei ole käsitteellistä eli tietoisesti opittua, koska sillä ei tavoiteta asioiden todellista olemusta.

Myös tieteellisissä tutkimuksissa usein käytetty termi kätkeytytodellisuus muodostaa suuren osan jokaisen ihmisen tiedosta tunteiden ohella.

Edelleen Koivunen (1997) jatkaa, että japanilainen professori Ikujiro Nonaka (1995) kertoo hiljaisen tiedon muodostuvan kollektiivisesti yksilöiden tiedoista ja taidoista, jolloin siitä muodostuu yritykselle henkistä ja rakenteellista pääomaa. Oleellista on yhteisen osaamisen ja kokemusten kautta hankittu - yhteiseksi omaisuudeksi sosiaisoituvaa - tietoa. Menestyksen edellytyksenä on, että hiljainen tieto siirtyy osaksi organisaatiota kulttuuristen mallien ymmärtämisen kautta. (Koivunen 1997, 188 - 189.) Kokenut asiantuntija, asiakaspalvelija tai opettaja tietää ja tunnistaa hyväksi havaitut käytännöt ja toimintatavat, jolla haluttu lopputulos saadaan vaivatta (Ojala 2008, 26). Ilmiö voi tyypillisimmillään näyttäytyä osaamisena, jota on miltei mahdotonta jakaa muille välittömästi. Lisäksi hiljaista tietoa edustaa myös analyyttinen tapa tarkastella asioita ja kyky tehdä oikeita johtopäätöksiä näiden välillä. Hiljaisen tiedon alle mahtuu muitakin vaikeasti siirrettäviä asioita, joista mainitsemisen arvoisia ovat ainakin hienotunteisuus, karisma ja huumorintaju. (Grönroos 2006, 117.)

Hiljaisen tiedon karttuminen ja kokemuksen lisääntyminen luovat viisautta ja tuovat parhaimmillaan esille ammatillisiin käytäntöihin liitetyt myönteiset ominaisuudet. Ilmiön kehittymiseen vaikuttavat päivittäiset työpaikan tapahtumat ja toiminnan asetelmat, sillä asiantuntijuuteen liittyviä käytänteitä opitaan asioita tekemällä tai reflektoimalla. (Toom ym. 2008, 13 - 15.) Etenkin hiljaisen tiedon käytön oppimisen suhde on mielenkiintoinen, koska tiedon aktivoimisella voidaan päästä nopeisiin tuloksiin oppimistapahtumassa (Koivunen 1997, 96 - 98). Ojalan (2008, 52) mielestä sanoin kuvailtu tieto on dokumentoitavissa, kun taas kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa voi olla vaikea lausua ääneen. Henkilökohtaisuudesta ja toimintasidonnaisuudesta johtuen hiljaisen tiedon siirtäminen on haasteellista. Ilmiö sisältää ihmisen ajattelua ohjaavia mentaalimalleja ja konkreettista tietämystä sisältäviä teknisiä osatekijöitä. Nuutinen (n.d.) tarkentaa, että pohjimmiltaan henkilökohtainen hiljainen tieto on luonteeltaan toiminnallista, koska Sternbergin (2000) mukaan se ei ole jaettavissa suorasanaisesti. Yleistäen kyse on siitä, että aina on mahdollista sanoa enemmän kuin kertoa kirjoittamalla. Luulisi kuitenkin, että ilmiö on sidoksissa toimenkuvaan?

5.1.2 Osaaminen käsitteenä

Osaamisella tarkoitetaan yksilön, tiimin tai organisaation muodostamaa tietoa ja taitoa sekä kokemukseen perustuvaa mahdollisuutta tai kykyä yhdistää osaamistaan. Usein osaamisen synonyymina käytetään kompetenssi-termiä, koska se liittyy tekemiseen syntyen tiedon soveltamisen kautta ja näkyy täten toiminnassa. Osaaminen kannattaa määritellä yrityksessä selkeästi sen osaltaan auttaessa tekemään siitä näkyvää. Henkilön ammattiosaamista voidaan kuvata osaamisen käden avulla (ks. kuvio 5), jossa sormet edustavat henkilön pätevyyttä ja kämmen puolestaan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tietotaito hankitaan kouluttautumalla, ja kokemus syntyy tekemisen kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet riippuvat siitä, kuinka koulutus painottuu ja osaaminen ilmenee eri henkilöiden välillä. Persoonallisuus ja asenteet liittyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, jotka määrittävät suhtautumistapamme uusiin tilanteisiin. Yksilön osaamisesta muodostuu parhaimmillaan hyvä työsuoritus, joka auttaa selviytymään erilaisista tilanteista. (Ojala 2008, 48 - 50, 346.) Oleellista on huomioida myös henkilön kulttuurista, joka heijastuu arvoasenteisiin. Myös osaksi kokemukseen myötä hankittu suhdeverkosto näkyy henkilön osaamisessa vahvasti.



Kuvio 5. Henkilön osaaminen (Ojala 2008, 51, muokattu)

Henkilön pätevyys on monen osatekijän summa, johon vaikuttavat osaltaan peruskoulutus, työkokemus ja motivaatio. Vaikka teknisen peruskoulutuksen omaava henkilö katsookin asioita teknisestä näkökulmasta, unohtuu usein kokemuksen merkitys työntekijän kompetenssiin. Pitkä työkokemus voi antaa vaikutelman muutoshaluttomuudesta tai pidättyvyydestä, mutta yleensä se auttaa suoriutumaan hyvin työtehtävistä, koska ammattilainen tekee vähemmän virheitä. Yksilön olisi kuitenkin kyettävä kehittämään oman työnsä lähiympäristöä huolehtimalla sisältäpäin kumpuavan motivaation säilyttämisestä. (Grönroos 2006, 112 - 113.) Pätevyys koostuu muustakin kuin tietotaidosta, sillä osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, jolloin sitä ei osata hyödyntää riittävästi. Tiedostamatonta tietoa ei voi tuoda julki, koska henkilö näkee ilmiön kokonaisuutena. Tietoinen toiminta suuntautuu toisaalle asiantuntijan osaamisen automatisoituessa. (Lehkonen n.d.) Mielestäni kompetenssi tulisi ymmärtää kykyinä hyödyntää tietoa ja osaamista käytännön tilanteessa joko yksilönä tai ryhmänä, mitä luottamus ja motivaatio edesauttavat.

Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvää osaamista, kun taas strategiseksi osaamiseksi kutsutaan kilpailustrategialle elintärkeää ydinosaamista. Kyvykkäässä organisaatiossa molempien on oltava rinnakkain ja liitettävä toisiinsa. Osaamispääoman johtaminen toteuttaa strategiaa hyvin, mikäli organisaatiolla on kilpailutilanteen edellyttämä osaaminen kunnossa. (Viitala 2005, 63 - 67.) Yksilöosaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun se muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Edellytyksenä on rakenteellisen organisaatio-osaamisen tukeminen ja ohjaus. Organisaatiossa hajaantunut asiantuntijuus tulisi saattaa yhteen, jotta strateginen avainosaaminen ei jäisi huomaamatta. (Ojala 2008, 53.)

Perinteisesti henkilötason kehityssuunnitelma luodaan läpi organisaation strategiaa tukevista tavoitteista, mutta se voisi kulkea myös yksilön osaamisesta kohti yrityksen strategiaa. Tämä luonnollisesti edellyttäisi kuitenkin organisaation osaamisen täydellistä tunnistamista. Strategiatyön kannalta katsottuna henkilöstön vahvuuksien ja tietämyksen tunnistamisella voidaan parhaimmillaan hyödyntää koko organisaation potentiaali. (Talouselämä 2009.) Kehityskeskustelut ei saisi olla välttämätön paha, koska ne on myös mahdollista toteuttaa osallistavasti osana strategiaprosessia (Otollinen 2016, 97). Näkisin, että tapahtumana kehityskeskustelut ja välineenä osaamiskartoitukset koetaan toimiviksi, mikä edellyttää niiden taitavaa käyttöä.

Osaamisen määrittelyn taustalla on strateginen suunnittelu, joka määrää osaamisen tason. Kilpailuetua tuovia osaamisen tukijalkoja voidaan nimittää ydinosaamisiksi, ja niiden vaaliminen on menestyksen kannalta elintärkeää. Jotta ydinosaamista voidaan hyödyntää, kehittää ja suojella, yrityksen johdon täytyy se tunnustaa. Ydinosaaminen kehittyy pitkällä aikavälillä, ja sitä on vaikeaa kopioida tai siirtää sellaisenaan. Organisaation ydinosaaminen voi liittyä tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin. Se voi perustua hallussa olevaan teknologiseen osaamiseen, yrityksessä opittuihin tehokkaisiin toimintatapoihin tai erityislaatuiseen tapaan tehdä yhteistyötä. Ydinosaamisen lisäksi yrityksestä tulee löytyä välttämätön perusosaaminen ja lisäarvoa tuottavaa tuki- ja apuosaamista. (Viitala 2005, 82 - 85.)

Otalan (2008) mukaan strategisista osaamisista koostuvan ydinosaamisen avulla voidaan luoda kilpailuetua, jos se liittyy kilpailijoita parempaan tehokkuuteen. Ydinosaaminen on organisaation oppimisen myötä syntynyttä ja vaikeasti matkittavaa osaamista, jota yhdistelemällä on mahdollista luoda esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita. Organisaation ydinosaaminen on resurssi, joka vaatii johtamista. Taulukosta 3 voidaan nähdä, kuinka osaamispääoma koostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. Inhimillinen henkilöpääoma muodostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Rakennepääoma syntyy edellytyksistä, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen osaksi organisaation toimintaa. Suhdepääomaksi kutsutaan yrityksen omaa osaamista täydentäviä suhteita tai verkostoja. (Ojala 2008, 54 - 57.)

Grönroos (2006, 59 - 66) täydentää, kuinka inhimillinen pääoma koostuu työntekijän koulutustasosta, tietotaidoista sekä henkilökohtaisista luonteenpiirteistä, joita yritys ei voi omistaa. Yksilön ominaisuudet korostuvat parhaimmillaan oppimiskyvyssä tai yhteisiin päämääriin sitoutumisessa. Organisaation rakennepääoma on huomattavasti inhimillistä pääomaa aineellisempaa mahdollistaen tuotteistamisen. Rakennepääoma koostuu infrastruktuurista, joka saadaan yhdistämällä osaamista ja pääomaa. Suhdepääomaan kuuluu päälimmäisenä asiakaskunta, jota voidaan ajatella myös yrityksen pääomaeränä, varsinkin jos kysymyksessä ovat uskolliset vakioasiakkaat.

Taulukko 3. Aineettoman pääoman osa-alueet

Inhimillinen pääoma	Sosiaalinen suhdepääoma	Rakenteellinen pääoma
<ul style="list-style-type: none"> • Tietotaito • Kokemus • Koulutus • Luovuus • Johtajuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassuhteet • Sopimukset sidosryhmiin • Organisaation imago • Ammattisalaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologiat • Tietojärjestelmät ja prosessit • Arvot ja kulttuuri • Tekijänoikeudet

Lähde: Viitala 2005, 98, muokattu

5.2 Asiantuntijoiden johtaminen

Perinteiset kilpailutekijät eivät enää takaa vahvaa markkina-asemaa, koska nykytyö-elämä on kovaa vauhtia siirtymässä massatuotannon aikakaudelta informaatio- ja tietokeskeiseen talouteen. Vaikka kehityksen pyörää ei voikaan väkisin kääntää, on virhe lukittautua totuttuihin ajatusmalleihin. Uuden ajan tuomat muutokset täytyy kokea mahdollisuutena, sillä työskentely on muuttunut lyhytjänteisemmäksi. Organisaation kilpailukykyä tulisi kehittää sisältäpäin sen inhimillistä pääomaa hyödyntäen. Inhimillisiä voimavaroja on ohjattava erilaisin menetelmin verrattuna aineelliseen pääomaan, koska osaaminen kulkee työntekijän mukana. (Grönroos 2006, 1 - 2.) Joskus erikoisosaaminen pakottaa palaamaan eläkkeeltä takaisin työpaikalle, koska tuore insinööriosaaminen vaatii kouliintumista, joka kertyy vain kokemuksen kautta (Aaltonen 2019, 23). Asiantuntijoiden johtaminen voidaan toisinaan kokea vaikeaksi, ja vaikka pysyviä osaajia ei olekaan, jatkuvan harjoittelun avulla voidaan saavuttaa koko organisaatiota hyödyttävä taso (Juuti 2016, 157).

Yrityksissä työskentelee yhä enemmän asiantuntijoita, joiden voimavarana toimii tieto. Erityisosaaminen ei saa nykyään maata yhden henkilön varassa. Pärjätäkseen on löydettävä keinot hyödyntää työntekijöiden osaaminen tehokkaasti. Työyhteisö koostuu erilaista tietoa omaavista spesialisteista muodostaen tiimin. Asiantuntijaorganisaatiossa johdetaan asioiden sijaan ihmisiä. Oikealla johtamistyyllillä luovuus ja kyvyt lisäarvon tuottamiseen johdattavat yrityksen menestykseen. Lopputuloksen ratkaisee työntekijän sisältä kumpuava innostus ja aktiivisuus, joka saa sitoutumaan

yritykseen ja houkuttelee luovuttamaan tiedon osaamisesta yrityksen käyttöön. (Halonen 2001, 176 - 177.) Onnistunut kokonaisjohtaminen koostuu sekä asioiden että ihmisten johtamisesta, joita molempia tulee osata sopivassa suhteessa (Otollinen 2016, 24). Kehittyvässä työympäristössä etenkin esimiesten johtamiskulttuuri korostuu, jotta osaava henkilöstö saadaan sitoutumaan.

Työyhteisön tulisi hyväksyä erilaisuus, koska silloin ihmiset kykenevät tarkastelemaan asioita monipuolisesti. Suvaitsevuukselle pääseminen vaatii kuitenkin paljon, koska silloin ei aina tarvitse todistaa olevansa oikeassa. Esimiestyössä johtamisen syvin olemus tiivistyy yhteistyöhön ja luottamukseen. Esimiehen tulisi kyetä olemaan mukana työyhteisön todellisuudessa, jotta yhteinen päämäärä saavutettaisiin. (Juuti 2016, 36 - 37.) Työympäristössä parhaita tapoja luottamuksen kasvattamiseen ovat läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääminen. Tuloksellisen johtamisen kannalta avainasemassa ovat edellytysten ja merkityksen luominen asiantuntijoille. (Törmälä 2015, 31.)

Monissa työyhteisöissä pohditaan, kuinka konkareiden hiljaista tietoa saisi hyödynnettyä ja siirrettyä nuoremmille ennen eläkkeelle jääntiä. Hiljaisen tiedon siirto ei tapahdu itsestään sen vaatiessa ohjausta ja johtamista. (Ojala 2008, 26.) Johtamista voi oppia monilla tavoilla, mutta sen kehittäminen vaatii työssä oppimista. Toimintaympäristössä tapahtuva oppiminen yhdistää teorian ja käytännön nojaten aikaisempaan kokemukseen ja tietoihin. (Juuti 2016, 117 - 118.) Vaikeasti kuvailtavan hiljaisen tiedon jakaminen auttaa pärjäämään kilpailussa, koska yhteistyöllä syntyneet parhaat ratkaisut koituvat lopulta myös yksilön eduksi (Talouselämä 2009). Ilman kunnollista prosessia hiljaista tietoa on kuitenkin vaikea saada automaattisesti siirtymään.

Organisaation tulee tukea tiimin tekemää työtä. Tiimilähtöinen toiminta muuttaa johtamistapoja sekä käsitystä vastuusta, jotka perinteisesti ovat vaikeasti muutettavissa. Muutos moniosaaviin tiimeihin vie organisaatiota eteenpäin ja rohkaisee samalla haastamaan vallitsevia ajattelutapoja. Työyhteisön matka kohti todellista tiimiytymistä vaatii oppimista ja aikaa, koska asiat eivät muutu hetkessä. Tiimiytyminen vaatii paljon työtä uudenlaisten toimintatapojen sisäistämiseksi. (Törmälä 2015, 65 - 66.) Lehkosen (n.d.) luonnehtimana oleellisinta on tiimin toimintaa tukevien menestystekijöitten näkyväksi tekeminen ja hyväksi havaittujen käytänteiden edelleen jaka-

minen. Lisäksi yrityksen strategisen toiminnan mukaista olisi rekrytoida yrityksen arvoihin nähden parhaiten soveltuvia henkilöitä. Otollisen (2016, 114) mukaan rekrytoinnin tulee olla kannattava investointi, jossa osallistava perehdyttäminen ja työhönopastus takaavat riittävän osaamisen tason. Jäin kuitenkin miettimään, kuinka henkilöstöinvestoinnin kannattavuutta mitataan. Täytyy kuitenkin huomioida, että oppiminen uuteen työtehtävään on yksilökohtaista, jota toki perehdyttäminen tukee.

5.2.1 Tietämysjohtaminen

Tiedon käsitteellä tarkoitetaan informaatiota ja syvempänä olevaa hiljaista tietoa, jolla on merkitystä vastaanottajalle (Koivunen 1997, 210). Strateginen tieto kannattaa levittää yrityksessä mahdollisimman laajalle, sillä yritys saavuttaa vahvan kilpailuedun tiedon jalostuessa osaamiseksi. Tieto on hyödyllistä vain levitettynä, koska sen tuottoarvo perustuu liikkuvuuteen. Yksittäisen ihmisen omistama tieto on tuottamatonta eikä sillä sinänsä saa valtaa, jos tiedosta ei ole jollekin erityistä hyötyä. Tietoa voi käyttää vallan välineenä, mutta sitä se on vasta jaettuna. Tämän vuoksi tietoa ei tule pantata eikä sen levittäminen saa jäädä jokaisen oman aloitteellisuuden vaaraan, koska se on vahingollista yrityksen kannalta. (Halonen 2001, 55 - 57.) Käytännön kokemuksen kautta opitulla hiljaisella tiedolla on merkitystä menestyvän liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla (Nuutinen n.d.). Myös Lehkosen (n.d.) päätelmän mukaan hiljaisen tiedon analysointi siivittää yrityksen parempaan tulokseen.

Osaamista saatetaan pantata oman aseman pönkittämiseksi organisaatioissa, joissa on kateutta tai keskinäistä kilpailua. Kyräilevä ilmapiiri yhdessä yksilösuoritusten suosimisen kanssa ei kannusta tiedon jakamiseen, vaan yleistää panttaamista. Osaamisen jakaminen voidaan kokea haasteellisena, koska oman tietämyksen avulla varmistetaan kilpailukyky työmarkkinoilla. Panttaamisella estetään työtapojen kopiointi, varsinkin niille henkilöille, joiden kanssa henkilökemia ei toimi. (Talouselämä 2009.) Toisaalta voidaan myös ajatella, että hiljaisen tiedon siirtäminen ei välttämättä kunnolla onnistu, vaikka kohdehenkilö olisikin itse halukas jakamaan tietotaitonsa.

Tietojohtamisella tähdätään kohti organisaation kykyä uudistua osaamisen kautta, koska se ei tuota suljetuissa systeemeissä mitään, vaan edellyttää informaation virtausta ja aktiivista ihmisten välistä kanssakäymistä. Organisaation tietojohtamisen arkkitehtuuri haastaa yrityksen johtamisrutiineja, sillä sisäiset voimavarat saadaan yhteiseen käyttöön vain jaetun johtamisen kautta. Organisaation kehittymisen mahdollistamiseksi johtajan tulisi saada työyhteisöltä täysi tuki, joka tarkoittaa ylimmän johdon vallan hajautumista koko organisaation käyttöön. (Grönroos 2006, 3 - 5.) Tikkanen (2015, 204 - 205) täsmentää, että asioiden yhdessä tekeminen on tärkeää, koska yhdessä saadaan enemmän aikaan. Nykyisin tiimien halutaan olevan entistä itseohjautuvampia ja niissä tulee vallita avoin keskustelukulttuuri. Lähtökohtana toimii keskinäinen ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen. Avoimuus mahdollistaa esimiehelle myös osaamistason tiedostamisen, jolloin on mahdollista ohjata työyhteisöä säilyttämään organisaation kannalta oleellinen ja arvokas tieto.

Tiimityössä yksityiskohdat selviävät yhdessä sopien, mikä edellyttää mukautuvuutta. Moniosaaminen on kannattavaa, koska käytännössä tiimi on aina osiensa summaa vahvempi. Mukautuvassa liiketoiminnassa tiimille annetaan tavoitteeksi laajempi strateginen suunta, jonka ympärille se pystyy itseohjautuvasti organisoitumaan. (Törmälä 2015, 60 - 62.) Työyhteisön suhtautumisella on suuri merkitys, minkä edellytyksenä on yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja vahvistaminen, osallisuuden näkökulmaa unohtamatta. Työyhteisön antama tuki ja arvostus ovat jokaiselle tärkeitä, jossa keskeisenä haasteena toimii johtamisessa onnistuminen. Avoin tiedonvälitys on työyhteisön kannalta tärkeä osa johtamista ja esimiestyötä tukien keskinäistä arvostusta. (Kukkonen 2015, 121.) Toimiva kokonaisuus edellyttää monenlaista osaamista ja asiantuntevia työntekijöitä, mutta laaja-alaisen perusosaamisen on annettava tilaa myös erikoisosaamiselle.

Työnjohdollisen roolin vähentyessä itsenäinen työntekeminen kasvaa. Keskustelu muuttuu dialogiksi siinä vaiheessa, kun työntekijällä on omasta työstään enemmän tietotaitoa kuin työnantajalla. Käskyttämisen sijaan aletaan käydä tasavertaista keskustelua. Tuolloin sosiaaliselle kanssakäymiselle ja vuorovaikutustaidoille on yhä enemmän tilausta sen erityisesti heijastuessa johtamiseen. (Halonen 2001, 175 - 176.) Tutkijoiden mukaan yli 80% on hiljaista tietoa, joten vajaat 20% on jotenkin siir-

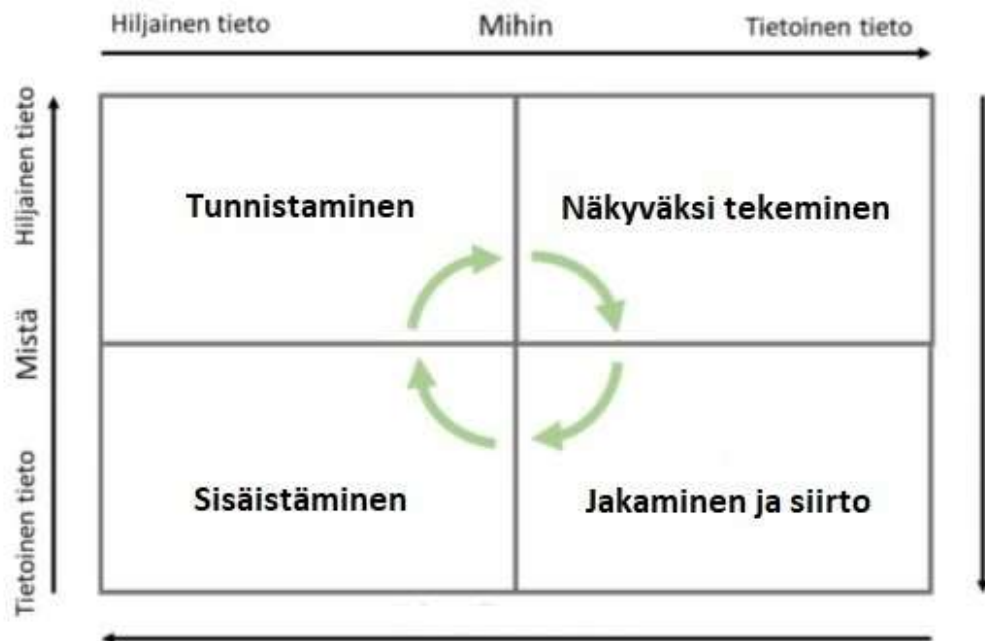
rettävissä muille. Vaikka hiljaista tietoa onkin kaikilla organisaation jäsenillä, tietojohdaminen on muutakin kuin saattaa heidät yhteen ja kehottaa jakamaan tietotaitonsa. Uutta tietoa syntyy kuitenkin koko ajan, joten nykyään yksi tietojohdamisen suurimmista haasteista on ymmärtää, kuinka muuttuvat organisaatiot oikeasti toimivat. (Grönroos 2006, 128 - 130.)

Sisäisen viestinnän tulisi perustua keskitetyn tiedottamisen sijaan läpinäkyvyyteen. Tiedon avulla selviää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mihin ollaan menossa. Organisaatiolle elintärkeä informaatio on oltava ajantasaista ja kaikkien saatavilla. Syyt tiedonkulun puutteeseen ja keskustelukulttuurin ongelmiin löytyvät organisaation kommunikaatorakenteista ja sen toimintatavoista. Tietotyöorganisaatiossa ei päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ilman täydellistä tiedon läpinäkyvyyttä, minkä esteenä voi olla luottamuksen puute. Lopulta kyse on uudenlaisesta toimintakulttuurista, jossa päätöksenteko mahdollistetaan kaikilla tasoilla pohjautuen olemassa olevaan tietoon. (Törmälä 2015, 105 - 107.) Esimiehen on hoksattava, että osallistavassa työyhteisökulttuurissa ajantasainen tieto rakentaa luottamusta. Tieto luo myös turvallisuutta, kun koko työyhteisö on tietoinen yrityksen suunnasta. (Otollinen 2016, 114.)

Läpinäkyvyys koskee erityisesti johtamista, sillä esimiesten tärkein tavoite muuttuvassa työssä on kehittää luovia tapoja tiedon hyödyntämiseksi. Läpinäkyvyys lisää mielekkyyttä ja antaa uusia eväitä esimiestyöhön, koska johtamisessa on opittava ennakoidaan, miten tarvittava osaaminen luodaan. Mielekkyyden lisääntyessä työn tulokset nähdään tarkemmin ja nopeammin, jolloin voidaan entistä helpommin palkita onnistumisista. Palkitseminen puolestaan lisää aitoa motivaatiota, joka edesauttaa piilossa olevan hiljaisen tiedon tehokkaampaa jakamista. (Collin, Tykkyläinen & Heikkinen 2017.) Henkilötasolla palkitseminen kuitenkin koetaan hankalasti mitattavana.

Kuviossa 6 esitetään hiljaisen tiedon johtamista kuvaava prosessi mukaillen Kivirannon (2010) hiljaisen tiedon johtamisen mallia. Ensimmäisenä hiljainen tieto vaatii sen tunnistamista ja tunnustamista, jotta tiedetään, mikä tieto on tarpeellista ja tärkeää, kenellä tieto on ja kenelle se siirretään. Toisena vaiheena on näkyväksi tekeminen, joka onnistuu tarinoiden, kuvauksien ja mallien avulla. Kolmantena esiin nousevat jakamisen ja siirtämisen keinot, jotka tukevat tietoisien tiedon käytäntöön jakamista. Neljäntenä kokonaisuutena on sisäistäminen, joka käsittää omaksumisen ja tiedon

muuntumisen toiminnaksi sekä opin soveltamisen käytäntöön. (Kiviranta 2010, 172 - 173.)



