

Anniina Alastalo

Asiantuntijuus ja hiljainen tieto

Menetelmiä ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Anniina Alastalo Asiantuntijuus ja hiljainen tieto. Menetelmiä ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. 66 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin. Tarkoituksena oli selvittää, mitä hiljainen tieto on ja miten se näyttäytyy yksilöissä sekä organisaatioissa. Hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli ammattilaisen toiminnassa ja asiantuntijuudessa, siksi hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen ovat tärkeä osa koko osaamisen johtamisen prosessia. Organisaation osaamistarpeet ja hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttavat myös henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointeihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltavia oli yhteensä viisi. Haastateltavista kolmella oli pitkä työkokemus henkilöstöalan tehtävistä. Kahdella haastatelluista oli kokemuksen ja tutkimustyön kautta kertynyttä hiljaisen tiedon jakamiseen ja ikäjohtamiseen liittyvää erityisosaamista. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin keräämään eri henkilöiden kokemusten ja näkemysten mukaan toimivia tapoja ja menetelmiä jakaa hiljaista tietoa organisaatioissa. Tämän työn teoriaosuudessa hyödynnettiin pääasiassa eri kirjallisuus lähteitä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan hiljaisen tiedon jakamisen tulee olla jatkuvaa ja sitä tulee jakaa jokapäiväisen työn lomassa. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmästä riippumatta etenkin tiedon jakamiseen kannustava toimintakulttuuri ja avoin vuorovaikutus edesauttavat hiljaisen tiedon siirtymistä yksilöltä toiselle sekä koko organisaatiolle.</p> <p>Hiljaisen tiedon jakaminen nähdään yleisesti tärkeäksi prosessiksi juuri iäkkäämpien henkilöiden poistuessa työelämästä. Työelämä on kuitenkin muuttunut, ja yhä harvempi työskentelee yhdessä ja samassa organisaatioissa koko työuransa ajan. Toiminnan ja kokemuksen kautta usein paikkaan ja kontekstiin liittyvää hiljaista osaamista katoaa yksilöiden mukana organisaatioista jatkuvasti, ei vain eläkkeelle siirtymisen myötä. Siksi hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisella on merkittävä rooli kaikissa vaiheissa yksilöiden työuraa.</p>	
Avainsanat	hiljainen tieto, tiedon jakaminen, osaamisen johtaminen, oppiminen, asiantuntijuuden kehittyminen, mentorointi

Author Title	Anniina Alastalo Expertise and Tacit Knowledge. Knowledge sharing, methods and possibilities.
Number of Pages Date	66 pages + 2 appendices May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The aim of the present thesis was to find out what tacit knowledge means and how it can be shared within organizations. Tacit knowledge is widely recognized as an important part of experienced person's knowledge and expertise. The recognition and sharing of tacit knowledge is an important part of knowledge management. In addition, knowledge management has a key role in planning recruitment and human resources in general. The purpose of this study was to find out how tacit knowledge emerges in every day working life and what the key elements of personal and organizational learning and creation of tacit knowledge are.</p> <p>The theoretical background of this thesis was mainly gathered from professional literature. In addition, a qualitative research with five themed interviews was carried out. The five interviewees consisted of HR-professionals from various industries. The interviewees' experiences, perceptions and views were gathered with the aid of two questionnaires.</p> <p>The research showed that sharing tacit knowledge should be a part of the organizational culture and daily tasks and duties. Sharing tacit knowledge requires interaction and trust between participants. To share one's valuable knowledge, individuals must feel safe and secure within the organization. Conversations and interviews have been proven to be the most effective ways to search individuals' tacit knowledge. Frequent and effective communication helps to create organizational culture towards sharing culture. Tacit knowledge is mainly related to experience and older people. Therefore, its importance is often only noticed when a person gets retired. One main message of this study is to point out the importance of knowledge sharing at any point of a person's career, not only when one is retiring.</p>	
Keywords	tacit knowledge, knowledge sharing, knowledge management, learning, expertise, mentoring

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustat ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimuksen toteutus	4
1.3.1	Laadullinen tutkimus.	4
1.3.2	Teemahaastattelu	4
1.3.3	Benchmarking	5
1.4	Aineiston keruu	5
2	Tieto ja osaaminen	6
2.1	Tiedon tasot	6
2.2	Eksplisiittinen tieto	8
2.3	Hiljainen tieto	8
2.3.1	Mitä on hiljainen tieto?	8
2.3.2	Hiljaisen tiedon ja tietämyksen käsitteet	10
2.3.3	Uuden tiedon luominen	11
2.3.4	Ba	12
2.4	Osaaminen	13
2.4.1	Osaamisen määrittelyä	13
2.4.2	Yksilön osaaminen	13
2.4.3	Organisaation osaaminen	14
3	Oppiminen ja asiantuntijuuden kehittyminen	15
3.1	Oppimisen määritelmä ja oppimiskäsitykset	15
3.2	Asiantuntijuus ja ammattitaito	17
3.3	Organisaation oppiminen	18
3.4	Oppimismyönteinen yrityskulttuuri ja tiedon jakaminen	19
3.4.1	Oppiva organisaatio	19
3.4.2	Oppimiskulttuurin kehittäminen	21
3.5	Organisaation kulttuuri	22
4	Hiljainen tieto työyhteisössä	23
4.1	Hiljaisen tiedon ilmeneminen	23
4.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	24
4.3	Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen haasteet	25
4.4	Reiluus ja luottamus	27

5	Menetelmiä ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen	28
5.1	Kokemuksellinen oppiminen	29
5.2	Kokemus ja työssäoppiminen	31
5.3	Työkierto	32
5.4	Yhdessä oppiminen	33
5.5	Tiimioppiminen ja tiimityöskentely	35
5.6	Tarinointi	36
5.7	Learning Café	36
5.8	Rinnalla kulkeminen	37
5.9	Mentorointi	37
5.9.1	Mentoroinnin historiaa ja nykyaikaa	37
5.9.2	Mentoroinnin hyötyjä	39
5.9.3	Mentoroinnin muodot	41
5.9.4	Mentoreiden valinta	42
5.9.5	Mentorointi ja ikäjohtaminen	43
6	Hiljaisen tiedon jakaminen tutkittavissa organisaatioissa	44
6.1	Haastateltavat henkilöt	44
6.2	Hiljainen tieto eri organisaatioissa	45
6.3	Hiljaisen tiedon jakamisen edellytykset ja esteet	47
6.4	Hiljaisen tiedon jakamisen erilaiset menetelmät käytännössä	50
6.5	Hiljaisen tiedon jakamista tukevat toimintatavat	55
6.6	Hiljaisen tiedon jakamisesta palkitseminen	57
7	Lopuksi	58
7.1	Keskeiset tulokset	58
7.2	Jatkotutkimusaiheita	62
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	62
7.4	Luotettavuus ja eettisyys	63
	Lähteet	64
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset 1	
	Liite 2. Haastattelukysymykset 2	

1 Johdanto

1.1 Työn taustat ja lähtökohdat

Monessa yrityksessä sen toiminnan kannalta tärkeää osaamista on päässyt livahtamaan ulos asiantuntijan jäädessä eläkkeelle. Monta kertaa tähän ammattilaisen kokemukseen perustuvaan asiantuntijuuteen ja hiljaiseen tietoon tai sen katoamiseen on havahduttu liian myöhään. Henkilö on hyvin usein jo poistunut työelämästä tai yrityksen palveluksesta, ennen kuin tärkeimmät hiljaiset osaamiset, tiedot ja taidot on tunnistettu ja ymmärretty siirtää jatkajalle tai muille henkilöille yrityksessä.

Nykyään on aivan tavallista vaihtaa työpaikkaa muutaman vuoden välein. Toisilla työpai-kan vaihto on oma valinta, toisilla ei ole muuta vaihtoehtoa. Pitkään samassa organisaatiossa uraansa rakentanut henkilö voi jo vuosia ennen eläkkeelle jäämistään päättää vaihtaa työpaikkaa tai alaa. Monet neli-viisikymppiset lähtevät kouluttautumaan uudestaan ja hankkivat ehkä viimein unelmiensa ammatin, josta haaveiltiin ennen kuin perheen perustaminen toi mukanaan velvollisuuksia ja taloudellisia paineita, joiden vuoksi päätettiin asettua turvalliseen työpaikkaan. Alan vaihto voi olla toisille myös keinona hiljentää tahtia ajankohtaisten trendien, kuten down shiftaamisen eli hidastamisen tai merkityksellisemmän työn ja mukavamman arjen toteutumisen vuoksi.

Taloudellisesti haastavina aikoina on lisääntynyt myös varovaisuus palkata työntekijöitä pitkiin työsuhteisiin. Epävarmuuden vuoksi myös tilapäisesti työskentelevien henkilöiden määrä on kasvanut. Tämä luo haasteita työntekijöiden sitoutumiselle ja hiljaisen tiedon säilymiselle organisaatiossa, mutta myös sekä yksilön että organisaation hiljaisen tiedon karttumiselle.

