

PEREHDYTYSKANSIO TILITOIMISTOON

Pauliina Sandberg

Opinnäytetyö
Syyskuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä Sandberg, Pauliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 05.09.2013
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (X) 05.09.2018 saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PEREHDYTYSKANSIO TILITOIMISTOON		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Svärd, Erica		
Toimeksiantaja Jyväskylän Yrityskonsultit Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli perehdytyskansion tekeminen tilitoimistoon, ja se toteutettiin toimeksiantona Jyväskylän Yrityskonsultit Oy:lle. Tavoitteena oli kartoittaa perehdytyksen nykyinen tila ja laatia ohjeita perehdyttämisen tueksi niin perehdyttäjälle kuin perehdyttävällekin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja aineisto kerättiin anonymisti kirjallisena toimeksiantajan henkilökunnalta. Aineistona käytettiin myös tutkijan omia kokemuksia ja havainnointia yrityksen perehdyttämisestä. Kysymyksiin saatuja vastauksia ja teoriaosuutta yhteen nivoen tuotettiin perehdytyskansio.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ensin perehdyttämistä käsitteenä ja käytännössä sekä käytiin läpi erilaisia perehdytysmenetelmiä. Oppimista käsiteltiin oppimistyilien ja -menetelmien näkökulmasta. Hiljaisen tiedon osiossa käsiteltiin ensin hiljaista tietoa käsitteenä sekä sen syntyä ja eri tasoja. Konkreettisemmin hiljaiseen tietoon pureuduttiin sen tunnustamisen ja tunnistamisen kautta. Teoriaosuudessa käytiin myös läpi sitä, miten yrityksille arvokas hiljainen tieto saadaan esille. Lisäksi koottiin yhteen erilaisia menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseen ja kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perehdytys, perehdytysuunnitelma, perehdyttäminen, perehdytysopas		
Muut tiedot Luvut 6 ja 7 ja liitteet 1–4 ovat luottamuksellisia.		



Author Sandberg, Pauliina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 05.09.2013
	Pages 63	Language Finnish
	Confidential (X) Until 05.09.2018	Permission for web publication (X)
Title ORIENTATION FOLDER FOR AN ACCOUNTING COMPANY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor SVÄRD, Erica		
Assigned by Jyväskylän Yrityskonsultit Oy		
Abstract <p>The topic of the thesis was to compile an orientation folder for an accounting company. It was completed as an assignment for Jyväskylän Yrityskonsultit Ltd. The primary purpose was to chart the present state of the orientation and draw up instructions for both mentor and new employee to support the orientation.</p> <p>The research was carried out as a qualitative approach, and the data was collected anonymously via e-mail. The author's own experiences and observations about orientation in the company were also used as data. The orientation folder was produced as a result of applying the theory available to the email answers received.</p> <p>First, the theoretical framework covers the orientation as a concept and in practice including various orientation techniques. Learning was processed by learning styles and techniques. Tacit knowledge was first processed as a concept, then by its origin and different levels. Tacit knowledge was more deeply analyzed through its recognition and identification. The theory part also deals with how the tacit knowledge useful for enterprises can be brought out. In addition, various methods for developing and distributing tacit knowledge were compiled.</p>		
Keywords Orientation, orientation plan, introduction, introduction manual		
Miscellaneous Chapters 6 and 7 and appendices 1–4 are confidential.		

SISÄLTÖ

1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMEKSIANTAJA.....	3
1.1	Taustat ja tavoitteet	3
1.2	Aiemmat tutkimukset.....	4
1.3	Toimeksiantaja: Jyväskylän Yrityskonsultit Oy	5
2	TUTKIMUSMENELMÄT	7
2.1	Tiedonkeruumenetelmä	7
2.2	Luotettavuus	8
3	PEREHDYTTÄMINEN	9
3.1	Yleistä perehdyttämisestä	9
3.2	Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet.....	10
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.....	12
3.4	Erlaisia perehdyttämisen malleja	13
4	OPPIMINEN JA OPETTAMINEN.....	17
4.1	Oppimistyytlejä	17
4.2	Opetusmenetelmiä.....	24
5	HILJAINEN TIETO.....	27
5.1	Hiljaisen tiedon jakaminen	29
5.2	Hiljaisen tiedon synty	30
5.3	Hiljaisen osaamisen eri tasot	31
5.4	Hiljaisen osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen.....	34

5.5	Hiljaisen tiedon esille tuomisen keinoja	36
5.6	Hiljaisen tiedon siirtäminen	40
6	TUTKIMUSTULOKSET	49
7	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	64

KUVIOT

KUVIO 1.	Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb)	20
KUVIO 2.	Tiedon ulottuvuudet	28
KUVIO 3.	Osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmiä	43
KUVIO 4.	Vireystason vaihtelu	75

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Kolbin sekä Mumfordin ja Honeyn henkilöstökoulutuksen tyylit ja niiden kuvaukset	21
-------------	--	----

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMEKSIANTAJA

1.1 Taustat ja tavoitteet

Yrityksissä on alettu nähdä perehdyttäminen kilpailuvalttina ja siihen on alettu tietoisesti panostaa. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n vuosina 2008 ja 2012 teettämän tutkimuksen mukaan perehdytyksen/työnopastuksen osuus osaamisen kehittämisen välineenä on kasvanut tarkastelujakson aikana 13 prosenttiyksikköä. Vuonna 2008 perehdytystä/työnopastusta käytti 62 % EK:n jäsenyrityksistä, kun taas vuonna 2012 vastaava prosenttiosuus oli 75. Perehdyttämistä/työnohjausta suosituimpi menetelmä oli molempina vuosina tutkintoon johtamaton koulutus. Eniten osaamisen kehittämisen muodoista on yleistynyt tapahtumiin osallistuminen, jonka prosenttiosuus nousi tarkastelujaksolla 14 prosenttiyksikköä. Perehdyttämisen/työnohjauksen kohdalla täytyy huomioida, että kaikissa yrityksissä ei välttämättä käsitellyn vuoden aikana ollut tarvetta palkata uutta henkilöstöä, eikä näin perehdytyksellekään ollut tarvetta. (Työ, verkot ja verkostot, 6.)

Kehitettävää yrityksillä näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan osaamisen siirron käytämisessä oppimisen välineenä. Vuoden 2012 tutkimuksen mukaan EK:n jäsenyrityksistä osaamisen siirtoa oppimisessa hyödynsi vain 25 % yrityksistä. Hyvin samaa ajatusmaailmaa osaamisen siirtämisen kanssa on myös tehtävä-/työkierrossa, jota vuonna 2012 oppimisen välineenä oli käyttänyt 41 % EK:n jäsenyrityksistä. Yhteensä näiden kahden oppimisvälineen prosenttiosuus on 66 %, joka on jo kärkipäässä verrattaessa muihin oppimisen välineisiin. EK:n jäsenyritykset arvioivat osaamisen kehittämisen muutosta myös tulevaisuudessa, vuosina 2013–2015. Vastaajista 13 % uskoo perehdytys/työnohjaus-sektorin kasvavan, 84 % uskoo sen osuuden pysyvän ennallaan ja 3 % uskoo osuuden vähenevän. Tutkimuksesta ja sen tuloksista voidaan todeta, että perehdyttämisen ja työnohjauksen osuus ei ole ainakaan pienenevässä, vaan se säilyttää asemansa hyvänä oppimisen välineenä. (Työ, verkot ja verkostot, 6, 11.)

Tutkimuksen toimeksiantaja, Jyväskylän Yrityskonsultit Oy, josta jatkossa käytetään nimitystä Yrityskonsultit, tilasi opinnäytetyönä tehtävän perehdytyskansion. Kansion

tarkoituksena on auttaa perehdyttäjää ja perehdytettävää perehdyttämisen eri vaiheissa. Tutkimuskysymyksiksi muodostui kolme erillistä kysymystä. Millaista perehdyttäminen on ollut aikaisemmin toimeksiantajayrityksessä? Tarkoituksena on selvittää, millaista perehdyttäminen on ollut vuosien varrella ja miten yrityksen kasvaminen on vaikuttanut perehdyttämiseen. Millaista perehdyttäminen on nyt? Kartoitetaan nykyisen perehdyttämisen taso ja tutkitaan, millaisena työntekijät perehdyttämisen näkevät tällä hetkellä. Millaista perehdyttämisen pitäisi olla? Henkilökunta kertoo, millaista perehdyttämistä pitää hyvänä ja mitä perehdyttämiseltä toivoo itselle ja koko työyhteisölle. Osa toimeksiantajan työntekijöistä on ollut töissä yrityksessä käytännössä koko sen olemassaolon ajan ja on nähnyt yrityksen kasvavan, osa taas on tullut töihin yritykseen vasta viime vuosien aikana. Tämä asetelma antaa hyvät mahdollisuudet onnistuneelle tutkimukselle, kun työntekijät tuovat eri näkökulmia ja kokemuksia esille.

Hiljainen tieto on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe perehdyttämisen saralla, ja siksi se on myös valittu yhdeksi pääteoriaksi. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on yrityksille mahdollinen kilpailuetu, johon on alettu panostaa yhä enemmän. Yrityskon-sulteilla ei ole aikaisemmin ollut varsinaista perehdytyskansiota, jonne olisi kerätty kaikki perehdytykseen liittyvä aineisto. Perehdytyskansioon on tarkoitus tehdä omat osiot perehdyttäjälle ja perehdytettävälle, joissa on ohjeita ja neuvoja perehdytyksen eri vaiheisiin ja sen kehittämiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan perehdyttämistä ja oppimista käsitteinä sekä erilaisten menetelmien kautta. Teoriaosuuden kolmannessa osassa paneudutaan hiljaiseen tietoon ja sen siirtämiseen. Hiljainen tieto on suhteellisen uusi ja vaikea asia, joten mitään valmiita ohjeita siitä ja sen käsittelemisestä ei pystytä tekemään. Tarkoituksena on herätellä kiinnostusta hiljaista tietoa ja sen hyödyntämistä kohtaan. Itse metodit, joilla hiljaista tietoa aletaan valjastaa koko työyhteisön käyttöön, pitää jokaisen yrityksen kehittää itse.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Perehdytykseen liittyviä opinnäytetöitä on tehty erittäin runsaasti. Perehdytyskansio-tyyppisiäkin opinnäytetöitä on tehty paljon, mutta suoranaisesti tilitoimistolle tehtyjä

perehdytysoppaita ei ole tehty kovinkaan montaa. Vuonna 2012 Lea Paasonen teki omalle yritykselleen Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi:lle liiketoimintasuunnitelman ja perehdytysohjelman. Opinnäytetyössään hän päivitti vanhan, yritystä perustettaessa tehdyn, liiketoimintasuunnitelman sekä laati perehdytysohjelman, johon kirjattiin ylös perehdyttämisen vaiheet, käytössä olevat työkäytänteet sekä menettelytavat. Perehdytysohjelmaan kirjattiin myös kirjanpidon, tilinpäätöksen ja palkanlaskennan vaiheet, ja näin siitä saatiin toimiva apu mahdollisten tulevien harjoittelijoiden työsäoppimisjaksolle. Opinnäytetyön toimintatutkimus kohdistuu kuitenkin vain LaatuLaskenta Tmi:een, joten tutkimuksesta saadut tulokset ovat luotettavasti käytettävissä vain kyseisen yrityksen toiminnassa, Paasonen toteaa. (Paasonen 2012, 35–38.)

Tampereen ammattikorkeakoulussa Satu-Vilma Härmä-Mustosen (2012) opinnäytetyön aiheena oli harjoittelijan perehdytysopas maataloustiloihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä vahvasti käytäntöpainotteinen perehdytysopas tiloihin tulevalle harjoittelijalle. Perehdytysoppaan tarkoituksena oli nopeuttaa yksityisrittäjän ajankäytön tehostamista harjoittelijan tullessa tiloihin. Työn tarkoituksena oli nopeuttaa myös harjoittelijan käytännön työtehtävien omaksumista ja omatoimisuuteen oppimista. Tämän vuoksi Härmä-Mustonen kertoo jättäneensä teoriaosuudet perehdyttämisestä ja työnohjauksesta tarkoituksella suppeaksi. (Härmä-Mustonen 2012, tiivistelmä.)

Anita Paakkasen vuonna 2011 tekemässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan, Yrityspalvelu Berg Ky:n, perehdyttämisen tilaa ja etsittiin keinoja sen parantamiseen. Tutkimuksen Paakkanen toteutti teemahaastatteluilla, joihin osallistui koko henkilöstö. Yrityksessä oli herännyt järjestelmällisemmän perehdyttämisen tarve, kun työntekijäksi oli tullut perheen ulkopuolinen henkilö. Lopullisena tuotteena yritykselle laadittiin perehdytysuunnitelma ja kirjalliset työohjeet. (Paakkanen 2011, 29–30.)

1.3 Toimeksiantaja: Jyväskylän Yrityskonsultit Oy

Toimeksiantaja, Jyväskylän Yrityskonsultit Oy, on perustettu vuonna 1991 tarjoamaan tili- ja isännöintialan asiantuntijapalveluita. Yrityksen toimintaa kantavat henki-

löstön ammattitaito ja toiminnan laatu ja luotettavuus. Toiminnan luotettavuudesta ja vakavaraisuudesta Yrityskonsultit Oy on saanut Dun & Bradstreet Finlandin myöntämän AAA-luottoluokituksen. Syksyllä 2009 perustettiin tytäryhtiö, Jyväskylän Yrityskonsultit Isännöinti Oy, joka hoitaa isännöintipalveluja emoyhtiön jatkaessa tili- toimistopalveluiden parissa. Yhteensä yrityksissä on töissä 20 kiinteistöalan ja taloushallinnon asiantuntijaa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2012 noin 1 100 000 euroa. (Yritysesittely ja Jyväskylän Yrityskonsultit Oy:n tilinpäätöstiedot 2012.)

2 TUTKIMUSMENELMÄT

2.1 Tiedonkeruumenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yhtä tapausta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole yhtä tarkkaa viitekehystä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska siinä pyritään ymmärtämään tutkittava asia syvällisemmin ja saamaan siitä kaikki mahdollinen irti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään verbaalia ilmaisukieltä. Kvalitatiivisen tutkimuksessa tutkijan rooli on osallistuva ei puolueeton, mutta tutkija ei kuitenkaan saa sekoittaa tutkimustuloksia omilla mielipiteillään. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta ei saada lopputuloksena tiukkoja faktoja, vaan pikemminkin tulkintoja kerätystä aineistosta ja sen suhteesta käsiteltyyn teoriaan. (Kananen 2008, 24–33.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään siis määrän sijasta laatuun, ja siksi informanttien eli tutkittavien valintaan kannattaa panostaa. On tärkeää, että informantit tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, ja tämän vuoksi pienikin määrä informantteja riittää hyvään laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu muodostuu tiedonkeruun ja tehtyjen analyysien syvyydestä. Tärkeämpää on siis tulkintojen kestävyys kuin aineiston laajuus ja informanttien määrä. Vaikka informanttien määrä olisi pieni, voidaan saatuja tutkimustuloksia yleistää. Tähän vaikuttaa kuitenkin ratkaisevasti informanttien laatu, joten jo aiemminkin painittu informanttien hyvä tietopohja asiasta täytyy ottaa huomioon informantteja valittaessa. (Kananen 2008, 33–41.)