Kuvio 6. Hiljaisen tiedon johtamisprosessi (Kiviranta 2010, 173, muokattu)

5.2.2 Osaamisen johtaminen

Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole uusi, mutta tietointensiivisessä työelämässä organisaation on opittava yhä enemmän omasta toiminnastaan. Uusien näkökulmien etsiminen on keskiössä, joka taas edellyttää hyvää dialogia. Hyvä vuoropuhelu koostuu yhteisestä harmoniasta, kuuntelemisesta ja aidoista kokemuksista. Tämä edellyttää johtamiselle suotuisan toimintakulttuurin muutosta ja erilaisuuden arvostamista nykyisessä organisaatioelämässä. (Juuti 2008, 230 - 232.) Nykyään osaamisen johtaminen halutaan nähdä yhä useammin osaamisen arvostamisena (Tikkanen 2015, 204). Osaamisen johtaminen ei ole yksistään osaamisen arviointia tai kartoitusta, vaan se on yrityksen toimintakyvyn vahvistamista ja kilpailukyvyn varmistamista. Käsitteenä se on laaja, ja sillä viitataan järjestelmään tai toimintaan, jossa strategian mukaista osaamista hankitaan ja kehitetään. Tärkeintä on henkilöstön osaamistason nostaminen ja sen hyödyntäminen. (Viitala 2005, 14 - 16.)

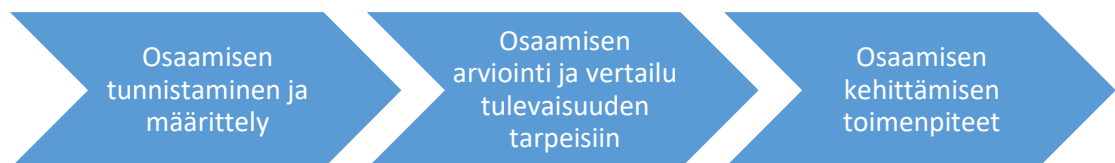
Yksilöosaamisella tarkoitetaan tietoja ja taitoja, kun taas rakenneosaamisella tarkoitetaan yhteistä osaamista. Yhtenä osaamisen johtamisen tavoitteena on siirtää yksilöosaamista rakenneosaamiseksi. Yritysten on satsattava tulevaisuuteen panostamalla osaamisensa kasvattamiseen samalla oppimiskykynsä säilyttäen. (Halonen 2001, 73 - 74.) Osaamisella ja oppimisella on strategista merkitystä yrityksen menestykselle, ja kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa onkin ydinkyvykkyys. Osaaminen varastoituu yrityksen pääomaksi, joka voidaan jakaa sekä inhimilliseen että älylliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää tietotaidon lisäksi myös yksilön kokemuksen, ja se voi olla näkyvää tai näkymätöntä. Älyllinen pääoma sisältää näkyvää tietoa esim. yhteisten ohjeiden ja prosessien muodossa. Älyllinen pääoma käsittää lisäksi sosiaaliset suhteet ja luottamuksen muodostaen erilaisten osaamisten yhdistäviä toimintatapoja. (Viitala 2005, 35 - 36.) Myös Nuutisen (n.d.) mukaan hiljaiseen tietoon kohdistuu samanlaisia odotuksia kuin sosiaaliseen pääomaan ja luottamukseen.

Ilman johtamista osaaminen ei kehity vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksia. Hajallaan olevaa osaamista ei voida hyödyntää tarpeiden mukaan. Yksilöiden osaaminen ei uusiudu itsestään, mikäli osaamista ei johdeta. (Ojala 2008, 81.) Teräväinen (2015) painottaa, että asiantuntijalta odotetaan laajojen asiakokonaisuuksien hallintaa ja kykyä sopeuttaa osaamistaan vallitseviin tilanteisiin. Kenellä sitten on vastuu osaamisen kehittämisestä? Vastuu osaamisesta kuuluu asiantuntijalle itselleen, mutta vastuu sen kehittämisestä nähdään keskeisenä osana esimiestyötä. Esimiesten tehtävänä on kartoittaa asiantuntijoidensa osaamistaso mahdollisine puutteineen sekä luoda tältä pohjalta kehityssuunnitelma yhdessä asiantuntijan kanssa. Yrityksen tulisi tukea oppivaa osaamista monin tavoin, jolloin oleellista olisi ymmärtää, millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksen ja kehityskeskusteluiden jälkeen esimiesten tulisi yhdessä yrityksen johdon kanssa pohtia, miten tulevaisuuden osaamistarpeisiin voidaan vastata.

Asiantuntijat odottavat yhtenäistä ja systemaattista käytäntöä, jossa keskitytään yksilöiden osaamisten hallintaan. Osaamisen johtamisen kehittämiseksi esimiesten pitäisi lisätä tietämystä ja parantaa omia vuorovaikutustaitojaan, seurata ja tukea alaisen osaamisen kehittämistä sekä rakentaa organisaation ilmapiiriä oppimista tukevaksi. (Savolainen 2004.) Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä sisältää sellaisia ratkaisuja, jotka tukevat osaamisen hyödyntämistä ja kehittymistä. Kokonaisjärjestelmä

kehittyä oppimisprosessin tuloksena ja turvaa osaamisen toteutumisen, vaikka ihmisiä vaihtuisikin organisaatiossa. Kokonaisjärjestelmä ylläpitää osaamisen johtamista viestimällä yritykselle tärkeistä asioista. (Viitala 2005, 194.) Johtamisessa ei ole kysymys pelkästään positiosta, koska organisaatio on oppiva verkosto, joka saa voimansa kollektiivisesta tietoisuudesta. Tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää kokonaisvaltaista huolenpitoa ihmisistä ja asioista viestimällä merkityksestä tilanteen edellyttämällä tavalla. Itseohjautuvassa organisaatiossa vaikutusvalta syntyy arvontuottamisen ja auttamisen tuloksena. (Törmälä 2015, 96.)

Hyvän johtajan tulee ensiksi tunnistaa organisaation potentiaalinen osaaminen, jotta sen voi tuoda esille ja muille jaettavaksi. Jaettu tieto mahdollistaa henkilöstön kehittymisen hyödyttäen koko organisaatiota. (Talouselämä 2009.) Työyhteisön osaamista pitäisi keskittyä kehittämään yhdessä, jotta oleellinen osaaminen ja hyödyllinen hiltainen tieto saataisiin siirrettyä. Oleellista on hyödyntää työntekijöiden osaaminen tehokkaasti ja sitouttaa heidät toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi, jolloin tiedon jakamisesta tulee osa työyhteisön toimintatapaa. Toisten osaamista tulisi arvostaa nykyistä enemmän työyhteisöissä esimerkiksi positiivisen palautteen antamisella. (Tikkanen 2015, 204 - 206.) Organisaation visio ja strategia ovat osaamisen johtamisen kiinnekohtina luoden kehystä myös kuviossa 7 kuvatulle osaamisen kehittämisen prosessille (Viitala 2005, 77).



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87, muokattu)

Ikämoninaisuuden johtaminen on osaamisen johtamista, jossa organisaation erilaiset kokemukset ja vahvuudet laajentavat osaamista vahvistaen samalla sidosryhmäyhteistyötä. Muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan muutoksiin suuntaavaa johtamista, missä henkilöstön moninaisuus yhdessä mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen.

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiotasolla moninaisuusjohtamisen kehittämistä strategiatyössä sekä toimintakäytännöissä. Myös asenteisiin ja vuorovaikutustaitoihin vaikuttamista tarvitaan, jolloin osallisuus ja osaamisen arvostaminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Osaamisen kehittämisessä oleellisinta on kiinnittää huomio, mitä työntekijä osaa riippumatta muista ominaisuuksista. (Kukkonen 2015, 122.) Halonen (2001, 76 - 77) selventää, kuinka osaamisen kehittämisen rooleja on useita ja tavoitteeksi voidaan määrittää yrityksen saama lisäarvo. Korkea henkilöstön osaamisen taso antaa vahvan kilpailuedun yritykselle. Työntekijätasolla osaamisen kehittäminen lisää markkina-arvoa ja sitä kautta ammattilypeyttä. Kunnollinen työnantaja haluaa ostaa normaalin työpanoksen sijaan henkilön osaamisen ja kehittää sitä.

Henkilön osaaminen on eriarvoista osan ollessa tärkeämpää esim. yrityksen strategian kannalta. Tällaisissa tapauksissa henkilö voidaan sitouttaa erilaisilla palkitsemistavoitteilla. Myös yleinen työmarkkinatilanne vaikuttaa palkitsemisperiaatteisiin, joilla on vaikutusta sitoutumiseen. Markkina-arvon vaaliminen on suoraan yhteydessä omaan osaamiseen, koska siitä maksetaan. Erilaisten projektien avulla on mahdollista lisätä henkilökohtaista osaamispääomaa. Ihmiset hakeutuvat mielekkäisiin töihin, joissa on kannustava työilmapiiri. Esimiestyö tulee koko ajan entistä haasteellisemmaksi, joten osaaminen on avainasemassa. Lisäksi taitovaatimukset jatkuvan oppimisen edellytysten luomiselle ovat lisääntyneet merkittävästi. (Ojala 2008, 295 - 296.) Yksilötasolla muutoksen vauhti näkyy siten, että muutamia vuosia sitten opitut asiat ovat vanhentuneet, koska niiden tilalle on tullut uutta. Tiedon vanhentuminen korostaa automaattisesti uuden oppimista. (Törmälä 2015, 35.)

5.2.3 Ikäjohtaminen

Väestön ikääntyessä nopeasti kokemustiedon hyödyntäminen on yhä useammassa yrityksessä ajankohtaista vaatien aktiivisia toimenpiteitä. Kokemukseen perustuva osaaminen on relevanttia, mikäli se vastaa työn nykyisiä vaatimuksia. Elämä koostuu arkisista kokemuksista, ja kaikki tieto perustuu yleistäen erilaisiin kokemuksiin. Oleellista ikäjohtamisessa on kokemuspohjainen arvostus, jolloin osaamista ja hyviä käytäntöjä voidaan siirtää vaikkapa keskustellen. Työn jatkuvassa muutoksessa ihminen

joutuu muuttamaan identiteettiään pohtimalla suhdettaan työhönsä ja kyseenalais-
tamalla toimintamalleja. Kokemustiedon siirtäminen olisi helpompaa, jos organisaat-
iot ja työtehtävät eivät muuttuisi. (Juuti 2008, 226 - 229.)

Eläköityvän henkilöstön vuoksi hiljaisen tiedon katoamisesta on syntynyt osaamison-
gelma. Hiljainen tieto on tiukasti kytkeytyneenä osaksi henkilön ammattitaitoa, ja sen
haltuunotto nousee pinnalle työyhteisöissä perinteisesti eläkkeelle siirtymisen lo-
massa. (Ojala 2008, 26, 52.) Tyypillisesti joku tietää tai osaa jotakin, jonka olettaa
olevan kaikkien muiden tiedossa, ja täten ei edes yritä kertoa sitä muille (Grönroos
2006, 117). Ajansaatossa oppinut – luonteeltaan moniosaava ja pysyvä - tiimi luo yh-
teistoimintansa pohjalta oikeanlaisen lopputuloksen, joten organisaatiossa kannattaa
suosia yhdessä tekemistä (Törmälä 2015, 58 - 59). Aaltonen (2019, 23) tuumaa,
kuinka insinööri alkaa ideoimaan oikeanlaisessa työympäristössä, jossa sekä luovuu-
den ilmapiiri että tiivis yhteistekeminen koetaan merkitykselliseksi.

Hankalasti ilmenevä hiljainen tieto vaikuttaa ihmisten välillä, joten sitä on vaikea tal-
toida. Siksi organisaatiossa pitäisi uudelleen järjestellä johtamista, jotta hiljaisesta
tiedosta saataisiin lisäarvoa. (Hussinki, Kianto & Adibe 2018, 343.) Kokeneiden työn-
tekijöiden osaamiseen liittyy mahdollisuuksia, joita organisaatiot pystyisivät hyödyn-
tämään. Valitettavasti ikääntyvien työntekijöiden kokemusta ei kuitenkaan arvosteta
riittävästi, mikä johtuu osittain ilmiön huonosta tunnistettavuudesta. Työnteon suju-
vuuden kannalta tärkeää hiljaista tietoa ja osaamista kertyy vähitellen, joten sen tie-
dostaminen voi olla hankalaa työntekijälle itselleenkin. Erityisesti ikääntyvien työnte-
kijöiden kohdalla osaamisen johtaminen tulee huomioida tarkoittaen hiljaisen tiedon
näkyväksi tekemisen tarvetta ja ymmärrystä. Lisäksi arvostus, tunnistaminen ja tuki
ovat yhtä tärkeässä asemassa kuin seuraajan rekrytointi. (Kiviranta 2010, 163.) Yritys-
johton näkökulmasta avainhenkilöiden tunnistaminen on keskeisessä asemassa.

Työelämämuutokset yhdessä suurten ikäluokkien eläköitymisen kanssa tekevät tar-
peelliseksi hiljaisen tiedon keräämisen ja tiedostamattoman osaamisen hyödyntämi-
sen. Oleellista on kokeneen työntekijän osaamisen siirtäminen valituille henkilöille ja
seuraajan sisäänajo yrityksen toimintakulttuuriin. (Lehkonen n.d.) Hiljainen tieto tu-
lisi saattaa organisaation käyttöön ajoissa, jottei yritys olisi riippuvainen yksittäisen
työntekijän keskeisestä osaamisesta. Huonossa tapauksessa riippuvuus huomataan

vasta, kun avainhenkilö on eläköitynyt. Tämän vuoksi erilaisiin tietotaidon siirtämiseen keskittyviin varajärjestelyihin pitää varautua ajoissa, jotta vakavilta ongelmilta vältyttäisiin. (Talouselämä 2009.) On helppoa kuitenkin kysyä, mikä on riittävän ajoissa?

Hiljaisen tiedon kannalta työuranäkökulma on huomioitava erityisesti työsuhteen päättymisvaiheessa. Työurasuunnittelussa siirtymävaihe on oleellista aikaa osaamisen siirtämisessä koskettaen näin koko työyhteisöä. Ikäjohtamisessa on pohjimmitaan kysymys organisaation vastuusta, jossa pyritään sovittamaan yksilötason ratkaisut koko organisaatiota yhdistäviksi tavoitteiksi. Työn organisoinnissa on huomioitava tiimien työnjako, jolla taataan eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö. Tämän vuoksi ikäjohtaminen edellyttää tiedonkulun varmistamista ja tiimijäsenien keskinäisen vuorovaikutuksen tukemista. Ikäjohtaminen edellyttää esimiestyössä yksilöllisten ratkaisujen huomioimista etenkin työuran loppuvaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaa muutoksia perustyön organisoinnissa esimerkiksi työtehtävien sisällön suunnittelussa ja työmenetelmien valinnassa. (Kukkonen 2015, 119 - 120.)

Sekä hiljaisen tiedon leviäminen että siirtyminen sisällä työyhteisössä edesauttaa uusien innovaatioiden syntymistä (De Felice, Biscione & Martucci 2018, 157). Johtamisella tulee erityisesti vaikuttaa systeemin toimintaan siten, että ensisijaisesti organisaatioon rakennettuja ominaisuuksia olisivat työntekijöiden viihtyvyys, innovatiivisuus ja näiden kautta tuottavuus (Törmälä 2015, 84). Yrityksen menestys on osaavan työntekijän käsissä nyt ja tulevaisuudessa. Hyvässä työpaikassa korostuvat työn tekemisen mielekkyys ja hyvinvointi. Jokaisen elämänvaiheeseen liittyy tarpeita ja odotuksia, kuten kehittää osaamistaan tai saada perehdytystä. Keskustelemalla elämäntilanteisiin liittyvistä asioista voidaan kohdata erilaiset ikään liittyvät haasteet. Työyhteisössä avoin keskustelukulttuuri toimii voimavarana, joka mahdollistaa onnistumiset. Työkaarimallin avulla elämänvaiheiden kuormitustekijät otetaan hallintaan, ja keskiössä on osaamisen kehittäminen sekä ammattitaidon ylläpito. Työkaarimallin tavoitteena on mielekäs työura ja turvallinen työpaikka. (Rautjärvi 2018, 2.) Nähdäkseen mallin toimivuutta tulisi eritoten tarkastella hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja osaamisen siirron näkökulmasta. Muutoin osaamistason ylläpitäminen jää vain pelkäksi haaveeksi.

5.3 Tietotaidon säilyttäminen

5.3.1 Yrityksen toimintakulttuuri

Moni yritys on tutkinut työntekijöidensä hiljaista tietoa ja taitoa, koska ne on haluttu määritellä osaksi toimintakäytäntöä (Nuutinen n.d.). Tieto ja osaaminen siirtyvät jakamalla yhteiseksi osaamiseksi tekemisen myötä, jolloin uudesta osaamisesta tulee luoda yhteinen näkemys prosessoimalla (Ojala 2008, 239). Organisaatiotasolla tulisi määritellä yhteiset käytännöt, jotta työyhteisön kulttuuri saataisiin kehitettyä yksilöllisille ratkaisuille myönteiseksi. Johtamisen tulisi vahvistaa työpaikkakulttuuria, jotta kaikenikäiset työntekijät kokisivat arvostusta. (Kukkonen 2015, 121.) Ihmisiä johdetaan läheltä, joten esimiehen on oltava läsnä, koska johtamiseen oleellisesti kuuluu työntekijöiden kehittäminen osana jokapäiväistä toimintaa. Työntekijät saavat oppinsa tiimistään, joten tällainen ympäristö ei vaihdu esimiehen mukana. Kehittyminen tapahtuu aidoimmillaan ihmisten luomassa työympäristössä vieden organisaation tavoitteita eteenpäin. Työntekijän päivittäinen työskentely on osa suurempaa kokonaisuutta, minkä tulee palvella organisaation tavoitteita. (Törmälä 2015, 98).

Johtamisen kehittäminen ei nojaudu yksin esimiehen toimintaan, vaan koko työyhteisöön suuntautuvana kehittämisenä. Parhaimmillaan yhteinen innostus ruokkii johtamista jaettuun suuntaan, josta on apua koko työyhteisölle. Vuorovaikutuksen avulla esimies voi vaikuttaa toimintaan, vaikkei ihmisenä olisi yhtään erilaisempi kuin työyhteisön jäsenet. (Juuti 2016, 152 - 155.) Tietoisen tiedon – kuten esimerkiksi prosessikuvauksien ja ohjeistuksien - ohella organisaatiossa on myös hiljaista tietoa, jota edustavat kirjoittamattomat säännöt sekä kollektiivisesti tiedostetut toimintamallit. Tieto muuttuu osaamiseksi vasta, kun se on sisäistetty. Jotkut voivat soveltaa tietoa välittömästi työhön toisten tarvitessa henkilökohtaista valmennusta. (Ojala 2008, 53, 223.) Tiedon sosiaaliseen muotoon oleellisesti kuuluu kollektiivinen hiljainen tieto, jota on vaikea luoda tai jäljitellä (Figueiredo & Pais 2018, 262). Törmälä (2015) komppaa, että kaikki tieto ei ole eksplisiittistä, koska organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa, joka saadaan siirtymään käytännön tekemisen ja sosiaalisen yhteistyön kautta. Työyhteisöissä ja tiimeissä opitaan parhaiten keskustelemalla tekemisistä, mikä luo näkyvyyttä kokonaisprosessiin. Jatkuva vuorovaikutus edistää yhdessä oppimista, koska moniosaavassa tiimissä apu löytyy läheltä. (Törmälä 2015, 37.)

Yrityksessä vallitseva oppimiskulttuuri antaa edellytykset osaamispääoman kehittämiseksi. Jokaisessa työyhteisössä tulisi olla yksilön oppimista tukeva toimintakulttuuri. Organisaatiossa oleellista on luoda oppimista tukevat olosuhteet, jotta oppiminen muuttuu osaamiseksi. Lisäksi oppimismyönteinen yrityskulttuuri tukee hiljaisen tiedon siirtymistä. Ymmärrys asian tärkeydestä on erityisen merkityksellistä yrityksen oppimiskulttuurissa. Oikean oppimiskulttuurin vaaliminen ja avoimen ilmapiirin kehittäminen voi olla haasteellista ristiriitaisten vaatimuksien takia. Toisaalta pitkään samassa ryhmässä toimivat ihmiset oppivat kyllä luottamaan toisiinsa. Lisäksi työtiloilla voidaan vaikuttaa oppimiskulttuuriin, varsinkin jos toimisto koetaan houkuttelevana kohtauspaikkana. Yrityksissä tarvitaan sekä sosiaalista yhteisöllisyyttä ruokkivia paikkoja että oppimista tukevia rauhallisia tiloja. (Ojala 2008, 278 - 282.)

Yritykselle muodostuvaan yrityskulttuuriin vaikuttavat monet ihmiset, jotka antavat erilaisten työtehtävien kautta osaamisensa ja työpanoksensa yrityksen hyväksi (Halonen 2001, 10). Yrityskulttuuria voidaan pitää yhteisössä omaksuttujen arvojen järjestelmänä tai yhteisesti opittujen tapojen ja tottumusten koosteena (Juuti 2006, 242). Yksilön persoona määrittää, millainen tiimityöskentelijä hän on, mikä puolestaan muokkaa organisaation toimintakulttuuria. Lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavat historia, arvot ja johtamistyyli. Organisaatiolle syntyneitä ominaista toimintakulttuuria on vaikea muuttaa, koska esimerkiksi historiatiedosta poisoppiminen voi tuntua mahdottomalta. (Grönroos 2006, 59.)

Rakennemuutos on prosessi, jossa sisäisellä vuorovaikutuksella pyritään vaikuttamaan organisaation tapakulttuuriseen ajattelumalliin (Törmälä 2015, 11). Muutosprosessiin sitoutuminen saa aikaan yhteisen tahtotilan, joka syntyy osallistamisen kautta. Työnsisällön kehittyessä osaamisen kasvamisen tahdissa muutokseen varautuminen on helpompaa. (Otollinen 2016, 42 - 43.) Sopusuhtaisessa organisaatiossa kaikki työyhteisön jäsenet arvostavat henkilökohtaisia ominaisuuksia samalla tavoin, sillä pahimmillaan arvostuksen puute alentaa työtehoa aiheuttaen epävarmuutta (Juuti 2006, 141). Lehkosen (n.d.) mukaan hiljaisen tiedon avulla organisaation on mahdollista vähentää henkilövaihdoksien yhteydessä aiheutuvia haittoja sekä jakaa edelleen hyviä käytänteitä. Luulenpa, että rakennemuutos yhdessä arvostuksen kanssa voi kehittää organisaation arvopohjaisia käytänteitä toimivampaan suuntaan.

5.3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon siirtäminen yrityksissä on Tikkasen (2015) mukaan tarpeellista, mutta se ei saisi olla pakollinen mekaaninen toimintatapa. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii suunnittelua, jottei osaamista pelkästään kaadettaisi seuraajan niskaan. Vuosien varrella karttunut hiljainen tieto leviää paremmin niissä työyhteisöissä, joissa työntekijät eivät ole yhden henkilön varassa. Hiljaisella tiedolla on oma roolinsa, koska työntekijät ovat kokemuspohjaltaan hyvinkin erilaisia. Vastakkainasettelu muodostuu kokemuksesta ja tuoreesta tiedosta tai käytännön tekemisestä ja teoriaosaamisesta. Näkökulmia työntekijöille kertyneestä hiljaisesta tiedosta on monia, joskin erilaisia ominaisuuksia tarvitaan. (Tikkanen 2015, 203.) Tiimin jäsenten välinen luottamus sekä yhteishenki syntyvät yhteisten päivittäisten ponnistelujen ja kokemusten tuomana (Törmälä 2015, 64). Tiedon jakaminen perustuu vuorovaikutukselliseen yhteisöllisyyteen ja avoimuuteen, jonka myötä sitoutuneisuus lisääntyy. Ilmiö vahvistaa itseään sitä paremmin mitä keskustelevampi työyhteisö on. (Talouselämä 2009.) Yhteistyön merkitys on tiimityössä suuri, jossa avoimuus edistää sitoutumista. Tämän vuoksi roolijaon tulisi olla selvä, jottei sisäistä kilpailua syntyisi. Lisäksi hiljaisen tiedon jakaminen tulisi suunnitella huolella ja ennakoivasti.

Avoin ilmapiiri on edellytyksenä hiljaisen tiedon siirtymiselle, koska ihmisten tulee yhdessä uskaltaa jakaa näkemyksiään ja kokemuksiaan. Luottamuksellinen ilmapiiri edistää hiljaisen tiedon jakamista sitoutumisen ohella. Lähtökohtaisesti yksilökeskeisyyttä tulisi välttää ja vastuuta tulisi jakaa, jotta vältetään mahdollinen sisäinen kilpailu ilmiön ympärillä. Toisaalta hiljainen tieto pitäisi saada liikkumaan myös ryhmien välillä, jottei tieto jäisi vain kyseisen ryhmän haltuun. (Ojala 2008, 280 - 281.) Organisaation hiljaisen tiedon hyödyntämisessä kietoutuvat yhteen arvot, osaaminen ja toiminta (Lehkonen n.d.). Ilmiön keskiössä on traditio, joka kuvaa, kuinka tietoa siirretään työyhteisön yhteiseksi kokemusvarastoksi. Kollektiivinen hiljainen tieto siirtyy yksilölle suoraan samaistumisen ja tekemisen kautta. Toimintamallien kanssa siirtyvät myös arvot osana hiljaista tietoa. (Koivunen 1997, 83 - 84.) Nuutisen (n.d.) mukaan hiljaisen tiedon siirtämistä ja tiedon muuttamista eksplisiittiseksi tiedoksi on tutkittu japanilaisten Nonakan & Takeuchin (1995) toimesta.

Grönroos (2006) vahvistaa, että suuri osa omasta osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta on siirrettävissä Ikujiro Nonakan & Hirotaka Takeuchin (1995) määrittelemän menetelmän mukaan, jossa hiljainen tieto muuttuu ja siirtyy ”tiedon spiraalin” avulla (ks. kuvio 8). Menetelmä koostuu yhdessä tekemisestä ja kertomusten kautta, jolloin hiljainen tieto leviää organisaatiossa. Ensimmäisessä eli sosiaalistamisvaiheessa työtä tehdään yhdessä mestari-oppipoikamallilla. Tämä menetelmä on yleisimmin käytössä, mutta se vaatii organisointia ja aikaa onnistuakseen. Spiraalin toisessa eli ulkoistamisvaiheessa tarkoituksena on muuttaa hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi toisille esimerkiksi tarinoiden kautta vaikkapa työajan ulkopuolella. Kolmannessa eli yhdistämisenvaiheessa informaatiota vaihdetaan muun tiedon kanssa esimerkiksi kokouksissa. Neljännessä eli sisäistämisen- tai yleistämisenvaiheessa toiminnallinen tieto leviää kaikkialle organisaatioon ja alkaa muuttua vähitellen takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Spiraali on ajatustyökalu, jossa kierre suuntautuu ylöspäin, mutta kehityksen ylläpitämiseksi sitä on ohjattava jatkuvasti. (Grönroos 2006, 123 - 125.) Toki muitakin ajatusmalleja ilmiön ympärille on keksitty, mutta alla oleva prosessi on niistä keskeisin.



Kuvio 8. Tiedon muuttumisen prosessi hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi (Nonaka & Takeuchi 1995; Grönroos 2006, 123; Otala 2008, 74; muokattu)

Työurasuunnittelussa on kiinnitettävä huomiota loppuvaiheen strategiaan ja tiedon siirtämisen keinoihin. Tiimitasolla tämä käytännössä tarkoittaa työparityöskentelyä, mentorointia tai työnkiertoa. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien osapuolten osaamisen siirtämistä jalostaen. Tällöin haluttu tietotaito jaetaan yhteiseksi molempiin suuntiin. (Kukkonen 2015, 124.) Hiljaista tietoa voi siirtyä myös muita seuraamalla tai ryhmätyössä, jos aikaansaadaan sellaista, mitä yksin ei pystyisi luomaan (Viitala 2005, 132). Työssäoppiminen on korostunut siten, että työpaikoista on tullut tekemisen ohella oppimispaikkoja. Työkierrossa kokemuksen kautta hankittu osaaminen siirtyy yrityksen sisällä yksiköstä toiseen. Menetelmän avulla jaetaan ja ymmärretään hiljaista tietoa, jolloin yrityksen toiminnasta on mahdollista saada nopeammin kokonaiskuva. Työkierto vaatii selkeät pelisäännöt, jotta työntekijöiden kysyntä ja tarve kohtaisivat. (Ojala 2008, 224 - 225.)