On monia syitä siirtyä uusiin työtehtäviin, mutta kokeneilla eri alojen asiantuntijoilla on aina yrityksen toiminnan kannalta tärkeää hiljaista tietoa. Siksi yrityksissä tulisikin pohtia, voitaisiinko etenkin avainhenkilöiden hiljaista tietoa jakaa jo hyvissä ajoin ennen työtehtävistä pois siirtymistä. Tässä työssä kartoitetaan ja esitellään erilaisia keinoja ja mahdollisuuksia, jotka edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista ja luontevaa siirtymistä henkilöltä toiselle. Haastattelutulosten pohjalta on mahdollista tunnistaa sopivia kehityskoh- teita, jotka liittyvät oman organisaation kulttuuriin ja jokapäiväisiin toimintatapoihin.

Aihe on hyvin ajankohtainen ja nousi esiin myös työpaikallani käytännön haasteiden sekä pitkän uran kyseisessä yrityksessä tehneen asiantuntijan eläkkeelle jäämisen lähestyessä. Päätin ottaa asiasta selvää ja huomasin olevani keskellä aihetta, joka koskettaa hyvin montaa organisaatiota juuri nyt kun suuret ikäluokat ovat poistumassa työelämästä.

Pohjustaakseni omaa työtäni ja aiheen tutkimista keskustelin työpaikallani muutaman henkilöstönkehittämiseen erikoistuneen asiantuntijan kanssa. Heiltä sain hyviä lähtökoh-
tia aloittaa matkani hiljaisen tiedon maailmaan. Heidän näkemyksistään, jotka liittyvät sekä nykytilanteeseen että tulevaisuuden haasteisiin, on ollut paljon apua myös työni teoria osuutta rakentaessa.

Keskusteluissamme nousi esiin etenkin esimiesten ajankäyttö; ”omien töiden” rinnalla ei varsinaiselle esimiestyölle ole kuulemma aikaa. Puhuimme myös osaamisen laajentami-
seen panostamisesta, mikä myös edesauttaa yksittäisten osaamisten ja tietojen jaka-
mista yli rajojen. Työpaikallani etenkin tuotannon tehtävissä työskentelevien henkilöiden
osaamisen laajentamisen ja tiedon jakamisen on huomattu lisäävän työntekijän motivaati-
tiota sekä vähentävän myös hävikkiä. Tiedon jakamisella on siis suora vaikutus myös
kannattavuuteen. Tämä onkin erityisen hyvä syy ottaa asiasta enemmän selvää ja myös
viedä tiedot päätöksiksi tekevien henkilöiden nähtäväksi. Jokaiselle organisaatiolle, jossa
tuloksen lisäksi halutaan myös huolehtia henkilöiden hyvinvoinnista ja työmotivaatiosta,
olisi tässä opinnäytetyössä tarjolla muutamia ajatuksen aiheita.

Tässä opinnäytetyössä pyrin korostamaan hiljaisen tiedon merkitystä osana organisaa-
tion aineetonta pääomaa ja osaamisen johtamista. Organisaation osaamistarpeiden en-
nakoiminen on erityisen tärkeää kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Se vaikuttaa merkittävästi
myös henkilöstönkehittämisen- ja rekrytointitarpeisiin. Hiljainen tieto on osa asiantuntijuutta
ja kokeneen henkilön osaavaa toimintaa erilaisissa tilanteissa. Etenkin kokeneiden työn-
tekijöiden jäädessä eläkkeelle tulisi organisaatioissa miettiä, miten hiljainen tieto voidaan
tunnistaa ja kuinka se onnistutaan säilyttämään organisaatioissa. (Puusa & Eerikäinen
2011, 44.)

Työtehtäviä voidaan opettaa ja yrityksen käytäntöihin ja toimintatapoihin perehdyttää,
mutta syvällisempää kokemuksen kautta opittua tietoa ja taitoa on haastavampaa siirtää
henkilöltä toiselle, koska näiden tietojen ja taitojen olemassaoloa ei aina edes tiedosteta.

Monesti hiljaisempi tieto ja taito tunnustetaan vasta, kun sitä ei enää ole hyödynnettävissä. Asiantuntijan tietojen ja osaamisten kerääminen ja jakaminen vievät aikaa, ja siksi hiljaista tietoa olisikin hyvä jakaa jatkuvasti.

1.2 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, mitä hiljainen tieto on ja mitä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia erilaisilla työyhteisöillä on kerätä ja jakaa hiljaista tietoa. Tutkimusongelmana on hiljaisen tiedon jakaminen. Työn tavoitteena on perehtyä erilaisiin hiljaisen tiedon jakamiseen soveltuviin menetelmiin ja käytäntöihin ja selvittää, millaisia keinoja erilaiset organisaatiot ja yksilöt voivat hyödyntää arjen työelämässä. Opinnäytetyöni avulla olen halunnut löytää toimivia ja oikeassa elämässä hyväksi todettuja vaihtoehtoja hiljaisen tiedon jakamiseen sopivista menetelmistä ja käytänteistä. Mielenkiintoista on ollut myös selvittää, mitkä seikat edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista eri henkilöiden kesken, tai mitkä asiat luovat sille erityisiä haasteita.

Työssäni pyrin löytämään konkreettisia keinoja jakaa asiantuntijoiden hiljaista tietoa ja osaamista erilaiset työtehtävät ja organisaatiot huomioiden. Perehdyn muutamaankin hyväksi havaittuun keinoon kehittää ja samalla jakaa tietoa ja osaamista. Esittelen työssäni eri henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisesta. Näiden tietojen perusteella on mahdollista löytää uusia keinoja ja monipuolisesti kehittää ja soveltaa niitä sopiviksi kunkin tilanteen ja organisaation tarpeita vastaaviksi.

Tietoa olen kerännyt eri kirjallisuuslähteistä ja hyödynnän hyviä esikuvia (benchmarking). Olen myös haastatellut muutamia eri henkilöitä ja selvittänyt, kuinka heidän edustamissaan organisaatioissa ja tapauksissa osaamista ja hiljaista tietoa on onnistuttu jakamaan. Olen hakenut vastausta seuraaviin kysymyksiin: Onko kyseisessä organisaatiossa käytössä jokin tietty hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen malli? Kuinka hiljaisen tiedon jakamista on tähän asti edesautettu ja mitkä ovat olleet toimivimmat keinot? Millä keinoin tulevaisuuden haasteisiin on varauduttu, kun myös työuraansa venyttäneet suurten ikäluokkien edustajat jäävät eläkkeelle?

Osaavia, motivoituneita ja ammattitaitoisia ihmisiä tarvitaan aina. Vuosien ja joskus vuosikymmenten aikana karttuneet tiedot ja taidot kuitenkin lipuvat helposti ulos organisaatiosta työntekijöiden jäädessä eläkkeelle tai siirtyessä uusiin tehtäviin organisaation ulkopuolelle. Opinnäytetyössäni pyrin myös selvittämään, miksi hiljaista tietoa on niin

haastavaa jakaa työyhteisön jäsenten kesken vai onko se sittenkään niin vaikeaa kuin monesti luullaan. Pohdin myös, miksi niin usein hiljaisen tiedon jakaminen koetaan tärkeäksi ja ajankohtaiseksi vain henkilön jäädessä eläkkeelle.

Yhtä tärkeänä pidän kaikkia kokemuksia, myös epäonnistuneita ja toimimattomiksi havaittuja keinoja. Se mikä toimii yhdelle, ei ehkä toimi toiselle ja toisin päin. Henkilökohtaisena tavoitteenani on ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys osana asiantuntijuutta ja osaamisenjohtamista yleensä. Opinnäytetyöni kautta voin oppia muilta hyvistä hiljaisen tiedon jakamisen käytänteistä ja siten syventää ja laajentaa omaa osaamistani. Tarvittaessa voin esitellä ne mahdollisina vaihtoehtoina myös nykyiselle työnantajaorganisaatiolleni.

1.3 Tutkimuksen toteutus

1.3.1 Laadullinen tutkimus.

Tässä tutkimuksessa haluan selvittää erityisesti kokemuksia ja näkemyksiä mahdollisista hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä. Tämän vuoksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tiedolla ei tässä työssä ole merkitystä, vaan eri seikkojen, menetelmien, syiden ja seurausten ymmärtämisellä. Tutkimustuloksia ja yksittäisiä kokemuksia ja onnistumisia on tarkoitus voida suoraan verrata tai soveltaa myös muiden kuin esimerkki organisaatioiden toimintaan ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvien haasteiden ratkomiseen.

1.3.2 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Teemahaastattelun avulla on mahdollista saada myös syvemmälle ulottuvaa tietoa hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvistä menetelmistä, kokemuksista ja mahdollisuuksista. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla voin kerätä tietoa, käsityksiä, uskomuksia ja mielipiteitä harkituilla, ennalta määrätyillä kysymyksillä sekä vapaamuotoisella keskustelulla. Haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin, jolloin vastaukset perustuvat varmemmin faktoihin ja kokemuksiin kuin haastattelijan oletuksiin. Menetelmän etuna on mahdollisuus tarkennuksiin ja lisäkysymyksiin aina tarpeen mukaan. Koska työn tarkoituksena on etenkin

kokemusten ja näkemysten kerääminen, on haastattelun keskustelunomaisuus hyvin tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48.)

Teemahaastattelun eteneminen on ennalta suunniteltua, ja haastattelijan tehtävänä on varmistaa keskustelun sujuva eteneminen, vaikka kysymysten järjestys ja muoto voikin vaihdella tilanteen mukaan. Etukäteen päätetyt teema-alueet voivat myös nousta esiin luontevasti keskustelun edetessä. Teemahaastattelulla kerätyn materiaalin voidaan katsoa aidosti edustavan vastaajan kokemusta ja mielipiteitä, koska vastaaja voi niin halutessaan puhua aiheesta hyvinkin vapaamuotoisesti. Käytetyt teemat varmistavat myös sen, että haastateltavien kanssa on keskusteltu pääasiassa samoista asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 87 - 88.)