Tietoa kerättiin toimeksiantajan henkilöstöltä kirjallisesti (Liite 1). Kysymykset lähetettiin kaikkiaan seitsemälle henkilölle ja vastauksia saatiin viisi. Näitä vastauksia käydään läpi luvussa 6. Lisäksi käytän apunani omia kokemuksiani yrityksen perehdytyksestä. Kyselyn vastaanottajista kuusi on naisia ja yksi mies. Iältään he ovat 23–62-vuotiaita ja he ovat työskennelleet yrityksessä 1–15 vuotta sekä taloushallinnon alalla 1- yli 30 vuotta.

2.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudelle asettaa haastetta tutkimukseen osallistuvien pieni määrä, sillä tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän Yrityskonsulttien työntekijää. Lisäksi haastetta tuo tutkijan työskenteleminen yrityksessä, mikä vaarantaa tutkimuksen objektiivisuuden. Toisaalta tiedonkeruussa on nimenomaan tarkoitus käyttää tutkijan omia kokemuksia yrityksen perehdyttämisestä. Koska tutkijalla olevia ennako-oletuksia ja -käsityksiä ei pystytä kokonaisuudessaan poistamaan, on tärkeää, että olettamukset ja käsitykset tunnistetaan ja näin pyritään minimoimaan niiden vaikutus tutkimuksen luotettavuuden vaarantamiseen. Reaktiivisuus, tutkimustulosten vääristyminen, tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan keräämällä aineisto anonyyminä palautettavalla kysymyslomakkeella sekä havainnoimalla. Näin pyrittiin poistamaan tutkijan ja tutkittavan asian vaikutus informantteihin, jonka riski olisi ollut huomattavasti suurempi, jos aineisto olisi kerätty haastattelemalla. (Kananen 2008, 121–123.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Yleistä perehdyttämisestä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikessa yksinkertaisuudessaan sellaisia toimia, joilla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, työtoverinsa sekä työtehtävänsä ja siihen kohdistuvat odotukset sekä vastuunsa. On tärkeää perehdyttää uusi työntekijä ensin itse yrityksen toimintaan ja liikeideaan. Vasta, kun perehdytettävä tietää ja ymmärtää yrityksen kokonaisuutena, voidaan keskittyä hänen henkilökohtaiseen osaansa yrityksen toiminnassa. (Kangas 2003, 4.) Perehdyttäminen on työntekijän oikeus ja työnantajan velvollisuus. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa varmistamaan, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhönsä ja sen menetelmiin, työympäristöön ja työvälineisiin. Laki velvoittaa työnantajaa antamaan opastusta myös lisää tarpeen niin vaatiessa. (L 23.8.2002/738.)

Perehdyttää voi monella eri tavalla, ja tavat vaihtelevat aloittain hyvinkin paljon. Lisäksi perehdyttämiseen ja tapaan, jolla se hoidetaan, vaikuttaa yrityksen koko sekä tietenkin tehtävä, johon perehdytetään. Suurilla yrityksillä on jopa omia perehdytyskurssejaan, kun taas pienet yritykset perehdyttävät yksilöllisesti henkilön kerrallaan. Suuret yritykset panostavat perehdyttämiseen ja keskittävät sitä, koska se on niille paljon kustannustehokkaampaa. Pienissä yrityksissä perehdytys on paljon henkilökohtaisempaa ja perehdyttämisen taso voi myös vaihdella paljon. Yritysperehdyttämisessä käydään läpi yrityksen liike/palveluideaa ja toiminta-ajatuksia. (Kangas 2003, 4.)

Liike- ja palveluideaan sisältyvät mm. seuraavat asiat (Kangas 2003, 4.):

- yrityksen asiakkaat
- yrityksen palvelut ja tuotteet
- yrityksen toimintatavat
- henkilöstöltä edellytettävät tiedot, taidot, valmiudet ja asenteet
- asiakaspalvelun toimintamalli, ”pelisäännöt”

- henkilöstön toimintatavat käytännössä.

Perehdyttäminen on erilaista riippuen siitä, onko työntekijä täysin uusi vai siirtykö joku vanhoista työntekijöistä uuteen tehtävään. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on erityisen tärkeässä roolissa uuteen yritykseen tutustuminen, kun taas vanhan työntekijän kohdalla perehdytään enemmänkin uusiin työtehtäviin. (Viitala 2004, 259.)

Nykyään töiden perässä lähdetään yhä useammin myös ulkomaille, ja suuret yritykset ovat hyvinkin globaaleja työpaikkoja. Ulkomaille lähtevän työntekijän perehdyttämisessä on otettava huomioon erityisesti kieli ja kulttuuri. Komennuksen ollessa pitkäaikainen tai jopa pysyvä, on myös työntekijän perhe huomioitava perehdytystä suunniteltaessa. Perehdyttäminen ulkomaille lähtöön on hyvä aloittaa jo vuotta ennen muuttoa, koska työntekijällä menee henkilökohtaisten asioiden, esimerkiksi asunnon, järjestelyyn paljon aikaa. Perehdytyksessä on tärkeää keskittyä kohdemaan kulttuurin omaksumiseen, jotta pystytään lieventämään mahdollista kulttuurishokkia. Työntekijän ja hänen perheensä perehdyttäminen jatkuu tietenkin vielä heidän saavuttuaan kohdemaahan. Kohdemaassa pystytään perehdyttämään paremmin muun muassa kulttuuriin ja jokapäiväiseen elämään. Aiemmin ulkomaille muuttaneet yrityksen työntekijät ovat mukana näissä kohdemaassa tapahtuvissa perehdytyksissä. Vaikka ulkomaille muuttavan työntekijän työ ei sinänsä vaihtuisi, on eri maissa hyvin erilaisia tapoja työskennellä. Tämän vuoksi myös itse työhön tarvitaan perehdytystä, vaikka tehtäväkuva ei muuttuisikaan. (Viitala 2004, 319–320.)

3.2 Perehdyttämisen hyödyt ja tavoitteet

Moni esimies väheksyy ja aliarvio perehdyttämisen tarvetta, kun yritykseen palkataan uusia työntekijöitä tai kun vanhat työntekijät siirtyvät tehtävästä toiseen. Monet esimiehet luottavat työntekijöidensä ammattitaitoon niin paljon, etteivät he ymmärrä paikallisen perehdyttämisen merkitystä. Kukaan yrityksen ulkopuolinen perehdyttäjä ei voi perehdyttää uutta tulokasta yrityksen omiin toimintatapoihin yhtä tehokkaasti kuin yrityksen sisäinen perehdyttäjä. (Anias 2006, 16.) Mäntynen ja Penttinen

(2009, 2) toteavat perehdytyksen olevan investointi yritykselle, sillä perehdyttämislä voidaan kasvattaa henkilökunnan osaamista, nostaa laadun tasoa, tukea henkilökunnan jaksamista työssä ja tätä kautta myös vähentää työtapaturmia ja poissaoloja.

Hyvä perehdytys vie monesti alkuvaiheessa paljon aikaa ja resursseja. Laadukas työ perehdytyksen alkupuolella kuitenkin palkitaan perehdytyksen loppuvaiheessa, kun perehdytettävä pystyy työskentelemään jo hyvin itsenäisesti omassa työtehtävässään. Perehdyttämällä ihminen oppii työnsä nopeammin ja paremmin kuin vain itse opettelemalla, sillä kaikkea ei aina voi itse oivaltaa. Virheitä toki sattuu, mutta hyvän perehdytyksen ansiosta vähemmän, ja omista virheistä oppii monesti enemmän kuin työkavereiden tekemistä. Työn nopea oppiminen ja hallitseminen lisäävät perehdytettävän motivaatiota ja jaksamista. Kun perehdytettävä osaa tehdä työtään itsenäisesti, hän helpottaa myös muiden työskentelyä, ja näin koko työyhteisö hyötyy hyvästä perehdytyksestä. (Kangas 2003, 5.)

Perehdytyksellä on myös vaikutusta työturvallisuuteen ja henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Hyvällä perehdytyksellä, erityisesti esim. rakennusalalla, vältetään turhat riskit työpaikalla niin henkisesti kuin fyysisestikin. Kun työntekijä on tyytyväinen oloonsa työpaikalla, todennäköisesti myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Näihin seikkoihin vaikuttaa yllättävän paljon myös ensivaikutelma, jonka perehdytettävä on saanut haastattelussa tai ensimmäisenä työpäivänä. Negatiivinen ensivaikutelma voi pahimmassa tapauksessa olla työpaikan vaihdon perimmäinen syy. (Kangas 2003, 6.)

”Hyvä laatu ei yleensäkään maksa paljon, huono laatu virheineen maksaa aina.”

(Kangas 2003, 6).

Työntekijä, jolle sattuu paljon virheitä ja joka on usein poissa töistä, maksaa työnantajalle huomattavasti enemmän kuin hyvä työntekijä. Perehdyttämislä pystytään jonkin verran vaikuttamaan siihen, kumpia työntekijöitä omaan yritykseen koulutetaan. Vaikka perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja, tulee hyvä perehdytys pitkässä juoksussa halvemmaksi kuin suurpiirteinen ohjeistaminen. (Kangas 2003, 6.)

Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä sopeutuu työyhteisöön paremmin ja oppii tekemään työnsä alusta asti oikein, mikä lisää huomattavasti työn sujuvuutta. Perehdytyksen laatu vaikuttaa myös työntekijän varmuuteen, mielenkiintoon ja vastuuntuntoon tekemästään työstä. Tähän vaikuttaa paljon myös muiden työntekijöiden näyttämä esimerkki. Hyvin perehdytetyn työntekijän ammattitaito kehittyy nopeammin, ja siinä sivussa tuottavuuskin kasvaa. (Lepistö 2005, 56.)

Työnantaja ja työpaikka hyötyvät hyvästä perehdytyksestä hieman myöhemmin kuin perehdytettävä, mutta ensin heidän täytyy tietenkin panostaa uuteen tulokkaaseen paljon. Hyvän perehdytyksen tarkoituksena on kuitenkin pitkällä tähtäimellä nostaa yrityksen tulosta ja laatua ja vähentää poissaoloja. Perehdyttämällä pyritään tehokkuuteen ja varmuuteen työssä. Kun perusasiat ovat kunnossa, se helpottaa uusien asioiden ja työtapojen oppimista. (Lepistö 2005, 57.)

Perehdytystä voidaan pitää onnistuneena, kun perehdytettävä kokee oppineensa asiakokonaisuuksia ja asioiden väliset yhteydet ovat selvenneet. Onnistumisen merkkinä voidaan pitää myös perehdytettävän kykyä soveltaa oppimaansa uuteen ja muuttuvaan tilanteeseen. Tärkeä onnistuminen on myös saavutettava perehdytettävän sopeutumisessa työyhteisöön ja perehdytettävän oman aktiivisuuden herättämisessä. (Mäntynen ym. 2009, 3.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Hyvä perehdytys edellyttää, että perehdytykselle on nimetty vastuhenkilö, joka on myös koulutettu tehtäväänsä. Perehdytystä varten on laadittava suunnitelma ja kerättävä tarvittava materiaali. Tämä vaihe helpottaa myös jatkossa tapahtuvia perehdytyksiä ja takaa tasalaatuisen perehdyttämisen. Tulevasta perehdytyksestä on hyvä keskustella koko työyhteisön kesken, jotta kaikille on oma rooli ja vastuu selvillä, ennen kuin perehdytys alkaa. (Mäntynen ym. 2009, 3.) Perehdytystä suunniteltaessa on otettava huomioon ainakin seuraavat seikat (Lepistö 2006, 59):

- Mitä työtä perehdytettävä on tulossa yritykseen tekemään?
- Kuinka kauan työ kestää?

- Millainen tausta perehdytettävällä on?

Näillä kolmella peruseikalla saadaan muodostettua perehdytys suunnitelman runko. Lisäksi tulee tietenkin ottaa huomioon perehdytettävän oppimistyyli ja muut toiveet sekä yrityksen tarpeet. Perehdyttäjiä voi olla yksi tai useampi, mutta yhtä asiaa opettaa kuitenkin vain yksi ja sama henkilö, jotta perehdytettävä ei hämmentyisi erilaisista työtavoista. Yleisperehdyttäjä perehdyttää uuden tulokkaan niin sanotusti ”talon tavoille” eli kertoo yleisiä asioita yrityksestä ja sen henkilöstöstä, näyttää toimitilat ja kertoo yksityiskohdat esimerkiksi taukoihin liittyen. Pääperehdyttäjä taas opettaa itse työn ja työmenetelmät. Sama henkilö voi tietenkin hoitaa myös koko perehdytyksen alusta loppuun. (Lepistö 2006, 59.)

Perehdyttäjän tai perehdyttäjien lisäksi perehdyttämisessä on tärkeää huomioida työyhteisön henki. Hengen tulisi olla hyväksyvä ja auttava, jotta perehdytettävä tuntee olonsa mukavaksi työpaikalla. Omaa työtään ja työtapojaan täytyy pystyä tarkastelemaan kriittisesti. Työpaikalla on hyvä olla avoin ilmapiiri yhteisten työtapojen suhteen. (Frisk 2003, 43.)

Perehdyttäjän täytyy muistaa, että työpaikalla on monenlaista työtä tekeviä ihmisiä ja joillakin on monta eri työpistettä, eli he esimerkiksi käyvät asiakkaalla pari kertaa viikossa. Perehdytyksessä on muistettava, että myös oman toimiston ulkopuolella tapahtuva työnteko vaatii perehdyttämistä. Asiakkaan luona tehtävä työ on yleensä itsenäisempää, mutta toimintatavat on hyvä pitää samanlaisina kuin yrityksen muillakin asiakkailla. Tämä helpottaa seuraavan työntekijän tai tuuraajan perehdyttämistä. Jos yritys käyttää niin sanottua vuokratyövoimaa, on perehdytys näidenkin työntekijöiden kohdallaan paikallaan. Ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisen vastuu jakautuu kuitenkin sekä työntekijän oman työnantajan että vuokraavan työnantajan kesken heidän erikseen sopimallaan tavalla. (Mäntynen ym. 2009, 2.)