Hiljaista tietoa siirrettäessä mentorointi on usein koettu hyväksi tavaksi, joten kiinnostus sitä kohtaan on lisääntynyt yrityksissä. Tyypillisimmillään mentoroinnissa yhdistyvät yksilön tietämys sekä tieto työyhteisön toiminnasta. Yleensä mentorin rooli on antaa tukea ja jakaa tietoa sekä siirtää olemassa olevia käytäntöjä seuraajalleen. Nykyisin mentoroinnin käsite on muuttunut enemmän yhdessä tekemisen ja vastavuoroisuuden suuntaan. Lisäksi mentorointi on mahdollista toteuttaa myös usean henkilön muodostamassa ryhmässä, jolloin voidaan puhua vertaismentoroinnista. Keskeistä on kuitenkin, että hiljainen tieto siirtyy yhdessä tekemisen ja toimimisen kautta, eikä sitä ole välttämättä pakko pukea sanalliseen muotoon. Toinen tapa hiljaisen tiedon siirtämiseksi on yhdessä tekemisen dialogi, jossa ajatukset vaihtuvat keskustellen. Onnistuessaan vuoropuhelu kunnioittaa molempien näkökulmaa, jolloin merkitys ja tulkinta rakentuvat yhdessä. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203 - 209.)

Dialogissa toteutuu avoin keskustelu ja kehittynyt kuuntelu, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Kokemuksellinen vastavuoroisuus on edellytyksenä organisaatiossa oppimiselle. Dialogia voidaan pitää tuloksellisena, jos osallistujilla on yhteinen näkemys tavoitteista. Jaetun ymmärryksen rakentaminen tuottaa kehittyntä näkemystä. Parhaimmillaan dialogi toteutuu, kun tietoa ja osaamista jaetaan kaikkien osallistujien kesken. (Viitala 2005, 187 - 190.) Dialogissa kuunnellaan erilaisia näkemyksiä tavoitteena saavuttaa yhteisymmärrys asian tilasta. Onnistunut kehityskeskustelu edellyt-

tää dialogia, jossa syntyy älykäs ja kollektiivinen näkemys. (Ojala 2008, 289.) Aktiivinen dialogi on käytännöllinen tekniikka ongelmien ratkaisuun tai uusien ideoiden testaukseen. Dialogin vaatimukseen kuuluu selkeä päämäärä ja asiassa pysyminen sekä puheenvuorojen rakentuminen edellisen varaan. Onnistunut dialogi vaatii harjoittelua ja on lähtökohtaisesti helpompaa, jos osallistujat ovat samalla organisaatiotasolla. Käytännössä dialogi toimii parhaiten kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa, jolloin sen sisäinen dynamiikka ei pääse järkkymään. (Grönroos 2006, 99 - 100.)

Tiedon jakaminen tulee kysymykseen ainakin ongelmien ilmetessä, kun perinteinen työn tekeminen osoittautuu mahdottomaksi tai kun vakiintuneet toimintatavat eivät enää ole päteviä (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 10). Lähtökohtaisesti seuraajalle halutaan siirtää huolellisesti vanhoja viisauksia, jolloin oppiminen perustuu perinteiseen kuuntelemiseen ja kunnioitukseen (Koivunen 1997, 184). Usein mentorointi tapahtuu työhön kytkeytyneenä, jossa kokeneempi ohjaa kokemattomaa. Mentoroinnin kaksi päätavoitetta ovat psykososiaalinen ja uraa edistävä tarkoitus. (Viitala 2005, 267.) Mentorointiprosessi perustuu aktiivisuuteen ja sitoutumiseen, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Uudet näkökulmat yhdessä avoimen palautteen kanssa kasvattavat ammatillisesti. Yhteistyön tuloksena jaetut kokemukset lisäävät luottamusta ja helpottavat ongelmanratkaisua. Oleellista tiedon jakamisen suhteen on mentoroinnin tavoitteiden määrittäminen ja yhteisen merkityksen luominen, joka edesauttaa asioiden sujuvuutta ja lisää onnistumisia. Prosessin kuluessa syntyy vastavuoroinen suhde, minkä tuloksena koetaan relevantin tiedon siirtyminen mentorilta aktorille. (Juuti 2016, 141 - 144.)

Vaikka hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen onkin hankalaa, mallittamisen avulla se saadaan esille paremmin kuin tarkkailemalla tai kysymällä. Rutiininomaisen työsuorituksen osaaminen on vaikeaa siirtää. Taitavasta suorituksesta ainoastaan näkyvä toiminta on helppo siirtää, mutta mallittamisen avulla osaaminen tehdään kokonaisuudessaan näkyväksi osaajalle itselleen, jolloin se on myös siirrettävissä. Yrityksissä mallittamista voi soveltaa tilanteissa, jossa erityisosaaminen halutaan tehdä näkyväksi ja siirrettäväksi esim. eläköitymisen yhteydessä. Mallittamisen avulla voidaan hyödyntää sekä vahvistaa tiimille tärkeää osaamista ja tukea työssäoppimista sekä perehdyttämistä erityisesti yksikön näkökulmasta nähden. (Viitala 2005, 376 - 377.)

Edelleen mallittamisessa jäsenetään tiettyyn ilmiöön liittyvät olennaiset asiat korkeatasoiseksi osaamisen malliksi niin, että sen avulla kyetään toistamaan sama ilmiö. Mallin tuottaman kuvauksen tulee vastata prosessin rakennetta niin hyvin, että toiset pääsevät samaan lopputulokseen. Oleellista on, että myös mallitettava osaaja oppii itse tiedostamaan ja erittelemään osaamisensa. Samalla kehittämismahdollisuuksia tai osaamisen puutteita on mahdollista havaita. Mallittamisessa ei kuvata persoonaa, vaan toiminnan taustalla olevia periaatteita, jolloin onnistumisen edellytyksenä on mallitettavan vapaaehtoisuus. Mallittaminen tapahtuu keskustelemalla eli kyselemällä ja kuuntelemalla, joten mallittajan taito kysyä on ratkaisevaa. Lisäksi mallittamisen apuna voidaan käyttää havainnointia tai parhaimmillaan videointia. (Mts. 378 - 379.)

Toiminnan tai käyttäytymisen mallintaminen tarkoittaa hyväksi opittujen käytäntöjen havainnointia ja kartoittamista. Mallintamisessa keskitytään onnistuneeseen suoritukseen henkilön mallintaessa itseään. Toista voi mallintaa oppiakseen itse tai saatukseen osaamisen koko organisaation tietoon. Kohteeksi valitaan yleensä henkilö, joka ei välttämättä itse tiedosta, kuinka he onnistuvat työssään muita paremmin. Mallittamisen avulla voidaan saada selville syitä henkilön käyttäytymisen ja onnistuneen tuloksen väliltä. Onnistuneen mallittamisen tuloksena syntyy toimintamalli, jonka toistamalla päästään haluttuun lopputulokseen. (Ojala 2008, 249 - 250.)

Mallintaminen on käyttökelpoinen tapa osaamisprosessin kokoamisessa ja jakamisessa, koska siinä on mahdollista koota yhteen useamman henkilön hiljainen tieto. Keskustelujen tai dialogin avulla saadaan selville tärkeimmät onnistumisen edellytykset sisältäen myös hiljaisen tiedon osuuden. Tulosten pohjalta syntyy laatukäsikirjan tapainen toimintaohje, joka perustuu sekä olemassa olevaan että hiljaiseen tietoon. (Mts. 251 - 252.)

Taulukkoon 4 on koottu kappaleessa aiemmin mainittujen keinojen lisäksi myös muitakin hiljaisen tiedon jakamisen ja osaamisen hankkimisen keinoja. Taulukosta käy ilmentymisen lisäksi selville menetelmien edut ja haitat.

Taulukko 4. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen

Menetelmä	Ilmentyminen	Edut	Haitat
Mallintaminen	Havainnoidaan	Jäsentää osaamisen	Vaikea monistaa
Benchmarking	Oivaltaminen	Luo täsmätietoa	Vaatii aikaa
Työpari	Vuorovaikutuksessa	Opitaan käytännössä	Tehottomuus
Mentorointi	Keskustelu / Dialogi	Molemmat oppivat	Tapauskohtaista
Tiimityö, Vertaisryhmä	Vuorovaikutteinen havainnointi	Oppiva organisaatio	Poikkeava tieto
Tarinatuokiot	Cafe learning-ilmio	Tehokas ja avoin tapa	Kertojasidonnaista
Varjostaminen	Kyseenalaistamalla	Aito tilanne	Oppi tulee jäljessä
Reflektointi	Kokemukset	Osaamisen analysointi	Tarvitsee ohjaajan
Arviointi	Vuorovaikutuksessa	Osaamisen kehitys	Vaatii avoimuutta

Lähde: Ojala 2008, 249 - 250, muokattu

5.3.3 Osaamisen siirtäminen

Useista työpaikoista eläköityy huomattava määrä ihmisiä vielä lähivuosina, joten yrityksestä poistuvien osaajien hiljainen tieto tulisi saada siirrettyä työntekijöille ja jämmään yritykseen. Osaamisen siirto voidaan tehdä esim. työparimenetelmällä, mutta se vaatii lisäresursointia. Osaaminen ei kartu eikä siirry hetkessä, joten rinnakkain työskentely vaatii aikaa. Osaamisen siirtämisen pitäisi olla yrityksen prosessi, jolle on nimetty vastuhenkilö. Arvokas hiljainen tieto tulisi paikantaa ja keksiä keinot sen siirtämiseksi. Keinot, kuten mentorointi tai dokumentointi vaativat aikaa, mutta ovat kuitenkin pitkällä tähtäimellä tuottavia investointeja. (Viitala 2005, 134.) Dialogitaidot ovat tärkeitä osaamisen jakamisessa, koska uutta tietoa pitää tarkastella mahdollisimman monipuolisesti ennen käytäntöön soveltamista (Ojala 2008, 290). Yksilöiden osaamisen jakamista tukevat kaikki erilaiset vuorovaikutusta lisäävät tilanteet ja tapahtumat, joita ovat esimerkiksi sijaisjärjestelyt, ryhmätyöskentely tai perehdyttäminen. Lisäksi työhuonejärjestelyt ja kahvitunneilla tapahtuva vapaamuotoinen keskustelu edesauttaa tietotaidon siirtymistä. (Talouselämä 2009.)

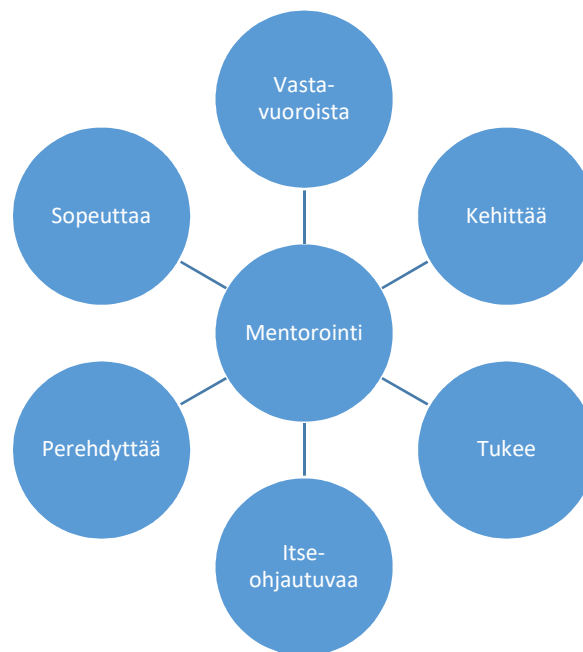
Osaaminen itsessään on monimutkaista eikä sitä voida siirtää korvaavalle työntekijälle kertaluontoisena. Osaaminen perustuu oppimiseen, joka on henkilökohtainen prosessi, jota korostaa kokemuksellisuus ja asian merkityksellisyys. Osaaminen kiinnittyy usein myös tilanteeseen, aikaan ja paikkaan. Toisaalta työyhteisön kannalta katsottuna yksilö on osa yhteisöä, jossa on jaettua osaamista. Toimintaympäristön muuttuessa syntyy uusia osaamishaasteita, jolloin on mietittävä kehittämistarpeita ja osaamisen uudistamista. Tällöin työntekijöiden osaamisen ajantasaisuus ja tulevaisuuden ennakointi ovat tärkeässä asemassa. Parhaimmillaan kysymyksessä on vastavuoroinen ja molempia osapuolia hyödyttävä prosessi. Vanhemmat työntekijät odottavat työltään uusia haasteita ja mahdollisuuksia osaamisensa hyödyntämiseen. (Kukkonen 2015, 123.) Mallioppimisessa asiantuntijuus kehittyy hitaasti toisen työtä seuraten ja kysymyksiä tehden. Yhdessä työskentelyn mallissa oppiminen tapahtuu havainnoimalla ja osaltaan tiedostamatta, joskin riskinä on myös huonojen tapojen sekä asenteiden siirtyminen. Menetelmänä mallioppiminen on toimiva, mutta oppimisprosessista ei jää talteen tulevia oppijoita hyödyttävää tietoa. (Ojala 2008, 225.)

Osaamisen voidaan todeta olevan uutta tulevaisuuden vaurautta, koska se osaltaan synnyttää aineellista vaurautta. Osaamisen siirtämiseen liittyy kuitenkin sellainen ongelma, että sitä ei voida jakaa tai siirtää aineellisen vaurauden tapaan. Hyödynnettävissä olevan osaamisen joutuu hankkimaan itse, ja paras keino osaamisen vaurastumiseen on oleellisen osaamisen jakaminen toisille. Osaamisen siirtämiseen ja uuden oppimiseen liittyy vahvasti myös vanhoista tavoista poisoppiminen. (Halonen 2001, 78, 85.) Toisaalta voidaan ajatella, että kaikkea osaamista ei kannattaisikaan siirtää, koska jotkin toimintatavat voivat olla vahingollisia yritykselle. Lisäksi eläköitymisen yhteydessä on mahdollista nykyaikaistaa toimintaa pyrkimällä pois vanhoista rutineista. Hiljaisen tiedon arvokkuuden näkökulmasta näyttääkin siltä, että valitettavan usein hiljaisen tiedon siirtämisen mielikuva koetaan täysin mekaanisena ja toisinaan passiivisena prosessina. Tämän vuoksi oleellista olisi keskittyä osaamista arvostavaan toimintaan, jossa työyhteisön jäseniä kunnioitetaan ja osaamisesta palkitaan. Osaamisen näkyväksi tekemisen kautta voidaan paremmin varmistaa yritykselle oleellisen tiedon siirtyminen. (Tikkanen 2015, 203 - 204.)

Osaaminen ja kokemukset tulisi voida monistaa jokaisen käytettäväksi, jolloin osaamisen taso nousisi selvästi. Yritysten tulisi huolehtia riittävästä henkilöstönsä osaamisen ja kokemusten levittämisestä. Omasta talosta löytyvä huippuosaaminen tulisi huomata ja nostaa muiden osaamisen tasoa yhä lähemmäksi tätä. (Halonen 2001, 102 - 104.) Oppivan organisaation mallissa hiljaisen tiedon merkitys korostuu, koska sen näkyväksi tekemisen ja siirtämisen ohella halutaan luoda myös uutta hiljaista tietoa. Yksi tapa onnistuneeseen hiljaisen tiedon siirtämiseen on mentorointi, jossa kokeneempi henkilö ohjaa aktoria esimerkiksi kahdenkeskisten keskustelujen avulla. Onnistuessaan mentorointi perustuu luottamukseen ja avoimuuteen sopeuttaen aktorin työyhteisöön. Mentorin päätehtävänä on antaa ohjeita ja tukea sekä kannustaa toimimaan organisaation odottamalla tavalla. Myös verkostojen ja kontaktien luomisessa mentorista on apua. Parhaimmillaan seuraaja saa arvostavassa vuorovaikutustilanteessa itseluottamusta vahvistavia uusia näkökulmia. (Juuti 2016, 138 - 141.)

Henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiä käytettäessä tukihenkilö auttaa ymmärtämään hankittua tietoa ja lisäksi soveltamaan kerättyä kokemusta. Näistä työssä oppimisen menetelmistä mentorointi muistuttaa pitkälti mestari-oppipoikamallia, mutta on ajallisesti lyhyempi ja ennalta sovittu. Vapaaehtoisessa oppimisessä keskitytään olemassa olevan tiedon siirtämiseen keskustelun kautta. Kokeneemman konkariin päätehtävät ovat ammatillisen kasvun tukeminen ja ohjaaminen. Hyvä mentori osaa motivoida ja antaa palautetta. Mentorin toimiessa roolimallina hänen tarkoituksena ei ole antaa suoria vastauksia. Mentoroinnin järjestämisestä ja valmennuksesta vastaa yritys, mutta osapuolet sopivat keskenään tavoitteista. (Ojala 2008, 230 - 232.)

Mentorointi ei ole vielä vakiinnuttanut asemaansa, mutta kiinnostus sitä kohtaan on kasvamassa, koska mentoroinnin mahdollisuudet johtajuuden kehittämisessä ovat suuret (Viitala 2005, 355). Hiljaisen tiedon rakentuessa paikallisesti pyritään ruohonjuuritasolla muokkautuneita hyviä käytäntöjä soveltamaan kyseiseen toimintaympäristöön (Nuutinen n.d.). Käytännössä prosessin suurimpina esteinä ovat kokeneiden konkareiden haluttomuus tai kiire. Lisäksi käytettävissä ei välttämättä ole soveltuva tekniikkaa tai mekanismeja hyväksi havaittujen käytänteiden siirtämiseksi uusille työntekijöille. (Grönroos 2006, 117.) Kuvio 9 esittää mentoroinnin tavoitteita sekä hyötyjä.



Kuvio 9. Mentoroinnin hyödyt ja tavoitteet (Juuti 2016, 140, muokattu)

Osaamisen jakamisen palkitseminen herättää kysymyksiä, kuten pitäisikö palkita ja miten? Jos moniosaamista halutaan palkita, yksi mittaamisen tapa on pisteytys. Työntekijän on itse pidettävä huolta osaamisen ajantasaisuudesta, minkä oletusarvoisesti pitäisi vaikuttaa henkilökohtaiseen palkkakertoimeen. Rahallista kertakorvausta suurempana pidetään yleensä kiitosta tai julkista arvostusta jostakin saavutuksesta. Lähtökohtaisesti kysymys on toiminnan tuloksen tiedostamisesta ja hankitun opin välisestä suhteesta. Osaamisen jakamisen palkitseminen on vaikeaa, mutta samalla tärkeää. (Ojala 2008, 294 - 295.) Perinteisesti kuvitellaan, että raha on vaikuttavin tekijä sitouttamiseen tai suoriutumisen edistämiseen. On kuitenkin olemassa myös yksinkertaisempia asioita työntekijän tukemiseen, kuten ammattitaidon kehittymisen sekä merkityksellisyyden lisääminen. Joissakin tapauksissa raha motivoi, mutta inhimilliset arvot ovat kannattavimpia. (Törmälä 2015, 30.) Osaamisen siirto-prosessissa palkitseminen on keskeisessä asemassa, koska sen avulla työnantaja voi aidosti osoittaa arvostavansa tietämyksen jakamista (Talouselämä 2009). Asiantuntijatyössä onnistuneesta osaamisen siirrosta voisi palkita esim. osana suoriutumisen johtamisjärjestelmää edellyttäen, että sellainen on yrityksessä käytössä.

5.3.4 Dokumentointimenetelmät

Heikko tai puuttuva dokumentaatio synnyttää vakavan - jopa kriittisen - ongelman, kun osaaminen katoaa yrityksestä tai organisaatiosta. Henkilötasolla yksittäinen toimintalogiikka, mitä ja minne on tehty, voi olla tiedossa pahimmassa tapauksessa vain alkuperäisellä tekijällä. (Laitila 2015.) Hiljainen tieto katoaa, jos sille ei haluta tai osata tehdä mitään ennakoon. Monissa organisaatioissa dokumentointimenetelmät ovat kehittymättömiä tai jääneet vain muuten vähemmälle huomiolle. On kuitenkin hyvä huomata, että puutteellisten dokumenttien ymmärtämiseksi tarvitaan tulkitsija. Tämä asia ei ole pelkästään kansainvälisten yritysten ongelma, mutta korostuu erityisesti monimutkaisissa projekteissa. Toisaalta dokumentoimattomuus korostuu kompetenssiyhteisöissä, joissa keskinäistä luottamusta ei synny. Lopputuloksena on ikävä kilpailutilanne muodostaen samalla suuren haasteen organisaation johdolle. Vastavasti keskinäisriippuvaisissa yhteisöissä asiantuntijat eivät kilpaile keskenään, vaan yrittävät tukea ja auttaa toisiaan, koska ovat riippuvaisia toistensa tiedoista tai osaamisesta. (Grönroos 2006, 126 - 127.) Onkin selvää, että dokumentoinnin avulla yksilöä voidaan paremmin auttaa sisäistämään toisten kokemukset.

Osaamisen johtamisen dokumentaatio on yhtä tärkeää muun dokumentaation kanssa, varsinkin yhdistettynä yrityksen muihin tietojärjestelmiin. Yrityksessä oleva hiljainen tieto on haasteellista saada artikuloitua näkyville. Yhteiset osaamiseen liittyvät näkemykset tulisi koota dokumentoituun muotoon yrityksen järjestelmiin. Dokumentoinnin avulla työntekijät soveltavat toimintamallia työssään, jolloin siitä muodostuu vähitellen sujuva käytäntö. (Viitala 2005, 194.) Edellinen ajatus saa pohtimaan, voisiko dokumentoinnin sijasta tietoa verbalisoida jotenkin toisten käyttöön? Lisäksi ajattelen, että erilaiset dokumentointimenetelmät helpottaisivat näkyvän tiedon siirtämistä asiantuntijoiden keskuudessa, koska silloin toisilla olisi mahdollisuus epäsuorasti kokea muiden kokemukset uudelleen sopivaksi koettuja menetelmiä hyödyntäen.

Yksilötyöskentelyssä henkilö voi tehdä osaamisensa näkyväksi tuottamalla kuvauksia ja tarinoita, joissa omaa osaamista havainnollistetaan. Työntekijälle hiljaisen tiedon hahmottaminen voi olla haastavaa, joten peilaaminen kollegan kanssa auttaa näke-

mään vakiintuneita toimintatapoja. Hyvänä puolena on sopivien kuvaustapojen hyödyntäminen, mutta joskus avuksi tarvitaan vaiheistetut ohjeet. Parityön perustana toimii dokumentoinnin ohjeistus, jotta prosessin kokonaiskuva saadaan hahmotettua. Parityöskentelyn etuna on erilaiset näkökulmat ja vuorovaikutuksellisuus. Myös pienryhmätyöskentely on tehokas tapa hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä, koska ryhmä on enemmän kuin jäseniensä summa. Ryhmällä täytyy olla yhteinen tavoite, yksilöiden sisäinen kunnioitus ja halu auttaa sekä tukea. (Kiviranta 2010, 179 - 180.)

Työohjeiden tai prosessikaavioiden avulla työtä voidaan ohjeistaa, jos niissä on mukana tarvittavat työkalut ja tukimateriaali. Työohjeiden pyrkimyksenä on ohjata toimimaan tehokkaasti ja samalla tavalla. Ongelmana ovat poikkeamat, joiden pohtimiseen työntekijät kuluttavat aikaa. Yksikään työohje ei voi antaa vastausta jokaiseen poikkeamaan, vaikka ne olisivat ajantasaisia lähes reaaliajassa sähköisessä muodossa. (Ojala 2008, 227.) Puutteellinen dokumentaatio voi aiheuttaa myöhemmin ylimääräistä työtä ja lisäkustannuksia, sillä osaamisen kadottua tiedossa on paljon käsityötä ja selvittämistä (Laitila 2015). Osaamiseen liittyvä riskienhallinta kulminoituu asiantuntijoiden osaamiseen, joka tulisi suojata jotenkin. Aineettoman pääoman riskit jakautuvat hiljaiseen tietoon ja osaamiseen, jota asianmukaisella dokumentoinnilla voitaisiin ehkäistä. Toimintaohjeet ja parhaat käytännöt kannattaa dokumentoida ja tallentaa organisaation tietojärjestelmään, koska lähtökohtaisesti jokaiseen yrityksessä työskentelevään osajaan on sitoutunut paljon vaikeasti korvattavaa tietoa. (Viitala 2005, 209 - 210.) Ensisijaisesti hiljainen tieto pitäisi muuntaa tai muuttaa näkyviksi dokumenteiksi, joita ovat esim. manuaalit tai kirjalliset ohjeet.

Asiantuntijatyössä päätökset joudutaan usein tekemään muuttuvan tiedon pohjalta. Suorittamista voidaan ohjata monin keinoin, mutta on tärkeää, ettei organisaatio luke toiminna suuntaa. Tietotyö vaatii liikkumavaraa ja autonomisuutta, koska toimivat ratkaisut ovat riippuvaisia myös asiantuntijan luovasta ajattelusta. (Törmälä 2015, 79.) Erilaisia tietoteknisiä järjestelmiä on kehitetty osaamisen hallintaan useiden ohjelmistotoimittajien toimesta. Yksinkertaisimmillaan tarjolla on henkilöstön osaamiskartoitukseen soveltuvia ohjelmistoja. Hallintaohjelmien suurimpana etuna ovat osaamisresurssien näkyväksi tekeminen ja osajien paikallistaminen. Tulokset ohjaavat käsittelemään osaamistarpeita toimien kehittämisen tukena. Ongelmana on

suuri tietomäärä eri osaamisalueista ja sen ajantasaisuus. Lisäksi tietotekniikkaratkaisut eivät tue yhteisöllistä oppimista, koska ne on kehitetty tukemaan ainoastaan liiketoimintaprosesseja. Onnistuessaan tietoarkkitehtuurin pohjalta voidaan seurata ja suunnitella henkilöpääoman kehittämistä kohti tulevia tarpeita. Pohjimmiltaan tiedon johtamisen tavoitteena on hallita yrityksen tietoa keskitetysti, minkä mukaan luodaan tavat toimia. (Ojala 2008, 186 - 187.) Sekä tiimi- että projektitöissä työmenetelmät tulisi taltioida, mutta sitä ei koeta kuitenkaan mieluisena työvaiheena – usein halutaan vain tehdä eikä dokumentoida (Laitila 2015).

Prosessien oheistuotoksena syntyy usein tarpeelliseksi koettuja dokumentteja, kuten suunnitelmia, testituloksia ja oppaita. Dokumenttien ongelmana on vanheneminen tai tietojen puutteellisuus. Yleisesti dokumentaatio on helppo jättää tekemättä, mutta tuolloin sen viestinnällinen arvo katoaa. Dokumenttipohjaista viestintää voi yrittää korvata ihmiskeskeisimmillä työtavoilla ja laajamittaisella yhteistyöllä. Tarkkoja dokumentteja ei kuitenkaan tarvita silloin, jos tiimin sisällä saavutetaan jaettu yhteisymmärrys. Dokumentteja tulisikin ensisijaisesti käyttää tiedon säilömiseen. Esimerkiksi kasvatusten tapahtuvan keskustelun yhteydessä asioita voi kirjata muistiin, jotta myöhemmin voidaan palauttaa mieleen yhdessä sovitun suunnitelman yksityiskohdat. Kasvatusten tapahtuva vuorovaikutus ei kuitenkaan saa jäädä pelkästään dokumenttien varaan, koska silloin aito yhteistyö on vaarassa hävitä. Inhimillistä kommunikointia esille tuova yhteistyö helpottaa myös ongelmien ratkaisua, kun työtä tehdään samassa ajassa ja paikassa. (Törmälä 2015, 108 - 110.) Pitää ymmärtää, että näkyvä tieto on syytä dokumentoida huomioiden samalla, että dokumentoitu tieto päätyy takaisin hiljaiseksi tiedoksi ohjeiden tai sääntöjen soveltamisen kautta.