1.3.3 Benchmarking

Työni on myös benchmarking-tutkimus. Benchmarking on järjestelmällistä parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamista, ymmärtämistä ja soveltamista. Proses- sissa mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palveluiden ja prosessien suorituskykyjä, joita verrataan keskenään. Benchmarkingin tavoitteena on oppia paremmilta ja soveltaa opit- tua omaan organisaatioon ja sen kehittämiseen. Myös tässä työssä pyritään oppimaan paremmilta ja jatkamaan siitä, mihin muut ovat jo päässeet. (Nivala & Tuominen 2005, 5, 30.)

Benchmarking on oppimismenetelmä, joka mahdollistaa oppimisen sekä omista että muiden kokemuksista. Se on kuitenkin ennen kaikkea soveltamista, ei kopiointia. Esi- merkki organisaatiossa toimivat käytännöt eivät välttämättä toimi sellaisinaan toisessa yrityksessä. Opittu on aina sovellettava oman organisaation olosuhteisiin ja työkuultuu- riin. (Nivala & Tuominen 2005, 10 – 11, 28; Ranki 1999, 123 - 124.)

1.4 Aineiston keruu

Haastatteluissa käytettiin kahta erilaista haastattelulomaketta (liitteet 1 ja 2), koska haas- tateltavat edustavat kahta selkeästi eri ryhmää: palveluntarjoajia ja mahdollisia palvelun ostaja organisaatioita. Haastattelurunkoa muokkasin vastaajien näkökulmaa enemmän vastaaviksi. Muuten haastattelurunko on molemmille vastaajaryhmille hyvin samankal- tainen.

Osa haastatteluista toteutettiin etukäteen sovittujen tapaamisten yhteydessä. Tapasimme joko kahvilassa tai haastateltavan työpaikalla. Haastattelut ja niiden lomassa käydyt keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja rentoja. Nämä haastattelut suoritin nauhoittaen sekä kysymykset että vastaukset sekä aiheeseen liittyvän keskustelun. Litteroin haastatteluista vastaajan kommentit, joista olen valinnut työhöni myös joitakin suoria lauseita.

Haastatteluun oli mahdollista osallistua myös sähköpostitse lähetettävän haastattelulomakkeen avulla. Henkilöt kirjoittivat vastauksensa heille sopivana ajankohtana ja näin heillä oli mahdollisuus myös pohtia vastauksiaan itsenäisemmin. Kaikkien kanssa sovimme että tarvittaessa voin tarkentaa vastauksia sekä esittää mahdollisia vastauksien johdosta heräviä lisäkysymyksiä soittamalla tai sähköpostilla. Yhden haastateltavan kanssa sovimme jo etukäteen myös puhelinhaastattelun sähköisesti saamieni vastauksien tueksi. Tarkentavilla kysymyksillä pääsin syvemmälle henkilön ajatuksiin ja kokemuksiin aiheesta.

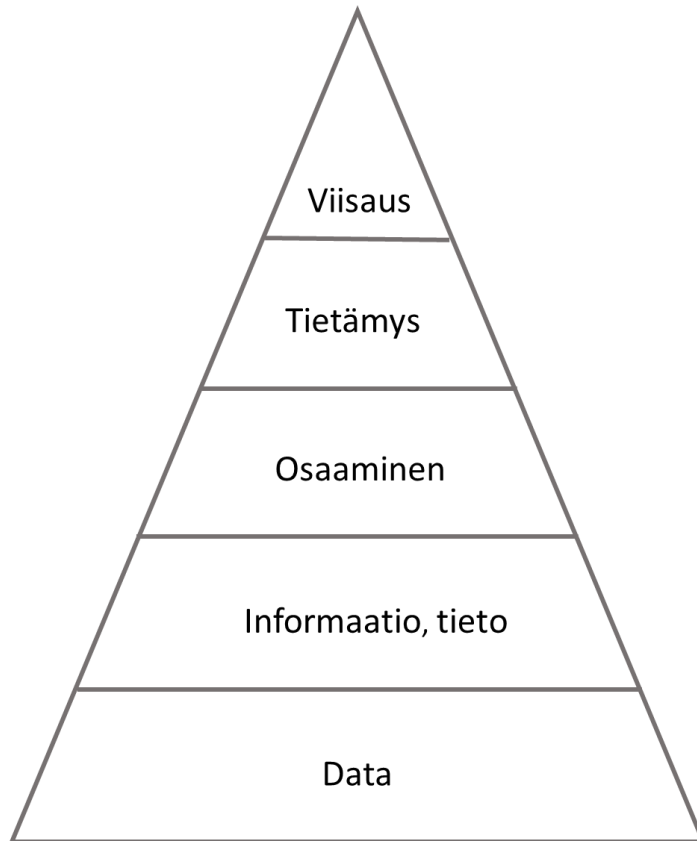
Haastattelujen lisäksi olen kerännyt aineistoa sekä kotimaisista että ulkomaisista julkaisuista. Pääosin viitekehysten teoria perustuu kirjallisuuteen, artikkeleihin ja verkosta löytyviin oppaisiin. Teoria ja tehdyt asiantuntijahaastattelut täydentävät ja tukevat hyvin toisiaan. Osa haastateltavista lähetti myös lisämateriaalia sähköisten esitteiden, oppaiden ja PowerPoint-esitysten muodossa. Osalla aiheeseen liittyvää materiaalia on julkisesti saatavilla verkossa.

2 Tieto ja osaaminen

2.1 Tiedon tasot

Tiedosta puhuttaessa on hyvä erottaa tiedon eri tasot. Kuviossa 1 kuvataan eri tiedon tasoja ja niiden suhdetta osaamisen ja tietämyksen kehittymiseen. Alimmaisena pyramidissa on data. Yleensä data on yksittäisiä numeroita, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä. Tietotekniikka mahdollistaa datan valtaviin määriin hallinnan. Data on vain irrallista tietoa, tietoa ilman asiayhteyttä. Se ei yksinään sisällä suhteita tai merkityksiä. Informaatio taas on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio sisäl-

tää myös viestin, jolle vastaanottaja on antanut jonkin merkityksen. Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa. Esimerkiksi muutaman pakkasasteen lämpötila on tärkeää informaatiota henkilölle, joka on lähdössä ulos lenkille. (Kaario & Peltola 2008, 6.)



Kuvio 1. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49).

Osaamista syntyy soveltamalla tietoa tekemiseen tai toimintaan. Kaarion & Peltolan määritelmän mukaan tietämys on informaation tulkintaa, analysoitua ja ymmärrettyä tietoa. Sitä voidaan kutsua joskus myös viisaudeksi. ”Jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkoilusta kolmen asteen lämmössä, hän osaa varautua sopivalla vaatetuksella.” Tietoa ja tietämystä syntyy tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta, he tarkentavat. (Kaario & Peltola, 2008, 6.)

Kun tietämystä osataan hallita ja hyödyntää erilaisissa prosesseissa, muuttuu tietämys yrityksen osaamiseksi. Termi knowledge management eli tietämyksen hallinta kattaa sekä ne prosessit, joilla yksilöiden ja tiimien tieto saadaan käyttöön, että tiedon hallinnan mahdollistavat tietojärjestelmät organisaatioissa. Viisaus on kokonaisvaltaista tietämystä, johon kuuluu myös moraalinen ulottuvuus. Viisaus on laajaa näkemystä asioiden

merkityksistä ja yhteyksistä. Viisas henkilö kykenee punnitsemaan asioita omakohtaisesti sekä yleisiin arvojärjestelmiin pohjautuen. Kokemus ja hiljainen tieto ovat osa viisautta, ja se liitetäänkin usein iäkkäämpiin ihmisiin. (Ojala 2008, 50.)

2.2 Eksplisiittinen tieto

Eksplisiittisellä tai käsitteellisellä tiedolla (explicit knowledge) tarkoitetaan yleensä tietoista, näkyvää, havaittavaa ja julkista tietoa. Eksplisiittinen tieto voi olla myös virtuaalista, eikä perinteisesti ymmärrettynä kovin näkyvää. Siksi julkinen tieto saattaa kuvata eksplisiittisen tiedon luonnetta paremmin. Esimerkiksi organisaation julkista tietoa henkilöstön on mahdollista tarkastella ja välittää muille. (Virtainlahti 2011, 32.)

Eksplisiittinen tieto on objektiivista, rationaalista ja teoriaan perustuvaa tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 60 - 61). Sitä esiintyy erilaisissa dokumenteissa, ohjeissa ja oppikirjoissa. Se on formaalia ja systemaattista tietoa, jopa säännönmukaista. Sitä voidaan suhteellisen helposti ilmaista sanoin ja numeroin sekä erilaisten raporttien, mallien ja periaatteiden muodossa. (Ojala, 2008, 52.)

Osaamisen ja osaamispääoman johtamisen lisäksi puhutaan myös tiedon johtamisesta. Vaikka tieto ja osaaminen ovatkin lähtökohtaisesti eri asioita, on niiden käytännön johtamisessa yhtäläisyyksiä. Tiedon johtamisprosessissa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Prosessin tavoitteena on, että yksilön tiedosta tulee tiimin tietoa ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi. Havaittava tieto on objektiivista ja muodollista tietoa, jota voidaan helposti siirtää organisaation sisällä tai henkilöltä toiselle. (Ojala 2008, 48.)