3.4 Erilaisia perehdyttämisen malleja

Perehdyttäminen on kehittynyt vuosisatojen ja -kymmenien aikana, ja siihen ovat vaikuttaneet vuosien mittaan muun muassa teollistuminen ja muut yhteiskunnan

muutokset. Monesti yrityksessä perehdyttäminen lähtee liikkeelle käsityömaisestä ja hyvin yksilöllisestä perehdyttämisestä. Yrityksen kasvaessa suunnataan ensin kohti massatuotantomaista perehdytystä, ja seuraavaksi perehdyttämiseen valjastetaan koko työyhteisö. Kun koko työyhteisö on mukana perehdytyksessä, on luontevaa siirtyä dialogiseen perehdyttämiseen, jossa perehdytettävä otetaan mukaan vuoropuheluun. Lopuksi on vuorossa yhteisen kehittämisen vaihe, jossa perehdyttäjät ja uusi tulokas luovat yhdessä perehdyttämisen lähtökohdat. Seuraavaksi tarkastellaan näitä jokaista perehdyttämisen toimintakonseptia erikseen. (Kupias ym. 2009, 35–36.)

Vierihoidoperehdyttäminen

Tässä käsityömaisessä perehdyttämismallissa tulokas seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä oppipoika-kisälli-mestari-tyyppisesti. Työpaikalla yksi henkilö ottaa uuden tulokkaan hoiviinsa ja kertoo tälle tarvittavat tiedot sekä tulokkaan uudesta työstä että koko työyhteisöstä. Tässä mallissa perehdyttämislle annetaan aikaa, se tapahtuu työn lomassa ja tulokas perehdytetään työhön yksilöllisesti. Kyseinen perehdytysmalli vaatii perehdyttäjältä suurta paneutumista uuteen tulokkaaseen ja tämän perehdyttämiseen. Jos perehdyttäjät ei ehdi, häntä ei kiinnosta tai hänellä ei ole valmiuksia opastaa tulokasta tämän työhön, joutuu tulokas opettelemaan työtään itse. Tässä mallissa kaikki on siis kiinni perehdyttäjän ammattitaidosta, ja hänen täytyy osata katsoa tilannetta sekä yrityksen että tulokkaan näkökulmasta. (Kupias ym. 2009, 36–37.)

Malliperehdyttäminen

Perehdyttämistä yrityksen sisäisenä prosessina aletaan vakiinnuttaa yleensä silloin, kun sitä halutaan yhtenäistää ja tehostaa. Tätä vaihetta kutsutaan malliperehdyttämiseksi, koska yleensä tällöin luodaan yritykselle toimintamalleja ja suunnitelmia perehdyttämisestä. Malliperehdyttämisessä yrityksessä on selkeästi jaettu perehdyttämisen vastualueet, ja apuvälineet hyvään perehdyttämiseen ovat kaikkien saatavilla. Yleisperehdytyksen voi hoitaa henkilöstöosasto, tai jokainen osasto hoitaa sen itse, mutta kaikilla on käytettävissä esimerkiksi sama perehdytysopas. Itse työhön

perehdyttää aina oma osasto ja työyksikkö, joka on voinut laatia oman oppaan juuri työhön perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttämisen vaarana on perehdyttämisen kangistuminen samoihin uriin, jos erilaisia oppaita noudatetaan vuodesta toiseen eikä käytetä omaa ajatusta perehdyttämisen toteutuksessa. Siksi vierihoitoperehdyttämisen asiat kannattaa muistaa myös malliperehdyttämistä käytettäessä. (Kupias ym. 2009, 37–39.)

Laatuperehdyttäminen

Jos malliperehdyttämisessä on langettu sen sudenkuoppaan, kangistumiseen, on vastuuta perehdyttämisestä siirrettävä takaisin yksittäisille osastoille ja tiimeille. Tällöin perehdyttämisen lähtökohtana on laatu ja sen jatkuva parantaminen. Vastuuta jaettaessa on varmistuttava, että henkilöllä tai tiimillä, jolle vastuu on siirtymässä, on aikaa, resursseja ja ennen kaikkea halukkuutta ottaa tehtävä vastaan. Koko tiimi tai yksikkö voi osallistua perehdyttämiseen ja sen suunnitteluun, mutta vastuhenkilö on aina hyvä nimetä, jotta on joku, joka hallitsee kokonaisuuden. Laatuperehdyttäminen pitää parhaimmillaan sisällään myös vierihoidon- ja malliperehdyttämistä hyvän ohjaajuuden ja erilaisten mallien ja oppaiden muodossa. (Kupias ym. 2009, 39–40.)

Räätälöity perehdyttäminen

Tarkoituksena on moduloida eri työt ja niiden vaiheet, joista sitten kasataan jokaiselle henkilökohtainen ja yksilöllinen perehdytysohjelma. Tässä perehdytysmallissa jonkun, henkilön tai yksikön, on toimittava koordinoijana. Koordinoijan on oltava perillä eri moduulien sisällöstä ja osattava yhdistellä niitä kunkin perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Perehdytettävältäkin vaaditaan osallistumista oman perehdytysuunnitelman tekoon, jotta perehdytyksessä onnistutaan. Räätälöity perehdyttäminen siirtyy sopeuttamisesta dialogiin ja kannustaa vuoropuheluun perehdytettävän ja työpaikan välillä. Tämä perehdyttämisen muoto edellyttää, että perehdyttäminen on jo valmiiksi hyvin jäseneltyä ja sitä pyritään kehittämään. Edellytyksenä on myös, että perehdyttämiseen sitoutetaan koko työyhteisö. (Kupias ym. 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdyttäminen

Dialogista perehdyttämistä käytetään silloin, kun tulokkaan on tarkoitus tuoda mukaan jotain uutta ja näin ollen kehittää työyhteisöä. Saattaa olla, ettei tulokkaan työtehtävää hänen töihin tullessaan vielä edes ole olemassa. Tällöin tarkoituksena on, että tulokas ja työyhteisö yhdessä muokkaavat työtehtävän osaamisen ja tarpeiden mukaan. Myös perehdyttäminen muokataan yhdessä tulokkaan ja työyhteisön kesken ja tarkoituksena on, että molemmat oppivat toisiltaan jotain uutta. Dialoginen perehdyttäminen ei siis ole mitenkään perinteinen perehdyttämisen malli ja toimii vain, jos koko työyhteisö hallitsee dialogisen toimintatavan. (Kupias ym. 2009, 41–42.)

4 OPPIMINEN JA OPETTAMINEN

Ihmisten kanssakäymisessä on aina muistettava, että olemme kaikki erilaisia ja reagoimme asioihin eri lailla. Se mikä sopii ja onnistuu toiselle, ei välttämättä käy toiselle. Tämä pätee myös perehdyttämiseen, sillä ihmiset oppivat ja omaksuvat uutta tietoa eri lailla. Toiset oppivat tekemällä ja toiset lukemalla. Perehdytettäviä löytyy moneen lähtöön: harjoittelijoita, hoitovapaalta tms. palaavia ja jo pidempään alan töitä tehneitä. Kaikille näille eri työhöntulotaustaisille pitää tehdä omanlaisensa perehdytysuunnitelma. Toisille se on kaiken kattava ja toisille pikemminkin päivityksen omainen kertaus.

Skeemat eli sisäiset mallit vaikuttavat siihen, miten omaksumme ja opimme uusia asioita ja uutta tietoa. Ne mahdollistavat tehokkaan oppimisen. Monien tutkijoiden mielestä skeemat ovat tiedollisen toimintamme peruskiviä. Monesti uusi asia on helppo oppia, kun on edes jonkinlaista ”tarttumapintaa” eli kun tietää käsiteltävästä asiasta edes jotain jo etukäteen. (Niemi 1995, 109–110.) Esimerkiksi taloushallinnossa on ensin osattava tehdä kirjanpitoa ennen kuin voi opetella tilinpäätöksen tekemistä.

4.1 Oppimistyylejä

”Oppimistyylillä voidaan luonnehtia tavaksi, jolla oppilas käyttää henkistä kapasiteettiaan. Oppimistyyli on osittain älykkyydestä riippumaton.” (Lappalainen 1995, 26.)

On olemassa monenlaisia oppimistyylejä ja oppimisenäkemyksiä, joista tässä esitellään muutamia. Perinteisen koulutuksen rinnalle on kehitetty vuosikymmenien mittaan erilaisia oppimisenäkemyksiä, koska perinteinen malli on todettu puutteelliseksi kehittämis- ja kehittymistarpeiden ratkaisemisessa sekä pitkäjänteisyyden kehittämisessä. (Lepistö 2005, 11.) Perehdyttäjän on hyvä ymmärtää erilaisia oppimistyylejä ja -tapoja, jotta hän pystyy suunnittelemaan perehdytystään sen mukaisesti. Oppimistyylit eivät vaikuta ihmisessä vain heidän oppimiseensa vaan myös siihen, miten he

kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä. Ristiriitoja voi syntyä, jos ihmiset eivät ymmärrä toisen näkökantaa ja puolustavat vain omaa näkemystään. Täytyy aina muistaa, että ihmiset oppivat eri tavoilla ja pitävät eri asioita tärkeänä. (Grönfors 2010, 42.)

Kognitiivinen oppimisnäkemys

Kognitiivisen oppimisen periaatteena on ns. syväoppiminen. Siinä keskitytään oppimaan asioita kokonaisuuksina, eikä vain pieniä osioita sieltä täältä, joita on sitten myöhemmin vaikea yhdistellä toisiinsa kokonaiskuvan luomiseksi. Tarkoituksena on herättää oppijan mielenkiinto oppimiseen luomalla ongelmia ja ristiriitoja, jotka täytyy ratkaista. Lisäksi pyritään luomaan osaamistarve: joudut opettelemaan jotain uutta, jotta suoriudut annetusta tehtävästä. Erityisesti aikuisille on tärkeää, että opittavilla asioilla on asiayhteys aikaisemmin opittuihin asioihin. Ilman asiayhteyttä aikuisen on hyvin vaikea opetella irrallisia asioita. Lapset kykenevät vielä oppimaan asioita ns. ulkoa lukemalla, mutta heillekin on suositeltavaa käyttää ainakin osaksi eri opetusmenetelmiä. Kognitiivisessa oppimisnäkemyksessä on tavoitteena päästä täydelliseen oppimisprosessiin, mihin käytetään apuna opetuksellista kokonaiskäsittelyä. (Lepistö 2005, 12.)

Opetuksellisen kokonaiskäsittelyn kuvaus (Lepistö 2005, 12):

1. Motivointi

- Pyritään herättämään (oppijan) oppimismotivaatio.
- Osoitetaan uuden asian osaamisen merkitys.

2. Orientointi

- Opittava asia suhteutetaan laajempiin yhteyksiinsä.
- Opittava asia liitetään oppijan kokemusmaailmaan.
- Piirretään kartta, jonka avulla uusien asioiden parissa voidaan suunnistaa.

3. Uuden tiedon välittäminen

- Esitetään uudet näkökohdat (perinteinen opetusosuus).

4. Kertaus

- Tuetaan asioiden mieleenpainamista (perinteinen opetusosuus).

5. Harjoitus

- Opittavia asioita sovelletaan käytäntöön, kokeillaan jne.
- Harjoitellaan annetun tilanteen pohjalta.

6. Soveltaminen

- Opittua sovelletaan itsenäisesti omaan työtilanteeseen.

7. Kriittikki

- Opittavaa asiasisältöä arvioidaan ja kehitellään.

8. Kontrolli

- Arvioidaan omia oppimistuloksia.

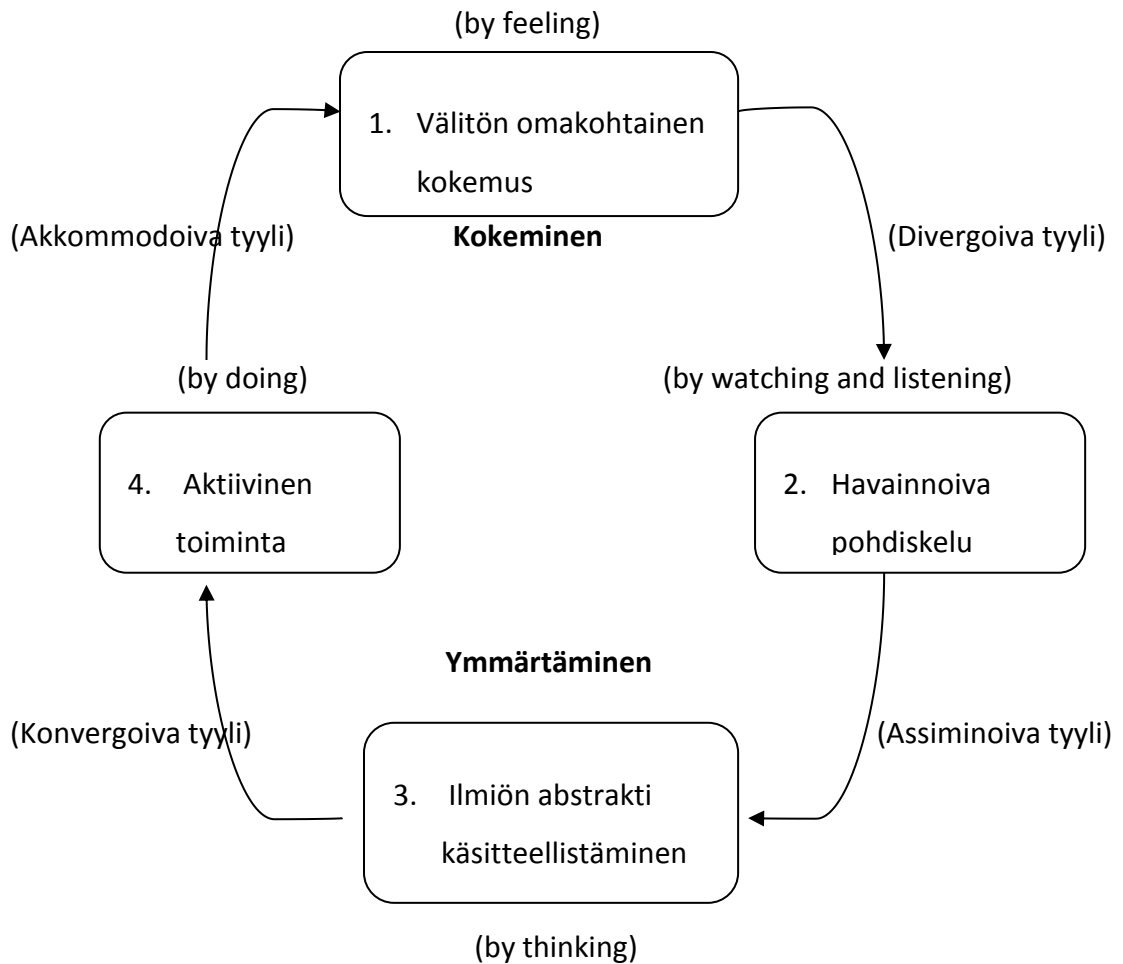
Konstruktiivinen oppimisenäkemyks

Tarkoituksena on käyttää opiskelijan omaan elämään liittyviä näkökohtia apuna mielekkäiden tehtävien suunnittelussa. Pyrkimyksenä on, että vanhaa tietoa käytetään uuden tiedon oppimiseen ja että uusi tieto on linkitettävissä johonkin käytännön asiaan, mikä helpottaa oppimista ja muistamista. On tärkeää, että oppija tunnistaa oman oppimistapansa ja pystyy hyödyntämään sitä oppimisessaan. Oppimista voi myös opetella, ja tämä on tärkeää varsinkin, jos opiskelee itsenäisesti eikä ohjausta ole aina tarvittaessa saatavilla. Konstruktiivinen oppimisenäkemyks korostaa opitun ymmärtämistä ulkomuistin sijaan. Tämän syväsuuntautuneen oppimisen merkityksen on nostanut esille ruotsalainen Ference Marton ja hänen työryhmänsä. Opiskelun ollessa itsenäistä on hyvä kiinnittää huomiota sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joka parhaimmillaan tehostaa oppimista ja tekee siitä mielekkäämpää. (Lepistö 2005, 13–14.)