6 Tutkimusosio

Toisinaan mystiseltä tuntuvan hiljaisen tiedon ympärille kytkeytyy paljon avoimia kysymyksiä antaen aihetta tutkimukselle. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautui edellisessä kappaleessa esitettyyn jo olemassa olevaan tietämykseen, johon tutkimuksen käytännönosio toi jäljempänä oman tukensa. Käytännönosuutta varten selvitin hy-

vissä ajoin tutkimukseen soveltuvien henkilöiden mahdollista halukkuutta osallistumiseen, jotta edellytykset laadukkaan tutkimuksen läpiviennille olisivat olemassa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt muodostivat luontevan ja sopivan monipuolisen otoksen organisaatiostamme, koska kriteereiden rajaamana mukaan valikoitui kuusi henkilöä eri tiimeistä, joilla työuraa oli jäljellä alle kymmenen vuotta. Eskola (2007, 41) taustoittaa, että pienestäkin aineistosta on mahdollista vetää mielenkiintoisia johtopäätöksiä, vaikkei aineistoa voisikaan tilastollisesti yleistää.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkastelun kohteet määräävät osaltaan tutkimustyyppin, mutta niiden välillä voi olla yhteisiäkin piirteitä esimerkiksi aineistonkeruumenetelmien suhteen. Tutkimustyyppinä käytössä on tapaustutkimus, jossa aineistonkeruun perusmenetelminä käytössä ovat kysely, haastattelu sekä havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191 - 192.) Tämän opinnäytetyön tutkimustyyppiksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, jossa tiedonkeruun metodeina käytössä olivat ennakkokyselyt ja teemahaastattelut. Empiirinen tieto-osuus rakentui omasta organisaatiostani valitsemieni toimihenkilöiden haastattelujen pohjalta.

Tapaustutkimus koostuu joukosta muodostaen kokonaisuuden, jossa tarkastelun kohteena on prosessi. Pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä ilmiöstä ilman yleistystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusmenetelmänä käytin tapaustutkimusta henkilöhaastattelujen noustessa keskiöön. Koin haastattelut aktiiviseksi ja luontevaksi tavaksi kartuttaa tietoa, vaikka niiden organisointi vaatikin aikataulutusta sekä tilajärjestelyitä. Mahdollisen lisäarvon kannalta teemahaastatteluissa oli pyrkimyksenä kerätä myös kertomuksia sekä tarinoita hiljaisesta tiedosta, vaikka kysymyksessä ei sinällään ollutkaan narratiivinen tutkimus.

Teemahaastattelu koostuu valmiiksi mietityistä otsikoista, joiden ympärillä käydään vapaamuotoista keskustelua (Eskola 2007, 33). Haastattelututkimuksen valinta tutkimustyyppiksi on helppo, sillä Hirsjärven ym. (2009, 181 - 182) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on päämenetelmä, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Oleellista ei-numeraalisen, mutta laadullisen tutkimuksen kannalta on se,

mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuvaa. Siihen päästään usein avoimien kysymyksiä avulla, mikä oli tavoitteena myös tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen aineiston keruuseen vahvasti linkittyvä kylläisyys tuli esille tämän tutkimuksen lomassa siten, että melko lailla samat asiat alkoivat toistua viimeisten haastattelujen yhteydessä. Silti yhtäkään haastattelua ei olisi kannattanut jättää pitämättä.

Tutkimuksessa tulisi tehdä havaintoja koko haastattelun ajan, jolloin tämän primaariaineiston pohjalta voidaan tehdä synteesejä pääasian välillä. Empiirisessä tutkimuksessa metodit määrittävät mistä ja minkälaista tietoa etsitään. (Hirsjärvi ym. 2009, 183 - 186.) Näistä metodeista keskeisimpiä tämän tutkimuksen kannalta olivat kyselylomake ja yksilöhaastattelut, joiden avulla sain selville, mitä tutkimukseen valitut henkilöt ajattelivat hiljaisesta tiedosta ja osaamisen siirtämisestä. Hirsjärven mukaan (2009, 212) tieteellinen havainnointi ei yleisesti ole pelkästään näkemistä, mikä on hyvä huomioida tutkimuksessa. Haastattelun yhteydessä osallistuvalla havainnoinnilla sain välitöntä ja suoraa tietoa, joten myös se tuki hyvin kvalitatiivista tutkimusta. Kirjasin nämä havainnot muistiin teemahaastattelujen lomassa mahdollisuuksien mukaan varoen kuitenkin tekemästä vääriä tulkintoja.

6.2 Tiedonkeruun toteutus

Nuutisen (n.d.) mielestä hiljaisen tiedon todentaminen vaatii vahvan teoreettisen pohjan tuekseen. Viitekehysten tärkeimpinä tietolähteinä toimivat aiheeseen liittyvät tieteiskirjat ja -artikkelit. Teoriaosaa varten jouduin selvittämään, millaista tutkimustietoa hiljaisesta tiedosta löytyy, koska erilaiset näkökulmat rikastuttavat ilmiön ymmärtämistä. Aineiston hyödynnettävyyden kannalta oli perusteltua valita useat kirjalliset teokset tukemaan opinnäytetyössä käsiteltyjä teemoja, kuten esim. asiantuntijoiden johtamista ja organisaation toimintakulttuuria.

Hirsjärvi ym. (2009, 212) selventää, että kyselyn ja haastattelun perusteella tiedetään, mitä kohdehenkilöt ajattelevat tai uskovat aiheesta. Käytännönsuus tutkimuksen tiedonkeruusta toteutui enakkoon lähetettävästä kyselykaavakkeesta sekä myöhemmin teemahaastattelujen muodossa. Näistä enakkokyselyvaihe oli enemmän

formaali ja haastattelut osallistavampi tapa tiedonkeruuseen. Haastattelujen pitäminen mahdollistui, koska organisaatiossamme työskentelevät, kriteerit täyttävät toimihenkilöt lupautuivat osallisiksi tutkimukseen. Osaston pienuudesta johtuen tutkimukseen sovellettava perusjoukko koostui lähes kaikista saatavilla olevista toimihenkilöistä, joten käytössä oli laajin mahdollinen edustavuus sen hetkinen tilanne huomioiden. Henkilöhaastattelujen läpivienti vaati organisointia, jota varten tein varaustaulukon sopivan ajan ja paikan sopimiseksi jokaisen kanssa erikseen. Käytännössä haastateltavien tavoitettavuus oli hyvä, joten aikataulut eivät tuottaneet ongelmia.

Teemahaastattelu on helppo ja suosittu tiedonhankintamenetelmä opinnäytetöissä (Eskola 2007, 32). Henkilöhaastattelujen osuus näytteli merkittävää osaa aineiston keräämisessä, jossa pääpaino linkittyi kymmenestä (10) ennakkokysymyksestä (Liite 1) saatuihin vastauksiin sekä haastattelujen yhteydessä esitettyihin seitsemään (7) lisäkysymykseen (Liite 2). Lähetin ennakkokysymykset sähköpostitse noin kaksi kuukautta ennen haastattelujen alkamista, joten aikaa vastaamiseen oli reilusti. Pari- tai ryhmähaastatteluja en kokenut tarkoituksenmukaisiksi toteuttaa tämän tutkimuksen puitteissa, koska aineistoa tuli sopivasti yksilöhaastattelujen pohjalta. Lisäksi ryhmähaastattelun organisointi olisi voinut koitua kompastuskiveksi, ainakin siinä tapauksessa, jos kaikki haastateltavat olisi pitänyt saada samalla kertaa mukaan.

Hirsjärvi ym. (2009, 194) arvelee, että kyselyvaiheessa tutkija jää etäämmälle vastaajista. Tutkimukseen mukaan valikoituneille asiantuntijoille lähetetty kyselykaavake sisälsi kaikille samat - selkeät ja lyhyet - kysymykset, joissa kysyttiin tosiasioiden lisäksi tietoja sekä käsityksiä. Osa ennakkokysymyksistä oli kaksiosaisia sisältäen kysymykset esim. ensin a) yleisellä tasolla ja sitten b) kohdeyrityksen näkökulmasta. Esitutkimusta ei tässä tapauksessa suoritettu, sillä vastaajille lähti kyselykaavakkeen mukana selkeä ohjeistus. Luokittelin kyselykaavakkeen tulokset teemoihin teorian tietoon nojautuen ja kokosin niistä yhteenvedon henkilöhaastattelujen tueksi.

Empiirinen tieto-osuus kulminoitui teemahaastatteluissa esitettyjen yksiosaisien lisäkysymyksiä ympärille. Käytännössä odotin haastatteluilta myös mahdollisuutta selvittää ja syventää ennakkokysymyksistä saatuja vastauksia. Haastattelutilanteessa oli omat etunsa varsinkin havainnoinnin suhteen, koska siinä haastateltavan kanssa pääsi vuorovaikutukseen. Lisäksi tapahtumista teki miellyttävän niiden joustavuus ja ajankäytön säätömahdollisuus. Varasin haastatteluihin reilusti aikaa, jotta ilmapiiri

niissä säilyi kiireettömän rentona. Teemahaastattelut antoivat tutkimukselle huomattavasti lisäarvoa, koska samaan aikaan tutkijalla oli mahdollisuus esittää täsmentäviä kysymyksiä. Lähtökohtana oli, että kaikkia haastateltavia kohdellaan tasa-arvoisesti positioista tai tittelistä riippumatta, jotta henkilöt antaisivat luotettavia tietoja.

Haastattelut olivat pohjimmiltaan avoimia keskustelutilaisuuksia, joissa keskityttiin ennakkokysymyksistä muodostuneen haastattelurungon läpikäymiseen yhdessä. Tämän vuoksi en kokenut tarpeelliseksi suorittaa esihaastatteluja. Kysymyksessä ei kuitenkaan ollut lomakehaastattelu, koska kysymyksiä ja annettuja vastauksia käytiin monitahoisesti läpi laajemmassa asiayhteydessä. Myös asettamani lisäkysymykset veivät haastattelua enemmän teemahaastattelun suuntaan vastaten paremmin kvalitatiivista tutkimusta. Vaikka mistään syvähaastattelusta ei tämän tutkimuksen lomassa ollutkaan kysymys, usein keskustelu ajautui osaltaan vapaampaan suuntaan asiantuntijoiden kertoessa käsityksiään laajemmin. Eskolan (2007, 35) näkemyksen mukaan haastattelu on järkevä tapa ilmiön tutkimiseen, koska suoraan kysyminen toimii yksinkertaisena lähestymistapana.

Käytännössä haastattelut vaativat jonkin muotoisen taltioinnin suuren tietomäärän vuoksi. Aineiston analysoinnin kannalta haastattelut tuli taltioda esimerkiksi video- tai äänitysmuodossa, jotta niihin voi tarvittaessa myöhemmin palata. Tutkimuksessa henkilöhaastattelujen yhteydessä käytin taltiointimenetelmänä äänitystä, joka mahdollisti tarvittaessa myös aineiston sanasanaisen puhtaaksikirjoittamisen eli litteroinnin. Taltiointi suoritettiin käytännössä puhelimella äänittäen, joten tarvittava laitteisto oli helposti järjestettävissä. Kaikki haastateltavat antoivat äänitemuotoiseen taltiointiin suostumuksensa, jota tiedustelin ennen haastattelujen alkamista. Näin ollen haastattelut saatiin vietyä läpi luottamuksellisessa hengessä.

6.3 Analysointi ja tulkinta

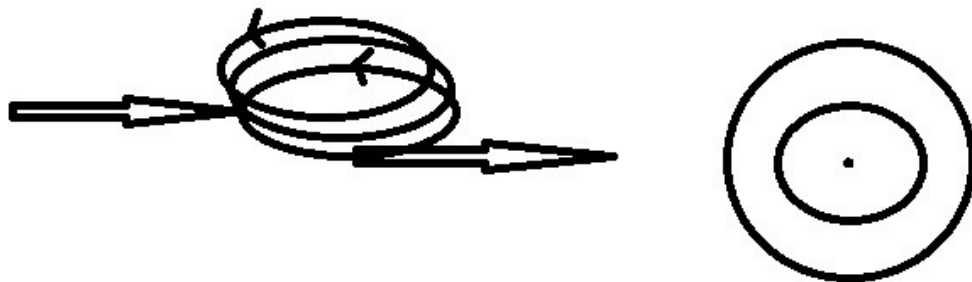
Analyysivaihe on tärkeä, koska siinä tutkijalle tulee selville vastaukset tutkimusongelmiin. Analyysi on kiinteässä yhteydessä asetettuun ongelmaan nähden, joten kannattaa valita sellainen analyysimenetelmä, joka tuo vastauksia tutkimusongelmaan par-

haiten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Tutkimusaineiston analysointi ei tuottanut ongelmia, koska tutkimukseen valitun kuuden (6) henkilön tuottamaa dataa tuli riittävästi, mutta ei kuitenkaan liikaa. Kerätyn aineiston esivalmisteluvaihe vaati kuitenkin pohdintaa sopivien analysointimenetelmien löytämiseksi, sillä tutkimusongelman näkökulmasta katsottuna henkilöhaastattelun tulosten tarkastelu oli yksi avaintekijöistä. Edellytyksenä laadullisen tapaustutkimuksen toteutumiselle jaottelin ensin tutkimustulokset pienempiin teemoihin niitä analysoimalla. Saaranen-Kauppinen ym. (2006) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointi antaa tutkijalle vapaat kädet toimia ja valita oma tiensä. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn materiaalin käsittelyn avulla tutkija valmistautuu varsinaisen analyysin tekemiseen.

Tarvittaessa tutkimusmateriaali voidaan muuttaa työskentelyä helpottavaan muotoon. Analysoinnin avulla tutkijan on tarkoitus lisätä tutkimusaineiston informatiivista arvoa tarkoittaen esimerkiksi tiedon jäsentämistä tai luokittelua. Toimenpiteiden avulla on mahdollista saada esille olennaiset tai keskeiset vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Hirsjärvi ym. (2009, 222) pohtii, että laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla suuritöinen järjesteltävä, koska analysoitava aineisto olisi hyvä litteroida. Haastatteluaineiston valmistelusta ei kuitenkaan koitunut suurta päänvaivaa, sillä tietojen tarkistus ja täydentäminen oli helppo suorittaa äänitallenteiden uudelleenkuuntelemisen lomassa. Toki tämä vaihe otti paljon aikaa. Varsinaista ulkopuolista litterointipalvelua en tässä tapauksessa kokenut tarpeelliseksi käyttää, koska pääpaino oli sisällössä eikä niinkään kielellisessä ilmaisutavassa.

Kvalitatiivisessa tutkinnassa tulkintatapoja ja mahdollisuuksia on useita, jolloin laadullisesta tutkimuksesta muodostuu ilmiön kannalta omanlaisensa versio (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Hirsjärvi ym. (2009, 233) lisää, että tavallisesti analyysi tehdään aineiston keräyksen ja järjestelyn jälkeen, kuitenkin mahdollisimman pian. Analysoin ennakkoon lähetettyjen kyselykaavakkeiden vastauksia vertaamalla niitä ensin keskenään ja sitten kokoamalla niistä liitteen 3 mukaisen yhteenvedon taulukkomuotoon teoretiedon tueksi. Ennakkokyselystä saadut tulokset eivät vaatineet tietokoneavusteista tai tilastollista analysointia, koska se ei sisältänyt monivalintakysymyksiä, ja otoksen koko pysyi muutenkin maltillisena. Tutkimustulokset nojaavat asiantuntijahenkilöiden haastatteluista saatuihin tietoihin, joiden teemoittelun pohjalta kokosin liitteessä 4 esitetyn tiivistetyn yhteenvedon taulukkomuodossa.

Jokainen tutkimus on omanlaisensa tutkimusongelmien, erityispiirteiden ja valintojen suhteen, vaikka kaikkiin kysymyksiin ei saataisikaan vastausta. Tutkimusongelmien lisäksi analyysin etenemistä määrittää se, onko tutkija kiinnostunut enemmän sisällöstä vai ilmaisutavoista. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Tässä tutkimuksessa haastattelut koostuivat suurimmaksi osaksi avoimista kysymyksistä, joiden antaman sisällön avulla pyrin selvittämään, mikä oli oleellista ilmiön kannalta. Hirsjärven ym. (2009, 227 - 228) mukaan keskusteluanalyysin keskeisiä periaatteita ovat yhteinen organisoitunut vuorovaikutus, mikrotason yksityiskohdat ja keskittyminen kerättyyn aineistoon. Kielenkäytön tutkimiseen keskittyvä analyysitapa ei kuitenkaan tuntunut toimivan vastauksia tuovana analyysimenetelmänä tämän tutkimuksen puitteissa. Hirsjärven ym. (2009, 224) esittämän mallin perusteella kvalitatiivisen tutkimuksen analysoinnin etenemistä voidaan kuvata kuvion 10 mukaisella spiraalilla, jossa tietoa useampaan kertaan prosessoimalla syntyy tuloksia tai havaintoja.



Kuvio 10. Analyysin polveileva eteneminen (Hirsjärvi ym. 2009, 224, muokattu)

Vaikka laadullisen tutkimuksen analyysivaihe koetaankin usein vaikeaksi, aineiston runsaus ja elämnläheisyys tekevät siitä mielenkiintoisen. Toisaalta kaikkea tutkimusmateriaalia ei välttämättä ole tarpeen hyödyntää. (Hirsjärvi ym. 2009, 224 - 225.) Analyysi voidaan ymmärtää aineiston tiivistämisenä tai systemaattisena läpikäyntinä yhteneväisyyksien löytämiseksi. Aina selkeitä ja loogisia kaavoja noudattavia analyysimenetelmiä ei ole, mutta erilaisia tarkastelutapoja löytyy, joiden avulla tutkimusaineistoa voidaan läpikäydä systemaattisella otteella. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Teemahaastatteluissa oli pyrkimyksenä kerätä erilaisia tai jopa yhteneviä tarinoita

hiljaisesta tiedosta. Tulosten perusteella oli lähtökohtaisesti helppo tehdä systemaattista analysointia, koska esitetyt kysymykset olivat kaikille vastaajille samat. Käytännön haastattelutilanteessa vuorovaikutuksellisuus toi omat mahdollisuutensa selvittää ennakkoon saatuja tietoja erityisesti tulkinnan suhteen.

Tutkimus ei ole kokonaan valmis analysointivaiheen jälkeen, sillä kerätyn tutkimusaineiston analysointi vaatii kokonaisuudessaan myös tuloksien tulkintaa. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija tekee omat johtopäätökset analyysin tuloksien pohjalta. Tutkimustuloksiin kytkeytyy moninkertaisia tulkintoja esim. kielellisten ilmauksien suhteen. Tulkinnalle täytyy jättää tietty pelivara, koska emme havaitse asioita samalla tavalla. Tämän vuoksi tutkijan on syytä harkita useampia tulkintoja, jotta pystytään antamaan oleelliset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Johtopäätöksien äärellä tutkijan tulee pohtia saatujen tulosten merkityksellisyyttä, sekä tutkimusalueella että laajemminkin. (Hirsjärvi ym. 2009, 229 - 230.) Syvempi teoriapohjainen analyysi johtopäätöksien tekemiseksi tuli suoritettua jäljempänä haastatteluista koottujen lausuntojen tukemana. Analyysin yhteydessä kirjoitin ylös joitakin johtopäätöksiä, jotka muokkaantuivat työn edetessä. Eskola (2007, 44 - 45) korostaa, että sitaattien avulla tutkija pyrkii todistamaan esittämänsä olettamuksen oikeaksi niiden toimiessa tulkinnan pohjana. Tavoitteenani oli löytää teorian tiedon ja omien havaintojen välillä synteesi, joka tukisi löydettyjen vastausten tulkintaa mahdollisimman pätevästi.

6.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi tutkijan on perusteltava valintansa ja näkökulmansa mahdollisimman hyvin (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Viitekehyksen koostuessa ilmiöön liittyvistä kirjoista sekä artikkeleista näiden analysointiin täytyi löytää kriittinen näkökulma. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä oli tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteista. Tutkijan tavoitteena tulee olla luotettavuuden säilyttäminen aineiston keräämisen yhteydessä, mikä saavutetaan kiinnittämällä riittävästi huomiota vastaajien osallistumiseen (Ahola 2007, 67). Tutkimustyyppinä käytössä olleet ennakkokyselyt ja teemahaastattelut tuottivat ar-

vokasta tietoa mahdollistaen näin tutkimuksen luotettavan läpiviennin. Lisäksi otokseen valittujen henkilöiden 100-prosenttinen osallistuminen vahvisti tutkimuksen luotettavuutta.

Kunnollisen analyysin toteutuminen vaatii muutakin kuin satunnaisten sitaattien poimimista tutkimusaineistosta (Eskola 2007, 35). Kertyneen tutkimustiedon ja aineiston hallinnan avulla oli tarkoitus lisätä ymmärrystä tutkimusaiheesta, joten kiinnitin erityisesti huomiota hankitun datan perusteelliseen analysointiin. Lisäksi tutkimuksessa tehdyn havainnoinnin pohjalta piti tehdä syvempää analysointia ennakkokysymyksistä saatujen vastausten ja haastattelussa esitettyjen lisäkysymysten välillä. Tutkimusaineiston aktiivisen teemoittelun tavoitteena oli saada uskottavasti selville, mitä tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat ajattelivat ilmiöstä. Eskolan (2007, 43) ohjeistuksen mukaan tutkijan on aktiivisesti nostettava esiin keskeiset asiat aineistosta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei toimi sen määrä, vaan laatu sekä käsitteellistämisen kattavuus. Harkitussa ja ennakkoon suunnitellussa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat analyttiset perusteet. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Empiirisen tutkimusosion kaksijakoisuus antoi lisähaastetta haastattelututkimuksen läpiviennille, mutta lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja antia. Ilman ennakkokysymyksiä tutkimusmateriaali olisi jäänyt ohueksi, ja toisaalta silloin haastattelujen lomassa ei olisi ollut mahdollista esittää kaikkia haluamiani kysymyksiä. Ennakkokysymysten toimiessa haastattelun runkona niiden läpikäyminen haastattelussa oli tehokasta. Lisäksi haastattelujen taltiointi lisäsi luotettavuutta, koska datan jälkikäsitteilyvaiheessa sain kaivettua haluamani vastaukset esille kohtuullisella työmäärällä. Eskola (2007, 43) muistuttaa kuitenkin, ettei haastattelijä välttämättä saa irti aineistosta kaikkea odottamaansa.

Aineiston luotettavuuteen katsotaan kuuluvaksi myös reliabiliteetti tarkoittaen, että tutkimuksen tulkinta ei sisällä ristiriitaisuuksia, vaan on hyvin johdonmukainen ja selkeä (Eskola ym. 1998, 214). Tutkimusaineiston sisällöllisen jäsentämisen jälkeen tutkijan tulisi suorittaa synteesejä, kuinka havaitut seikat liittyvät vastaaviin tutkimuksiin vai esiintyykö ristiriitoja (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Tapaustutkimus pyrki antamaan tilaa ilmiön monimuotoisuudelle ilman yksinkertaistamista. Tutkimus eteni joh-

donmukaisesti ensin viitekehyksen nojautessa teorian tietoon, johon empiirinen tutkimustieto antoi myöhemmän tukensa. Lisäksi tapausta tutkittiin kontekstisidonnaisesti asiantuntijoiden taustat ja työhistoria huomioiden. Aholan (2007, 55) mukaan otos on suunniteltava niin, että tutkija voi yleistää tulokset koskemaan koko perusjoukkoa koskevaksi. Haastateltavien asiantuntijoiden otos edusti laajaa ulottuvuutta osastomme tiimeistä, mikä osaltaan tuki tutkimuksen laatu- ja luotettavuutta. Kuviossa 11 on mainittu tutkimusprosessin eteneminen kokonaisuutena.



Kuvio 11. Tutkimusprosessi

7 Tutkimustulokset

Teemahaastattelut eivät synnytä pelkästään tuloksia, koska analysoitujen tekstien ja teorian kanssa pitäisi pyrkiä keskustelemaan. Omat tutkimustulokset tulisi pystyä liittämään laajempaan asiayhteyteen. (Eskola 2007, 37 - 38.) Ahola (2007, 68) toteaa, että tulosten analyysi ja julkaiseminen on tutkimuksen tärkein osa. Kappaleessa esitetään ja jäsennellään haastatteluaineistosta esiinnostetut seikat, jotka kuvastavat tutkimustuloksia erilaisten sitaattien tukemana sekä kuvioiden muodossa.

7.1 Ennakkokysymyksistä saatu tieto

Ennakkokysymyksistä saatu tieto oli tässä tapauksessa melko vapaamuotoista tai omasanaista, koska useassa avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan mielipidettä. Mukana oli myös muutamia laadullisia kysymyksiä, joissa tiedustelin numeerista arviointia. Liite 3 edustaa havaintotaulukkoa, johon on koottu yhteen ennako-

kysymyksistä poimitut seikat. Ennakkokysymyksillä pyrin kartoittamaan haastateltavien ymmärrystä hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta. Lisäksi tiedustelin, mitkä olisivat parhaita hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja siirtämisen keinoja. Seuraavaksi tarkoituksena oli saada selville, milloin hiljaisen tiedon siirtäminen pitäisi aloittaa ja mikä olisi oikea tapa sen toteuttamiseksi. Lopuksi utelin syitä tiedon panttaukselle sekä mahdollisia haittoja hiljaisen tiedon siirrosta.

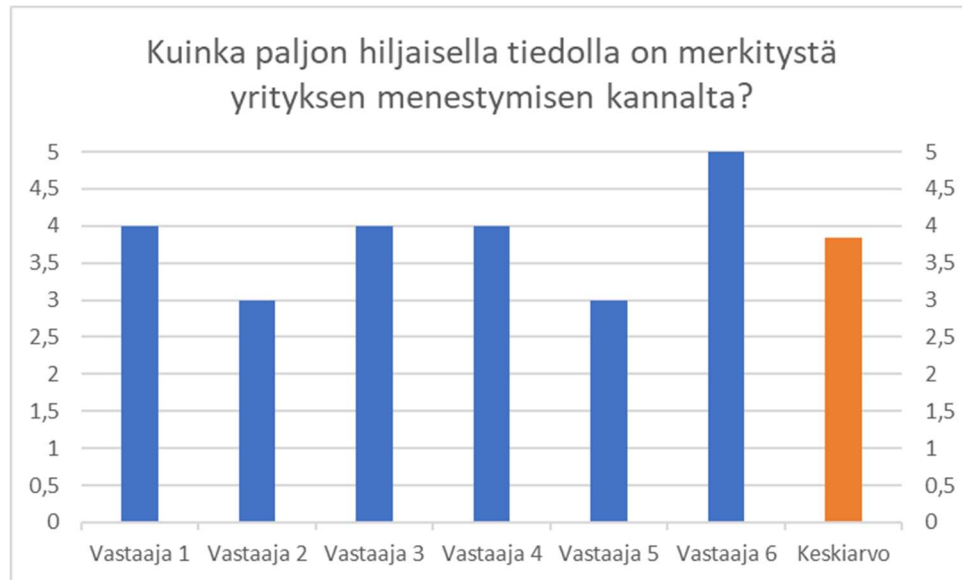
Miksi kysyin juuri nämä kysymykset? Toki paljon muitakin kysymyksiä olisi voinut esittää, mutta halusin pitää kysymysten määrän kohtuullisena, jotta vastaajilla säilyisi mielenkiinto loppuun asti. Päädyin valitsemaan ennakkokysymykset sillä perusteella, jotta ne vastaisivat mahdollisimman kattavasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymysten asettelu onnistui pääpiirteittäin hyvin, koska erilaisia tulkintoja ei juurikaan esiintynyt eli kysymykset ymmärrettiin samalla tavalla. Pienestä vastaajien joukosta huolimatta vastaukset olivat usein samansuuntaisia ja toisinaan alkoivat toistaa keskenään samaa. Merkillepantavaa oli se, että jokaiselta vastaajalta tuli ns. mallikelpoinen vastaus johonkin kysymykseen, mistä oli paljon hyötyä myöhemmin haastattelujen yhteydessä. Laadullisissa kysymyksissä hajonta oli pieni, joten vastaajat ajattelivat näistä kysymyksistä keskenään yhtenevästi.