2.3 Hiljainen tieto

2.3.1 Mitä on hiljainen tieto?

”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan.” Näin hiljaisen tiedon keksijänä pidetty Michael Polanyi kiteytti hiljaisen tiedon olemuksen. Hänen mukaansa ihmisillä on paljon tietoisuutta, jota ei osata ilmaista tai pukea sanoiksi. (Polanyi 1966, 4; Ojala 2008, 52.) Hän on verrannut tietoisuutta jäävuoreen; tietoisuudesta näkyy vain huippu, suurin osa jää veden pinnan alapuolelle (ks. myös Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Nuutinen).

Hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge) puhuttaessa käytetään usein myös termiä ”piilevä tieto”. Piilevä tieto kuvaa hyvin hiljaisen tiedon olemassa olon näkymättömyyttä. Useinhan hiljainen tieto onkin ikään kuin piilossa ja unohduksissa monien kerrosten alla, kunnes se sieltä viimein nostetaan esille, tunnistettavaksi ja nähtäväksi. Hiljaisen tiedon määrite ”hiljainen” kuvaa hyvin tämän tiedon ulottuvuuden tiedostamattomuutta. Kokeneempi sivustaseuraaja voi kuitenkin havaita, että taitavan toiminnan takana on jokin valintoihin vaikuttava tekijä, joka ohjaa ammattilaisen tekemistä. Se miten ammattilainen tietää kuin vaistonomaisesti, kuinka seuraavassa hetkessä tulee reagoida ja toimia on juuri sitä henkilön kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ja taitoa, asiantuntijuutta kyseisessä tehtävässä. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista tietoa, joka näyttäytyy usein arvoina, aavistuksina, tuntemuksina ja intuitiona. Monesti ihmisen voi olla vaikea sitä itse tunnistaa tai pukea sanoiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Virtainlahti 2011, 32; Polanyi 1966, 4.)

Hiljaista tietoa on tutkittu melko paljon. Hiljaisen tiedon käsitteistä ei kuitenkaan ole täsmällisiä ja selkeitä määritelmiä. Hiljainen tieto on usein kokeneisiin ammattilaisiin liitetty käsite, josta ei ole yhtä tai yksiselitteistä määritelmää. (Toom 2008, 34.) Käsite määritellään yleensä Michael Polanyin sekä Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin määritelmiin perustuen. Hiljainen tieto perustuu arjen kokemuksiin ja on usein tilanne- tai paikkasidonnaista. (Nuutinen.)

Hiljanen tieto on subjektiivista. Se näkyy toiminnassamme erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Hiljainen tieto ohjaa ja säätelee toimintaamme vaikkemme sitä aina tiedostakaan. Sen vaikutus asiantuntijan toimintaan ja valintoihin on hyvin automaattista ja luonnollista. Hiljaisessa tiedossa korostuukin kehollinen tieto. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleensä intuitiivista, ei-sanallista tietämystä. Tietämys karttuu toiminnan ja kokemuksen kautta ja se perustuu tunteeseen ja vakuuttuneisuuteen tietämisestä, mikä puolestaan näkyy varmuutena toiminnassa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61; Puusa & Reijonen 2011, 20; Hakkarainen & Paavola 2008, 59.)

Hiljainen tieto yhdistetään usein mestari-oppipoika-suhteeseen, jossa ei-sanallista tietoa siirtyy opettajalta oppilaalle arkisen toiminnan ja opettamisen tai osaamisen jakamisen yhteydessä. Hiljaista tietoa voi karttua myös henkilökohtaisten kokemusten ja harjoittelun myötä. Hiljainen tieto näyttäytyy päivittäisessä toiminnassa sekä henkilön kyvyissä aktivoida ja käyttää tietoa aina tarvittaessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Myös taidot

ovat olennainen osa ammattilaisen osaavaa toimintaa, ja ovat siten keskeisessä asemassa myös hiljaisessa tiedossa ja tietämisessä. Hiljaisen tiedon olemassaolon tiedostaa ja tunnistaa usein vasta kun jotain poikkeavaa tapahtuu, kuten henkilövaihdosten tai organisaatiomuutosten myötä. (Toom 2008, 37.)

Yksi hiljaisen tiedon muoto on organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin ja arvoihin liittyvä tietämys. Kulttuurista tietoa (cultural knowledge) esitetään usein yrityksen arvojen ja visioiden kautta, mutta todellisuudessa vain pieni osa tiedosta välittyy tätä kautta. (Kaario & Peltola, 2008, 7.) Uudessa työpaikassa aloittava henkilö oppii hyvin pian yritykseen tultuaan organisaatiokulttuurin mukaiset arvot, asenteet, tavat, ja käytännöt, joita hän myös omalla toiminnallaan välittää myöhemmin eteenpäin. (Onnismaa 2008, 120.)

2.3.2 Hiljaisen tiedon ja tietämyksen käsitteet

Perinteisen määritelmän mukaan tieto voidaan nähdä muuttumattomana. Tietämys taas muuttuu jatkuvasti ympäristön vaikutuksesta ja vaatimuksista. Polanyi puhuu hiljaisesta tietämyksestä (tacit knowing), joka liittyy tiiviisti yksilön kokemukseen, tekemiseen ja toimintaan. Hänen määritelmänsä mukaan tietämys käsittää syvällä toiminnassa olevan koko tietämisen prosessin sisältäen myös teoreettisen tiedon, sekä sen tilanne- ja kontekstisidonnaisuuden. (Polanyi 1966, 7).

Uutta tietämystä luodaan jatkuvasti samalla kun omia toimintatapoja muokataan ja opitaan uutta. Erilaiset toimintatavat, yksilölliset tai tiimin yhteiset, opitaan kokemuksen kautta tietämystä kehittäen. Hiljainen tietämys muokkautuu aina henkilön liittäessä sen omaan toimintaansa, eikä sitä siitä johtuen voi aivan sellaisenaan jakaa toiselle. Toimintaympäristön muuttuessa luovutaan myös vanhentuneista toimintatavoista. (Virtainlahti 2006, 43, 122 – 123, teoksessa Virtainlahti 2011, 33, 37.)

Nonaka ja Takeuchi käyttävät termiä hiljainen tieto (tacit knowledge), mutta myös heidän määritelmässään hiljainen tieto käsittää myös toiminnan (Virtainlahti 2011, 33; Nonaka & Takeuchi 1995, 11). Tietämys voidaan nähdä myös yhtenä hiljaisen tiedon osana tai ilmenemismuotona (Kaario & Peltola, 2008, 7). Käytännössä hiljaisesta tiedosta puhuttaessa tarkoitetaan usein samalla myös hiljaista tietämystä. Myös kirjallisuudessa näiden kahden käsitteen välille ei useinkaan tehdä selkeää eroa. Tässäkin työssä hiljaista tietoa ja sen jakamista tarkastellessa puhutaan myös tietämyksestä. Sekä hiljainen tieto että tietämys ovat haasteellisia jakaa henkilöltä toiselle, josta johtuen erilaisiin käytänteisiin,

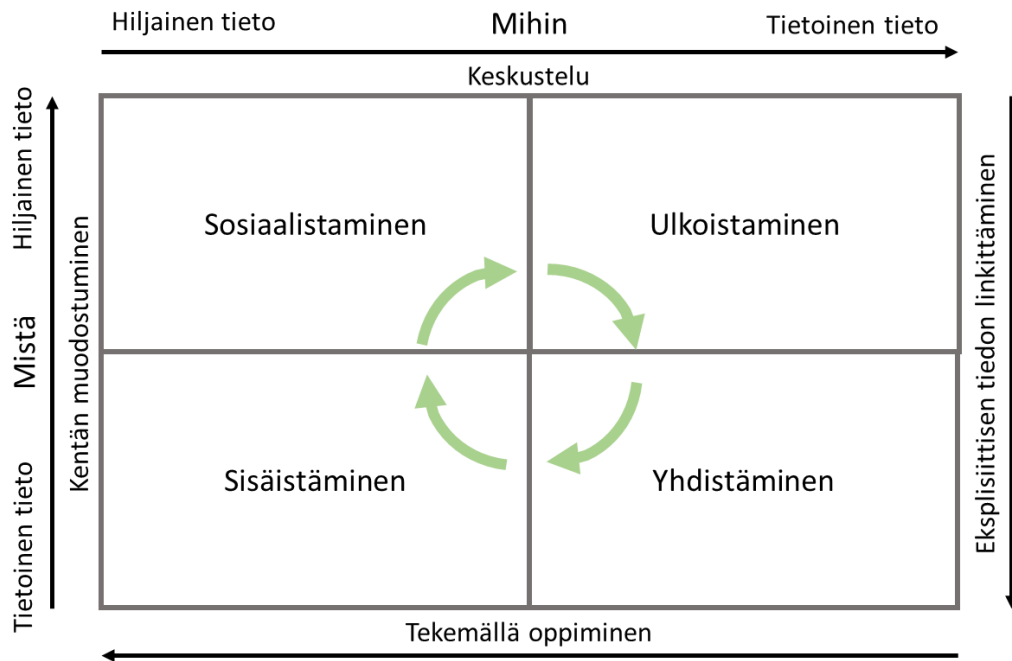
malleihin ja mahdollisuuksiin olisikin hyödyllistä perehtyä ennen erilaisiin toimenpiteisiin ryhtymistä.