Kokemuksellinen oppiminen

Kolb on kehittänyt oppimismallin, jossa oppiminen etenee nelivaiheisena prosessina. Vaikka vaiheet tässä oppimismallissa on numeroitu, voi oppimistapahtuma lähteä liikkeelle mistä tahansa oppimisvaiheesta. On kuitenkin huolehdittava siitä, että jo-

kainen vaihe käydään lävitse oppimisprosessin aikana, sillä näin taataan oppimisen tasokkuus. (Lepistö 2005, 14–15.)



KUVIO 1. Kokemuksellisen oppimisen malli/kokemusoppimisen eri vaiheet (Kolb) (Ks. alkuperäiset kuviot Lepistä 2005, 14 & Leino 1990, 46. Kuvio on yhdistelmä näistä kahdesta kuviosta.)

Tämä Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli soveltuu käytettäväksi aina ammatillisista koulutuksista asiantuntijakoulutuksiin (Lepistö 2005, 14–15).

1. Käytännönläheisessä koulutuksessa on usein tyypillistä, että oppiminen aloitetaan käytännön tekemisellä ja siihen kytkettävistä oppijan omista kokemuksista. Kokemuksia käyttämällä saadaan oppimiseen luotua tunneperusta (learning by feeling).

2. Pystyäkseen käsitteellistämään kokemuksia, tekemään teoreettisia yleistyksiä ja hankkimaan uutta tietoa opintokokonaisuuksien teemoista täytyy oppijan tarkastella ja reflektoida (learning by watching and listening) työ- ja vuorovai- kuskokemuksia eri tilanteissa, eri ihmisten kanssa sekä eri näkökulmista.
3. Oppijan kyky ajatella (learning by thinking) korostuu, kun päämääränä on yleistää, muodostaa käsitteitä ja omaksua uutta tietoa.
4. Oppijan tarkasteltua omia kokemuksiaan ja opittuaan yleistyksiä ja käsitteitä hän voi siirtää niitä omaan työhönsä sekä soveltaa ja arvioida niitä ja niiden merkitystä. Keskeisintä tässä oppimissyklin vaiheessa on opitun tiedon käy- tännön soveltaminen: tekeminen ja arviointi (learning by doing).

Alan Mumford ja Peter Honey kehittivät Kolbin teoriaan perustuvan henkilöstökoulu- tuksen tyylimittarin, jossa tyylit jakautuvat neljään: aktivisti, pohtija, teoreetikko ja pragmaatikko. Mumford ja Honey nimesivät tyylit kuvaamaan tyylin ominaisuuksia, koska he eivät olleet täysin tyytyväisiä Kolbin käyttämään terminologiaan. Seuraavas- sa taulukossa on kootusti Kolbin sekä Mumfordin ja Honeyn tyylit ja niiden kuvauk- set:

TAULUKKO 1. Kolbin sekä Mumfordin ja Honeyn henkilöstökoulutuksen tyylit ja nii- den kuvaukset

Kolb	Mumford & Honey	Tyylin kuvaus, Mumford & Honey
Divergoiva	Pohtija	Lähestymistapa on painottunut konk- reettisten havaintojen reflektointiin
Assimiloiva	Teoreetikko	Pohtiva abstrakti käsitteellistäminen
Konvergoiva	Pragmaatikko	Teorioiden kokeilu
Akkommodoiva	Toimija	Havaintopohjainen kokeileminen

Taulukosta huomaa, kuinka paljon havainnollisempia Mumfordin ja Honeyn termino- logia on verrattuna Kolbin alkuperäiseen terminologiaan (Lehto 1990, 46–48). Ihmi- nen omaksuu näistä tyyleistä hyvin yleensä yhden tai kaksi, jotkut yksilöt jopa use- amman (Grönfors 2010, 40). Alla on avattu Mumfordin ja Honeyn käyttämää ter- minologiaa vielä hieman taulukkoa tarkemmin:

Aktivisti/toimija

Aktivisti oppii tekemällä asioita itse ja muiden kanssa, ja uudet tilanteet ja kokemukset auttavat oppimista. Aktivistille ei sovi perinteinen luokkaopetus, jossa hän joutuu vain kuuntelemaan ja katselemaan. Haastavia asioita aktivistille ovat myös teorian käsittely, selkeiden ohjeiden tarkka noudattaminen ja paljon yksityiskohtia sisältävät tilanteet. (Grönfors 2010, 40–41.)

Pohtija

Pohtijalle miellyttäviä oppimistilanteita ovat tilanteet, joissa hän saa seurata ja kuunnella, pohtia asioita ja tehdä havaintoja. Pohtija tekee mielellään analyysejä ja raportteja ja haluaa valmistautua esim. oppituntiin lukemalla aineistoa etukäteen. Pohtijalle on vaikeaa olla spontaani ja kertoa esimerkiksi muiden edessä jostain asiasta ilman ennakkovalmistautumista. Kiireellinen aikataulu ja nopeiden ratkaisujen tuottaminenkin ovat pohtijalle haastavia. (Grönfors 2010, 41.)

Teoreetikko

Teoreetikolle oppiminen on helpointa silloin, kun asiat ovat osa jotakin suurempaa kokonaisuutta tai käsitettä ja kun hän ehtii käsitellä asioiden välisiä suhteita. Oppimista helpottaa selkeä päämäärä ja taustatietojen tunteminen. Teoreetikko oppii parhaiten lukemalla, kuuntelemalla ja analysoimalla, ja haastavat tilanteet ja mielenkiintoiset asiat vauhdittavat oppimista. Haastavaa oppimisesta tekee selkeän tavoitteen puuttuminen sekä tunteiden vallitsema ja epämääräinen tilanne. Liian helpot asiat sekä mallien ja teorioiden puute vaikeuttavat myös teoreetikon oppimista. (Grönfors 2010, 41.)

Pragmaatikko

Pragmaatikolle oppimisen tekevät helpoksi ja mielenkiintoiseksi teorian ja käytännön välinen yhteys, mallien selkeä soveltaminen käytäntöön sekä kokeileminen ja palautteen saaminen asiantuntijalta. Oppimista haittaa, jos käsiteltävä asia ei suoranaisesti liity hänen käytännön tarpeisiinsa tai asia on hänen mielestään turha. Pragmaatikko on hieman kärsimätön oppija. Hän turhautuu, jos teoriaa ei heti pystytä näyttämään

käytännössä tai jos toiminnasta ei ole saatavilla tuloksia tai palautetta. (Grönfors 2010, 41.)

Marja Vauras on tutkinut väitöskirjassaan vuonna 1991 erilaisia oppimisen strategioita. Strategia on oppimistaito, jota käytetään tehtävän kohtaamiseen. Ne ovat yksilöllisesti hyvinkin pysyviä, mutta yksilöiden välillä vaihtelu taas on suuri. Alla on esitetty viisi Vauraan oppimisstrategiaa (Niemi 1995, 110–111):

Holistinen strategia

Oppija pyrkii käsittelemään asiaa yhtenä kokonaisuutena, jolla on vain yksi keskeinen merkitys. Yksityiskohtat selventävät ja konkretisoivat pääajatusta.

Meristinen strategia

Oppija käsittelee tekstin jokaisen kappaleen omana kokonaisuutenaan, ikään kuin ketjuttaen ne.

Atomistinen strategia

Oppija keskittyy pieniin yksityiskohtiin eikä pyri hahmottamaan kokonaisuuksia.

Seriaalinen strategia

Oppija jäsentää ja hahmottaa tekstiä jollakin itselleen sopivalla ja helpolla tavalla, esimerkiksi aikajärjestyksen tai toiminnallisen yhteyden avulla. Seriaalinen oppija ei pyri järjestämään oppimaansa hierarkkisesti.

Transformaatio strategia

Oppija muokkaa tekstiä uusien tosiasioiden ja ideoiden avulla. Oppija voi myös kiinnittää huomiota kirjoittajan tarkoitusperien ja analyysien arviointiin eli mennä tekstin taakse käyttämällä omaa tietämystään asiasta. Transformatiivinen oppija kyseenalaistaa ja kritisoi saamaansa informaatiota.

Nopeasti ajateltuna näistä viidestä oppimisen strategiasta parhaimpia ovat holistinen ja transformatiivinen strategia. Kuitenkin muissakin luetelluissa tyyliissä on omat

hyvät puolensa, eikä niitä saa unohtaa, kun puhutaan hyvästä oppimisesta. Holistisen oppijan ongelmaksi voi muodostua yksityiskohtien ristiriitaisuus, koska hän voi keskittyä kokonaisnäkemykseen vain pinnallisella tasolla. Serialisti taas voi hahmottaa asian ja hallita sen kokonaan omalla oivaltavalla tavallaan. Meristi opettelee ehjiä alakokonaisuuksia, joten hän pystyy ratkomaan vaativiakin ongelmia, koska hänen tietämyksensä asioista on suhteellisen pikkutarkkaa. Atomisti on ainut, jonka oppimistyyli on heikko, koska hänen tietonsa koostuvat irrallisista tiedoista, joilla ei ole keskinäistä yhteyttä. (Niemi 1995, 111–112.)

4.2 Opetusmenetelmiä

Eri oppimistyyliä voidaan tukea erilaisilla opetusmenetelmillä. Perehdyttäjältä vaaditaan ammattitaitoa valita kullekin perehdytettävälle ja kuhunkin tilanteeseen sopiva opetusmenetelmä. Tässä esitellään muutamia aikuisopetukseen hyväksi havaittuja opetusmenetelmien periaatteita (Lepistö 2005, 26):

Motivaation periaate

Perehdytyksen onnistuminen riippuu pitkälti perehdytettävien henkilöiden motivaation tasosta. Motivaation periaatteen kannalta on tärkeää, että seuraavat koulutuksen järjestelyt toteutuvat:

- Perehdytettävien on pystyttävä valmistautumaan perehdytykseen tarpeeksi ajoissa ja huolellisesti. Henkilöiltä, jotka jo ovat työssä, tämä edellyttää mahdollisuutta irtautua omasta normaalista työrutiinista.
- Perehdytyksen tavoitteiden ja vaikutusten suhteessa omaan työskentelyyn on oltava selkeitä kaikille osallistujille.
- Koulutukseen liittyvien toimintojen ja odotuksien on oltava perehdytettävälle selkeitä.
- Perehdytettävillä on oltava mahdollisuus ottaa kantaa edellä mainittuihin asioihin sekä pystyä vaikuttamaan perehdytyksen kulkuun.

Lisäksi perehdytettävien on pidettävä opetettavan tiedon oppimista työnsä kannalta hyödyllisenä ja tarpeellisenä. On myös tärkeää, että perehdyttäjää pidetään luotettavana ja asiantuntevana, sillä tällöin myös hänen jakamaansa tietoon luotetaan. (Lepistö 2005, 26.)

Toiminnan periaate

Perehdyttämisen on tarjottava työhön läheisesti liittyvää, mieluiten käytännönläheistä toimintaa, jotta oppiminen voi tapahtua. Oppiminen on sitä perusteellisempaa, mitä moniulotteisempaa ja käytännönläheisempää perehdyttäminen on. (Lepistö 2005, 27.)

Palautteen periaate

Palautteen saaminen on oppimisen kannalta erittäin tärkeää, jotta oppiminen siirtyisi käytäntöön. Tämä niin sanottu ”vahvistaminen” takaa, että opetettavasta asiasta kehkeytyy oppimiskokemus ja vakiintunut käytäntö. Positiivinen vahvistaminen aktivoi perehdytettävää ja siirtää toimintatavan käytännön työhön, kun taas negatiivinen palaute passivoi perehdytettävää eikä tieto siirry käytäntöön. (Lepistö 2005, 27.)

Jäsentelyn periaate

Jäsentelyn periaate edellyttää, että huomiota kiinnitetään sekä asian oppimiseen että eri asioiden yhdistämiseen opetustilanteessa. Uuden asian oppiminen vaatii, että perehdytettävä ottaa vastaan informaatiota opittavasta asiasta, tulkitsee ja omaksuu kyseistä tietoa ja osaa soveltaa oppimaansa. Tulkittaessa tietoa sitä on linkitettävä jo aiemmin opittuun tietoon ja kokemuksiin. Perehdyttämisen tulee edetä loogisesti jo tiedossa olevista asioista uusiin ja vielä opittaviin asioihin sekä käytännöstä tietopohjaan. (Lepistö 2005, 27.)

Havainnollisuuden periaate

Havainnollisuuden periaatteen mukaan perehdytyksessä on tarkoitus käyttää apuna tuttua ja ajankohtaista tietoa. Aluksi käydään läpi perehdytettävän omia kokemuksia

ja havainnot, jotka ovat opittavan asian kannalta keskeisiä. Tärkeää on näyttää, miten perehdyttävä hyödyntää oppimaansa omassa työssään. (Lepistö 2005, 27.)

5 HILJAINEN TIETO

Ihminen tietää aina enemmän kuin voimme kertoa tai kuvata.

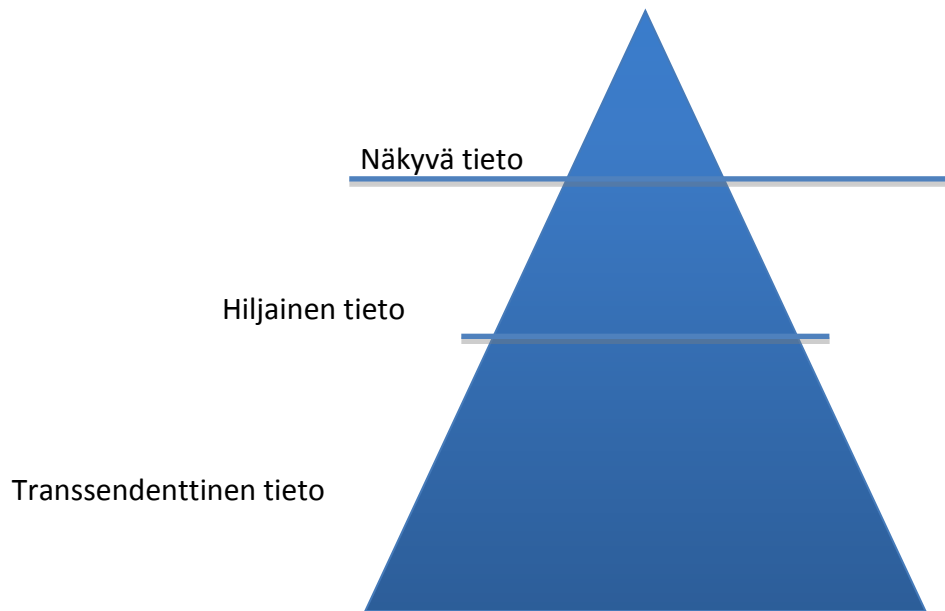
Michael Polanyi (Koivunen 1997, 77).