7.1.1 Hiljaisen tiedon ja osaamisen merkityksellisyys

Hiljaisen tiedon merkityksellisyys nousi tutkimuksen yhteydessä selvästi esille, koska sen varassa on liian paljon asiantuntemusta. Ilmiöllä voidaan todeta olevan merkitystä sekä yleisesti yrityksessämme kuin myös huoltopalveluiden organisaatiossa. Lisäksi oleellisen hiljaisen tiedon ja osaamisen kartoittamiselle annettiin paljon painoarvoa. Diagrammin perusteella (ks. kuvio 12) tutkimus selvensi ja syvensi käsitystä hiljaisen tiedon merkityksellisyydestä niin itse haastattelijan kuin haastateltavienkin keskuudessa. Vastaukset keskiarvolla 3,8 / 5 merkitsevät sitä, että hiljaisella tiedolla koetaan olevan merkitystä melko paljon. Myös kirjatieto painotti merkityksellisyyttä.

Keskustelujen perusteella asia koettiin siten, että AGCO:ssa yhtiön kannalta organisaatiomme hiljaisella tiedolla on vähemmän merkitystä kuin Valtran kannalta. Toisin sanoen, mitä lähemmäksi organisaatiotamme kysymys asetetaan, sitä enemmän sillä

on merkitystä. Tiimitasolla hiljaisella tiedolla koettiin olevan erityisen paljon merkitystä, varsinkin jos osaaminen lepää yhden asiantuntijan varassa. Ilmiön yhteiskunnallista merkitystä en erikseen kysynyt, eikä se noussut myöskään haastatteluissa mitenkään erityisesti esille. Teoriatiedon mukaan hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeampaa, jos osaaminen on yhden henkilön takana, jolloin asian merkitys on suurempi.



Kuvio 12. Hiljaisen tiedon merkityksellisyys

Kvartaalitaloudessa hiljainen tieto monesti häviää, eikä sille nähdä merkitystä. Tällöin esimiehen rooli astuu erityisen tärkeään rooliin osaamisen hahmottamisessa. Myös globaali näkökulma tuli esille siten, että yksi tuotemerkki ei suuressa kokonaisuudessa ole niin merkittävä, jolloin hiljaisen tiedon paikallinen merkityksellisyys hälvenee. Suurissa pörssiyrityksissä hiljaisen tiedon hyödyntäminen ns. ruohonjuuritasolla on vaikeaa kommunikaatio-ongelmien vuoksi.

- *Kommunikaatio kärsii kansainvälisessä yhteistyössä mm. kielitaidon puutteen vuoksi.*

Organisaatiossamme hiljaisen tiedon merkityksellisyys nähtiin tärkeimmäksi tiimitasolla, varsinkin jos tuuraajista ei ole tietoa. Tiimin osaamistaso määrittää sen vahvuuden, jolloin etenkin dokumentointi korostaa merkityksellisyyttään. Yleisesti toimenkuvan kautta ajateltuna voidaan todeta, että uusia virheitä tehdään vähemmän, kun taustalla on jo tietoa oikeista toimintatavoista. Haastatteluissa kävi ilmi, että vanhan

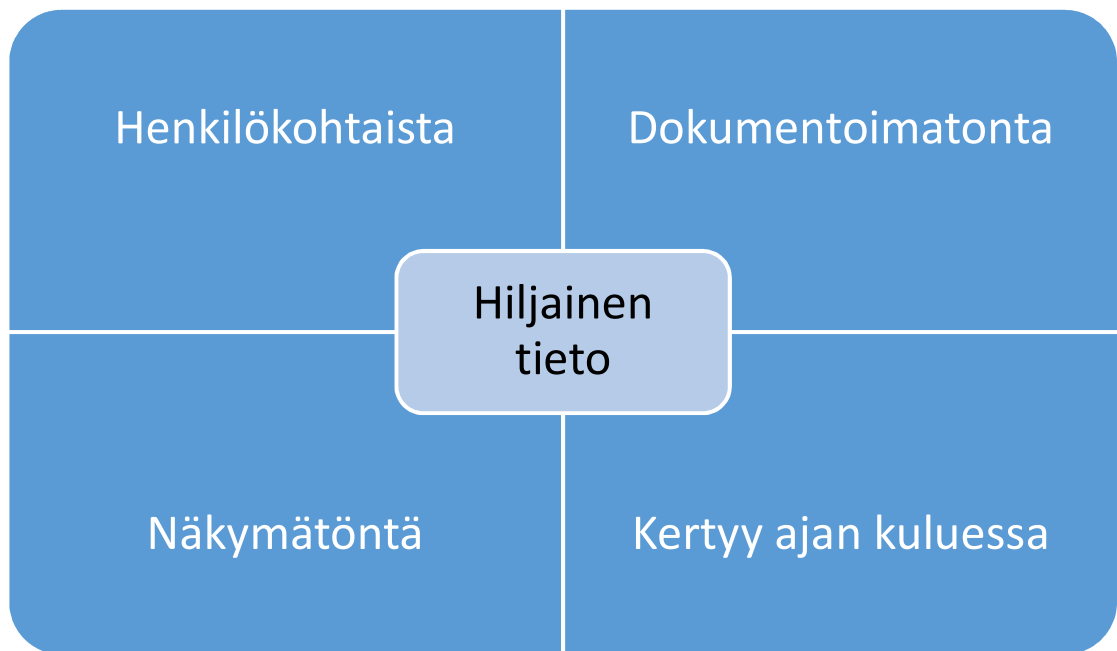
ja uuden työntekijän välillä tiedontasaus on välttämätöntä, koska kaikkea ei voi dokumentoida. Merkityksellisyydestä puhuttaessa myös näkökulmakysymykset nousivat esille siinä mielessä, että mitä ja kenelle voi kertoa.

Hiljaisen tiedon määritelmä

Haastateltavat määrittivät hiljaisen tiedon pääosin henkilökohtaiseksi ja näkymättömäksi tiedoksi, joka kertyy työuran varrella (ks. kuvio 13). Määritelmää tuki myös käsitys dokumentoimattomuudesta, koska hiljaista tietoa ei löydy mistään virallisista järjestelmistä tai ohjeista. Viitekehyksessä hiljaiseen tietoon liitettiin usein kokemuksen mukana tullut tietämys. Vastauksissa painottui kokemusten – niin hyvien kuin huonojenkin - mukana tullut osaaminen ja toimintatavat. Tyyppiesimerkkivastauksesta käy ilmi, kuinka hiljaisen tiedon määritelmä ymmärrettiin:

- *Hiljainen tieto on tietoa, mikä karttuu ajan kuluessa kaikkien erilaisten kokemusten kautta yksilöille. Hiljaista tietoa ei useinkaan tule dokumentoitua, vaan se kulkee yksilöltä toiselle puheen ja yhteisen tekemisen kautta.*

Hiljaista tietoa ajateltiin myös siten, että näkyvässä kirjatieossa voi olla yksityiskohtaisia virheitä, jolloin ohjeiden tai manuaalien oikea soveltaminen on yksilön hallussa olevaa hiljaista tietoa. Toisekseen kokemuksen mukana tullut näkemys auttaa suhtautumaan esim. mittaustuloksiin kriittisesti, koska taustalla on ymmärrys olosuhteiden vaikutuksesta. Vastauksissa todettiin, että varsinkin ulkopuolisen on vaikeaa nähdä hiljaista tietoa. Se johtaa usein siihen, että sitä kaivataan sitten, kun se on jo ehtinyt hävitä. Erään vastaajan mielestä on valitettavaa, ettei hiljaista tietoa ja siihen liittyvää osaamista arvosteta tuotantokeskeisessä yrityksessä riittävästi. Teoriatiedon perusteella niin hiljainen tieto kuin osaaminenkin pitäisi tehdä ensin näkyväksi, jotta sitä voidaan jakaa organisaation käyttöön. Viitekehyksessä korostui myös hiljaisen tiedon näkymättömyydestä johtuva ilmiön vaikea tunnistettavuus.



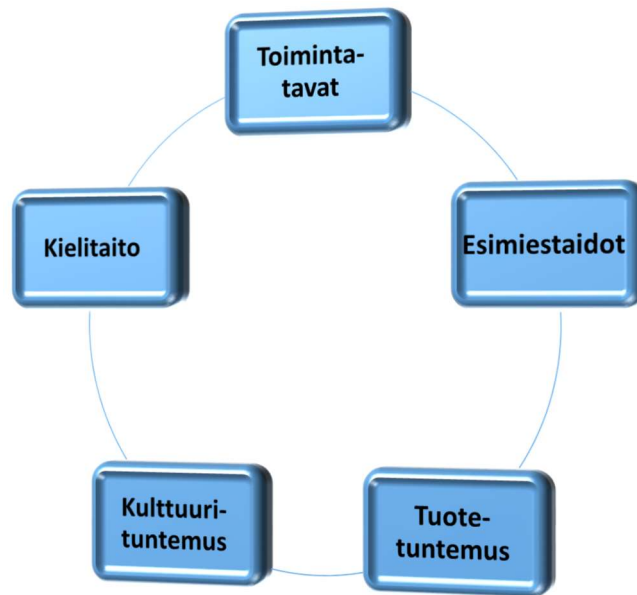
Kuvio 13. Hiljainen tieto käsitteenä

Osaaminen

Omaa osaamista kuvattiin laaja-alaisesti siten, että kokemuksen tuoma tieto esimerkiksi yrityksen ja erehdyksen kautta on rikastuttanut tietopankkia, jonka pohjalta on omaksuttu tavat toimia. Toisekseen toimenkuvavaihdokset, työskentely eri osastoilla tai useammalla työnantajalla vuosien varrella ovat kasvattaneet osaamista ja kokonaisnäkemystä. Lisäksi osaamista, kuten kielitaitoa, esimiesosaamista sekä kulttuurituntemusta, pidettiin ydinosaamisena (ks. kuvio 14). Asiakaspalvelun näkökulmasta katsottuna tilanneherkkyys nousi esille yhden vastaajan toimesta.

- *Asiakaspalvelussa ei ole sääntöjä tai malleja, ne vain on omaksuttava juuri siinä tilanteessa missä ollaan.*

Erilaisten suunnitteluohjelmistojen tuntemus, terminologian omaksuminen ja tietämys sekä tekniikasta että prosesseista kuvasi parhaiten organisaatiomme osaamista. Lisäksi vastauksissa painotettiin erilaisia omaksuttuja tapoja ohjelmistojen monipuoliseen käyttöön. Kirjallinen ja suullinen kielitaito koettiin vastaajien keskuudessa yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Teoriaosassa painotettiin, että oleellisen osaamisen tunnistamiseen on syytä kiinnittää huomiota, mikä vaatii oikeaa johtamista.



Kuvio 14. Ydinosaaminen käsitteenä

Oppi tulee kokemuksen kautta, ja sitä organisaatio voi muutoksesta huolimatta hyödyntää. Mikäli kokemusta ja osaamista ei jostain syystä haluta tai osata hyödyntää, samoja virheitä aletaan tehdä uudestaan. Tällaisessa toimintamallissa osaaminen vaaluu hukkaan, ja kokeilu voi maksaa paljon rahaa tai esimerkiksi maineen menetyksen toimittajayhteistyössä. Viitekehyksessä korostettiin, että oppivassa organisaatiossa tieto ja osaaminen siirtyvät kollektiivisesti, mikäli henkilöstö saadaan sitoutettua.

7.1.2 Ilmentyminen ja menetelmät

Kirjatiedon mukaan parhaat menetelmät hiljaisen tiedon kartoittamiseksi ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset. Hiljaista tietoa katsottiin ilmentyvän organisaatiossamme erilaisten erikoisosaamisten puitteissa, asiakaskontaktien hoitamisen yhteydessä, opiskelun mukana tullessa tiedossa ja aikaisemmista työpaikoista omaksuttujen toimintamallien tuomana. Pitkään työskennelleet henkilöt painottivat tuotetuntemustaan ja erilaisten IT-systeemien käyttöosaamista. Eräs vastaajista onnistui kiteyttämään hiljaisen tiedon ja osaamisen ilmentymisen erityisen mallikkaasti:

- *Valtran tuotteiden tekninen tunteminen, Järjestelmäosaaminen ja Historiatieto.*

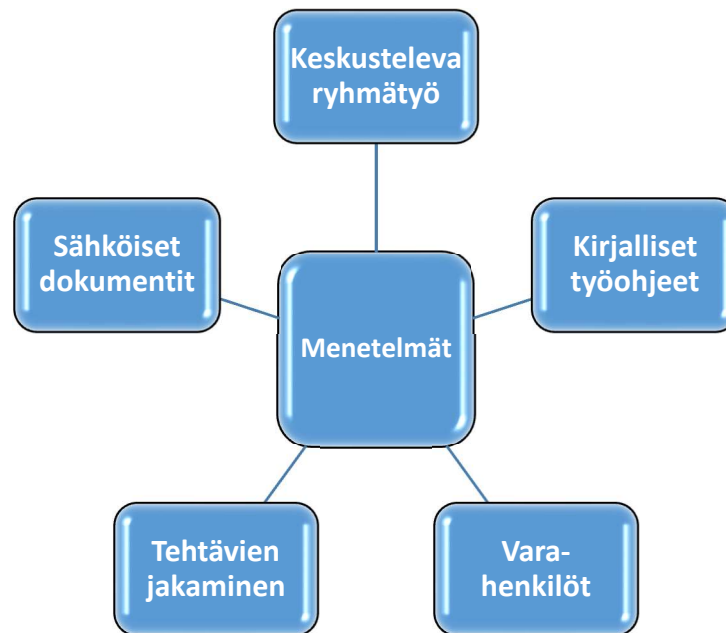
Henkilökohtaisen hiljaisen tiedon ilmentymisen kannalta oleellista olisi tietää uusien työntekijöiden taustat paremmin, jotta tiimeissä tiedettäisiin nykyistä paremmin, keneeltä tietoa kannattaa kysyä. Lisäksi on huomioitava, että tuotteen koko elinkaaren aikana syntyy hiljaista tietoa, joten tiedon muuttuminen ja hajaantuneisuus vaivaavat eri osastoja. Samassa asemassa ovat myös kolmansien osapuolten tekijät ja ulkopuoliset kontaktit. Tosin näiden kohdalla esim. salaiseksi tai sensitiiviseksi luokiteltua tietoa ei voida luovuttaa. Teoriaosassa painotettiin erilaisten tietojärjestelmien käyttöä henkilöstön osaamisen tallentamiseen.

Näkyväksi tekemisen ja siirtämisen keinot

Parhaiksi näkyväksi tekemisen keinoiksi arvioitiin ryhmätyöskentely tai kasvokkain keskustelut, joiden puitteissa on mahdollista esittää kysymyksiä. Tätä ajatusta myös kirjatieto tuki mentoroinnin lisäksi. Myös erilaisia tiedonkeruujärjestelmiä nousi haastatteluissa esille. Näissä dokumentoidun tiedon jakaminen ja tallennus ovat keskeisessä asemassa hiljaisen tiedon hyödynnettävyyden kannalta. Kuvio 15 edustaa hiljaisen tiedon siirtoon sovellettavia menetelmiä. Kun kysyin vastaajilta, millainen toimintakulttuuri tukisi parhaiten hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiomme sisällä, sain ytimekkään vastauksen, että avoimempi ja luottavaisempi toimintamalli.

- *Avoin organisaation toimintamalli olisi tavoittelemisen arvoista, mutta ei toimi yleisellä tasolla jokaisessa tiimissä, vaikka yrityksen arvot niin velvoittavatkin.*

Hiljaisen tiedon organisoimattomuus kävi ilmi vastauksista siten, että suuresta tietomäärästä on vaikeaa löytää haluamansa tieto. Osa epäili, tuleeko hiljainen tieto näkyväksi esim. dokumentoimalla, jos tieto ei ole helposti kaikkien saatavilla jostakin järjestelmästä. Yleisesti oikeaksi tavaksi hiljaisen tiedon esille tuomiseksi nousi ohjeiden ylläpito ja dokumenttien päivittäminen sekä kokemuksen parempi hyödyntäminen teknisten ongelmien ratkomisessa. Viitekehityksen tietojohtamisen ja osaamisen johtamista käsittelevissä kappaleissa nousi esiin käsitys, että tieto on hyödyllistä vasta jaettuna. Lisäksi henkilöstön osaamistason nousua perusteltiin yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn varmistajana.



Kuvio 15. Hiljaisen tiedon siirron menetelmät

Yhteisen tekemisen perään kuulutettiin sekä teoriaosassa että haastatteluissa. Avoimessa organisaation toimintamallissa tieto siirtyy vapaasti, mutta sitä voi rajoittaa esim. yhteistoimintaneuvottelujen pelko. Vastauksien perusteella nykyinen toimintamalli ei sitouta jakamaan hiljaista tietoa siinä määrin kuin se olisi mahdollista. Senioritietoa pitäisi hyödyntää pienin askelin esim. kirjoittamalla asioita ylös johonkin muotoon, vaikka tällaisen tapakulttuurin omaksuminen voikin tuntua vieraalta. Vastaajat kokivat säännöllisen yleiskatsauksen ja tiedontasauspalavereiden avoimeksi malliksi tiedonjakamiseen, vaikka ne eivät suoraan liittyisikään hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen tai osaamisen siirtoon.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirto

Viitekehyksessä hiljaisen tiedon siirron ytimessä oli Nonaka & Takeuchin teoramalli, joka muotoutuu mainiosti hiljaisen tiedon johtamiseen. Lisäksi esiin nousi vuorovaikutuksellinen mallioppiminen, jota mentorointi parhaimmillaan edustaa. Ylivoimaisiksi osaamisen siirtomenetelmiksi vastaajien keskuudessa koettiin mentorointi ja dokumentointi joko sähköisesti tai kirjallisesti. Mentoroinnissa omaa osaamistaan voi kehittää kollegaa seuraamalla ja kuuntelemalla. Myös varahenkilöjärjestelyt ja tietokantapohjaiset järjestelmät herättivät keskustelua. Eräässä vastauksessa esille nostettiin saksalainen työkaluttuuri, josta organisaatiomme tulisi ottaa mallia, koska siellä

dokumentointi koetaan luontaisena osana tekemistä. Yhdessä vastauksessa tuli ilmi, että myös dokumenttien ja työohjeiden päivittämisen lomassa hiljaista tietoa on mahdollista siirtää, joten siihen uusien työntekijöiden tulisi kiinnittää huomiota.

- Jokaiselle pitäisi olla nimetty varahenkilö, joka kenties voisi oppia hiljaisen tiedon.

Erään haastateltavan mukaan ulkoistaminen on vaarallinen toimintatapa hiljaisen tiedon suhteen, koska silloin ei ole enää tarkkaa tietoa prosessin hallinnasta. Lähtökohteisesti dokumentointia on vaikeampi valvoa, jos osaaminen ei ole omissa käsissä. Muuttuvassa ympäristössä yksilöiden kautta tuleva hiljainen tieto pitäisi saada esille motivoinnin kautta. Yleensäkin tekeminen ei saisi jäädä pelkästään muistin varaan, joten esim. työparimenetelmää pidettiin jollakin prosenttiosuudella sopivana menetelmänä. Ammatillinen identiteetti rakentuu ensimmäisten työvuosien aikana, joten uran alkuvaiheessa tiedon ja osaamisen siirtäminen vanhemmilta nuoremmille vähintään suullisessa muodossa on avainroolissa.

7.1.3 Asiantuntijoiden johtaminen

Vastausten perusteella osaamisen johtamisen kannalta asiantuntijoita tulisi ohjata ja motivoida omatoimiseen työohjeiden ja raporttimuotoisten toimintakertomuksien tekoon. Datan hallinnan kannalta oleellista on tiedostojen yhtenäinen nimeämiskäytäntö, jotta haluttu tieto on kaikkien löydettävissä. Myös tallennuspaikka ja arkistointikäytäntö tulisi olla kaikkien tiedossa. Sen sijaan dokumenttien tallennus yhteiselle verkkolevyasemalle jakoi mielipiteitä, koska kaikki eivät olleet vakuuttuneita tiedon löytymisen suhteen. Tämän vuoksi dokumenteissa tulisi olla selkeät hakusanat, jotta niitä voisi hakea kyselyperusteisesti. Esimerkkivastaus tiivistää sen, mihin organisaatiossamme tulisi pyrkiä:

- *Sovitaan koko ryhmälle selkeät pelisäännöt mitä pitää tallentaa ja minne tietojärjestelmään.*

Dokumentaatiota voi esimiestasolta vaatia, mutta ei pakottaa. Otollista (2016, 125) lainatakseni: *”Ihminen tekee huippusuorituksia vain omasta vapaasta tahdostaan.”*

Teoriatiedon mukaan esimiehen rooli on keskeisessä asemassa asioiden ja ihmisten johtamisessa. Sisäisen luottamuksen lisäämiseksi hyväksi havaittuja käytänteitä tulisi suosia. Oleellista olisi ohjata työntekijää tekemään osaamisensa näkyväksi hänen kykyjensä mukaisesti, jos kyseessä ei ole kohtuuton työ. Toiminnan kannalta sitoutuminen vaatii molemminpuolista ohjausta ja opettelua, koska yksinkertaisesti kaikilla asiantuntijoilla ei ole riittäviä valmiuksia asianmukaisten dokumenttien tuottamiseen. Toimenkuvaan liittyvistä toimintaohjeista hiljainen tieto kävisi parhaiten ilmi. Lisäksi toimintakäsikirjasta pitäisi löytyä toimintamalli hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä kohdeyrityksen pitäisi perustaa tietopankki, josta henkilöiden perustiedoista löytyisi sähköinen dokumentti, että kuka mitään osaa. Samoin kuin prosesseista pitäisi löytyä toimenkuvaa vastaavat ohjeet. Nykyaikaisista työkaluista esille nousivat äänitteet ja videointi. Yhtenä ideana eräs vastaaja esitti, että uudelle työntekijälle voitaisiin antaa ns. äänikirja, johon olisi tallennettu hiljaista tietoa edellisen työntekijän toimintatavoista. Toisena ideana esille nousi työmenetelmien videointi, joka olisi vielä äänitettäkkin parempi vaihtoehto. Tekniikka ei ole rajoite, koska näitä sovelluksia on yleisesti saatavana aina puhelimia myöten.

Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisen näkökulmasta hiljaisen tiedon siirtämiselle pitää antaa realistiset mahdollisuudet eli käytännössä riittävästi aikaa. Kun kysyin, missä vaiheessa osaamisen siirto pitäisi aloittaa, yksiselitteistä vastausta en tähän saanut. Vastauksien perusteella aloittamisen ajankohta riippuu paljon työtehtävien laajuudesta ja luonteesta. Kuitenkin hiljaisen tiedon siirto on syytä aloittaa heti, kun sopiva seuraaja on saatu rekrytoitua. Vastaajien kommenttien perusteella tilanne ei siis saa olla niin, että asiantuntija päästetään eläkkeelle ilman seuraajan asianmukaista perehdyttämistä työtehtäviin. Kokeneen työntekijän eläköidyttyä oleellista tietoa on lähes mahdoton saada. Yhdessä tekemistä painotettiin, koska työtehtäviin voi sisältyä menetelmiä, joita on vaikea oppia itsenäisesti jälkeenpäin.

- *Omia töitä pitää dokumentoida aina, ja erityisesti kun prosessit muuttuvat. Seuraajalla on oltava monta kuukautta aikaa omaksua työtehtävät yhdessä eläkkeelle jäävän kanssa.*

Viitekehyksessä mainittiin, kuinka osaavien työntekijöiden eläköityminen voi pahimmillaan johtaa osaamisvajeeseen, joka olisi mahdollista estää aktiivisella ja arvostustaläävällä toiminnalla. Osassa vastauksissa kävi ilmi, että tiimeillä oli huonoja kokemuksia, jos seuraajaa ei ole tiedossa eläköitymisen tapahduttua. Joidenkin kohdalla osaamisen siirtoon ei olla valmistauduttu riittäväällä vakavuudella, jolloin ollaan auttamattomasti myöhässä, koska sopivaa seuraajaa ei olla löydetty ajoissa. Yhtään työprosessia ei saisi unohtua pois, joten oleellisen osaamisen siirtäminen vaatii aikaa. Lisäksi haastatteluissa tuli esille, että seuraajalla pitää olla riittävästi aikaa, jotta voi esittää kysymyksiä kokeneelle ammattilaiselle asian sisäistämiseksi. Saatavilla olevista vaihtoehdoista esim. mentoroinnissa nähtiin paljon potentiaalia tiimityöskentelyssä, jolloin työyhteisöllä on päävastuu uuden työntekijän sisäänajosta.

Ohjaus ja vastuu

Miten dokumentointia tulisi sitten käytännössä vaatia? Kun toin haastatteluissa esille ajatuksen yrityksen toimintakäsikirjasta löytyvästä toimintamallista, kaikki vastaajat edellyttivät ohjeen löytymistä. Toimintamallin avulla tiedettäisiin, kuinka toimitaan yhtenevästi kaikilla osastoilla. Sinänsä haastattelujen puitteissa ei ollut tarkoitus alkaa suunnittelemaan tai sopia toimintamallin tai käytettävän tietojärjestelmän toteutustavasta, mutta asia herätti runsaasti keskustelua. Teoriaosassa painotettiin työyhteisön toimintakulttuurin muotoutumista kehitysmuonteiseksi siten, että osaaminen siirtyisi dokumentoituun muotoon luonnollisena osana päivittäistä tekemistä. Lisäksi lähtökohtana edellytettiin yrityksen käsikirjasta löytyvää toimintaohjetta.

Kenen vastuulla toteutus sitten on? Ennakkokysymysten vastausten perusteella lähtökohtaisesti yrityksen johto on tästä vastuussa. Samalla täytyy kuitenkin ymmärtää myös se tosiasia, että ainoa henkilö, joka toimenkuvaan liittyviä työohjeita voi tehdä, on itse asiantuntija. Tämän vuoksi jokaisella työntekijällä on dokumentointivelvollisuus. Esimiehen roolia korostettiin valvonnan ja tukemisen yhteydessä. Yhdessä vastauksessa kävi selväksi, että kysymys ei aina ole vastuusta, vaan ennemminkin omaksumista toimintatavasta ja annetuista edellytyksistä.