2.3.3 Uuden tiedon luominen

Säilyttääkseen kilpailukykyä on tärkeää että organisaatiossa syntyy koko ajan uutta tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 5 – 6). Tieto ja sen luominen ovat kontekstiin eli aikaan ja paikkaan sidonnaisia. Uuden tiedon syntyminen edellyttää vuorovaikutusta yksilöiden ja ympäristön kanssa. Yksilöiden tulee viettää aikaa toistensa kanssa kasvokkain tai virtuaalisesti, jotta yksilöiden osaamista voidaan jakaa ja ”prosessoida” yhteiseksi näkemykseksi eli uudeksi tiedoksi (Ojala 2008, 239). Vuorovaikutus voi olla myös erilaisten ryhmien välistä.

Osana tiedon luomista on eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välinen vuorovaikutus, jolla tarkoitetaan tiedon muuntamista. Tiedon muuntamisen tapoja on neljänlaisia: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Näiden tarkemman alla olevan kuvauksen olen (hiukan muokattuna) lainannut Puusan ja Reijosen teoksesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9, 62, 71; Puusa & Reijonen 2011, 21 - 22.)

- 1) Sosialisatio (Socialization), jossa uusi ja vaikeasti muotoiltavissa oleva ja aikaan ja paikkaan sidottu hiljainen tieto välittyy hiljaisena tietona toiselle, kun vietetään aikaa yhdessä (esimerkkinä oppipoikasuhde; usein yritykset omaksuvat hiljaista tietoa asiakkailta ja toimittajilta viettämällä aikaa heidän seurassaan)
- 2) Ulkoistaminen (Externalization), jossa hiljainen tieto artikuloidaan ja kristallisoidaan eksplisiittiseksi tiedoksi, jolloin sitä voidaan jakaa muiden kanssa ja jolloin siitä tulee perusta uudelle tiedolle (esimerkkinä prosessiparannukset, joissa työntekijöiden vuosien aikana hankkima hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi)
- 3) Yhdistäminen (Combination), jossa organisaation sisältä ja ulkoa hankittua eksplisiittistä tietoa yhdistetään, editoidaan ja prosessoidaan uudeksi tiedoksi, joka sitten jaetaan organisaation jäsenille (esimerkkinä tiedon yhdistäminen useista eri tietokannoista merkitykselliseksi uudeksi tiedoksi)
- 4) Sisäistäminen (Internalization), jossa eksplisiittistä tietoa jaetaan organisaation sisällä siten, että siitä tulee yksilöiden hiljaista tietoa (esimerkkinä tekemällä oppiminen, käyttöohjeen omaksuminen)



Kuvio 2. SECI-malli. Tiedon luomisprosessi hiljaisesta tiedosta täsmätietoon (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71; Ojala 2008, 74).

Tiedonluomisprosessia kuvaavan mallin (kuvio 2) pohjana on Nonakan ja Takeuchin kehittämä SECI-malli (1995, 62). SECI-mallissa kuvataan, kuinka nämä neljä eri tiedon muuntamisen tapaa vuorovaikutuksessa muodostavat jatkuvan, uuden tiedon luomisprosessin. Nonaka & Takeuchi puhuvat myös ”tiedon spiraalista” kuvatessaan uuden tiedon jatkuvaa muodostumista (1995, 71).

Tiedon luomisprosessi kuvaa hiljaisen ja ekspliisiittisen tiedon suhdetta ja vuorovaikutusta, jatkuvaa oppimisen ja tiedon syntymisen prosessia. Uudesta tiedosta tulisi muodostua yhteisen näkemys, ja sitä kautta osaaminen voi muuttua myös yhteiseksi ajatteluksi ja toiminnaksi. Yksilön hiljaisesta tiedosta voidaan siis jakamalla muodostaa organisaation jäsenten yhteistä hiljaista tietoa. Oppimisen prosessi käynnistyy tarpeesta, mutta ei käytännössä lopu koskaan. (Ojala 2008, 74 - 75.)

2.3.4 Ba

Ba on tiedon muodostumiseen ja SECI-malliin liittyvä käsite. Se kuvaa tilaa, aikaa tai paikkaa, joka on otollinen tiedon muodostumiselle ja kehittymiselle. Balla voidaan kuvata fyysistä, henkistä sekä virtuaalista tilaa. Käsite sisältää eri muodoissaan tiedon muodost-

tumisen edellytysten luomisen sekä luottamuksen rakentamisen että uuden tiedon sisäistämisen vaiheet ja tilanteet. Ba voi ajasta ja paikasta riippumattomana toteutua myös virtuaalisesti. Ba on olennainen osa uuden tiedon syntymistä ja hiljaisen tiedon jakamista, koska se liittyy vahvasti eksplisiittisen tiedon sisäistämiseen ja hiljaisen tiedon muodostumiseen sekä tiedon muuntamiseen hiljaisesta jälleen eksplisiittiseen. (Nonaka & Konno 1998, 40 - 54.)

2.4 Osaaminen

2.4.1 Osaamisen määrittelyä

Osaaminen tarkoittaa kykyä hyödyntää ja yhdistellä eri osaamisen alueita tarkoituksen mukaisesti ja kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla. Osaaminen on paljon muutakin kuin tietoa tai taitoa. Toisinaan osaaminen on tiedostamatonta, eikä ihminen sen vuoksi osaa sitä hyödyntää riittävästi. (Sydänmaanlakka 2004, 151.) Puhutaan yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden osaamisesta. Osaamisen synonyymina käytetään usein myös kompetenssi-termiä. (Ojala 2008, 50.)

Osaaminen tarkoittaa kykyä käyttää tietoja, taitoja ja kokemuksia käytännön toiminnassa. ”Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista”, Sydänmaanlakka kiteyttää. Osaamista ja osaamisen johtamista tarkastellessa tulisi ensin määrittellä selkeästi mitä osaaminen kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa. Se antaa hyvän pohjan myös suorituksen arvioimiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 151.)

2.4.2 Yksilön osaaminen

Kuviossa 3 kuvataan yksilön osaamisen eri tekijöitä. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteista, tahdosta, kontakteista ja verkostoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osaamisesta on hankittu koulutuksen ja opiskelun kautta, kuten tiedot ja taidot. Kokemus sen sijaan liitetään usein konkreettiseen tekemiseen, minkä kautta myös tässä työssä esiteltävä hiljainen tieto karttuu. (Ojala 2008, 50; Sydänmaanlakka 2004, 150 - 151.)



Kuvio 3. Osaamisen käsi (muokattuna Varma 2004, Ojala 2008, 51.).

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sisältyvät asenteet ja persoonallisuus, jotka vaikuttavat tapoihimme suhtautua sekä sopeutua erilaisiin uusiin tilanteisiin. Eri henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat osaamisen ilmenemiseen ja painottumiseen. Esimerkiksi tunneäly sisältää sosiaalisia taitoja, joiden avulla osaamme toimia toisten ihmisten kanssa. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös motiivit, kyky nähdä mahdollisuuksia ja sitä miten niitä voidaan hyödyntää sekä kyky luoda mielikuvia. (Ojala, 2008, 50 - 51.) Henkilökohtaisten ominaisuuksien osuutta voidaan kuvata myös sanalla "energia" (Koulutuskeskus Salpaus, osaamisen tunnistamisen arviointityökalut). Tässä yhteydessä energia käsittää fyysisiä sekä henkisiä tekijöitä. Nämä henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistävät kaikki muut osaamisen alueet ja kuvaavat henkilön vahvuuksia.

2.4.3 Organisaation osaaminen

Yksilöiden osaamisesta muodostuu organisaation tai yhteisön osaamista, kun tietoa jaetaan ihmisten kesken. Yksilöt yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, jolloin osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaatiolta edellytetään sellaisia rakenteita ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat yhdessä toimimisen eli tiedon ja osaamisen jakamisen, kehittämisen, yhdistämisen sekä käyttämisen. Leenamajja Ojala painottaa kirjassaan, että rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa merkittävämmät kuin yksittäisten ihmisten osaaminen. Organisaation osaamista ja sen

kehittymistä tulee tukea ja ohjata. Organisaation osaamisesta puhuttaessa esiintyy useita eri termejä, kuten strateginen osaaminen, avainosaaminen, ydinosaaminen ja tukiosaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Organisaatiossa esiintyvät kirjoittamattomat säännöt, asenteet ja arvot ovat organisaation hiljaista tietoa, jotka työyhteisön jäsenten kesken tiedostetaan. Kaikki tietävät kuinka toimitaan, vaikka siitä ei missään tilanteessa olisi mainittukaan. Samaan aikaan organisaatiolla on myös tietoista tietoa olevat viralliset ohjeet ja toimintatavat, prosessikuvaukset jne. Yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta on tärkeää määrittää, mitkä osaamiset ovat tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. Mitä osaamista tarvitaan, jotta yrityksen strategia toteutuu ja asetetut tavoitteet saavutetaan? Kun strategiset osaamiset on määriteltä, muodostuvat yrityksen kriittiset osaamisalueet ja niiden kehittämistarpeet. (Ojala 2008, 53.) Samalla selviää myös mahdolliset tulevaisuuden rekrytointitarpeet.