Tavallisesti tieto, kuten sanat, matematiikka tai maantieto, jota meille opetetaan kouluissa, on eksplisiittistä eli näkyvää tietoa. Michael Polanyi (1891–1976) loi käsitteen hiljainen tieto (tacit knowledge), jolla hän oman määrittelynsä mukaan tarkoitti sellaista tietoa, jota ei pystytä ilmaisemaan eikä muotoilemaan. Hiljaista tietoa ei siis voi käsitellä samalla tavalla kuin eksplisiittistä tietoa. Polanyin mukaan hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta, ja ilman hiljaista tietoa ihminen ei tietäisi, mikä osa eksplisiittisestä tiedosta on totta, tai tarkemmin hiljaisen tiedon puuttuessa ei olisi myöskään eksplisiittistä tietoa. (Koivunen 1997, 77.)

Eksplisiittinen eli näkyvä tieto on helpommin käsiteltävää ja ilmaistavaa kuin hiljainen tieto. Sitä voidaan tuottaa esimerkiksi tekstinä tai kaavoina ja tallentaa tai siirtää tietotekniikkaa apuna käyttäen. Hiljainen tieto on abstraktia tietoa, eikä sitä voi käsitellä samalla tavalla kuin eksplisiittistä tietoa. Hiljainen tieto on aina henkilökohtaista ja jokainen tuo tietoon aina oman näkökulmansa ja kokemuksensa. Japanilaiset Nonaka ja Takeuchi ovat jakaneet hiljaisen tiedon kahteen määritelmään: tekniseen ja tiedolliseen. Teknisestä osasta käytetään myös nimitystä ”know-how” eli taitotieto, koska se koskee vapaamuotoisia ja vaikeasti määriteltäviä taitoja. Tekninen tieto karttuu kokemuksista ja on ammattilaisen merkki. Tiedolliseen puoleen taas kuuluvat kaavat, mallit ja uskomukset. Ihminen pitää tiedollisen puolen asioita itsestäänselvytenä, koska ne heijastavat näkemyksiämme todellisuudesta ja tulevaisuudesta. (Virtainlahti 2009, 43–44.)

Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon lisäksi on kolmaskin tiedon ulottuvuus: transsendenttinen eli ”itsensä ylittävä” tieto. Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta näkee transsendenttisen tiedon sijoittumisen suhteessa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Tässä mallissa transsendenttinen tieto on hiljaisen tiedon esimuoto. Se on aistimuksia ja tuntemuksia, jotka lopulta nousevat tietämyksen tasolle. Transsendenttista

tietoa pidetään kykynä ennakoida esille nousevia mahdollisuuksia. Esimerkiksi hyvän johtajan kykyihin kuuluu aistia tulevaa ja ennakoida tulevaisuuden toimet sen mukaan. (Virtainlahti 2009, 45.)



KUVIO 2. Tiedon ulottuvuudet (ks. alkuperäinen kuvio Virtainlahti 2009, 45)

Hiljaista tietoa on terminä vaikea määritellä. Se on se jokin, jonka osaat, mutta sen selittäminen ja opettaminen toiselle ihmiselle onkin jo aivan eri asia. Esimerkiksi polkupyörällä ajaminen on helppoa, kunhan sen vain kerran oppii, mutta tarkkojen ohjeiden kirjoittaminen siitä miten ajaminen teoriassa tapahtuu, on haastavaa. Helpoiten hiljaisen tiedon mahdin huomaa auton polkimista: kuljettaja tietää tarkalleen, mitä poljinta pitää käyttää missäkin tilanteessa, mutta polkimien järjestyksen luetteleminen nopeasti toiselle ihmiselle ei taida onnistua kuin autokoulun opettajilta. Polkimien järjestystä pitää myös itsestäänselvyytenä ja vaihdettaessa manuaalisesta automaattivaihteistoon huomaa, kuinka vaikeaa on sopeutua kytkimen puuttumiseen. Työelämässä hiljainen tieto tulee vastaan työntekijän jäädessä eläkkeelle tai vaihtaessa työtehtävää. Kulttuuri on yksi parhaista hiljaisen tiedon esimerkeistä. ”Kulttuurishokki” on oikeastaan asia, jolloin huomaa oman kulttuurinsa ominaispiir-

teitä, joita ei aikaisemmin ole välttämättä huomioinut. Erilaisella murteella, esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan murteella, puhuminen on asia, jota on hyvin vaikea opettaa ja selittää ihmiselle, joka ei ole omaksunut murretta lapsena. (Virtainlahti 2009, 38–41; Toom ym. 2008, 10.)

5.1 Hiljaisen tiedon jakaminen

On tärkeää, että yrityksessä tuetaan osaamisen ja hiljaisen tiedon syntyä sekä hyödynnetään olemassa olevaa hiljaista tietoa siirtämällä sitä työntekijältä toiselle ja mallittamalla sitä. Aivan ensimmäiseksi yrityksessä on kuitenkin tiedostettava hiljaisen tiedon olemassaolo. Hiljaisen tiedon tiedostaminen ja arvostaminen vahvistaa työpaikan ilmapiiriä ja luo uskoa omaan asiantuntijuuteen. Hiljaisen tiedon synty on hyvä ymmärtää, jotta osaa arvostaa sekä kirjallista tietoa että kokemusta, koska työelämässä tarvitaan molempia. Teoreettinen tieto antaa pohjan kokemuksen hankkimiselle ja tätä kautta hiljaisen tiedon syntymiselle. Kilpailuetu muihin toimijoihin nähden on yritykselle tärkeä. Aikaisemmin selkeitä kilpailuetuja olivat höyrykone tai sähkö, myöhemmin tietotekniikka on tarjonnut etua joillekin yrityksille. Uusimpana kilpailuetuna voidaan pitää hiljaista tietoa ja erityisesti sen oikeaoppista hyödyntämistä. (Toivonen & Asikainen 2004, 39, 42–43.)

Jotta hiljaista tietoa voidaan kehittää ja hyödyntää, täytyy ensin tunnistaa mikä on hiljaista tietoa ja mikä organisaation nykytilanne on tiedon suhteen. Tarkoituksena on selvittää työntekijäkohtaisesti, mitä tietoa keneltäkin löytyy, ja verrata sitä tulevaisuuden suunnitelmiin. Hiljaista tietoa voidaan kehittää niin yksilö- kuin laajemmalla tasolla. Yksilö oppii työtä tehdessään mikä toimii ja mitä pitäisi kehittää. Parhaimmillaan työntekijät keskustelevat keskenään siitä, miten toimintamalleja pitäisi kehittää, huonoimmillaan taas opitaan vasta tehdyistä virheistä. Henkilöstön koulutustarpeen huomaaminen on johdon vastuulla. Heidän täytyy seurata ja ennakoita mitä osaamista tulevaisuuden työ vaatii, miten henkilöstöä pitää kouluttaa ja onko kenties tarvetta rekrytoida uutta tietotaitoa yrityksen ulkopuolelta. Koulutuksista saatu tieto tulee jakaa koko henkilöstön kesken, jotta tiedon käyttö saadaan maksimoitua. (Virtainlahti 2009, 151–153.)

Yleensä hiljainen tieto kehittyy itsekseen ilman suurempaa johdon ohjausta. Jos tilanne on kuitenkin päässyt jo niin pahaksi, ettei henkilöstöä enää kiinnosta oman työn kehittäminen ja kouluttautuminen, joutuu johto panostamaan työhönsä enemmän. Työpaikalle on luotava luottamuksellinen ilmapiiri ja koulutuksiin ja oma-aloitteisuuteen on kannustettava. (Virtainlahti 2009, 166.)

5.2 Hiljaisen tiedon synty

Ihminen oppii asioita läpi elämänsä. Osa hänelle opetetaan varta vasten koulussa ja osan, niin sanotut yleistaidot, kuten vuorovaikutustaidot, hän oppii vain elämällä elämää. Ei-tietoisesti, tekemällä, kokemalla ja reagoimalla ihminen oppii myös työhönsä tarvitsemansa erityistaidot. Opettelemalla opittu tieto automatisoituu ajan myötä ja muuttuu lopulta hiljaiseksi tiedoksi eli taidoksi, jonka tekemiseen ei enää tarvitse kiinnittää huomiota. Hiljainen tieto syntyy monin eri tavoin. Alla on kuvattu kolme tapaa: sosiaalistuminen, automatisoituminen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen. (Toivonen & Asikainen 2004, 15–16.)

Sosiaalistuminen

Lapsena ihminen imee itseensä sosiaalisen käyttäytymisen mallia kotonaan. Lapsi tarkkailee aikuisten ja vanhempien lasten toimintaa ja käyttäytymistä. Osa tällaisesta oppimisesta voi olla täysin tiedostamatonta ja osa on lapsille ominaista ”matkimista”, eli toisen toiminnan jäljittelyä. Vanhempana sama kuvio toistuu esikuvien ja ihanteiden kautta. Aikuiset puhuvat aina siitä, kuka on hyvä roolimalli kasvavalle nuorelle ja minkälaista musiikkia lasten pitäisi kuunnella. Kiinnostus on avainasemassa, kun puhutaan luonnollisesta oppimisesta. Jos lasta kiinnostaa esimerkiksi autourheilu, hän voi katsoa tuntikaupalla videoita ralliautoilusta ja tietämättään oppia auton käsittelystä asioita, joita ei muuten olisi välttämättä koskaan oppinut. Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, tapahtuu silloinkin yleensä sosiaalistumista. Uusi työntyöntekijä alkaa toimia ja ajatella samoin kuin muutkin uudessa työyhteisössä, niin hyvässä kuin pahassa. Tämän vuoksi ensivaikutelma ja alkuajan perehdyttäminen ovat hyvin tärkeitä työsuhteen onnistumisen kannalta. (Toivonen & Asikainen 2004, 16.)

Toiminnan automatisoituminen

Hiljaista tietoa syntyy myös toiminnan automatisoiduttua. Kun jokin toiminto ensin opitaan ja sitten unohdetaan, syntyy siitä unohdettaessa hiljaista tietoa. Toiminto on jokin ulkoinen asia, esimerkiksi paperille kirjoitetut ohjeet. Seuraavaksi ulkoinen toiminto muuttuu omaksi puheeksi itselleen. Mitä nopeammin oppija oppii ymmärtämään sanomaansa, sitä vähemmän hän tuottaa puhetta. Lopulta puhe loppuu kokonaan ja toiminto on vain nopea mielikuva tai refleksi. Esimerkiksi autolla ajaminen opetellaan ensin autokoulussa, mutta sen taitaa vasta, kun ajaminen tulee niin sanotusti selkäytimestä eli muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen

Aloittaessamme jonkin uuden välineen käytön opettelemista huomio kiinnittyy alussa vahvasti itse välineeseen. Kun välinettä on käyttänyt jonkin aikaa ja siihen on totunut, itse väline unohtuu ja keskittyminen siirtyy toiminnan kohteeseen. Esimerkiksi opeteltaessa ajamaan autoa huomio kiinnittyy alussa ohjauslaitteisiin. Kun ohjauslaitteet ovat tulleet tutuiksi, huomio siirretään auton ulkopuoliseen maailmaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 18–19.)

5.3 Hiljaisen osaamisen eri tasot

Tutkijat Stuart ja Hubert Dreyfusin ovat jakaneet osaamisen eri tasoihin aloittelijasta eksperttiin. Tasolta seuraavalle siirryttäessä muutoksia voidaan havaita kolmessa keskeisessä asiassa. Siirtyminen teoriasta käytäntöön, jossa hyödynnetään omia kokemuksia ja omaa intuitiota, on yksi muutos, joka tapahtuu taitojen karttuessa. Kokonaisuuden hallinta syrjäyttää pelkkien yksityiskohtien havaitsemisen ja näin ajatteluun saadaan laaja-alaisuutta. Siinä, missä vasta-alkajaa ohjaa asian omaksuminen, osaajaa ja taitajaa ohjaa asian kokonaiskuva ja päämäärä. Eksperttiä taas ohjaa jokin selittämätön ja paljon syvempi arvo kuin muita osaajia. Seuraavaksi on lyhyt kuvaus jokaisesta viidestä eri tasosta:

Vasta-alkaja

Vasta-alkajalla on teoreettista tietoa asioista, mutta käytännön osaaminen puuttuu vielä. Alkuvaiheessa vasta-alkaja yrittääkin löytää käytännön tarkoitusta kirjasta oppimilleen teorioille. Hän tarvitsee myös listoja ja tarkkoja sääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan toimia. Hän myös noudattaa annettuja ohjeita tarkasti, koska ei pysty vielä hahmottamaan kokonaistilannetta eikä näin myöskään tiedä, mikä säännöistä ja asioista on tärkein. Vasta-alkaja voi noudattaa sääntöjä ja ohjeita niin tarkasti, että unohtaa jo aikaisemmin oppimansa käytännön ja menee eteenpäin niin kutsutulla putkijattelulle. Hän ei edes huomaa ajatella itsenäisesti vaan tekee vain niin kuin on käsketty. (Toivonen & Asikainen 2004, 22–23.)

Edistynyt vasta-alkaja

Edistynyt vasta-alkaja käyttää vielä vasta-alkajan tavoin erilaisia ohjeita apunaan, mutta hänelle on kuitenkin muodostunut jo muutamia omia käytännön kokemuksia eri tilanteista. Käytännön tilanteissa hän huomaa jo joitain toistuvuuksia ja osaa soveltaa aikaisemmin oppimaansa. Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen tuottaa kuitenkin vielä edistyneelle vasta-alkajallekin hankaluuksia, eikä kokonaiskuva ole vielä kokonaan hahmottunut. Vaikka säännöt ja ohjeet ovat edistyneellekin vasta-alkajalle tärkeitä, ei hän ole silti enää loppuun asti riippuvainen niistä, vaikka hänestä saattaa siltä tuntuakin. Esimiehen on osattava ohjata edistynyttä vasta-alkajaa ohjeettomaan ja itsenäisesti ajattelevaan työntekoon. (Toivonen & Asikainen 2004, 23–25.)