- *En puhuisi vastuusta vaan halusta tai toimintatavasta ja yrityskulttuurista, firman pitäisi luoda mahdollisuudet ja puitteet dokumentointiin ja ehkäpä hieman palkita asioiden dokumentoinnista.*

Hiljaisen tiedon tallennus tulisi olla luontevana osana henkilön toimenkuvaa, jolloin sitä ei tarvitsisi erikseen vaatimalla vaatia. Omaan toimenkuvaan liittyvien työmenetelmien dokumentoinnin suhteen esimiehellä on pelkästään valvontavastuu. Projektitoissa vähintään työn johtaminen ja valvonta tulisi olla omissa käsissä, jotta kokemustieto siirtyisi ja jäisi omaan organisaatioon. Vastauksista ilmeni, että asia täytyy ensin ymmärtää ja haluta. Ensisijaisesti henkilöstöosaston koettiin olevan vastuussa hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen käytettävän toimintamallin luomisesta. Yrityksen toimitusjohtajan pitää toimia asian promoottorina, sillä muuten asia ei etene.

7.1.4 Rajoitteet

Eräänlaisia hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä rajoitteita ovat panttaus ja haitat. Kirjatiedon perusteella tiedon panttaamiseen liittyvät usein kateus tai oman kilpailukyyn varmistaminen työmarkkinoilla. Vastauksien perusteella psykologinen tausta käsittelee moninaisia näkökulmia. Yksi syy tiedon panttaamiselle voi olla esim. syrjäytyksi tulemisen pelko eli taustalla piilee oman edun tavoittelu korvaamattomuuteen vedoten. Lisäksi vastauksissa nostettiin esiin henkilötason ongelmat, ujous tai yleinen tyytymättömyys. Yleisellä tasolla kommentoitiin, että asiantuntijoilla on itsevarmuusongelmia tai puutteita kommunikointitaidoissa, koska ei uskalleta esiintyä julkisesti. Yksi vastaajista oli tullut siihen lopputulemaan, ettei aina yksinkertaisesti tule ajatelleeksi, että juuri hänen tietonsa tai osaamisensa olisi jotenkin erityisen tärkeää:

- *Tietoa ei koeta tärkeäksi - ajattelemattomuus. Tietoa ei haluta jakaa, valta tai kateus.*

Tiedon panttaamiseen saattaa liittyä myös ammattilypeys siten, että jotakin niksiä ei haluta kertoa, koska se oivaltaminen on joko maksanut paljon tai vaatinut keskimääräistä enemmän työtä. Toisaalta juurtuneiden tai urautuneiden toimintatapojen vuoksi henkilöllä voi esiintyä luontaista muutosvastarintaa työmenetelmien kehittämisen suhteen. Myös henkilökemian todettiin vaikuttavan ns. sisäiseen nokkimisjärjestykseen tiimin sisällä, millä voi olla vaikutusta osaamisen siirtämisen haluttomuuteen. Kuviossa 16 käy selville mahdolliset syyt tiedon pimittämiseksi.



Kuvio 16. Panttauksen syyt

Haittapuolena hiljaisen tiedon siirrossa olivat niin teorian tiedon kuin vastauksienkin perusteella resursointi ja toimintakulttuurin jyrkät suunnanmuutokset. Lisäksi haastateltavat olivat ymmärtäneet, että mahdollisesti virheellisen tai puutteellisen tiedon käyttö saattaa jatkua eli vanhoista ja lähinnä huonoista käytänteistä ei päästä eroon. Eräs mallivastauksista liittyi juuri siihen, että vanhat tavat toimia jäävät voimaan:

- *Hiljainen tieto on osaltaan myös historiatietoa. Tässä on mahdollista nähdä se ongelma, että näkymä tulevaisuuteen häiriintyy. "the rear view mirror is bigger than our wind screen"*

Mikäli dokumentointia ei pystytä hyödyntämään, tehty työ menee hukkaan. Tämän vuoksi tehdyt ohjeet on käytävä perehdyttämisen yhteydessä huolellisesti läpi. Haastattelussa todettiin myös, että ohjeiden päivittäminen vaatii lisätyötä eli käytännössä aikaa. Se kuitenkin maksaa vaivan, koska tuolloin tieto syventyy ja tarkentuu. Uusi työntekijä uskaltaa ennakkoluulottomasti kyseenalaistaa vanhat käytännöt, jolloin niistä on osaksi mahdollista päästä eroon. Ongelmana nähtiin salainen tieto, jolloin sitä ei ole suotavaa siirtää näkyvään muotoon, jotta yrityssalaisuudet eivät pääse julkisuuteen. Asiakasrajapinnassa yksilökohtaiset ominaisuudet astuvat esiin, joten avarakatseisuus olisi enemmän kuin suotavaa tarvittavan osaamisen saavuttamiseksi.

7.2 Asiantuntijoiden haastattelut

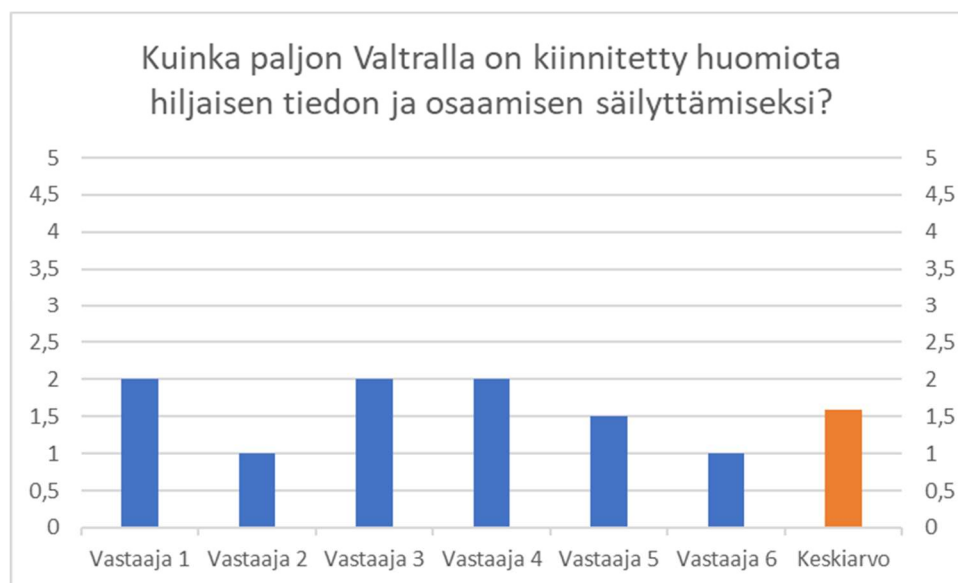
Tutkimustuloksien kannalta valmista aineistoa, kuten tilastoja tai arkistomateriaalia ei ollut, joten haastattelujen tietolähteinä toimivat tutkimukseen valittujen asiantuntijoiden henkilökohtaiset tiedoksiannot. Kaikki ennakkokysymyksiin vastanneet henkilöt osallistuivat myös haastatteluihin, joten tutkimus herätti kiinnostusta. Haastattelujen yhteydessä sain kuulla mielenkiintoisia tarinoita etenkin pitkän työkokemuksen omaavilta henkilöiltä. Joiltakin haastateltavista löytyi esim. historiatietoa, kuinka hiljaista tietoa on aikojen saatossa yritetty siirtää tai onnistuttu säilyttämään. Myös muiden osastojen käytännöistä oli muutamien kysymysten kohdalla puhetta.

Liitteen 4 tulostaulukko edustaa lisäkysymyksistä saatuja havaintoja ja vastauksia. Ensimmäisten lisäkysymyksien avulla pyrin kartoittamaan, mikä on nykyisen toimintamallin taso ja miten meidän tulisi toimia jatkossa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitä tiedonjohtamisen välineitä olisi suotavaa hyödyntää organisaatiossamme. Lopuksi tiedustelin vastaajien mielipidettä osaamisen hallinnasta käytännön ja palkitsemisen kannalta katsottuna. Viimeisenä esitin mielipidekysymyksen, jolla pyrin saamaan vastauksen tutkimuksen hyödyllisyydestä. Haastattelujen kokonaiskesto oli melko tarkalleen 1,5 tuntia (~90 minuuttia) yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, joten lisäkysymysten määrä osoittautui oikeaksi.

7.2.1 Nykytila ja tulevaisuus

Nykytilasta ja tulevaisuudesta sain tehtyä havaintoja ensimmäisten lisäkysymysten avulla. Tässä kohtaa painotin jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen, että tarkoituksena ei ole missään tapauksessa mustamaalata työnantajaa, vaan pyrkimys oli saada rehellinen mielipide, miten henkilöt kokevat asian nykytilan. Tulosten pohjalta voidaan faktaperusteisesti todeta, että hiljaista tietoa esiintyy organisaatiossamme, mutta sen hyödyntäminen on epäselvää. Suurimpana kompastuskivenä on selkeän toimintamallin puuttuminen, minkä merkityksellisyys on johdossa hukassa. Syynä voi olla myös tiedostamattomuus tai haluttomuus, joka viitekehyksessäkin nousi esille.

Toisaalta kysymys on pitkälti myös henkilökohtaisesta taipumuksesta tehdä tai kyvystä tuottaa dokumentteja, sillä kaikille se ei sovi. Hiljaisen tiedon nykytilaa kuvaava diagrammi kertoo, että asiaan ei ole vielä toistaiseksi kiinnitetty tarpeeksi huomiota vastausten keskiarvon jäädessä alle 1,6 / 5 (ks. kuvio 17). Voidaan hyvin myös ajatella, että tässä olisi paljon hyödynnettävää potentiaalia organisaatiossamme, jos asialle halutaan antaa painoarvoa tulevaisuudessa.



Kuvio 17. Hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämisen nykytila

Vastaajien keskuudessa vallitsi keskeinen näkemys siitä, että hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi yrityksessä ei ole kiinnitetty kovin paljon huomiota. Osan mielestä asiaan ei ole kiinnitetty huomiota lainkaan, koska osaamisen siirtämistä ei ole huomioitu millään tavalla. Vastauksista kävi ilmi, että halutun mukaista toimintamallia edustavasta prosessista ei ole kuultu.

- *Ei ole kovin paljoa kiinnitetty huomiota. Pehdyttämistä tehdään kuitenkin vähän, missä hiljainen tieto on oleellisessa roolissa. Koetaanko hiljainen tieto tärkeäksi yritysjohtossa?*

Yksi vastaajista tunnisti kuitenkin menetelmän, jossa henkilön nimellä perustetaan datakansio yhteiselle verkkolevyasemalle, johon tietoa ja dokumentteja on yritetty kerätä. Tällainen toimintatapa koettiin kuitenkin epäonnistuneeksi hiljaisen tiedon

siirtämisen kannalta. Lisäksi suuresta tietomäärästä on vaikea löytää haluamansa tieto, varsinkin kun kansiorakenne yleensä edustaa henkilön omia tapoja tiedon kategorisointiin.

Tulevaisuuden suhteen oltiin enemmän optimistisia, koska ainakin hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtoon tähtäävistä menetelmistä oli jonkinlainen käsitys sekä yksilö- että tiimitasolla. Vanhojen työntekijöiden kouluttamista korostettiin, jotta haluttu osaamistaso pystyttäisiin ylläpitämään. Vastaavasti riskinä nähtiin pelkästään uusien työntekijöiden kouluttaminen, koska nykyisin työurat saman työnantajan palveluksessa ovat lyhentyneet, jolloin osaamisen katoaminen on todennäköistä. Osaamisen säilyminen tulevaisuudessa varmistettaisiin tehokkaalla työparityöskentelymallilla tai mentorointia hyödyntämällä, jotka pitäisi mahdollistaa automaattisesti eläköitymisen yhteydessä. Lisäksi yritykseen sitouttaminen, riittävä itseohjeistus ja asioiden yhdenmukainen tekeminen saivat suosiota. Päällikkötasolla täytyisi osata ajatella, että hyvään lopputulokseen riittäisi, jos vaikka 80-prosenttia pystyisi tekemään dokumentteja ja ohjeita työmenetelmistään.

- *Dokumentoinnilla ja päivitettyillä ohjeilla saavutetaan pohjatietotaso, jonka päälle tulee uudet asiat.*

7.2.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen

Seuraavien lisäkysymysten avulla pyrin selvittämään, millaisia tiedon johtamiseen liittyviä tehtäviä esimiehelle kuuluu sekä millaisia työvälineitä osaamisen johtamisessa voidaan hyödyntää. Tiedon johtamisen taustalla toimii hiljaisen tiedon ja osaamisen havainnointi, johon käyttökelpoiseksi työvälineeksi sopii esim. osaamiskartoitus. Toisena johtamisen apuvälineenä on kehityskeskustelut, joiden lomassa voidaan sopia henkilökohtaisesta tiedon siirtämisen strategiasta. Samat menetelmät nousivat esiin myös viitekehyksessä osaamisen hallinnan keskeisinä välineinä.

Ideaalitilanteessa osaaminen kuitenkin siirtyy osana päivittäistä tekemistä, joten sellaisen tapakulttuurin löytäminen ja suosiminen olisi avainasemassa. Tähän lopputulemaan päätyivät sekä kirjallisuus että haastateltavatkin. Henkilöstösuunnittelussa oleellista olisi kiinnittää huomiota ydinosaamisen ja vuokratyövoiman suhteeseen.

Organisaatiossa sellaisia työtehtäviä, joissa vaaditaan erityisosaamista, ei tule ulkoistaa. Se takaa, että osaaminen säilyy yrityksen omistuksessa jatkossakin.

Havainnointi

Lähtökohtaisesti osaamiskartta tai -kartoitus koettiin oikeaksi menetelmäksi hiljaisen tiedon ja osaamisen havainnointiin, koska sen avulla tiedetään, kuka osaa mitäkin. Toisin sanoen kartan avulla saadaan tietoa, keneltä tietystä asiasta olisi kannattavaa kysyä. Ohjenuorana toimivaan osaamiskarttaan lisäarvoa antaa esim. numeerinen laaduttaminen (1 - 5), jolloin taulukosta käy ilmi, jos joku toinen tietää asiasta edes jotain. Vastausten perusteella voi päätellä, että toisinaan omaa osaamista voi olla vaikeaa arvioida, jolloin esimiehen on syytä osallistua mukaan arviointiin. Yksi vastaajista huomautti kuitenkin, että kerätty tieto ei hyödytä, mikäli sitä ei osata käyttää.

- On oikea tapa, koska sieltä voi poimia yksittäistä osaamista jostain osa-alueesta. Taulukko tekee osaamisen lähteen näkyväksi.

Osallistaminen

Vuosittaiset kehityskeskustelut koettiin pääosin hyvänä tapana hiljaisen tiedon strategian suunnitteluun. Tilaisuus on tavoitteiden ja mittareiden asettamisen lisäksi myös oivallinen osaamisen kartoittamiseen etenkin, jos esimies ei ole perillä asiantuntijan työtehtävien sisällöstä. Kehityskeskustelut koettiin henkilökohtaiseksi tapahtumaksi, minkä puitteissa voi kertoa eläköitymisaikeistaan ja samalla alkaa miettiä yhdessä sopivaa strategiaa ja toimintamallia asian toteuttamiseksi (AGCO exit plan). Erään vastaajan mielestä strategiasta on turha sopia kehityskeskustelussa, koska hiljaisen tiedon ja osaamisen siirto pitäisi tapahtua jokapäiväisen vuorovaikutuksen kautta luontaisena osana yksilön tekemistä.

- *Hiljaisen tiedon siirto pitäisi tapahtua osana jokapäiväistä toimintaa.*

7.2.3 Osaamisen hallinta

Osaamisen hallintaan liittyvillä lisäkysymyksillä tarkoitukseni oli saada selville, mitä odotuksia haastateltavilla on työnantajan suuntaan. Käytännössä kysymys kuuluu, kuinka eläköityvien asiantuntijoiden työnteosta saadaan tehokasta, merkityksellistä

ja motivoivaa? Ajatuksena oli löytää keinoja, kuinka henkilöitä kannustettaisiin tuottamaan tietoa yhteiseen tietokantaan. Pintapuolisena tuloksena sen todettiin vaativan ainakin muuttuneita toimintatapoja työpaikkakulttuurissa.

Palkitseminen

Lisäkysymyksistä ehkä hankalimmaksi osoittautui palkitsemisesta tiedustelu. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että palkitsemisen tavat ja ajankohta koettiin henkilökohtaisena. Lähtökohtaisesti suurin osa vastaajista oli palkitsemisen kannalla, mutta palkitsemisen tavat jakoivat mielipiteitä. Yksiselitteisiä tapoja palkitsemiseen ei siis löytynyt, koska henkilöt kokevat palkitsemisen kovin eri tavoilla. Vastauksista kävi ilmi, että palkitsemisen avulla hiljaisen tiedon jakamista ja osaamisen siirtämistä voidaan kuitenkin tehostaa, koska se motivoi suoriutumaan paremmin. Eräs vastaajista pohti, voisiko palkitsemisen hoitaa hyvässä hengessä jotenkin kollektiivisesti.

- Jotain positiivista ja mielikuvituksellista se saisi olla, ei välttämättä kuitenkaan rahaa.

Palkitsemisen suhteen voidaan myös hyvin kysyä, miten suoriutumista mitataan ja kuinka siitä tulisi palkita? Vastauksien perusteella hiljaisen tiedon siirtäminen pitäisi huomioida työtehtävät keventäen, koska esim. työmenetelmien dokumentointi ei synny tyhjästä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tilanne kääntyy helposti rasittavaksi, jos perustyöt kasaantuvat taustalla. Osan mielestä toimenkuvaan kuuluu tiedonjakaminen pyyteettömästi, koska pitää ymmärtää asian tärkeys ja merkitys. Tuossa tilanteessa palkitsemista ei koettu tärkeäksi, mutta kiitoskin olisi hyvä huomio, kun se saannottaisiin ääneen. Viitekehyksessä todettiin, että palkitseminen koetaan usein hankalaksi, mutta tärkeäksi, koska se motivoi ja osoittaa samalla osaamisen arvostuksen.

Käytäntö

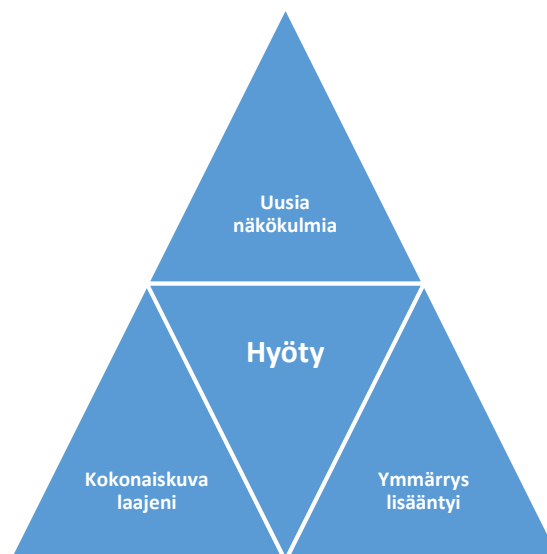
Hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta jokainen tutkimukseen osallistunut haastateltava katsoi tarpeelliseksi tuen ja riittävän ajan järjestämisen työnantajan puolesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosessin läpiviemiseen pitää antaa tosiasiallinen mahdollisuus. Yleensä asiantuntijoiden keskuudessa omaa osaamista vähätellään, joten esimiesten pitäisi kiinnittää enemmän huomiota osaamisen siirtämiseen.

- *Kyllä tulisi tukea ja järjestää aikaa, koska muut työt jäävät tekemättä. Resurssikysymykset valitut menetelmät tapauskohtaisesti huomioiden.*

Pidempään työskennelleiden kohdalla tietotaidon kokonaisvaltainen siirtäminen ei välttämättä onnistu, koska kokemusta on kertynyt pitkältä ajalta ja työtehtävät ovat vaihtuneet ajan kuluessa useampaan kertaan. Sen sijaan vastaajat puhuivat tiimityön ja avokonttorin puolesta, jossa tiedon siirtyminen on luontaista. Lisäksi nykyisen toimintaympäristön katsottiin tukevan osaltaan hiljaisen tiedon dokumentointia esim. käytössä olevien ohjelmistojen kautta.

Myös jonkinlainen oppipoikasysteemi voisi olla kokeilemisen arvoinen menetelmä osaamisen siirtämiseksi, kunhan ensin pohditaan ja ajatellaan asioiden tärkeysjärjestyttä. Yleisenä kommenttina todettiin, että osaamisen hallinta liittyy suurempaan kokonaisuuteen, jossa yrityksen johdon pitäisi asettua asian taakse. Menetelmistä puhuttaessa työohjeiden videomuotoinen dokumentointi sai haastatteluissa kannatusta, mutta niissäkin on huomioitava, että ohjeiden ylläpitäminen vaatii säännöllistä päivittämistä.

Tutkimuksen yleishyödyllisyyttä oli helppoa mitata lisääntyneen ymmärryksen avulla (ks. kuvio 18). Merkittävää tuloksissa oli, että kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt vakuuttivat aidosti merkityksen ja ymmärryksen lisääntyneen hiljaisesta tiedosta. Vaikkei tätä arvoitukaan numeerisesti, tulosta tukevia kommentteja tuli jokaiselta.



Kuvio 18. Tutkimuksesta koettu hyöty

Asia tai ilmiö koettiin tärkeäksi tajuta, ja kokonaiskuva laajeni etukäteiskäsityksestä huolimatta, kun asiasta pääsi keskustelemaan. Hiljaista tietoa ja sen merkitystä ajattellessa syntyi uusia näkökulmia samalla, kun käsitys sen hyödyllisyydestä vahvistui. Lisäksi tutkimuksen kaksivaiheisuus sai kiitosta, koska muuten kerralla olisi tullut liian paljon asiaa.

- *Ennakkokysymyksissä joutui miettimään asiaa. Pelkän haastattelun yhteydessä ei olisi ehtinyt ajatella niin syvällisesti.*

8 Johtopäätökset

Onnistunut johtopäätöksen tekeminen vaatii tutkimustulosten huolellista analysointia. Uskon vastaajien suhtautuneen kyselyyn vakavasti, koska kohderyhmänä hiljainen tieto koskettaa tutkimukseen valittuja henkilöjä. Näin ollen avoimen teemahaastattelun avulla sain tarpeeksi luotettavaa tutkimustietoa ja tuloksia. Lisäksi valittu tutkimusmenetelmä osoittautui oikeaksi, koska haastateltavat kokivat tutkimuksen kaksiosaisuuden onnistuneeksi ratkaisuksi. Henkilöhaastattelun tuloksien valossa sopivien dokumentointimenetelmien löytäminen olisi yksi avaintekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Perustuen tutkimustuloksiin, aiempiin tutkimuksiin ja omiin asiantuntijanäkemyksiin, voidaan todeta, että esiin nostetut havainnot ovat linjassa muiden vastaavien kanssa.

Hiljainen tieto organisaation hallintaan

Teoriatiedon pohjalta voin omasanaisesti todeta, että yrityksen kannalta älyllisen pääoman kasvattamiseen tähtäävä osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä auttaisi parhaiten asiantuntijoiden hiljaisen tiedon säilyttämisessä. Tuloksista voi nähdä, että hiljainen tieto ilmenee asiantuntijaorganisaatiossamme erilaisena näkymättömänä osaamisena ja dokumentoimattomana tietona. Luovaa ja kokemusperäistä asiantuntijatyötä ei tule standardisoida, koska työn pitää sopia tiimin jäsenille. Usein asiantuntija pystyy toimimaan, muttei välttämättä osaa selittää, miten. Organisaatiossamme hiljainen tieto nähtiin merkityksellisenä ja tärkeänä asiana, jonka säilyttä-

miseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jottei samoja virheitä toisteta. Myös kokemuksen kautta hankittu osaaminen – jota esim. toimintakulttuuri edustaa - nähtiin oleellisessa roolissa asiantuntijatyössä. Siirtäminen seuraajalle pitää aloittaa hyvissä ajoin ennen eläköitymistä, vaikka yksiselitteistä aikaa ei olekaan.

Erityisesti ns. avainhenkilöiden kohdalla hiljaisen tiedon siirtoa on suunniteltava ja valmisteltava ennakkoon, sillä seuraajan löytyminen voi kestää. Kokeneille työntekijöille vuosien saatossa tekemisen kautta kertynyt hiljainen tieto ja osaaminen saataisiin jäämään organisaation käyttöön ensin näkyväksi tekemällä ja sitten siirtämisen menetelmiä hyödyntämällä. Käytännössä tämä tarkoittaa huolellista työmenetelmien dokumentointia ja näiden ohjeiden soveltamista esim. mentorointia tai työparimenetelmää hyödyntäen. Täten hiljaista tietoa ja osaamista voitaisiin paremmin hyödyntää perehdyttämisessä, jos tietotaitoa löytyisi valmiiksi dokumentoidussa muodossa. Lisäksi on selvää, että dokumentoidussa muodossa oleva tieto helpottaa työtehtävien toistossa, varsinkin jos tietty prosessi suoritetaan harvoin esim. kerran vuodessa. Haastatteluissa syntyi erilaisia ideoita tiedonkeruun toteuttamiseksi, joista sähköinen dokumentointi nousi avainrooliin. Tällaisten datanhallintajärjestelmien luonti ja käyttöönotto vaatisi käytännön panostuksia henkilöstöosaston suunnasta. Päämääränä nähtiin kuitenkin, että jokaisen osaston tulisi toimia yhdenmukaisesti tiedon tallentamisprosessissa, olipa taustalla käytössä sitten minkälainen IT-järjestelmä tahansa. Kaiken kaikkiaan asian haluamisen takana toimii ymmärrys ilmiöstä sekä asiantuntijatyöhön oleellisena osana liittyvän hiljaisen tiedon tunnustaminen. Vastuun asian tiedostamisesta nähtiin lähtevän yrityksen johtoryhmästä käsin. Se antaisi mahdollisuuden kehittää yrityksen toimintakäsikirjassa olevia osaamisen johtamiseen tähtäviä prosesseja.

Perusajatuksena on ohjata asiantuntijaa havainnollistamaan toimintatapansa käytännön kokemuksista kohti kirjallisia dokumentteja. Itsenäinen työmenetelmien dokumentointi pitäisi automaattisesti sisällyttää uuden työntekijän toimenkuvaan, jolloin toimintakulttuurissa väistämättä tapahtuisi muutos parempaan suuntaan. Vastauksista paistoi läpi, ettei asiantuntijaa voi kuitenkaan pakottaa, mutta hiljaisen tiedon dokumentointia pitää tapauskohtaisesti vähintäänkin vaatia. Tuolloin olisi mahdollista valita yhdessä sopivat menetelmät käyttöön. Tästä voi vetää myös sellaisen johdopäätöksen, että asiantuntijoita tulisi ohjata motivoiden ja palkitsemisen avulla.

Käytännössä mahdollisuuksia palkitsemiseen olisi esim. osana palkkiojärjestelmää, mutta ongelmaksi saattaa koitua tasavertainen mittaaminen. Ratkaisuna edelliseen voisi toimia rehellinen korvaus merkityksellisestä työstä palkkiojärjestelmän tilalle.

Samassa yhteydessä täytyy kuitenkin huomioida, että dokumentointi ja osaamisen siirto ovat hieman ristiriidassa kehitysnäkökulman kanssa. Joskus voi olla, että dokumentoinnin seurauksena vanhat menetelmät jäävät voimaan, vaikka uudempia ja tehokkaampiakin olisi tarjolla. Oppivan organisaation tulisi olla avarakatseinen, jotta vanhoista käytänteistä olisi yleensäkin mahdollista päästä eroon. Samalla tiimin pitäisi olla kehitysmuonenteinen, mikä antaisi sopivasti tilaa myös uusille näkökulmille. Toisaalta hyviksi havaittuja toimintatapoja ei kannata kokonaan hylätä, koska muutos on riskinä, että henkilöt alkavat tehdä samoja vanhoja virheitä uudestaan. Tästä kaikesta voi päätellä, että hiljaisen tiedon arvioinnin suhteen on oltava vähintäänkin sensitiivinen. Lisäksi uuden tulokkaan oppimis- ja omaksumiskyky on avainasemassa.