3 Oppiminen ja asiantuntijuuden kehittyminen

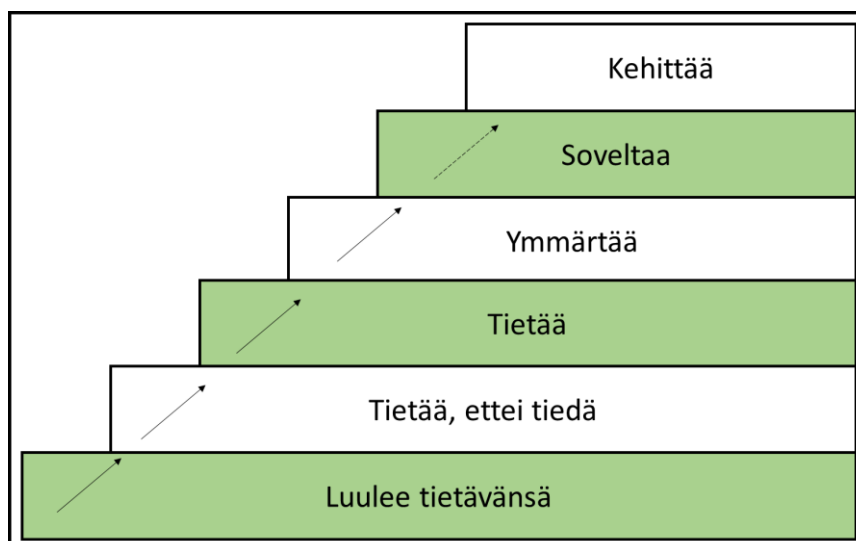
3.1 Oppimisen määritelmä ja oppimiskäsitykset

Oppimista eli kasvua, kehittymistä, muuttumista ja kypsymistä tapahtuu koko ajan. Oppimisen määritelmiä on monia. Osa oppimisesta on tavoitteellista ja suunniteltua, osa sattumanvaraista. Oppimisen kannalta erilaiset kokemukset ovat tärkeitä. Uusista kokemuksista on helpompi oppia, mikäli on myös aikaisempia kokemuksia, kuten työ- tai elämäkokemusta. Oppiminen pitää sisällään myös kyvyn soveltaa opittua. Oppimisen tuloksena tapahtuu usein muutoksia myös ajattelumalleissa ja käyttäytymisessä sekä tunnetasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 32 - 33.)

Oppimista on sekä tiedostamatonta että tietoista. Tiedostamatonta oppimista on esimerkiksi yrityskulttuurin ja toimintatapojen omaksuminen. Sen lisäksi, että henkilö oppii huomaamattaan kuinka uudessa työpaikassa tulisi käyttäytyä, hän omaksuu samalla tavoin myös vääriä asenteita ja toimintatapoja. Tiedostamattoman oppimisen perustana on ns. behavioristinen oppimiskäsitys, jonka mukaan opettaja siirtää tietoa oppijan päähän tämän itse ollessa passiivinen. (Ojala 2008, 65.)

Tietoinen oppiminen perustuu ns. konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, joka käsittää kognitiivisen, humanistisen, kokemuksellisen ja sosiaalisen oppimiskäsityksen. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppija on aktiivinen, tavoitteisiinsa pyrkivä ja palautehakuinen. Toisilla ihmisillä, oppimisympäristöllä, -ilmapiirillä ja -kulttuurilla on vaikutus henkilön oppimiseen. Yksilön tarpeet, odotukset, uskomukset sekä aikomukset ohjaavat yksilön oppimista. Vastuu oppimisesta on oppijalla itsellään. Yksilön motivaatio ja tarve oppia perustuvat tietoon ja ymmärrykseen siitä, mitä pitäisi oppia ja miksi. Ymmärrys uuden oppimisen tärkeydestä ja vastuu omasta kehittämisestä auttavat henkilöä sitoutumaan oppimiseen ja sen tavoitteisiin. Reflektoinnilla ja muiden palautteella on iso merkitys oppimisessa. (Ojala 2008, 65.)

Yksilö voi oppia monella tasolla. Usein oppimista ja sen eri tasoja kuvataankin oppimisen portaiden avulla (kuvio 4). Oppimisen portailla havainnollistetaan tietämättömyyden ja tietämisen (eri tasojen merkitystä) tunnistamisen tärkeyttä oppimisprosessissa. Uuden oppiminen edellyttää oman tietämättömyyden tunnistamista. Pelkästään tietäminen ei riitä, vaan opittu tieto tulisi myös ymmärtää, jotta sitä voitaisiin menestyksekkäästi soveltaa käytäntöön. Ymmärtäminen vie yleensä aikaa, eikä pelkkä asian muistaminen tarkoita, että se olisi sisäistetty ja ymmärretty. Oppiminen sisältää kaikki nämä tasot ja lisäksi kehittämisen tason. Ylimmällä tasolla olevalla oppijalla on hyvin hallinnassa tarvittava osaaminen – henkilö kykenee myös kehittämään ja uudistamaan jo olemassa olevia malleja ja käytäntöjä. (Sydänmaanlakka 2012, 34 - 35.)



Kuvio 4. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2012, 34).

3.2 Asiantuntijuus ja ammattitaito

Asiantuntijuuden määritelmänä on usein kyky luoda jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijuus on yhä enemmän myös tiimityötä, verkostoitumista ja yhteistyötä muiden asiantuntijoiden sekä asiakkaiden kanssa. (Ojala 2008, 51; Puusa & Eerikäinen 2011, 44.)

Asiantuntijalle on vuosien kokemuksen myötä karttunut tärkeää tietoa tuotteista, palveluista ja prosesseista. Pitkään samassa yrityksessä työskennelleellä on myös tietoa yrityksen ja sen toimialan historiasta sekä kehitysvaiheista. Hän tuntee toiminta-alueensa pelikentän hyvin. Myös asiantuntijan muodostamat luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa ovat organisaation menestykselle merkittäviä. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 14 - 18.)

Kai Hakkarainen ja Sami Paavola (2008, 60) erittelevät artikkelissaan ”Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat käytännöt” hiljaisen tiedon merkitystä oppimisen ja asiantuntijuuden kehittymistä koskevien vertauskuvien näkökulmista. Näitä näkökulmia ovat tiedonhankinta-, osallistumis- ja tiedonluomisvertauskuvan näkökulma. Kaikki vaativat taidot opitaan osallistumalla käytännön työhön ja ongelmanratkaisuun kokeneempien tekijöiden kanssa. Merkittävä osa hiljaisesta tiedosta on siis toimintaympäristöön, erilaisiin prosesseihin, työvälineisiin ja käytäntöihin sidottua. (Hakkarainen & Paavola 2008, 61.)

Asiantuntijuus käsittää useita eri tiedonlajeja, kuten käsitteellinen, toiminnallinen ja intuitiivinen tieto. Näillä kaikilla tiedonlajeilla on merkittävä rooli asiantuntijan ongelmanratkaisussa. Käsitteellinen tieto auttaa asiantuntijaa kuvaamaan ja erittelemään toimintaansa ja omaa osaamistaan. Käsitteellistä tietoa on kahdenlaista: kuvailevaa ”tiedän että” ja selittävää ”tiedän miksi”. Esim. tiedän, että pullataikinaan tarvitaan hiivaa, jotta taikina kohoaisi. Käsitteellistä tietoa on mahdollista tietoisesti hallita ja kontrolloida. Toiminnallinen tieto liittyy sen tietämiseen, kuinka jokin asia tehdään. Toiminnalliseen tietoon perustuvat taidot, kuten leipominen on helppo osoittaa käytännössä, mutta niiden kuvaaminen kielellisesti on vaikeaa. Know how eli toiminnallinen tietotaito perustuu automatisoituneisiin toimintamalleihin ja rutiineihin, jotka ovat muodostuneet kokemuksen kautta. Toiminnallisen tietotaidon varassa asiantuntija voi edelleen kehittää sekä älyllisiä että motorisia taitojaan. (Hakkarainen & Paavola 2008, 63 - 64.)

Intuitiivinen tieto on ei-formaalia tietämystä, jolla on merkittävä sija asiantuntijan toiminnassa. Tällaisen tiedon varassa asiantuntija pystyy ratkaisemaan ongelmia vaistonvaraisesti tai näppituntumalla. Intuitiivinen tieto on hiljaista tietoa. Tämän tiedon merkitys korostuu asiantuntijan päätyessä oikeaan ratkaisuun, pystymättä itse selittämään miten tai miksi hänestä tuntui, että tämä valittu ratkaisu on juuri se oikea kyseisessä tilanteessa. (Hakkarainen & Paavola 2008, 64 - 65.)

Asiantuntijan toiminta perustuu teoreettisen tiedon lisäksi vahvasti hänen aiempaan kokemukseen ja hiljaiseen tietoon. Asiantuntijan toimintaan ja ratkaisuihin vaikuttavat erilaiset käsitykset ja ideaalit. Myös henkilön arvot, tunteet ja uskomukset ohjaavat kaikkea toimintaa. Kokenut ammattihenkilö tietää, kuinka tulee toimia päästäkseen haluttuun ja laadukkaaseen lopputulokseen. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

Asiantuntijalla on kyky hahmottaa ja yhdistää tietoaan ja muodostaa yhtenäisiä kokonaisuuksia. Hän kykenee jo tietoa vastaanottaessaan organisoimaan uutta tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla. Siten hän voi nopeasti muuttuvissa tilanteissakin soveltaa keskeisiä asioita tunnistamatta lainkaan omaa osaamistaan ja koko prosessia. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu etenkin päätöksentekotilanteissa, joissa tiedon prosessoinnin tulee tapahtua nopeasti. Päätöksenteko edellyttää sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon soveltamista. Asiantuntija luottaa osaamiseensa ja kykyynsä tehdä tilanteiden edellyttämiä päätöksiä. (Puusa & Eerikäinen 2011, 44; Kaario & Peltola 2008, 7.)