Osaaja

Osaaja ymmärtää, että monet asiat vaikuttavat toisiinsa ja että mikään ei ole yleensä yksinkertaista. Tämän huomaaminen voi hetkellisesti jopa ahdistaa. Dreyfusien mukaan tässä vaiheessa on tärkeää, että osaaja pystyy suunnittelemaan toimintaansa ja laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen sekä tekemään suunnitelmaan sopivia sääntöjä erilaisia tilanteita varten. Osaaja joutuu nyt vastaamaan tekemisistään ja sitoutuu sitä kautta asioihin aivan uudella tavalla. Osaajan on hyvä ymmärtää, että kaikkea ei voi tietää etukäteen ja että välillä joutuu toimimaan ja tekemään päätöksiä vailli-

naisin tiedoin, mutta se on vain hyväksyttävä. Toiminta kehittyy, kun osaaja osaa katsoa tekemisiään pitkäjänteisesti ja osaa soveltaa oppimaansa eri tilanteissa. Hän oppii myös soveltamaan sääntöjä eri tilanteisiin eikä näin enää lamaannu yllättävässä tilanteessa. (Toivonen & Asikainen 2004, 25–26.)

Taitaja

Taitaja hallitsee asiakokonaisuudet ja pitkäjänteisen ajattelun. Hänen ei myöskään tarvitse enää ajatella asioita teorian kautta, vaan asiat järjestyvät ja ratkeavat aikaisempien kokemusten pohjalta. Taitajan työskentelyä ohjaavat niin sanotut maksiimit, esimerkiksi autoilijalla ”ennakointi”. Maksiimit vaativat asian kokonaisvaltaista hallitsemista, mistä syystä niitä on vaikea selittää vasta-alkajalle, mutta toinen taitaja ymmärtää ne kyllä. Taitajalla on jo kyky nähdä, mihin lopputulokseen on päästävää, mutta tapa, jolla pitäisi toimia, tuottaa vielä vaikeuksia. Taitajalla voi olla monta eri vaihtoehtoa ongelmanratkaisuun, mutta hän ei vielä pysty näkemään, mikä vaihtoehdoista olisi paras ja toimivin. Taitajalle kaikki osaajan taidot ja tiedot ovat jo hiljais-ta tietoa, ja siksi vasta-alkajan voi olla vaikea ottaa oppia taitajan neuvoista, jos hän edes pystyy esittämään niitä verbaalissa muodossa. (Toivonen & Asikainen 2004, 26–28.)

Ekspertti

Ekspertti ymmärtää asiat kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti, eikä hänen tarvitse enää tietoisesti miettiä ja analysoida tilanteita. Tähän vaiheeseen siirryttäessä tapahtuu henkilön taidoissa laadullinen muutos, jossa Dreyfusien mukaan ”kertynyt intuitiivinen kokemus ottaa ohjausvallan ja tietoiset säännöt siirtyvät vain osaksi sitä”. Ekspertin asiantuntijuus on niin sanottua ”ajatuksetonta hallintaa”, kuten käveleminen. Toiminto tulee vain jostain selkäytimestä, eikä sitä tarvitse erikseen ajatella. (Toivonen & Asikainen 2004, 28–30.)

5.4 Hiljaisen osaamisen tunnustaminen ja tunnistaminen

Tunnustaminen

Hiljaisen tiedon tunnustaminen lähtee siitä, että yksilö arvostaa itseään ja ammattitaitoaan. Muiden arvostaminen lähtee yksilön tiedostaessa oman ammattinsa arvon ja ymmärtäessä muiden tietämyksen täydentävän kokonaisuutta. Usein ihmiset kuitenkin vähättelevät osaamistaan, koska eivät näe kaikkea, mitä osaavat, eivätkä arvosta tekemäänsä työtä. Liika arvostukseen ei kuitenkaan ole hyväksi, mikäli se on perusteetonta. Yksilö voi tällaisessa tilanteessa joutua työhön, johon hänellä ei ole edellytyksiä. Kyseisessä tilanteessa, asian huomattuaan, on keskusteltava asiasta esimiehen kanssa, ennen kuin mitään peruuttamatonta ehtii tapahtua. Joillakin oman osaamisen yliarvostus johtaa siihen, ettei yksilö enää uskalla esimerkiksi delegoida töitään muille, koska luottaa vain omaan ammattitaitoonsa. Tästä seurauksena on pahimmillaan loppuun palaminen, jonka ja sen seurauksena taas työyhteisö on pulassa, kun kukaan ei tiedä, miten työt pitäisi hoitaa. Oman työn arvostuksen ollessa kohdillaan on toisen töihin helppo tutustua ja keskustella niistä. (Virtainlahti 2009, 81–83.)

Ammattiryhmän arvostus lähtee siis ammattilaisista itsestään eikä muiden arvostuksesta. Joillakin ammattiryhmillä on yleisessä keskustelussa huono arvostus, joka näkyy usein myös kyseiseen koulutukseen hakeutuvien määrässä. Tällainen kierre voi pahimmillaan johtaa työvoimapulaan kyseisistä ammattilaisista, jolloin arvostus taas lähtee nousuun, kun tekijöitä ei enää yksinkertaisesti ole. Organisaation sisällä arvostukseen ja tiedon jakamiseen kollegoiden kanssa vaikuttaa organisaation sisäinen kulttuuri. Jos kulttuuri on esimerkiksi kilpailuhenkinen, ei omaa tietoa jaeta muille, vaan sitä pantataan, jotta itse tiedettäisiin jotain, mitä muut eivät tiedä. Tällainen asenne syö kuitenkin yrityksen kannattavuutta, kun suuri tietomäärä jää jakamatta keskinäisen kilpailun vuoksi. Työyhteisöön kuuluu monen ikäisiä ja taustaisia sekä eri uravaiheessa olevia ihmisiä. Esimiehen tulee osata hyödyntää tätä erilaisuuden kirjoa, iäkkäämpien kokemusta ja nuorten uusinta tietoa. (Virtainlahti 2009, 83–84.)

Tunnistaminen

Ennen kuin organisaatiossa lähdetään kehittämään hiljaiseen tietoon liittyviä toimenpiteitä, täytyy tunnistaa, mikä on hiljaista tietoa. Lähtökohtana on, että hiljainen tieto on aina omaan kokemukseen ja oppimiseen perustuvaa eikä teoretietoa.

Yleensä ihminen ei tunnista omaa hiljaista tietoaan, koska taito on automatisoitunut. Aivan kaikkea hiljaista tietoa ei kuitenkaan tarvitse yrittää kaivaa esiin, koska vastaanottaja sulauttaa oman kokemuspohjansa oppimaansa ja muodostaa oman hiljaisen tietonsa. Monesti hiljaista tietoa aletaan arvostaa ja ajatella vasta, kun se on jo liian myöhäistä. Suuri virhe työpaikalla on se, että jokin tehtävä keskitetään yhdelle henkilölle eikä kouluteta hänelle apulaista tai seuraajaa. Kun esimerkiksi työntekijä yllättäen joutuu työkyvyttömäksi, poistuu hänen mukanaan työpaikalta myös hänen tietonsa ja taitonsa, ellei tällaisiin tilanteisiin ole varauduttu. Esimies on viime kädessä vastuussa siitä, että mikään työ ei jää tekemättä, vaikka sitä normaalisti tekevä työntekijä olisikin poissa. (Virtainlahti 2009, 85–86.)

Lähdettäessä tuomaan hiljaista tietoa kaikkien saataville täytyy miettiä, mikä tieto on oleellista ja tarpeellista. Pitää tunnistaa, millä tiedoilla ja taidoilla päästään haluttuun lopputulokseen, sekä miettiä tulevaisuuttakin ja sitä, millaista tietämystä silloin tarvitaan. Kaikki tieto ei ole tarkoitettu jaettavaksi. Tällaista ovat esimerkiksi vanhentuneet toimintatavat, joista pitäisi pikemminkin päästä eroon. Olennaisen tiedon lisäksi on tärkeää tunnistaa kriittinen tieto, jota ilman organisaation toiminta on vaarassa. Yrityksessä tulisi tarkasti kartoittaa, minkälaista erityisosaamista keneltäkin löytyy. Kriittisintä on löytää ne alueet, joista on vastuussa vain yksi henkilö. Työntekijöitä tulisi kannustaa jakamaan tietoa keskenään ja pohtimaan ongelmia yhdessä. Oman osaamisen kehittämiseen pitää antaa mahdollisuus, koska se ylläpitää myös yrityksen osaamista. (Virtainlahti 2009, 88–90.)

5.5 Hiljaisen tiedon esille tuomisen keinoja

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on väline saada henkilöiden ja koko yrityksen osaamisen taso selville. Kartoitus ei niinkään tuo esille hiljaista tietoa, mutta kartoittaa nykyisen osaamisen ja tuo sen yrityksen ja yksilöiden tietoon. Kun osaaminen on tunnistettu, voidaan syventyä hiljaisen tiedon esiin kaivamiseen. Osaaminen jaetaan yleensä tasoihin 0–5, jossa 0 tarkoittaa, ettei osaamista ole ollenkaan, ja 5 tarkoittaa huippuosaajaa. Osaamiskartoituksen välineitä ovat osaamiskartta ja osaamisprofiili. (Virtainlahti 2009, 93.)

Osaamiskartta

Osaamiskarttaan listataan kaikki osaaminen, jota yrityksessä tarvitaan juuri nyt ja mitä tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamisien listaaminen auttaa yrityksen kehittämisessä. Kartta voidaan laatia myös strategialähtöisesti. Tällöin selvitetään yrityksen strategiset kohokohdat ja niiden vaatima osaaminen. Osaamiskartan voi laatia koko yrityksestä tai vain tietyistä henkilöryhmästä, jolloin kartta kokoo kyseisen ryhmän osaamisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Hyvin laadittua karttaa voidaan käyttää muun muassa rekrytoitaessa uusia työntekijöitä tai yrityksen sisäisen kehittämisen keskustelun pohjana. (Virtainlahti 2009, 91–92.)

Osaamisprofiili

Toisin kuin osaamiskartta, osaamisprofiili käsittelee yksilön osaamista. Profiilia verrataan osaamiskartan avulla saatuun kuvioon koko organisaatiosta, jolloin saadaan selville, mitä osaamista henkilöltä tulisi löytyä. Puutteet osaamisessa löydetään näin helposti, ja niiden kehittämiseen pystytään panostamaan. (Virtainlahti 2009, 92–93.)

Mallittaminen

Mallittamalla jokin tietty ilmiö pyritään ilmiön hiljaisesta tiedosta tekemään näkyvää ja mahdollisimman helposti opittavaa. Mallitettaessa jotain ilmiötä tiedetään jo, mikä

on paras tie hyvään lopputulokseen, mutta tieto siitä, miten sinne päästään, puuttuu. On monia asioita, joita voidaan mallittaa. Ihmisen tapauksessa tällaisia ovat esimerkiksi ajattelutavat ja ongelmanratkaisukyky. Tarkoituksena on siis purkaa auki taidot, joilla hyvään lopputulokseen päästään, ja tehdä niistä ohjeet, joilla muutkin pääsisivät samaan lopputulokseen. Mallittamisen askeleet ovat mitä, kuinka ja miksi. Mitä-tasolla selvitetään, mitä toimenpiteitä tai mitä erilaista ajattelun tasolla tehdään. Kuinka-tasolla selvitetään, miten mitä-tason asiat tehdään. Miksi-tasolla mietitään syytä, miksi mitä-tasolla toimitaan niin kuin toimitaan, ja yritetään löytää esimerkiksi ajattelutapa tai uskomus, joka selittää toimintaa. Mallittamisen kautta myös hiljaisen tiedon haltija oppii, että hän osaa asian. Se piti vain kaivaa esiin mallittamisen avulla. (Toivonen & Asikainen 2004, 50–53.)

Mallittamisen käyttötarkoituksia

Mallittamisella on kolmeen erilaiseen tilanteeseen sopiva käyttötarkoitus. Niissä henkilö mallittaa joko itseään tai toista henkilöä. Itseään mallitettaessa ei tarvitse mallittaa kuin sen verran, että ymmärtää toimivan ja toimimattoman tilanteen eron ja osaa hyödyntää toimivassa tilanteessa saamiaan ideoita toimimattomassa tilanteessa. Toista henkilöä mallitettaessa tarkoituksena on oppia taito itse, mutta sitä ei tarvitse ymmärtää niin hyvin, että sen osaisi välittää muille. Kolmannessa käyttötarkoituksessa mallittajan tarkoituksena on etsiä olennaiset asiat ja tiedot ja koota ne yhteen, jotta muutkin pääsisivät samaan lopputulokseen mallitettavan kanssa. Tässä käyttötarkoituksessa on hyvä käyttää useampaa mallitettavaa, jotta oleelliset asiat erottuvat selkeämmin. (Toivonen & Asikainen 2004, 59–60.)

Mallittaminen käytännössä

Mallitettaessa valitaan ensin taito, joka halutaan oppia, ja kolme henkilöä, jotka osaavat kyseisen taidon. Tämä on tärkeä valinta, koska valittu taito on se, joka siirtyy eteenpäin oppijalle. Tässä vaiheessa valitaan asia, joka vaikuttaa myös yrityksen strategiaan, esimerkiksi minkälainen esimiestyö valitaan mallitukseen. Mallitettavaksi valittava esimiestyö tulee todennäköisesti olemaan jatkossa yrityksen pääasiallinen malli esimiestyöhön. Mallitettavaksi tulee valita parhaaksi koettu esimiestyö, näin sen hyviä puolia saadaan hyödynnettyä parhaiten. Kun mallitettava taito ja malli on

valittu, tehdään sopimukset ja käydään mallitukseen liittyviä asioita läpi, jotta kaikki osallisena olevat ymmärtävät mallituksen tarkoituksen. Mallitettaessa mielen pitää olla avoin uudelle tiedolle ja jopa hieman lapsen kyselyikä muistuttava, jotta kaikki pienetkin asiat nousevat esiin. Omia kokemuksiaan mallittaja voi käyttää hypoteeseinä, mutta tämä ei ole pakollista. Mallin osaamista voi tutkia havainnoimalla hänen ulkoisia toimiaan, esimerkiksi sitä miten malli aloittaa keskustelun. Osaamista voi tutkia myös samaistumalla mallin mikroliikkeisiin. Tällöin tutkitaan esimerkiksi mallin eleitä, ilmeitä, asentoa ja äänensävyjä. (Toivonen & Asikainen 2004, 61–63.)

Mallittaessaan jonkin taidon omaavaa mallia oppii mallittaja monesti itsekin kyseisen taidon, koska hän pystyy koko ajan mallittamisen ohella testaamaan omaa osaamistaan. Haastattelut ovat tärkeitä mallittamisen apuvälineitä. Haastatteluissa mallilta kysytään, mitä hän tekee sisäisesti ja mitä ulkoisesti saadakseen taitonsa aikaiseksi. Haastateltavan on osattava kysyä ja johdatella mallitettavaa niin, että hänen kuvauksistaan saadaan esille sekin, mitä hän ei aluksi osannut selittää. Mallittaminen vaatii yleensä 3–5 haastattelua, jotta saadaan varmasti kaikki piilevä tieto esiin. Mallittaja saa aineistoa mallien vastausten lisäksi myös kaikesta muusta, mitä hän näkee ja kuulee mallittamisen aikana. Aineistoa ei kannata analysoida kesken tiedonkeruun, koska silloin on vaarana, että mallittaja tietämättään vaikuttaa aineistoon omilla käsityksillään aiheesta. Vaikka materiaalia onkin paljon, täytyy vain malttaa odottaa, että se alkaa jäsentyä lähes itsekseen mielessä. Tämä on ainut keino varmistaa, että aineistossa piileskelevä todellinen hiljainen tieto pääsee esiin. (Toivonen & Asikainen 2004, 63–64.)