Kuinka hyvin yrityksessä lopulta tunnetaan organisaation todellinen osaaminen? Asiaan ei ole yksiselitteistä vastausta, mutta esimiehet ja johtajat ovat tässä joka tapauksessa näköalapaikalla. Jatkuva muutos ja tiheät henkilöstövaihdokset eivät tue hiljaisen tiedon havainnointia ja siirtymistä organisaatiossa. Tuloksien perusteella osaamista voidaan jakaa parhaiten mallia näyttämällä ja keskustelemalla. Tällaisen organisaatiokulttuurin olisi suotavaa olla jokapäiväistä, joten sosiaaliseen oppimiseen tähtäävän mallin ylläpitoon tulisi myös kannustaa. Huomioiden, kuinka merkitykselliseksi ilmiö koettiin, hiljaisen tiedon säilyttämiseksi ei ole panostettu juuri lainkaan.

Edellytyksenä uudenlaisen toimintakulttuurin ulosmittaamiselle yrityksen toimintakäsikirjasta tulisi löytyä toimintamalli, joka velvoittaa toimenkuvaan liittyvien työmenetelmien dokumentoinnin. Tällöin yhteisen tekemisen tuloksena syntyisi jotain konkreettista, josta olisi hyötyä koko työyhteisölle. Asioiden keskinäiset vaikutussuhteet ovat kuitenkin kompleksisia, kun muuttujia on paljon, ja lopulta kysymys on myös henkilökemioista. Lähtökohtaisesti avoin ja luottavainen toimintamalli tukee paremmin tiedon siirtymistä. Loppujen lopuksi aidosti toiminnan muutoksen suuntaan ohjaavat menetelmät löytyvät yhdessä tekemällä ja kokeilemalla.

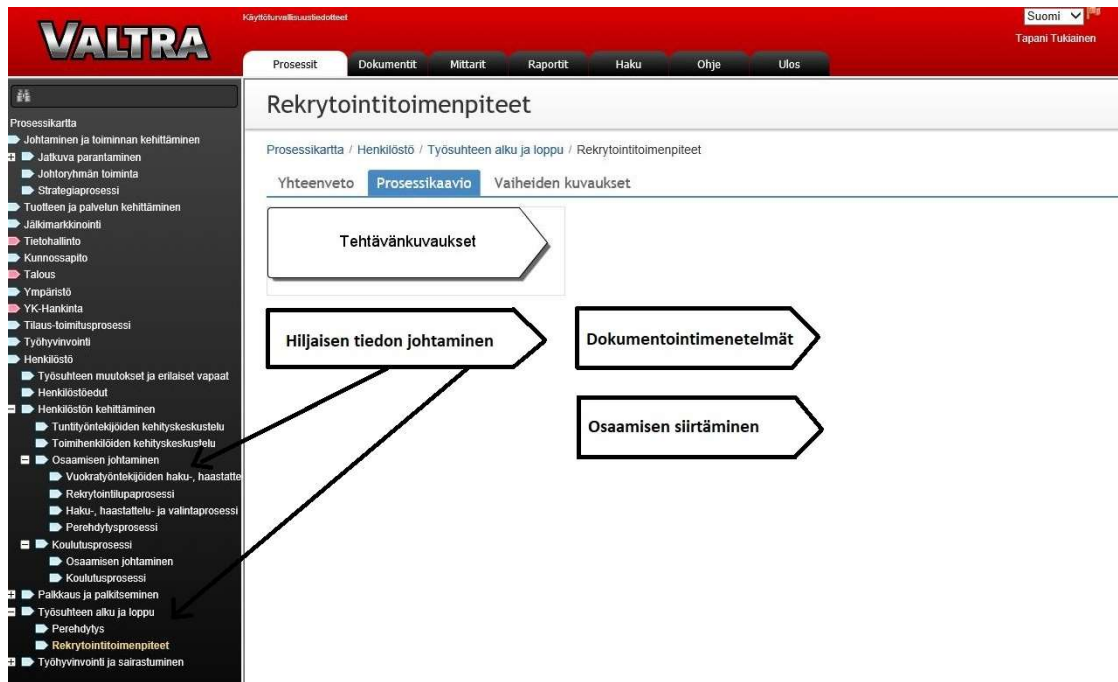
8.1 Asiantuntijoiden johtamisen osaaminen

Nykyään on jo nähtävissä, kuinka työurat saman työnantajan palveluksessa ovat lyhytkestoisempia. Palkitsemisella on merkitystä osaamisen siirrossa, koska se motivoi myös työuran loppuvaiheessa. Tässä toimii periaate: Jos on itse valmis antamaan, saa todennäköisesti takaisin paljon enemmän. Hyvän johtamisen tuloksena asiantuntijalle täytyisi syntyä tunne, että osallistumisella ja hänen tietotaidollaan on vaikutusta tai yhteisöllistä merkitystä. Organisaation esimiesten pitäisi tiedostaa työntekijöiden intressit paremmin, koska inhimillisessä pääomassa - kuten hiljaisessa tiedossa - on näkymätöntä potentiaalia. Prosessien valossa kysymys on pitkälti inhimillisen pääoman muuttamisesta yrityksen rakenteelliseksi pääomaksi.

Pitkän työuran varrelta kerätyn tietomäärän edessä täytyy luottaa intuitioon, joka syntyy pääsääntöisesti kokemuksesta ja tiedosta. Tätä voisi verrata käytännössä siten, että asiantuntijalla on hiljaista tietoa ja aloittelijalla vain informaatiota. Tiedon jakamisen ja siirtämisen kulttuuri ei saa olla organisaatiossa mikään pakollinen paha tai yksittäinen projekti; sen tulisi olla prosessi, jolle yrityksen johto antaa vahvan tuensa. On hyvä painottaa, että tällaiset prosessit eivät synny automaattisesti, joten perusteluja yritysjohtoon suuntaan täytyy olla riittävästi. Asian viemiseksi eteenpäin tämä tulisi ymmärtää kommunikoida oikein ja osata ”myydä” kera hintalapun.

Toimenpide-ehdotukset

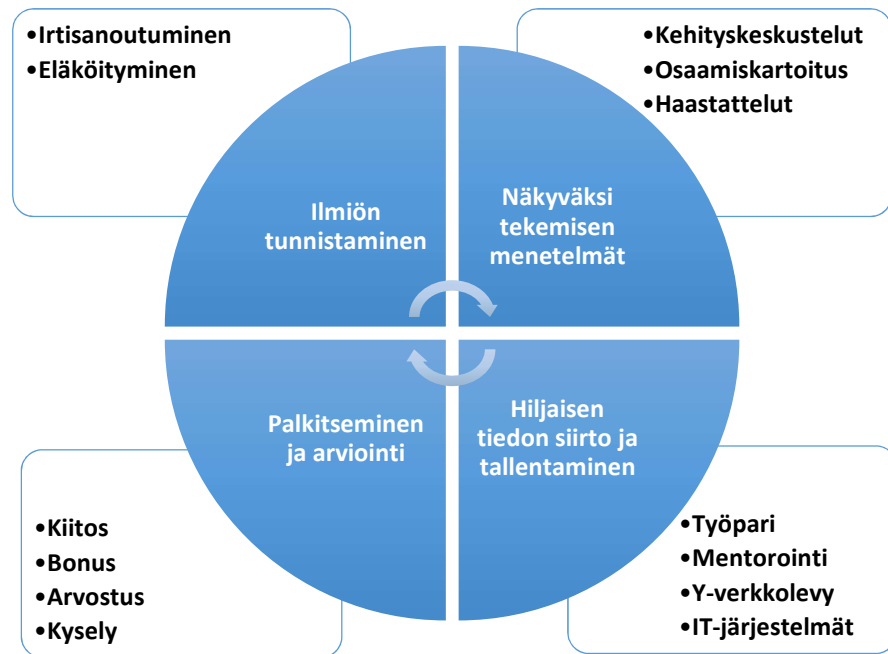
Tulosten perusteella voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että hiljainen tieto ilmenee asiantuntijaorganisaatiossamme erilaisena osaamisena ja tietona, jota edustavat erilaiset rutiinit ja tavat toimia. Voidaankin hyvin kysyä, kuinka uusi työntekijä perehdytetään toimenkuvalliseen työhön ilman ohjeita? Vastauksena edelliseen, organisaatio tarvitsee hiljaisen tiedon siirto-ohjelman tai selkeän prosessin osana osaamisen johtamista. Sijoittelu tai tila ei käytännössä tuottaisi ongelmia, koska sopiva paikka prosessille löytyisi joko osaamisen johtamisen alta tai työsuhteen alku- ja loppuosion alta (ks. kuvio 19), joissa molemmista perehdyttäminenkin on jo omana kokonaisuutena. Lisäksi täytyy muistaa, että hiljainen tieto kaikkineen tukee vahvasti perehdyttämisprosessia, joten määrittelyn paikka on sinänsä selviö.



Kuvio 19. Hiljainen tieto toimintakäsikirjassa

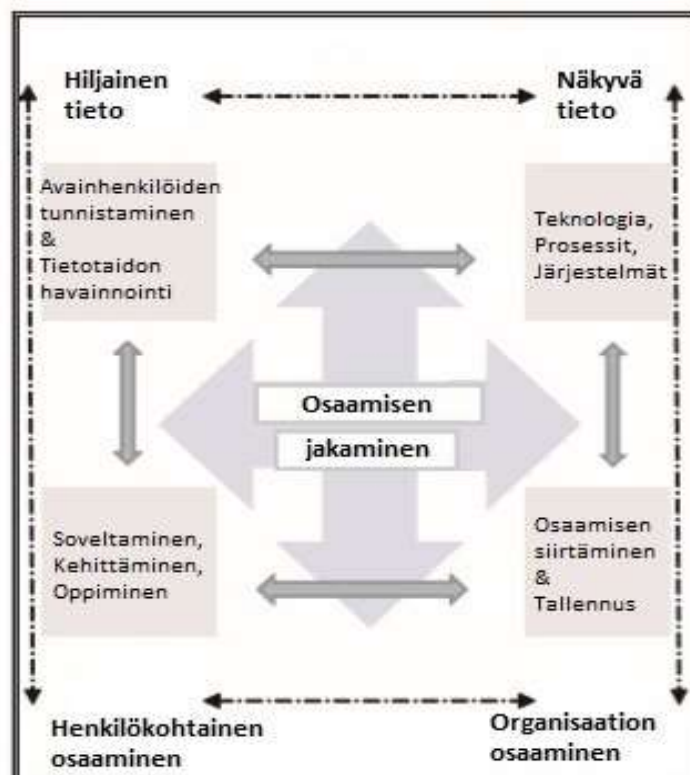
Hiljaisen tiedon johtamista käsittelevän osion tulisi sisältää selkeä toimintamalli, kuinka esim. eläköitymistilanteessa toimitaan hiljaisen tiedon jakamiseksi. Kuvio 20 edustaa toimintamallia hiljaisen tiedon johtamiseen orientoituneesta prosessista. Oleellista on tunnistaa ensin, mitä osaamista tarvitaan tai mitä tietoa halutaan siirtää ja sitten valita sellainen menetelmä, jolla puuttuva tieto saadaan siirrettyä organisaation käyttöön. Vaikka palkitsemisessa onnistuminen voikin tuntua haastavalta ajatukselta mittaamisen kannalta, ainakin prosessin loppuun tulisi sisältyä arviointi tai kysely, kuinka hiljaisen tiedon siirtämisessä onnistuttiin.

Irtisanoutumisen yhteydessä osaamisen näkyväksi tekemisen keinot ovat erilaiset, koska kehityskeskusteluista ei silloin ole enää apua. Tuolloin haastattelut ja osaamiskartoitus ovat avainroolissa. Huomiota on erityisesti kiinnitettävä hiljaisen tiedon tallentamiseen, jottei se jää sinne-tänne tallennettujen irrallisten dokumenttien varaan. Myös vilpitiön kysely on suoritettava ennen irtisanoutuneen poistumista, koska vielä silloinkin on mahdollista saada arvokasta tietoa. Koko ketjussa esimies on tärkeässä asemassa, jotta prosessi saadaan vietyä kunnialla läpi. Lisäksi henkilökemioiden merkitystä ei ole syytä vähätellä tässäkään yhteydessä.



Kuvio 20. Hiljaisen tiedon johtamisen prosessi

Osaamisen jakamisen prosessissa (ks. kuvio 21) avainhenkilöiden tietotaidon tunnistaminen on merkittävää. Erilaisten teknologioiden ja järjestelmällisen toiminnan avulla osaaminen tehdään näkyväksi eli siirrettävään ja tallennettavaan muotoon.



Kuvio 21. Osaamisen jakamisen prosessi (Małecka 2018, 487, muokattu)

Edellytyksenä yhteisölliselle ja sosiaaliselle oppimiselle toimii näkyväksi tehdyn ja siirretyn osaamisen soveltaminen käytännön tarpeisiin. Myös luontainen kehittyminen kasvaneen osaamisen myötä edesauttaa oppimista. Lopputuloksena organisaation hallussa oleva osaaminen alkaa pikkuhiljaa muuttua takaisin hiljaiseksi tiedoksi henkilökohtaisen osaamisen kautta. Huomattavaa on, että osaamisen jakamisen prosessissa voi apuna käyttää rinnalla hiljaisen tiedon johtamisen prosessia, etenkin oleellisen osaamisen näkyväksi tekemisessä ja siirtämisessä.

8.2 Dokumentointiprosessin kehittäminen

Yleisesti ottaen aiheen luonteenpiirre koetaan toisinaan epäselväksi. Näin varsinkin, jos hiljaisen tiedon olemassaoloa ei yrityksessä tunnusteta. Tutkimuksen mukanaan tuomaan näkemykseen perustuen asiantuntijoita tulisi ohjata työmenetelmien dokumentointiin palkitsemisen kautta, jolloin sekä työnantaja että työntekijä voittavat. Asiantuntijalle on merkittävää ymmärtää, että työmenetelmien yksityiskohtaisten ohjeiden yhteys työmotivaatioon korostuu, koska loppujen lopuksi työntekemisen helppous lisääntyy. Tutkimuksen antamasta lisäarvosta voi todeta sen verran, että ainakin sopivien dokumentointimenetelmien löytäminen on yksi avaintekijöistä. Lisäksi työyhteisössä oleellisen tiedon ja osaamisen kartoittamiselle antaisiin aika paljon painoarvoa, vaikka sellainen dokumentti ei itsessään vielä sisältäisikään hiljaista tietoa.

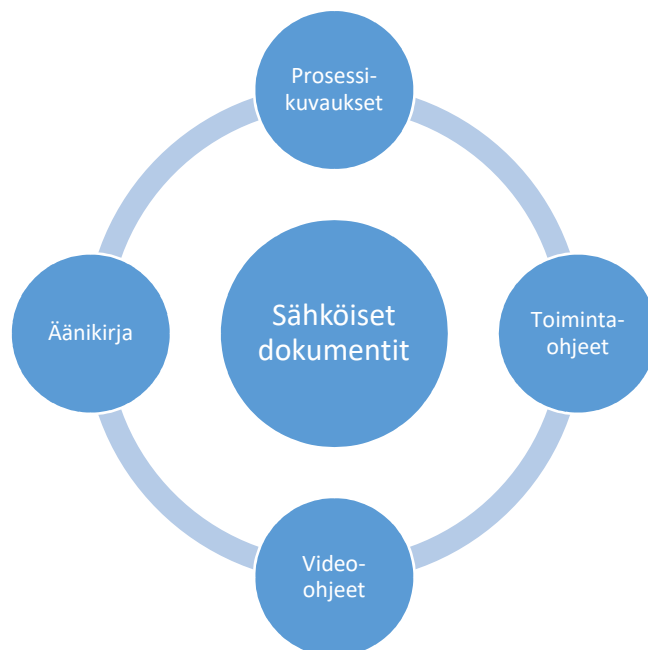
Tekniset dokumentointivälineet ja erilaiset tilat eivät yksinään riitä hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaatiossa tarvitaan aito halu jakaa hiljaista tietoa, koska lisäksi prosessi vaatii ohjausta ja yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Tieto on valtaa ja arvokasta pääomaa, mutta vain dokumentoidussa muodossa se on käyttökelpoista. Tutkimustuloksista kävi kuitenkin ilmi, että kaikista asiantuntijoista ei ole dokumentoijaksi. Tällaisissa tapauksissa dokumentointivastuu on seuraajalla, joka yhdessä kokeneemman henkilön kanssa tekee tarvittavat dokumentit tai ohjeet.

Työyhteisössä harvinaista ja avainosaamista omaavan asiantuntijan tulisi olla etuoikeutettu jakamaan osaamisensa. Valitettavasti jotkut ihmiset uskovat saavuttavansa

enemmän hiljaisen tiedon panttaamisella kuin jakamalla sitä, mikä saattaa johtua pelosta menettää vaikutusvaltansa tai ammatillista kunnioitusta. Arvostukseen pohjautuvassa ja toimintakulttuuria tukevassa tiimityössä harvemmin näin kuitenkaan on. Tästä kaikesta voi päätellä, että tiedon panttaaminen ei ole kenenkään etu, vaikka osan esimerkiksi vanhentuneesta hiljaisesta tiedosta voisikin hyvin jättää huomiotta.

Sähköinen dokumentointi

Keskeisimpien tutkimustulosten lopputulemana esitän, että yrityksen toimintakäsikirjaan perustettaisiin kokonaan oma osio hiljaisen tiedon sähköisen tallentamisen osalta. Kysymykseen ei edelleenkään tule perehdyttämisen alla oleva sivuhaara; tarvitaan itsenäinen toimintaosio hiljaisen tiedon johtamisen alle. Koska dokumentointi koettiin yhdeksi soveltuvimmista hiljaisen tiedon jakamisen keinoista, tulisi tästä prosessista löytyä erillinen toimintamalli (ks. kuvio 22). Toimintamallin ohjaamana tuotetut sähköiset dokumentit tulisi sitten löytyä tallennettuna esimerkiksi yleisestä datanhallintajärjestelmästä tai yhteisestä sähköisestä arkistosta. Käytännön toimintaa tukevia ohjelmistoja löytyy kuitenkin helposti, jopa olemassa olevista tietojärjestelmistä. Yksinkertaisimmillaan toimintaohje sisältää vaihe-vaiheelta ne toimenpiteet, jotka tietyn prosessin onnistunut suorittaminen kokonaisuudessaan vaatii.



Kuvio 22. Sähköiset dokumentointimenetelmät

Lähtökohtaisesti asiantuntijan toimenkuvaan liittyvä toimintaohje olisi käyttökelpoinen työväline. Ohjeesta tulisi käydä ilmi, miten tietty työtehtävä suoritetaan onnistuneesti. Tämä tulisi löytyä sähköisessä muodossa jostakin järjestelmästä, jotta se olisi kaikkien saatavilla. Sähköistä dokumenttia parempi vaihtoehto olisi videomuotoinen toimintaohje. Tässä tapauksessa kirjallisessa muodossa oleva dokumentti käydään läpi ja tallennetaan samalla videoksi. Jos ohjeessa on kysymys jostain tietokoneohjelmasta tai -sovelluksesta, niin tuollaisen ohjeen nauhoittaminen on entistä helpompaa esim. saatavilla olevien näyttöruudun kuvaa tallentavien ilmaisohjelmien avulla. Myös äänikirjan muodossa oleva sähköinen dokumentti tai toimintaohje saattaisi olla käyttökelpoinen perehdytyksessä tai tavoittelemisen arvoinen tapauskohtaisesti.

Oleellista dokumentoinnissa – niin sähköisessä kuin kirjallisessakin – on huomioida päivittäminen, koska toimimattomana dokumentti on viraton. Ohjelmien kehittyminen, päivittyminen ja vaihtuminen vaativat aina ohjeen läpikäyntiä. Mikäli tämä osuu eläköityvän henkilön kohdalle, ohje tulee ehdottomasti käydä läpi seuraajan kanssa yhdessä, jotta tulevalla työntekijällä on mahdollisuus kysyä toiminnan kannalta oleelliset kysymykset. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että ohjeen toimivuus tai toimimattomuus tulee esille vasta, kun uusi työntekijä saadaan rinnalle. Samassa yhteydessä dokumentti tai toimintaohje tulee luonnollisesti korjattua ja päivitettyä, jolloin hyväksi havaittujen käytänteiden vaaliminen jatkuu itsestään.

9 Pohdinta

Tutkimuksessa syntyneiden johtopäätöksiä näkökulmasta teoriaosa ja tutkimustulokset soivat hyvin yhteen. Aineiston perusteellisen analysoinnin, jäsentelyn ja oman ajattelun avulla syntyivät lopulta toimenpide-ehdotukset, jotka ovat linjassa viitekehysten kanssa. Perimmäisenä pyrkimyksenä oli tuottaa käyttökelpoista tukimateriaalia yrityksen toimintakäsikirjan päivittämiseksi ajan tasalle hiljaisen tiedon osalta, missä koin onnistuneeni. Tulevaisuus näyttää, kuinka henkilöstöosasto tai yrityksen

johto ottaa vastaan kehittämäni visiot toimenpide-ehdotuksista. Toisaalta ajan kuluessa käy myös selville, kuinka osaamisen siirtoon liittyvät toimintatavat saadaan juurrutettua organisaation käyttöön osaksi päivittäistä toimintakulttuuria.

Tutkimuksen arviointi

Teoriaosan kriittiseen tarkasteluun olisi voinut yrittää keskittyä paremmin. Koin kuitenkin, että painetussa kirjatiedossa esitetyt teemat tukivat toinen toisiaan, joten niiden kritisointi tuntui vaikealta. Koska hiljainen tieto on ilmiönä tunnettu jo kauan, uusien näkökulmien etsiminen kokonaisvaltaisesti oli haasteellista. Haastattelututkimuksen reliabiliteettia ehdottomasti lisäsi vastaajien 100-prosenttinen osallistuminen, joka nosti aineiston määrää, ja siten lisäsi havaintojen luotettavuutta perustellusti. Yleistämisen valossa koen, että tutkimuksen otos edustaa hyvin perusjoukkoa, joka palvelee tutkimustuloksia luotettavasti, koska silmiinpistävää ristiriitaisuutta ei havaittu. Toisin sanoen, jos tutkimus suoritettaisiin samoilla kriteereillä esimerkiksi tuotekehitysosastolla, niin uskoisin lopputuleman olevan samansuuntainen. Haastattelujärjestyksellä en kokenut olevan merkittävää vaikutusta lopputulokseen, koska haastateltavilla oli ennakkotietoa ilmiöstä jotakuinkin saman verran.

Jäin kuitenkin pohtimaan, kuinka nopeasti ennakkokyselyn jälkeen henkilöhaastattelut kannattaa pitää, jotta asiat eivät unohtuisi mielestä. Nyt väliä oli 1 - 2 kuukautta, mutta enempää sen ei ainakaan tule olla. Toisaalta tutkijan näkökulmasta vastausten ja haastattelujen välissä täytyy olla riittävästi aikaa sulatella asiaa. Olisiko pari- tai ryhmähaastattelu tuonut mitään lisäarvoa tutkimukselle? Tuskin tämän tutkimuksen yhteydessä, sillä ryhmähaastattelu ei olisi toiminut koko porukalla, koska toiset ovat puheliaampia kuin toiset. Näin ollen osa olisi jäänyt varjoon, ja arvokasta tietoa olisi jäänyt saamatta. Parihaastattelun ongelmaksi olisi koitunut parien jakaminen. Ketkä olisivat olleet keskenään sopivia, jotta ei tule liian samanlaisia vastauksia eikä toisaalta jatkuvaa väittelyä?

Perusteluna sille, miksi tutkimuksessa mukana oli henkilöitä, joilla oli työkokemusta kyseisestä yrityksestä vain noin kymmenen vuotta tai alle, on kokemus. Näillä muutamilla henkilöillä on taustallaan kokemusta muista suurista teollisen alan työnantajista ja niiden toimintatavoista, joten hiljaisen tiedon kannalta myös heidän tietonsa ja

osaamisensa oli merkittävässä osassa. Kuten mainittu, hiljainen tietohan kertyy vuosien saatossa, joten oli enemmän kuin parempi sisällyttää mukaan myös henkilöitä, jotka pystyivät tuomaan oman näkemyksensä ilmiöstä laajaa kokemuspohjaa hyödyntäen.

Soveltaminen toimintatavoiksi

Kaikkiaan hiljaisen tiedon johtaminen on yksi erityisen kiinnostavista haasteista näinä aikoina, jossa johdon ja esimiesten sitoutuminen on avainroolissa. Kysymys kuuluu, miten asiantuntijat saataisiin avoimesti jakamaan keskeisintä kilpailutekijäänsä samalla, kun ihmisten sitoutuminen työpaikkaansa on entistä löyhempää? Vastaus saattaisi olla luottamusta ja arvostusta lisäämällä, jotka kumpuavat sisältäpäin työyhteisön ja koko organisaation arvoista. Yrityksen strategian kannalta osaamiskartan luominen - koskien vähintäänkin avainhenkilöitä - taustoittaisi parhaiten organisaation osaamisen kehittämistä. Lisäksi tiimitoiminnan dokumentoinnin kehittäminen astuu rooliin uuden työntekijän sisääntulon nopeuttamiseksi, koska tuolloin on mahdollista aloittaa opettelu suoraan toimenkuvaan liittyvistä työtehtävistä.

Nykyään tulevaisuus arveluttaa, joten menestyjän täytyy olla nopea liikkeissään. Muutoksen ollessa yhä nopeampaa tuntuu, että sitä on lähes mahdotonta hallita, mutta asiantuntijoiden täytyy kuitenkin joutua kehityksen arvoketjussa mukana. Yrityksen henkilöstöpolitiikan kannalta on merkittävää huomata, että nuoret työntekijät eivät ole enää niin sidoksissa yritykseen ja saattavat vaihtaa organisaatiota aikaisempaa herkemmin. Tämä johtaa siihen, että kiinnostuneista ja entistä paremmista osajista täytyy olla valmis taistelemaan yhä kovemmin. Kunnollinen työtehtäviin perehdyttäminen sitouttaa paremmin uuden työntekijän. Edellisen työntekijän dokumentoitu osaaminen toimii keihäänkärkenä uudelle työntekijälle toimenkuvaan liittyvien työmenetelmien opettelussa. Kysymys on pitkälti halusta ja ymmärryksestä, koska edellytykset nykyistä paremmin hoidettuun toimintamalliin ovat käsillä.

Kuinka jatkuvassa muutoksessa luodaan luottamusta herättävää dokumentaatiota? Hiljaisen tiedon määrä vaihtelee käytännöntasolla toimialoittain, mutta on yhtä lailla myös riippuvainen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tarkasti määriteltyjen johtamisprosessien avulla – joita tässäkin tutkimuksessa on esitetty - organisaatiolla olisi

mahdollisuus vastata muutoksen tuomaan mahdollisuuteen. Hiljaisen tiedon kannalta ajateltuna oleellista on tiedostaa ajoissa ne menetelmät, joilla tarvittava osaaminen saadaan säilymään yrityksessä. Asiantuntijan näkökulmasta olisi tervettä joskus myös unohtaa ei-niin-tärkeitä asioita, jotka saattavat varjostaa jokapäiväistä tekemistä. Työmenetelmien dokumentoinnin avulla tärkeimmät ja hyödyllisimmät toimintatavat saadaan jaettua työyhteisön käyttöön, jolloin turha tieto jää ainoastaan pinnallisiksi keskusteluiksi.