3.3 Organisaation oppiminen

Jatkuvat muutokset ympäristössämme ja toimintakulttuureissamme aiheuttavat vaatimuksia organisaation oppimiselle. Menestyäkseen organisaation on muututtava nopeammin kuin kilpailijansa. Kyky oppia ja uusiutua luovat tärkeää kilpailukykyä. Molemmat, sekä ihmiset että organisaatiot oppivat pääasiassa kokemuksen kautta. Samalla kun yksilöiden ja tiimien oppimistulokset otetaan koko organisaation käyttöön ja osaamista tietoisesti kehitetään, oppii myös organisaatio.

Organisaation oppiminen käsittää yhteisen näkemyksen luomisen ja sen soveltamisen yhteiseen tekemiseen. On organisaation edun mukaista pyrkiä saamaan mahdollisimman moni työntekijä osaksi yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessia. Mitä useamman henkilön kokemus ja näkökulma voidaan huomioida jo prosessin alkuvaiheessa, sitä nopeammin syntyy myös uutta käytännön osaamista ja toimintaa. (Ojala 2008, 71.)

Organisaation oppiminen on prosessi, jonka tarkoituksena on tuottaa organisaatioon uutta osaamista. Oppimisprosessin käynnistää jokin haaste, ongelma tai organisaatiosta lähtöisin oleva tarve. Ihmisten oppiessa saadaan organisaatioon uutta tietoa. Onkin tärkeää varmistaa, että yksilöiden lisäksi myös koko organisaatio oppii. Jotta yksilöiden hankkima osaaminen saataisiin muutettua organisaation jäsenten kesken yhteiseksi toiminnaksi ja ajatteluksi, tulee tietoa jakaa. (Helsilä 2002, 89.) Yhteisen näkemyksen muodostuessa uutta tietoa voidaan soveltaa myös yhteiseen tekemiseen. Organisaation oppimisprosessi pohjautuu siis samaan tiedon luomisen prosessiin (SECI-malli), joka on esitelty aiemmin tässä työssä luvussa 2.3.3. (Ojala 2008, 74 - 75.)

Kollektiivista tiedon rakentamista on ohjattava ja johdettava. Tarvitaan oikeanlaiset rakenteet, jotka tukevat uuden tiedon hankkimista ja soveltamista, kokemusten ja tiedon jakamista sekä mahdollisuutta muuttaa tietoa käytännön tekemiseksi ja toiminnaksi. Tällaista oppimista tukevat rakenteet muodostavat työssä aiemmin esitellyn oppivan organisaation. (Ojala 2008, 75.)

3.4 Oppimismyönteinen yrityskulttuuri ja tiedon jakaminen

3.4.1 Oppiva organisaatio

Erilaisia oppivan organisaation määritelmiä on monia. Oppiva organisaatio kykenee jatkuvasti sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan ja kykenee tarvittaessa nopeastikin muuttamaan toimintatapaansa. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö on sitoutunut, yrityskulttuuri tukee avoimuutta, luottamusta ja osallistumista. Oppiva organisaatio kykenee myös hyödyntämään kaikkien jäsentensä osaamista. (Ojala 2008, 78.)

Anneli Ranki nostaa esiin, että oppivasta organisaatiosta puhuttaessa ”kyse on ihanne-mallista, joka kuvaa idealistista tavoitetilaa, jota kohti organisaatioiden ajatellaan pyrkivän”. Mallinmukaisessa oppivassa organisaatiossa henkilöstö on sitoutunut ja halukasta jatkuvasti kehittymään. Hän myös epäilee, että olisi olemassa organisaatioita, joissa edes suurin osa työntekijöistä olisi sitoutuneita yhtiön päämääriin tai jatkuvasti valmiita kyseenalaistamaan yrityksen toimintatapoja. (Ranki 1999, 148.)

Kirjallisuudessa esitettyjen eri henkilöiden oppivan organisaation määritelmässä korostuu oppimisen yhteys muutokseen ja muuttumiseen. Keskeisessä roolissa on kyky jatkuvasti kehittää työskentely- ja toimintatapoja, saada ihmiset osallistumaan ja luomaan uutta sekä näitä asioita tukeva ja edistävä johtamistapa. Organisaatorakenteen tulee olla riittävän joustava kyetäkseen tarvittaessa muuttamaan toimintatapojansa. (Sarala & Sarala 1997, 53 - 54.)

Pentti Sydänmaanlakka on kyseenalaistanut oppivan organisaation käsitteen esittämällä kysymyksen onko olemassa organisaatioita, jotka eivät opi. Hänen mukaansa tulevaisuuden menestyjiä ovat ne, jotka oppivat nopeimmin. Hän puhuukin mieluummin älykkäästä organisaatiosta. Älykäs organisaatio kykenee jatkuvasti uusiutumaan ja ennakoimaan muutoksia. Se oppii nopeasti ja pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa. Älykkään organisaation tärkein voimavara on osaaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 217.)

Nyt ja tulevaisuudessa meidän jokaisen on oltava tehokkaita, yksilöinä, tiimeinä sekä organisaatioina. Sydänmaanlakka painottaakin, että tehokkuus ei tarkoita sitä, että pitäisi tehdä enemmän, vaan pitäisi tehdä asioita paremmin ja älykkäämmin. Älykäs toiminta edellyttää tietoa, osaamista ja ymmärrystä sekä kykyä jatkuvasti ennakoida, uusiutua ja jalostaa tietoa. (Sydänmaanlakka 2012, 217 - 218.) Tässä yhteydessä näiden kahden termin eroilla ja yhtäläisyyksillä ei sinänsä ole merkitystä, mutta on mielenkiintoista, kuinka organisaatioiden osaamista ja oppimista voikaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta.

Oppivan organisaation vastakohtana voisi olla organisaatio, jonka uudistuminen on pysähtynyt ja joka ei kykene havaitsemaan toimintaympäristön muutoksia saatikka reagoimaan niihin. Tällöin voidaan puhua jähmettyneestä organisaatiosta. Organisaatiossa pidetään toimintaympäristön muutoksista ja tarpeista huolimatta kiinni vanhasta ja toistetaan totuttuja, tehottomiakin toimintatapoja. Jos toimintaympäristön muutokset tapahtuvat hitaasti, voi hitaampikin uudistuminen riittää; organisaation uudistumiskykyä ja jähmettyneisyyttä tulisi tarkastella suhteessa toimintaympäristön vaatimuksiin kunakin ajankohtana, painottaa Ranki kirjassaan (1999, 149).

Mikäli oppivan organisaation määrittelee kyvykkyyden lisäksi sen nopeus muuttua ja reagoida muutoksiin, voidaan oppivaksi organisaatioksi pyrkiminen ja kehittyminen kyseenalaistaa. Edelleen monilla aloilla muutokset työssä tapahtuvat melko rauhallisesti ja ovat

ennakoitavissa. Yritykset voivat ajoissa sopeutua nähtävissä olevaan kehityssuuntaan. (Ranki 1999, 149 - 152.)

Oppivan organisaation ihannemalli on kuitenkin hyödyllinen organisaatioiden kehittämistä ajatellen. Ainakin se antaa suunnan kehittämistyölle. Ranki on tehnyt kolmijaon organisaatioiden oppimisen ajoittumisen ja oppimisen käynnistäjän mukaan. Oppivan organisaation lisäksi hän puhuu sopeutuvasta organisaatiosta ja selviytymisorganisaatiosta. Oppivassa organisaatiossa oppimisimpulssi syntyy asenteista, motivaatiosta ja yrityskulttuurista, josta seuraa jatkuvaa kehittymishalua. Sopeutuva organisaatio pyrkii reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja korjaamaan toimintatapoja saavuttaakseen tyydyttävän lopputuloksen. Selviytymisorganisaatiossa opitaan ja sopeudutaan muutoksiin pakon edessä, toiminnan loppumisen ollessa uhkana. (Ranki 1999, 150.)

Kaikissa edellä mainituissa organisaatiotyypeissä opitaan, mutta oppiminen tapahtuu eri syistä ja toimintaympäristön muutosten eri vaiheissa. Oppimisen tulisi kuitenkin olla osa oppijan jokapäiväistä elämää ja arkea ja kiinteässä yhteydessä hänen toimintaympäristöönsä. Kollektiivinen tiedon rakentaminen edellyttää ohjausta ja johtamista. Organisaation rakenteiden tulee olla sellaiset, että ne tukevat uuden tiedon ja kokemusten jakamista ja soveltamista. (Ojala 2008, 75.) Oppiva organisaatio ja sen ominaisuudet tukevat osaamisen siirtymistä organisaation sisällä, ja siksi sitä on myös tässä yhteydessä hyödyllistä hiukan tarkastella.