Mallittamisen syvyys riippuu siitä, mallittaako henkilö vain itselleen vai pitääkö hänen myös opettaa oppimansa muille. Itselle mallitettaessa voi arvailla, havainnoida ja haastatella mallia. Tässä tapauksessa riittää, että ymmärtää ja oppii sen verran, että pystyy toimimaan kuin malli. Enemmän ymmärrystä ja osaamista vaatii, jos opittu taito pitää pystyä opettamaan muillekin. Mallittamisessa ymmärtämisen ja osaamisen syvyys jaetaan kolmeen eri tasoon, joista ensimmäisessä ymmärretään, kuinka mallin osaaminen syntyy, mutta ei itse vielä osata tehdä samoin. Toisella tasolla opitaan taito, vaikka sitä ei vielä tietoisesti ymmärretä. Oppiminen on hiljaista oppimis-

ta, jota esiintyy paljon lapsilla sekä kisällien ja oppipoikien oppimisessa. Kolmannella tasolla osataan tehdä itse ja ymmärretään, kuinka tekeminen tapahtuu. Kolmannen tason taitaja pystyy myös jakamaan ja opettamaan osaamistaan muille, koska hän ymmärtää tekemisensä vaiheet tietoisesti. (Toivonen & Asikainen 2004, 65–66.)

Mallia rakennettaessa sen testaaminen on hyvin tärkeää, jotta mallista tulee tarpeeksi tiivis ja jotta se perustuu vain oikeaan tietoon. Mallin jäsenyessä kaikki tiedot tulee tarkastuttaa mallitettavalla, jotta mahdolliset väärinkäsitykset saadaan korjattua. Yksi tapa testata malli on opettaa se niille, jotka eivät vielä osaa mallitettua taitoa. Lopullista mallia testattaessa suoritetaan seulontaa poistamalla vuorotellen jokin mallin elementeistä ja katsomalla, toimiiko malli vielä poistonkin jälkeen. Jos malli toimii hyvin ilman jotain elementtiä, on kyseinen elementti turha ja sen voi poistaa pysyvästi. Mallista tehdään usein kolme eritasoista versiota: yleinen, yksityiskohtaisempi ja hyvin yksityiskohtainen ilmaisu. Mallia muotoiltaessa täytyy ottaa huomioon kohdehenkilön osaamisen taso. Mallittamisen viimeinen vaihe pitää sisällään suunnittelua ja opetusta. (Toivonen & Asikainen 2004, 66–68.)

Mallintamisen käyttöalueet ja hyödyntäminen

Kaikissa yrityksissä on työelämästä kohta poistuvia vanhempia työntekijöitä, joilla on paljon jakamatonta ja hyödyntämätöntä tietoa. Vanhempien työntekijöiden eläkkeelle jäämiseen täytyy varautua ajoissa, jotta hiljainen tieto ehditään siirtää tehokkaasti muille työntekijöille. Paljon hiljaista tietoa on senioreiden lisäksi myös huippuammattilaisilla, jotka eivät itsekään osaa selittää, miksi ovat niin hyviä työssään. Näitä huipposaajia mallittamalla saadaan heidän osaamisensa jaettua muillekin. Hiljaista tietoa voi olla myös yrityksen strategiassa, ja se on usein myös keskeinen menestymisen edellytys. Tämän osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen on selkeä kilpailuetu muihin saman alan toimijoihin nähden. Tulevaisuudessa työt ovat jatkuvaa oppimista ja uusien asioiden omaksumista. Mallittaminen auttaa työntekijöitä oppimaan nopeammin ja tehokkaammin. Mallittamista voidaan käyttää apuna myös koulutuksiin lähdetessä kartoittamaan omaa, jo olemassa olevaa, osaamista. Erityisesti laajat ja ulkomailta tuodut koulutusohjelmat vaativat usein hieman räätälöintiä ja osallistujien keskinäistä mallittamista, jotta kaikki oivallukset ja ajatukset saadaan jaettua. Keski-

näistä mallittamista toteutetaan myös tiimioppisessa. Omaa osaamista jaetaan tiimin kesken ja samalla opitaan kollegalta jotain uutta tai oivalletaan jotain yhdessä. (Toivonen & Asikainen 2004, 68–71.)

Mallittamista voidaan käyttää myös osana perehdyttämistä. Tällöin uusi tulokas mallittaa henkilöä, jonka tehtävät hänelle siirtyvät. Uusi työntekijä on avoin ja vastaanottaa tietoa paremmin kuin omiin työtapoihinsa kangistunut työntekijä. Mallittamisen käyttämistä perehdyttämisessä ei hyödynnetä vielä tarpeeksi hyvin, sillä moni työtehtävää tai työpaikkaa vaihtanut on kertonut, ettei hänen kommentistaan ja tietotaidostaan oltu kovinkaan kiinnostuneita. Vielä harvemmin mallitetaan uutta työntekijää, ja ilmeisesti se tuntuu yrityksestä hieman erikoiselta. Erityisesti, jos työntekijä on jo kokenut ja ollut alalla kauan, hänellä olisi todennäköisesti paljonkin uutta tietoa annettavaksi uudelle työyhteisölle. Yksilö voi mallittaa myös pelkästään itseään ja yrittää selvittää, miksi jokin asia toisinaan sujuu ja toisinaan ei. Mallittamalla omaa työtä yritetään edistää yksilön oman työn tekemistä ja sen oppimista vielä paremmin. (Toivonen & Asikainen 2004, 71.)

Roolit

Omaa työtään voi tarkastella roolien kautta ja näin avata omaa osaamistaan itselleen. Oma osaaminen avautuu paremmin, kun tarkastelee, minkälaisia rooleja työssään käyttää. Roolijakoa voi rakentaa miettimällä, keiden kaikkien kanssa työtään tekee, esimerkiksi alaiset, asiakkaat, esimiehet. Jaon voi muotoilla käsitekartaksi, josta näkee nopeasti kaikki työhön liittyvät roolit. Kun kaikki roolit ovat selvillä, voidaan niihin sitoutuvaa osaamista pohtia rooli kerrallaan. (Virtainlahti 2009, 96.)

5.6 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Miksi tietoa pitää jakaa?

Hiljaisen tiedon siirtäminen on haastavaa, mutta erittäin tarpeellista. Tietoa jakamalla osaaminen ja käytännöt ovat kaikkien saatavilla ja koko työyhteisön osaaminen lisääntyy. Työntekijällä on velvollisuus jakaa työssä oppimaansa muille työntekijöille,

sillä opittu tieto ei ole hänen henkilökohtaista omaisuuttaan. On myös turvallista ja järkevää jakaa tietoaan, koska se helpottaa esimerkiksi sijaisuuksien tekemistä. On liiankin yleistä, että esimiehillä ei ole aavistustakaan, mitä heidän alaisensa oikein tekevät päivittäin. Tämä johtuu juuri siitä, ettei osaamista ole tehty näkyväksi. Osaamisen näkyminen esimiehelle asti helpottaa myös hänen työssään kokonaisuuksien hahmottamista. Tiedon jakaminen myös helpottaa ja nopeuttaa kaikkien työskentelyä, kun monen työntekijän ei tarvitse pohdita samoja asioita, vaan oivallukset kerrotaan reilusti muillekin. Osaamisen jakaminen tehostaa myös työskentelyä ja on näin myös yritykselle tuottoisampaa kuin yksin opiskelu ja puurtaminen. Yritys ei saa olla riippuvainen yhdestäkään henkilöstä ja hänen tiedoistaan, vaan esimerkiksi pitkän sairausloman sattuessa tuuraajan on oltava lähes yhtä hyvin perillä asioista kuin henkilön, joka tekee työn normaalisti. Jos tämä asia ei ole kunnossa, on yritys hyvin haavoittuvainen yllättävissä tilanteissa. (Virtainlahti 2009, 107–109.)

Avoin ilmapiiri helpottaa, ja sitä edesauttaa tietämyksen jakaminen muille ja näin myös oman työtaakan jakaminen. Jos työntekijä kuvittelee olevansa korvaamaton eikä luota työtehtäviään muiden käsiin, on esimiehen tehtävä muistuttaa yhteisestä vastuusta ja tiedon jakamisesta. Se, että jakaa omaa osaamistaan muille, ei vähennä omaa tietämystä asiasta. Monesti työyhteisössä ei neuvota kollegaa, mutta apua annetaan, jos sitä kysytään. Avun kysymistä pidetään jonkinlaisena arvostuksena, koska kysyjä haluaa oppia sen, mitä toinen jo osaa. Pitää kuitenkin muistaa, että saadut neuvot eivät aina ole absoluuttisia totuuksia, vaan paremminkin suuntaviivoja, joita voi soveltaa itselle sopiviksi. Entisaikaan tieto oli valtaa ja sitä pantattiin eikä haluttu kertoa muille. Nykyään tiedon jakaminen on valtaa, koska tietoaan panttaavat työntekijät eivät ole toivottuja mihinkään organisaatioon. (Virtainlahti 2009, 110–111.)

Miksi tietoa ei pitäisi jakaa?

Yleisin syy sille, ettei tietoa jaeta, on oman aseman turvaaminen. Mutta kuten aikaisemmin jo todettiin: osaamisen jakaminen ei vähennä omaa osaamista. Ainoat, joilla osaamisen panttaaminen on ymmärrettävää, ovat yrittäjät. Heidän toimeentulonsa voi olla kiinni jostain tietystä tiedosta tai osaamisesta, jota ei silloin kannata jakaa

muille. Yrity maailmassa liikeideoille ja innovaatiolle on jopa olemassa omat suoja-
sa, patentit, mutta yksinkertaisin suoja omalle innovaatiolle on miettiä tarkkaan, ke-
nen kanssa siitä keskustele. Työpaikallakin on omat riskinsä osaamisen ja tietämyk-
sen menettämiseksi. Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa siirtyy hänen mukanaan yri-
tyksen sisäistä tietoa, jota ei haluttaisi kilpailijoiden tietoon. Tämä on kuitenkin tie-
toinen riski, joka on otettava työyhteisön yhteisen edun nimissä. Kun vastaanottaa
tietoa, pitää aina olla hieman kriittinen sitä kohtaan. Erityisesti tiedon jakajan omat
ennakkoasenteet voivat helposti välittyä tiedon mukana, eikä niitä aina edes huomaa
karsia pois ja ajatella asiaa itse. Tarkkana täytyy olla myös, ettei omaksu tietoa, joka
on vanhaa tai jopa lainvastaista. ”Näin tämä on aina tehty”-tietoa kannattaa tarkas-
tella erityisen kriittisesti ja etsiä mieluummin uusia tapoja tehdä asioita ja jakaa sit-
ten niitä muille. (Virtainlahti 2009, 112–114.)

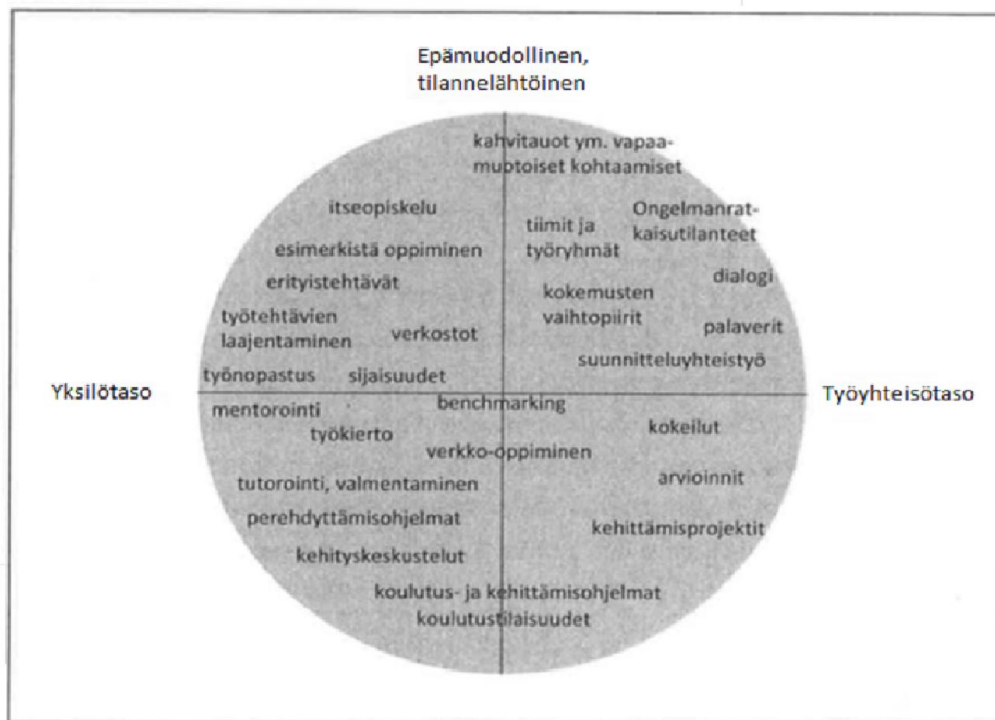
Tiedonkulun ongelmat

Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmat ovat suurimmaksi osaksi joko välillisiä tai välit-
tömiä. Välitön ongelma tiedonkulussa tarkoittaa, että tietoa pantataan eikä jaeta
eteenpäin. Välillinen ongelma tiedonkulussa kohdataan, kun työpaikalla luullaan ole-
van tietoa, jota ei sitten olekaan. Välillinen tiedonkulun ongelma nousee esille erityi-
sesti esimerkiksi irtisanomisien aikaan, jolloin syntyy helposti väärinkäsityksiä ja hu-
huja. Jos henkilöstö aistii, että heiltä pantataan tietoa, se muuttuu epäileväksi. Täl-
löin vaarassa on myös johdon ja alaisten väliset luottamussuhteet. Tällaisessa tilan-
teessa omaa tietämystä aletaan helposti pantata ja tilanne johtaa kateuteen. On siis
tärkeää, että tiedotus asioista toimii ja on läpinäkyvää. Kannustava ilmapiiri työyhtei-
sössä ja hyvä esimiestyö vähentävät näitäkin ongelmia. (Virtainlahti 2009, 115–116.)