Mikäli organisaatio on ohut, silloin riski osaamisvajeeeseen on ilmeinen esim. sairastumisien myötä. Asiallisella työmenetelmien dokumentoinnilla olisi mahdollista vaikuttaa vähentävästi tämänkaltaisiin osaamistasoon liittyviin negatiivisiin vaikutuksiin. Dokumentointi lisää myös työyhteisön sisäistä luottamusta, koska siinä persoonalliset piirteet tai kommunikoinnista johtuvat vaikutukset eivät pääse valloilleen. Edelleenkin yhteistyön merkitystä ei voi olla painottamatta, koska etenkin osaamisen siirron kannalta sillä on selvä yhteys työssä viihtyvyyteen. Lisäksi yhdessä koetut onnistumiset lujittavat tiimihenkeä epäilemättä, kun taustalla nähdään olevan kaikkien etu.

9.1 Johtopäätösten yhteenveto

Liitteeseen 5 kokosin tutkimustuloksiin nojautuvat keskeisimmät johtopäätökset yleisellä tasolla. Kenties niitä asioita voisi myös hyödyntää hiljaisen tiedon eteenpäin jalkauttamisessa yrityksen johtoon? On sanomattakin selvää, että kukin yksikkö pyrkii toimimaan järkevästi, mutta usein kiire tai suuri työkuorma ovat esteenä työmenetelmien dokumentoinnille. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten pitäisi kyetä kehittämään ja tehostamaan työmenetelmiensä dokumentointia. Vastuu on yleensä jätetty asiantuntijan oman harkinnan varaan, mutta oikea tapa on sisällyttää työohjeiden tekeminen osaksi toimenkuvaa. Henkilöstön osallistaminen dokumentointityöhön palkitsemisen kautta voisi olla luonteva näkökulma lähestyä asiaa, jota niin teoriatieto kuin tutkimustuloksetkin tukivat. Sinänsä palkitsemisen voisi melko pienellä vaivalla sisällyttää osaksi nykyisin käytössä olevaan suorituksenhallinta- tai palkitsemisjärjestelmää.

Tutkimuksen hyödyllisyys ja lisäarvo

Oleellisinta hiljaisen tiedon siirtämisessä on toiminnan jatkuminen ilman suurta notkahdusta. Päivittäminen on myös tärkeä vaihe, jolloin yksityiskohdat sulautuvat hiljaiseen tietoon jäsenyten osaksi suurempaa kokonaisuutta. Ratkaisevaksi kilpailutekijäksi on osoittautumassa kyky käyttää hiljaista tietoa ajattelun pohjana. Onnistuessaan hiljaisen tiedon siirtäminen auttaa seuraajan työhön ohjauksessa ja perehdyttämisessä. Opinnäytetyö on tehnyt arvokkaimman tehtävänsä siinä vaiheessa, jos hiljaista tietoa aletaan systemaattisesti tehdä näkyväksi ja dokumentoida meidän organisaatiossamme. Onnistumisen taustalla ajurina toimii spontaani tuki ja realististen edellytysten järjestäminen.

Tutkimusprosessi paljasti, että hiljainen tieto ilmiönä on tunnettu jo kymmeniä vuosia, ja siitä on tehty myös lukuisia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei löydetty mitään kokonaan uusia tai mullistavan älykkäitä menetelmiä hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtoon. Kokoamani ”top10” -lista edustaa niitä ajatuksia, jotka koin eniten merkityksellisiksi tutkimuksen tuottaman lisäarvon kannalta (ks. Liite 5). Lisäksi johtopäätösosiossa esitetyt toimenpide-ehdotukset on syytä huomioida, koska niiden toimivuutta ja soveltuvuutta on ajateltu nimenomaan huoltopalveluiden toimintaympäristön kannalta. Oletettavasti kokeilemisen arvoisia malleja on tarjolla.

9.2 Mahdollisuudet ja ristiriidat

Aineetonta pääomaa, kuten juuri esimerkiksi inhimillistä pääomaa, on vaikea mitata rahassa, ja sen vuoksi sitä ei voi laittaa kirjanpidossa taseeseen. Argumenttina tälle on, että hiljaiselle tiedolle ei voi asettaa suoraa hintalappua, joten se ei kiinnosta yrityksen johtoa – kansainvälisissä pörssiyhtiöissä toimivista johtajista puhumattakaan. Asia on kaikessa yksinkertaisuudessaan helpompi sivuuttaa kuin tarttua ja satsata siihen. Vasta-argumenttina väittäisin kuitenkin, että pienillä asenne- ja toimintakulttuurin muutoksilla asia tulisi nopeasti paremmalle tasolle nykyisestä. Hintalapun sijaan pelkkä asian ymmärtäminen raivaisi jo tieltä pois monia organisaation toimintatapojen kehittymistä haittaavia esteitä.

Yksi oleellisista kysymyksistä ikäjohtamiseen liittyen kuuluu: Kiinnostaako työyhteisön kehittämistoiminta enää loppuvaiheessa? Asiantuntijoiden tulisi pitää osaamista soyllä loppuun asti, jotta motivaation taso säilyisi korkealla. Toisaalta voidaan kysyä: Jaksaaiko uusia haasteita, jos on kädet täynnä töitä? Voi olla, että haluttua dokumentointia on vaikea saada, jos siihen ei anneta kunnollista mahdollisuutta. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirron osalta keskeistä on huomioida resurssien tarve ajoissa. Lisäksi motivaatiota voi olla vaikeaa ammentaa tekemisen yhteyteen, jos se vaatii kohtuuttomasti ylimääräistä työtä etenkin, jos hyvää suoriutumista ei huomioida. Henkilöstöosaston hiljattain lanseeraamassa työkaarimallissa tulisi oleellisesti huomioida hiljaisen tiedon siirtäminen, johon tutkimuksessa esitetty toimintamalli voisi soveltua käyttökelpoiseksi työkaluksi. Nämä prosessit vieläpä tukevat toisiaan.

Tutkimustulosten pohjalta tehdyissä johtopäätöksissä esiintyi muutama ristiriitainen asia, jotka vaativat pohdintaa. Ensinnäkin yrityksen johdon tulisi nähdä kirrkaasti eteenpäin, mutta hiljaisen tiedon kohdalla historiatiedon huomioiminen on etusijalla. Ymmärrän hyvin, että paikoilleen ei voida jäädä, mutta yrityksen kivijalkana toimii kokemuksen tuoma osaaminen, jota ei saa unohtaa päätöksenteon lomassa. Toisena ristiriitana on näkyvän tiedon muuttuminen takaisin hiljaiseksi tiedoksi käytäntöön soveltamisen yhteydessä. Jäin pohtimaan, voisiko tämän välttää jotenkin. Ehkäpä ryhmätyöskentelyssä tiedon avoin siirtyminen ehkäisisi hiljaisen tiedon syntymistä, varsinkin jos ryhmästä löytyisi dokumentointivastaava?

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tällaiseen haastattelututkimukseen pitää lähtökohtaisesti panostaa laadullisesta näkökulmasta. Olisihan se toisaalta hyvä, jos mukana olisi kymmeniä toimihenkilöitä ja lyhyitä haastatteluja muutaman pitkän session sijaan. En kuitenkaan usko, että tuossa muodossa suoritettu tutkimus toisi syvällisiä vastauksia. Mahdollisesti erilaisia näkökulmia kylläkin? Toki tutkimukseen olisi voinut ottaa mukaan myös nuorempia asiantuntijoita, koska on aivan mahdollista, että heistä osa vaihtaa joko työpaikkaa tai työtehtävät ja -osasto muuttuvat. Tässä yhteydessä täytyy kuitenkin muistaa, että

nuoremmilla työntekijöillä ei ole niin paljoa kokemuksen kautta kertynyttä osaamista, jolloin tutkimusaineisto jäisi todennäköisesti vain pintapuoliseksi otokseksi.

Opinnäytetyön puitteissa suoritettua tutkimuksesta on varmasti hyötyä muillekin osastoille kuin omalle organisaatiolle. Käytännössä opinnäytetyö antaa eväitä ainakin yrityksen toimintakäsikirjan päivittämiseen hiljaisen tiedon osalta. Toki täytyy huomioida, että tuollaisen prosessin luominen on henkilöstöosaston päätäntävällän takana ja vaatii yrityksen puolesta kiinnostusta ja resursointia asiaa kohtaan. Yleensä rahan ollessa yrityksen ylimmän johdon kiinnostuksen kohteena, hintalapun etsiminen hiljaiselle tiedolle tai erityisesti sen menettämislle olisi tempku, johon toivoisin jonkun toisen tutkijan pystyvän.

Varsinaisena jatkotutkimusehdotuksena esitän vertailevaa tutkimusta, jossa valitaan muutama hiljaisen tiedon siirron menetelmä (esim. työpari, mentorointi, dokumentointi, mallittaminen tms.) ja seurataan toteutumista käytännössä. Haastattelussa tulisi olla mukana sekä konkari että seuraaja. Ongelmana on löytää samasta organisaatiosta yhtäaikaaisesti tarpeeksi monta eläköitymässä olevaa asiantuntijaa, joille seuraaja on jo tiedossa tai jopa valmiiksi mietittynä. Tämän vuoksi tuossa muodossa suoritettu tutkimus tulisi laajentaa koskemaan käytännössä koko yrityksen henkilöstöä. Osana uutta työkaarimallia silmällä pitäen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja osaamisen siirtoa ajatellen ehdottamaani prosessia tulisi kokeilla jatkojalostustarpeiden hahmottamiseksi.

Edesmenneen mäkikotkan filosofisia sanoja siteeratakseni: *”Huominen on aina tulevaisuutta.”* Siihen voimme vaikuttaa omilla valinnoillamme ja yhteisen strategian avulla. Työyhteisön tehokkuutta osaltaan määrittävät toimintarutiinit, joiden kehittämisellä on suora yhteys valoisampaan tulevaisuuteen. Hiljaisen tiedon osalta asiaa voisi tarkastella uudemman kerran esimerkiksi mielipidekyselyn avulla, kuinka toimihenkilöt kokevat työmenetelmien dokumentoinnin osana toimenkuvaa. Koetaanko asia merkityksellisenä, kuinka työlästä se on resurssien valossa ja mikä on prosessin lopullinen hyöty? Lisäksi pohdintaa voisi jalostaa edelleen palkitsemisen näkökulmasta, mikä olisi sopiva tapa palkita onnistuneesta suorituksesta. Toki kaiken edellytyksenä on, että prosessi löytyy yrityksen toimintakäsikirjasta, ja se on oikeasti implementoitu käyttöön edes jossakin muodossa – mielellään jo huomista alkaen.

Lähteet

Aaltonen, S.-L. 2019. Mantsisen mestareita ja kisällejä. *Insinööri* nro. 1, 23. Helsinki: Insinööriliitto IL ry. Viitattu 17.3.2019.

Aarresola, E. 2019. YAMK-koulutus – työelämää kehittämässä. Blogi-kirjoitus Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 5.2.2019.
<https://blogit.jamk.fi/hankinnankansankynttilat/2019/01/29/yamk-koulutus-tyoelamaa-kehittamassa/>

About Valtra. N.d. Artikkelin Valtran kotisivuilla. Viitattu 18.2.2019.
<https://www.valtra.com/about.html>

AGCO. 2019. Challenger, Fendt, GSI, Massey Ferguson, Valtra Farm Equipment. AGCO-yhtymän kotisivut. Viitattu 18.2.2019. <https://www.agcocorp.com/>

Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Kappale julkaisussa *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Viinämäki, L & Saari, E. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Al Nabt, S., Renukappa, S., Suresh, S., Algahtani, K. & Sarrakh, R. 2018. Leadership in a Knowledge Management Context - An Empirical Study. Kappale julkaisussa *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management*, Vol. 1. Bolisani, E., Di Maria, E. & Scarso, E. United Kingdom: ACPI.

Collin, J., Tykkyläinen, I., & Heikkinen, J. 2017. IoT pakottaa johdon hyödyntämään tietoa. Artikkelin *Tekniikka & Talous* verkkosivuilla 8.5.2017. Viitattu 18.3.2019.
<https://www.tekniikkatalous.fi/ttpaiva/iot-pakottaa-johdon-hyodyntamaan-tietoa-6647268>

Customer support organization 2018. Huoltopalveluiden organisaatiokaavio 15.12.2018. Valtra Oy Ab. PowerPoint-tiedosto Valtran Intranet-sivustolla. Viitattu 25.2.2019. <https://insideagco.agcocorp.com/company/eame/suomi/yritys/Pages/fi/Huoltopalvelu.aspx>

De Felice, A., Biscione, A. & Martucci, I. 2018. Knowledge and Innovation Differences in Baltic Countries. Kappale julkaisussa *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management*, Vol. 1. Bolisani, E., Di Maria, E. & Scarso, E. United Kingdom: ACPI.

Eskola, J. & Suonranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. p. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2007. Teemahaastattelututkimuksen toteuttamisesta. Kappale julkaisussa *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Viinämäki, L & Saari, E. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Figueiredo, E. & Pais, L. 2018. The Perspective of Human Resource Management Practices as Determinants of Knowledge Management Processes. Kappale julkaisussa *Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management*, Vol. 1. Bolisani, E., Di Maria, E. & Scarso, E. United Kingdom: ACPI.

Global Top 6 Agriculture Equipment Manufacturers: John Deere, CNH, AGCO, CLAAS, Same Deutz-Fahr, Kubota - Strategy Focus & Comparative SWOT Framework Analysis 2015-2018. 2015. Markkinointitutkimus maailman kuudesta suurimmasta maatalouskoneiden valmistajasta Research and Markets verkkosivuilla. Viitattu 18.2.2019.

https://www.researchandmarkets.com/research/25lvk2/global_top_6

Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta Oy.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari. Talentum Media Oy.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Kappale julkaisussa Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. p. Helsinki: Tammi.

History of AGCO. N.d. Artikkelin AGCO-yhtymän kotisivuilla. Viitattu 18.2.2019.

<https://www.agcocorp.com/about/agco-history.html>

Hussinki, H., Kianto, A. & Adibe, P. 2018. Best Knowledge-Based Human Resource Management Practices - Findings from Finnish Firms. Kappale julkaisussa Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management, Vol. 1. Bolisani, E., Di Maria, E. & Scarso, E. United Kingdom: ACPI.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Kappale julkaisussa Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

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

Kukkonen, T. 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Kappale julkaisussa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A.-M. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laitila, T. 2015. Professori vertaa koodareita rakennusmiehiin - "Haluavat tehdä, eivät dokumentoida". Tampereen teknillisen yliopiston tiedonhallinnan ja logistiikan laitoksen johtaja Samuli Pekkolan haastattelu. Artikkelin Tekniikka & Talous verkkosivuilla 27.1.2015. Viitattu 17.3.2019.

<https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/2015-01-27/Professori-vertaa-koodareita-rakennusmiehiin---Haluavat-tehdä-eivät-dokumentoida-3258484.html>

Lehkonen, H. N.d. Hiljainen tieto – HiT-analyysi. HL-Concept -yrityksen kotisivut. Viitattu 23.3.2019. <https://hiljaintieto.com/lisaahrt>

Lokakuun kirjakeskustelu. 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Uutinen Talouselämän verkkosivuilla 12.10.2009. Viitattu 24.3.2019.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/kuuletko-hiljaisen-tiedon/f8f8b2bd-263f-3cfe-aebd-801e5b912f36>

Malecka, J. 2018. Knowledge Management in SMEs - In Search of a Paradigm. Kappale julkaisussa Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management, Vol. 1. Bolisani, E., Di Maria, E. & Scarso, E. United Kingdom: ACPI.

Nuutinen, O. N.d. Hiljainen tieto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.3.2019. <http://kans.iyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Mediapinta.

Rautjärvi, J. 2018. Työkaarimallista avaimia onnistumiseen. Valtran henkilöstölehti nro. 4, 2. Valtra Oy Ab. Viitattu 26.2.2019.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.3.2019. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto, tietojohdaminen. Viitattu 8.3.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20051231>

Teräväinen, T. 2015. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, tietojohdaminen. Viitattu 8.3.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015112619905>

Tikkanen, M. 2015. Hiljaisesta tiedosta osaamisen arvostamiseen. Kappale julkaisussa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

ValTo-Toimintakäsikirja. 2018. Näkymä yrityksen toimintakäsikirjaan 2.10.2018. Valtra Oy Ab. Linkki Valtran Intranet-sivustolla. Viitattu 26.2.2019. <http://ims/servlet/ActionServlet?action=frameset>

Valtra. N.d. Artikkelit AGCO-yhtymän kotisivuilla. Viitattu 18.2.2019. <https://www.agcocorp.com/brands/valtra.html>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Asiantuntijoille lähetetyt ennakkokysymykset

Kyselykaavake opinnäytetyön haastattelututkimusta varten

1. Tausta (asema / tehtävä / vastuualue)
Mikä on toimenkuvasi yrityksessä ja kuinka kauan olet työskennellyt Valtralla?
❖ Vastauksesi:
2. Hiljainen tieto
Kerro tai määrittele omin sanoin mitä hiljainen tieto mielestäsi on?
❖ Vastauksesi:
3. Merkityksellisyys
Kuinka paljon merkitystä hiljaisella tiedolla on yrityksen menestymisen kannalta?
Merkitse ensin 1 (ei lainkaan) – 5 (erittäin paljon) ja perustele lyhyesti.
❖ Vastauksesi:
4. Osaaminen
 - a) Miten kuvailisit omaa kokemuksiin perustuvaa hiljaista tietoa ja osaamistasi?
❖ Vastauksesi:
 - b) Mitä erityis- tai ydinosaamista sinulta löytyy?
❖ Vastauksesi:
5. Ilmentyminen
 - a) Missä muodossa hiljaista tietoa esiintyy asiantuntijaorganisaatiossamme?
❖ Vastauksesi:
 - b) Mikä olisi oikea tapa tuoda esille tai tehdä näkyväksi oleellinen osaaminen?
❖ Vastauksesi:
6. Menetelmät
Mitkä menetelmät olisivat parhaita hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämisen kannalta?
❖ Vastauksesi:
7. Ohjaus
 - a) Mikä olisi sopiva tapa ohjata asiantuntijaa omatoimiseen työmenetelmien dokumentointiin?
❖ Vastauksesi:
 - b) Minne ja missä muodossa hiljaista tietoa tulisi dokumentoida organisaatiossamme?
❖ Vastauksesi:
8. Ikäjohtaminen
 - a) Missä vaiheessa osaamisen siirtäminen tai mentorointi pitäisi aloittaa?
❖ Vastauksesi:
 - b) Kenen vastuulla hiljaisen tiedon dokumentointi mielestäsi on?
❖ Vastauksesi:
9. Panttaus
Mitä syitä voisi löytyä sille, jos hiljaista tietoa ei haluta kertoa tai dokumentoida?
❖ Vastauksesi:
10. Haitat
Mitä haittaa hiljaisen tiedon dokumentoinnista tai osaamisen siirtämisestä voisi olla yritykselle?
❖ Vastauksesi:

Liite 2. Asiantuntijoille esitetyt lisäkysymykset

11. Lisäkysymys 1 (nykytila)

- Valtralla on kiinnitetty huomiota hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi?
→ Täysin samaa mieltä 5 – Täysin eri mieltä 1

12. Lisäkysymys 2 (tulevaisuus)

- Kuinka muuttuvassa työympäristössä (yrityksessä) tulisi varmistaa osaamisen säilyminen tulevaisuudessa?

13. Lisäkysymys 3 (havainnointi)

- Voisiko osaamiskartoitukset olla oikea menetelmä hiljaisen tiedon havainnointiin?

14. Lisäkysymys 4 (osallistaminen)

- Voisiko kehityskeskustelut olla sopiva tilaisuus hiljaisen tiedon siirron strategian suunnitteluun?

15. Lisäkysymys 5 (palkitseminen)

- Tulisiko yrityksen palkita hiljaisen tiedon jakamisesta tai osaamisen siirtämisestä? Miten??

16. Lisäkysymys 6 (käytäntö)

- Koetko, että yrityksen tulisi antaa tukea ja järjestää aikaa (mahdollistaa) siirtää työtehtäviisi mahdollisesti liittyvää hiljaista tietoa tai osaamista?

17. Lisäkysymys 7 (hyöty)

- Lisääntyikö tieto ja ymmärrys hiljaisesta tiedosta ennakkokysymysten ja haastattelun perusteella?

Liite 3. Ennakkokysymyksistä koottu havaintotaulukko

Kysymykset	Havainnot	Seuraukset / ratkaisut
Hiljaisen tiedon käsite	Kokemusperäistä tietoa, Dokumentoimatonta, Karttuu ajan kuluessa, Näkymätöntä tietoa, Henkilökohtaista tietoa,	Ilmiön tunnistaminen ja tunnustaminen.
Merkityksellisyys	Numeerinen keskiarvo 3,8 / 5	Tehdään vähemmän samoja virheitä, Helpottaa jokapäiväistä tekemistä, Oppeja ei saa hukata henkilövaihdoksissa, Auttaa toimintakulttuurin omaksumisessa,
Osaaminen	IT- / Tietojärjestelmät, Kielitaito, Asiakaspalvelu / -kohtaamiset, Esimiestaidot, Kulttuurituntemus, Työväline- ja tuotetuntemus, Kokonaisnäkemys funktiosta, Toimintatavat, Toimintamalli,	Tietokanta tai tiedonkeruujärjestelmä.
Ilmentyminen	Erilainen erikoisosaaminen, Jokapäiväinen kanssakäyminen, Edelliset työpaikat, Historiatieto, Järjestelmäosaaminen, Opiskelu,	Hiljainen tieto -> Näkyvä tieto Käytäntö -> Dokumentit Kokemus -> Kirjallisuus
Menetelmät	Ryhmätyö, Työohjeet, Keskustelut, Varahenkilöt, Tehtävien jakaminen, Haastattelut, Kirjallinen tallennus, Sähköiset dokumentit,	Lähtökohtaisesti avoimempi ja luottavaisempi toimintamalli.
Ohjaus	Raportointi, Kyselyt, Motivointi, Selkeät pelisäännöt, Toimintaohjeet,	IT-järjestelmät, Verkkolevyasemat, Toimintakäsikirja, Sähköiset ohjeet.
Ikäjohtaminen	Riippuu työtehtävistä, Heti kun seuraaja on saatu, Ei ole yksiselitteistä aikaa, Mahdollisimman pian, Omia töitä pitää dokumentoida aina,	Osaamisen siirto pitää aloittaa riittävän ajoissa, kuitenkin vähintään 3 - 6 kk ennen mahdollista eläköitymistä.
Panttaus	Syrjäytymisen pelko, Kateus, Valta, Oman edun tavoittelu, Korvaamattomuuden tunne, Henkilötason ongelmat, Ajattelemattomuus, Muutosvastarinta,	Ei välttämättä tulla ajatelleeksi, että juuri tämä tieto on tärkeää -> sokeus.
Haitat	Vaatii resursseja, Virheellinen tieto, Salainen tieto, Suunnanmuutokset, Tiedon vanhentuminen,	Pahimmassa tapauksessa näkyvä tulevaisuuteen häiriintyy, koska historiasta ei päästä eroon.

Liite 4. Lisäkysymyksistä koottu havaintotaulukko

Kysymykset	Tulokset / Havainnot	Seuraukset / Ratkaisut
Nykytila	Numeerinen keskiarvo 1,58 / 5	Ei ole kiinnitetty huomiota, Perehdyttämistä tehdään vähän, En ole kuullut prosessista, Ei täällä mitään tapahdu,
Tulevaisuus	Pitäisi pystyä työskentelemään tehokkaasti, Pitäisi antaa mahdollisuus kysymiseen, Sitouttaminen, Itseohjeistus, Johdon täytyy osata ajatella järkevästi, Vanhoja työntekijöitä pitäisi kouluttaa,	Mahdollisuus työskennellä työparina, Tehdään asioita yhdenmukaisesti, Otetaan käyttöön sijaistoiminta, Mentorointi eläköitymistapauksessa, Työmenetelmien dokumentointi,
Havainnointi / Osaamiskartoitus	Jokapäiväinen vuorovaikutus lähtökohtana, Osaamistaulukko toimii ohjenuorana, Oman osaamisen arviointi on vaikeaa, Tekee osaamisen lähteen näkyväksi,	Kerättyä tietoa tulisi hyödyntää, Laaduttaminen tuo lisäarvoa,
Osallistaminen / Kehityskeskustelut	On henkilökohtainen tilaisuus, Tässä yhteydessä voi kartoittaa osaamista, Tilaisuus sopii strategiseen suunnitteluun,	Voidaan alkaa suunnittelemaan eläköitymistä ja laatia yhdessä ns. "AGCO exit plan" Syventävä kehityskeskustelu esim. GROW:n kautta
Palkitseminen	Tehostava ja motivoiva vaikutus, Jotain positiivista ja mielikuvituksellista, Huomioitava työtehtävät keventäen, Tietoa tulee jakaa pyyteettömästi, Tuntuu oudolle, koska kuinka mitataan?	Tässä yrityksellä olisi mainio tilaisuus ylittää työntekijöiden odotukset palkitsemisessa. Voisiko toimia esim. osana bonusjärjestelmää?
Käytäntö	Osaamisen siirto pitäisi mahdollistaa, Tiedon siirtäminen vaatii aikaa, Pitäisi antaa tosiasiallinen mahdollisuus, On ensisijaisesti resurssikysymys,	Avokonttori ja tiimityö tukevat, Hiljaisen tiedon siirtyminen pitäisi tapahtua luontaisena osana toimenkuvaa.
Hyöty	Tieto hiljaisesta tiedosta tärkeää tajuta, Kokonaiskuva laajeni, Uusia näkökulmia, Hyviä kysymyksiä ja kommentteja, Ymmärrys lisääntyi asiaa ajattelemalla, Käsitys ilmiöstä vahvistui,	Pelkän haastattelun yhteydessä ei olisi ehtinyt ajatella tai pohtia kysymyksiä, Dokumenttoimattomuus on yleinen ongelma,

Liite 5. Yhteenveto johtopäätöksistä

- Hiljaisen tiedon määrittäminen on usein henkilölle itselleenkin haastavaa, koska se ilmenee automatisoituneena tietona ja ei-tietoisena osaamisena
- Ajan saatossa ja kokemuksen myötä kerääntynyt mestaritieto kulminoituu henkilökohtaiseksi osaamiseksi, jota ei löydy kirjoista eikä kansista
- Tavoitetila olisi, että kuunnellaan ja opitaan, jotta tehdään vähemmän samoja virheitä uudestaan
- Avoimempi ja luottavaisempi toimintamalli tukee hiljaisen tiedon luontaista siirtymistä, kuten esim. kahvihuonekeskustelujen yhteydessä
- Mikäli hiljaiselle tiedolle pystyttäisiin asettamaan hintalappu, se alkaisi kiinnostamaan yritysjohtajia
- Avainasemassa on halu ilmiön tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi, joka heijastuu kykyä asiantuntijoiden johtamiseen
- Tekniikka tai välineet eivät nykyään ole rajoitteena hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiselle – ennemminkin työntekijän motivointi ja palkitseminen
- Turtumisen vuoksi ei tulla ajatelleeksi, että juuri tämä taito olisi tärkeää osata
- Kehityksen näkökulmasta ajateltuna, uusia työmenetelmiä voidaan ottaa käyttöön vain, jos vanhat menetelmät ovat jo tiedossa
- Henkilökohtaista hiljaista tietoa on hankala ilmaista, koska se muodostuu kokeilemalla asioita ja seuraamalla muita