Menetelmiä tiedonkulun jakamiseen ja kehittämiseen

Ihminen oppii läpi elämänsä uusia asioita niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Parhaiten
opimme yleensä sattumalta ja yrityksen ja erehdyksen kautta. Kaikkea ei kuitenkaan
tarvitse oppia yritys-erehdys-metodilla, vaan hiljaisen tiedon jakaminen nopeuttaa ja
helpottaa oppimista huomattavasti. Kuviossa 3 on kuvattu kehittämisen ja jakamisen
menetelmiä. Menetelmät on jaettu sen mukaan, kohdistuvatko ne yksilöön vai yhteis-

söön, ovatko ne formaaleja ja standardeja vai tilannelähtöisiä ja epämuodollisia tilanteita. Kuvion menetelmiä käydään läpi hiljaisen osaamisen jakamisen sekä kehittämisen kannalta. (Virtainlahti 2009, 116–117.)



KUVIO 2. Osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmiä (ks. alkupe-
räinen kuvio Virtainlahti 2009, 117)

Yhteistyömuodot

Työyhteisössä haetaan vuorovaikutusta ja tietojen ja taitojen jakamista erilaisten tiimien ja työryhmien avulla. Jotta ryhmä olisi tiimi, sen täytyy koostua tietyistä nimitystä henkilöistä, sillä pitää olla selkeä missio ja sen täytyy toimia itsenäisesti. Tiimit voivat olla pysyviä tai projektia varten kasattuja. Yhteiset tavat toimia ja yhteiset tavoitteet tukevat tiimiläisten keskinäistä vuorovaikutusta. Keskinäinen tietojen ja taitojen vaihto sekä yhteinen ideointi on tehokas tapa työskennellä ja tuottaa hyvää tulosta. (Virtainlahti 2009, 118–119.)

Mentoroinnissa kokenut, kauan alalla ollut työntekijä opastaa uutta kehityshaluista työntekijää jakaen omia kokemuksiaan työstä. Mentorointi perustuu vuorovaikutukseen kahden ihmisen välillä, joista molempien pitää olla avoimia, luotettavia ja sitoutuneita. Hiljaisen tietämyksen siirtämisessä mentorointi on oiva keino, ja lisäksi mentoroinnissa kehittyvät molemmat osapuolet, ei vain mentoroitava. Mentoroinnilla saadaan siirrettyä myös työyhteisöön liittyvää hiljaista tietoa, joka on kaikille itsensänselvyyttä, mutta jota kukaan ei koskaan huomaa kertoa uudelle tulokkaalle. (Virtainlahti 2009, 119–120.)

Kuviossa 15 otsikko ”Esimerkistä oppiminen” sisältää mestari–oppipoika-mallin, seniori–juniori- sekä konkari–aloittelija-työparit. Vanha ja hyväksi havaittu, edelleen tuotantolaitoksissa käytössä oleva mestari–oppipoika-malli on tehokas hiljaisen tiedon siirtämisen keino. Oppipoika seuraa mestarin työtä ja oppii havainnoimalla ja matkimalla tekemään sen itsekin. Tällaisessa tiedonsiirrossa siirtyvät niin hyvät kuin pahatkin tavat, koska oppipojalla ei ole muita malleja, joita seurata. Tässäkin mallissa pitää siis molempien osapuolien suhtautua oppimiseen kriittisesti ja pohtia muita tapoja toteuttaa sama asia. Nykypäivänä seniori–juniori-työparit ovat suosittuja, koska monella alalla työntekijöiden ikäjakaumana ovat noin 20–30-vuotiaat ja noin 50–60-vuotiaat. Työparien suosiota lisää suurien ikäluokkien eläköityminen. Rekrytoitaessa olisikin hyvä muistaa palkata eri-ikäisiä ihmisiä, jotta tällaisia työpareja pystyttäisiin hyödyntämään myös jatkossa. Seniori–juniori-työparia voidaan kutsua myös nimityksellä konkari–aloittelija, koska it-alalla etevimmät työntekijät voivat olla alle 30-vuotiaita. (Virtainlahti 2009, 120–122.)

Työn jatkuvuuden kannalta tärkeitä ovat erilaiset sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt. Jokaiselle työlle on hyvä olla tuuraaja, joka tietää, mitä tehdään, jos vakituinen työntekijä sairastuu tai ei muuten voi tehdä työtään. Sijaisuuksissakin siirtyy hiljaista tietoa, josta molemmat oppivat. Sijaisuuksilla ehkäistään myös hiljaisen tiedon katoamista työpaikalta. Mikään työtehtävä ei saisi olla vain yhden henkilön hallinnassa, koska silloin syntyy riski, että jokin tietty osaaminen katoaa työntekijän mukana. (Virtainlahti 2009, 122.)

Verkostoitumalla sekä työyhteisön sisällä että ulkopuolella vahvistetaan työyhteisön osaamista. Yrityksen sisällä voi verkostoitua vaikka toisen osaston työntekijän kanssa ja näin laajentaa ymmärrystään koko yrityksestä ja parantaa yhteistyötä. Organisaation ulkopuoliset verkostot ovat erityisen tärkeitä johdolle ja esimiehille. Muista yrityksistä voi saada hyviä kumppaneita, joiden palveluja voi tarjota asiakkaille ja näin näennäisesti parantaa omiakin palveluitaan. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Hieman tuntemattomampi hiljaisen tiedon siirtomuoto ovat kokemustenvaihtopiirit, joissa työntekijät kokoontuvat yhteen jakamaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Piireihin voidaan kutsua myös jo eläkkeelle lähteneitä työntekijöitä ja organisaation ulkopuolisia henkilöitä kertomaan omia kokemuksiaan. Keskustelu piireissä on vapaata, eikä asioita yleensä kirjata ylös. Tarinoiden kertominen on piireissä yleistä, mikä helpottaa asioiden muistamista, ellei niitä kirjata ylös. (Virtainlahti 2009, 123–124.)

Reflektoiminen on yksi tapa saada hiljainen tieto esille. Reflektoimalla omaa työnte-koä, yksin tai ryhmässä, kyseenalaistetaan ja yritetään löytää muita toimivia ratkaisuja. Reflektoiminen kesken työsuorituksen on haastavaa, koska voidakseen pohtia tekemisistään työnte-ko täytyy keskeyttää. Omaa työskentelyä voi tarkastella ja arvioida myös työsuorituksen jälkeen. Oman työn kriittinen tarkastelu auttaa tulevaisuuden haasteissa, koska omat ennako-odotukset on joskus käyty läpi ja kumottu. (Virtainlahti 2009, 120–122.)

Yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä ovat myös dialogi ja työhuonejärjestelyt. Dialogi on keskustelua syvällisempi ja vuorovaikutteisempi tapa käsitellä asioita. Dialogissa on tärkeää vastavuoroisuus, koska asioita pyritään käsittelemään yhdessä, eikä vain vakuuttelemaan oman näkökannan paremmuutta. Kyseenalaistaminen on kuitenkin sallittua, sillä yhdessä pohtien saadaan esille parhaimmat toimintatavat ja pystytään kehittämään niitä. Työhuonejärjestelyt vaikuttavat tiedonkulkuun suuresti. Avokonttorissa jossa ei ole seiniä työpisteiden välissä, mahdollistaa helpon tiedonkulun. Avokonttorissa kollega on helposti lähestyttävissä ja keskusteluja voi käydä nousematta edes tuolistaan. Toisaalta taas kaikkien puhuessa keskenään voi meteli nousta korkeaksi, eivätkä kaikki pysty keskittymään tai puhumaan puhelimesta. Jos taas kaikilla on omat huoneet ja ovet pidetään suljettuina, kärsivät tiedonkulku ja vapaa keskus-

telu suuresti. Omissa huoneissa kaikilla on oma työrauha, mutta näissä tapauksissa esimerkiksi yhteisellä tulostimella käynti tai kahvitauot voivat olla ainoita niin sanottuja sosiaalisia hetkiä työpäivän aikana. Näiden välimuotona ovat esimerkiksi työparien yhteiset huoneet, jolloin työn kannalta tärkeä tieto saadaan välitettyä oikealle henkilölle helposti muita häiritsemättä. (Virtainlahti 2009, 125–127.)

Työn kehittämismuodot

Työkierto on hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa, siinä henkilö siirtyy työpaikan sisällä tehtävästä toiseen ja palaa lopuksi oman tehtävänsä pariin. Eri töitä tehdessään henkilö huomaa, miten voisi tehdä oman työnsä paremmin ja mitä taas muissa tehtävissä voisi parantaa, jolloin kokonaisuuksien hallinta paranee. Kaikilla aloilla työkierto ei ole kovin suuressa mittakaavassa mahdollista, mutta sitä kannattaa silti kokeilla. Sen lisäksi, että työkierto saa hiljaisen tiedon liikkeelle, se myös ehkäisee työuupumusta ja tuo vaihtelua päivään sekä auttaa verkostojen luomisessa. (Virtainlahti 2009, 127–128.)

Vaihtelua työtehtäviin tuo myös niiden laajentaminen ja rikastaminen. Laajentaminen tarkoittaa, että työntekijä tekee eri vaiheita samasta työtehtävästä. Horisontaalinen laajentaminen tuo lisää ammattitaitoa ja mielekkyyttä työpäivään. Työtä rikastettaessa lisätään työn vaativuutta eli laajennetaan osaamista pystysuunnassa. Työntekijälle annetaan enemmän vastuuta, esimerkiksi johto- tai suunnittelutehtäviä. Molemmissa, sekä laajentamisessa että rikastamisessa, on tarkoituksena kehittää työntekijän osaamista ja ammattitaitoa sekä jakaa hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 128.)

Erilaiset projektit sekä kehityshankkeet ja niihin osallistuminen kehittävät työntekijää ja mahdollistavat hiljaisen tiedon siirtämisen. Opittua voidaan siirtää edelleen omaan työpisteeseen ja kollegoille. Toinen tapa oppia toisilta on vertaisarviointi eli benchmarking. Vertaisarvioinnissa tarkoituksena on löytää paras tapa tehdä jokin työ ja ottaa siitä oppia omaan tekemiseen. Tarkoituksena ei ole kopioida hyväksi havaittua toimintatapaa, vaan ideoida sen perusteella oman toiminnan kehittämistä. Jotta esille saadusta hiljaisesta tiedosta saataisiin kaikki hyöty irti, se pitää dokumentoida.

Monesti ihminen luulee, että vain erityistietämys on jakamisen arvoista, vaikka useasti pienetkin tiedon palaset auttavat muita heidän työssään. (Virtainlahti 2009, 128–130.)

Henkilöstötoiminnot

Rekrytoinnilla saadaan yritykseen uutta osaamista ja vastataan tulevaisuuden haasteisiin. Aina rekrytointi ei kuitenkaan ole tarpeen, vaan voidaan myös kouluttaa vanhaa henkilöstöä uusiin työtehtäviin. Tulo- ja lähtöhaastatteluilla kartoitetaan kulloinenkin tilanne. Tulohaastattelu pidetään noin kuukauden työssäolon jälkeen, jolloin tulokas kertoo, miten hän näkee organisaation ja mitä kehitettävää siinä mahdollisesti olisi. Lähtöhaastattelussa käydään läpi lähdön syitä ja kerätään lähtevän työntekijän ajatuksia ja ideoita. Kun uusi työntekijä on valittu, on perehdytyksen ja työnopastuksen aika. Perehdyttämällä tulokas tutustutetaan organisaatioon ja työnopastuksella uuteen työhönsä. Molemmissa on tärkeää hiljaisen tiedon siirtäminen, jotta tulokas omaksuu organisaation toimintatavat ja pystyy itsekin joskus siirtämään hiljaista tietoaan eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 130–132.)

10 prosenttia osaamisesta, jota työssä tarvitaan, opitaan koulussa ja loppu 90 prosenttia itse työtä tehtäessä. Tämänkin vuoksi henkilöstön kouluttaminen on tarpeellista, jotta tietämys pysyy ajan tasalla. Teoriatieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, kun sitä päästään hyödyntämään käytännön työssä. Muiden kouluttaminen pakottaa henkilön tutkimaan osaamaansa asiaa ja oppimaansa tarkemmin, koska hänen vastuullaan on muiden oppiminen. Asiat pitää sisäistää erityisen hyvin, jotta pystyy jakamaan tietoa eteenpäin. Kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa käydään läpi mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Keskusteluissa kartoitetaan työntekijöiden osaamista ja esimerkiksi koulutustarvetta. (Virtainlahti 2009, 133–134.)

Epäviralliset käytännöt

Niin kutsuttuja epävirallisia hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä tilanteita ovat esimerkiksi kokoukset ja erilaisen vapaamuotoiset tilanteet työyhteisössä. Kokouksia on hyvä pitää säännöllisesti ja käydä niissä läpi esimerkiksi käytyjen koulutusten antia. Yhteisissä palavereissa voidaan käydä läpi myös työhön liittyviä uudistuksia, sekä

sisäisesti että ulkoisesti aikaan saatuja, sekä erityis- ja ongelmatapauksia. Vapaamuotoiset tilanteet, kuten kahvitauot, ovat hankalampia organisoida hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Vaikka kahvitauoilla puhutaan monesti jostain muusta kuin työasioista, mahtuu joukkoon myös työhön liittyvää keskustelua varsinkin, jos jollain työntekijällä on jokin ongelma tai idea. Ihmisen on myös helpompi lähestyä kollegaa, johon on tutustunut esimerkiksi kahvitauoilla paremmin. (Virtainlahti 2009, 134–136.)

LÄHTEET

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Anias, P. 2006. Esimiehen työsuojeluopas -työkirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. 4. painos. Helsinki: Educa.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Härmä-Mustonen, S. 2012. Harjoittelijan perehdytysopas: Maataloustiltoimisto Hannu Mustonen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 25.4.2013.
<https://oma.amkit.fi/vwebv/holdingsInfo?searchId=2129&recCount=10&recPointer=39&bibId=258343>.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 3.7.2013. Valtion säädöstietopankki Finlex.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>.
- Lappalainen, O. 1995. Oppimistyyli harkitsevuus vs. impulsiivisuus ja tiedonhankintatyyli. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Leino, A. & Leino, J. 1990. Oppimistyyli: Teoriaa ja käytäntöä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisu. Viitattu 18.4.2013.
http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.
- Niemi, P., Näätänen, R. & Laakso, J. 1995. Psykologia 3, Kurssi 3: tietoa käsittelevä ihminen. Toinen, korjattu painos. Helsinki: WSOY.

- Paasonen, L. 2012. Liiketoimintasuunnitelman ja perehdytysohjelman laatiminen. Case: Jyväskylän LaatuLaskenta Tmi. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 25.5.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012060511713>.
- Paakkanen, A. 2011. Perehdyttämisen kehittäminen Yrityspalvelu Berg Ky:ssä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 25.5.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103163242>.
- Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2008. Työturvallisuuskeskus.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto A. (toim.). 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Työ, verkot ja verkostot. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2013. Viitattu 15.7.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2013/4_huhti/henko_tiedustelu2013.pdf.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Yritysesittely. Jyväskylän Yrityskonsultit Oy. Viitattu 18.4.2013. <http://www.yrityskonsultit.com/index.php/yritysinfo>.