3.4.2 Oppimiskulttuurin kehittäminen

Johdon tärkeä tehtävä on luoda organisaatiosta sellainen kasvun paikka, missä osaamisen jakaminen ja keskinäinen auttaminen oppimisessa on luonnollista ja itsestään selvää. (David Clutterbuck 1985, teoksessa Juusela & Lillia & Rinne 2000, 7.)

Oppivassa organisaatiossa yrityskulttuurin tulisi olla ns. oppimiskulttuuri. Oppivan organisaation rakenteet tukevat uudistumista ja oppimista sekä luo niihin otolliset olosuhteet. Oppimismyönteiselle yrityskulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat mm. avoin ilmapiiri, luottamuksellinen kulttuuri, positiivinen suhtautuminen kritiikkiin, virheet nähdään oppimismahdollisuutena ja niitä käsitellään avoimesti. Ihmisiä kannustetaan hakemaan tietoja ja ratkaisuja. Oppimismyönteisessä kulttuurissa arvostetaan erilaisia näkemyksiä sekä kannustetaan esittämään ideoita ja parannusehdotuksia. Tällainen kulttuuri korostaa yhteisöä ja yhteisöllisyyttä, tukee hiljaisen tiedon siirtymistä sekä innostaa pohtimaan ja

kyseenalaistamaan. Yhteisön jäsenet kokevat tulevansa kuulluksi, myös ihmisten ja yhteisön moninaisuutta arvostetaan. (Ojala 2008, 278 - 279.)

Organisaatiossa tulisi olla yhtenäinen ja yhdessä sovittu politiikka siitä, kuinka henkilöstön opiskeluun ja kouluttautumiseen suhtaudutaan ja miten sitä tuetaan. Tällainen tukipolitiikka määrittää esimerkiksi kuinka monta työpäivää työntekijä voi vuodessa käyttää kouluttautumiseen tai työpaikan ulkopuoliseen omaehtoiseen opiskeluun. Siihen sisältyy myös tiedot siitä, kuinka paljon yritys tarjoaa taloudellista tukea omaehtoiseen opiskeluun, kuka tekee päätöksen opiskelujen tukemisesta sekä miten opintojen edistymistä seurataan. Leenamajja Ojala myös arvioi, että tulevaisuudessa opiskelumyönteisyys tulee olemaan yhä merkittävämpi keino kilpailla työvoimasta. (Ojala 2008, 286.)

3.5 Organisaation kulttuuri

Kulttuurin vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, millaisia mahdollisuuksia organisaatio on rakentanut osaamisen jakamiselle tai kuinka organisaatioissa arvostetaan tietoa, osaamista ja tiedon jakamista. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 53.)

Organisaation tai työyhteisön kulttuuri ilmenee arvoina, normeina, uskomuksina ja asenteina, sekä erilaisina tapoina ja traditioina. Oppimismyönteisen ja tiedon jakamista tukevan kulttuurin kehittyminen edellyttää johtamista ja esimerkillistä toimintaa. Mahdollisuus johtaa kulttuurista muutosta on kuitenkin kyseenalaistettu organisaatioiden kulttuuritutkimuksessa, sillä kulttuurin muutokset voidaan nähdä myös luonnonmukaisina ja ei-ohjattavissa olevina tapahtumakulkuina (Aaltio 2011, 334). Johdolla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa muutokseen omalla toiminnallaan. Tämän lisäksi organisaation toimintakulttuurilla ja kannustavalla ilmapiirillä on merkittävä vaikutus yhdessä työskentelyn ja avoimen vuorovaikutuksen aikaansaamisessa. Kannustavassa ilmapiirissä työyhteisön jäsenet uskaltavat kyseenalaistaa sekä kokeilla, mikä edistää yksilön että yhteisön oppimista. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 53.)

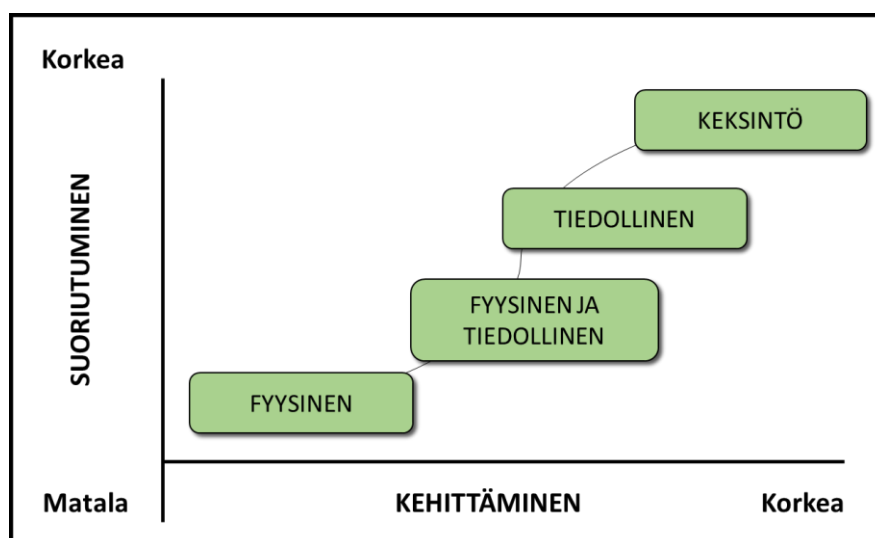
Organisaatiokulttuuri syntyy ja vakiintuu ajan mittaan. Se miten organisaatiossa on tähän saakka jaettu tietoa ja osaamista vaikuttaa nykyiseen ja tulevaan tapaan toimia ja suhtautua tiedon jakamiseen. Yhteisen kulttuurin kehittyminen ja säilyminen vaatii ihmisten välistä kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Ajan mittaan yhteisten kokemusten ja toinen toistensa havainnoinnin myötä muodostuu tiimin tai organisaation yhteinen kieli ja

käsitteet sekä arvot ja normit. Vaikka yhteisössä vallitsee yhteisymmärrys ja yleinen hyväksyntä kulttuurisista merkityksistä, siten että jokainen jäsen osallistuu omalta osaltaan kulttuurin ylläpitämiseen, tulkitsee jokainen yksilö ”tapahtumia ja ilmiöitä myös oman yksilöllisen viitekehänsä mukaisesti”, Paalumäki tarkentaa. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 53; Paalumäki 2011, 317, 318 - 319.)

4 Hiljainen tieto työyhteisössä

4.1 Hiljaisen tiedon ilmeneminen

Hiljainen tieto ilmenee monella tapaa. Kuviossa 5 hiljaisen tiedon ilmenemismuodot on esitetty Anu Puusan ja Helen Reijosen laatiman s-käyrän avulla, joka pohjautuu C. K. Kikoskin ja J. F. Kikoskin kirjassa esitettyyn materiaaliin (2004). Käyrän matalassa päässä kuvataan hiljaiseen tietoon perustuvia fyysisiä toimintoja, kuten käveleminen ja pyörällä ajaminen. Toisella tasolla hiljaisen tiedon ilmenemisen muodot perustuvat edelleen fyysisyyteen, mutta ovat vahvemmin tiedollisia toimintoja, kuten puhuminen tai vieraalla kielellä kirjoittaminen. Seuraavalla tasolla painottuu tiedollisuuden osuus, jolloin hiljainen tieto esiintyy ikään kuin selkäytimestä lähtöisin olevana ammattitaitona. Ylimpänä hiljaisen tiedon ilmenemismuotojen käyrällä on keksinnöt, joilla tarkoitetaan uusia ajatuksia ja ideoita. Kykyä ideoida ja kehittää toimintaa omassa työssään tai omalla alallaan. (Kikoski & Kikoski, 2004, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 20 - 21.)



Kuvio 5. Hiljaisen tiedon muodot (Puusa & Reijonen 2011).

4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Monessa työyhteisössä pohditaan kuinka voitaisiin paremmin hyödyntää pitkän työkokemuksen omaavien henkilöiden hiljaista tietoa. Ja ennen kaikkea, kuinka arvokas tieto saataisiin jo hyvissä ajoin ennen konkareiden eläköitymistä siirrettyä nuoremmille työntekijöille. Tämän päivän ja myös tulevaisuuden tietojohdamisen haasteena onkin saada sekä yksilön että organisaation hiljainen tieto kerättyä, tehtyä näkyväksi ja helposti jaettavaksi. Jokainen henkilö muodostaa oman hiljaisen tietonsa kokemuksen ja asiantuntemuksen kehittymisen kautta, minkä vuoksi hiljaista tietoa on mahdotonta siirtää sellaisenaan henkilöltä toiselle. Monet asiantuntijat puhuvatkin mieluummin hiljaisen tiedon jakamisesta kuin siirtämisestä. (Puusa & Eerikäinen 2011, 49.)

Hiljaisen tiedon jakaminen ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää ohjausta, uudenlaisia työtapoja tai menetelmiä. Hiljaisen tiedon siirtyminen edellyttää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Ympäristöä, jossa jokainen yhteisön jäsen uskaltaa jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään. On myös hyvä ymmärtää, ettei hiljainen tieto häviä vaikka sen ilmaisee ja jakaa muille. (Puusa & Reijonen 2011, 32.) On olemassa erilaisia projekteja ja kehittämissuunnitelmia, joiden avulla hiljaista tietoa pyritään ottamaan haltuun. Otalan mukaan ongelma on kuitenkin se, että hiljaista ja tietoista tietoa on vaikea erottaa toisistaan. Hänen mukaansa tulisi korostaa sellaisia tiedon jakamistapoja, joissa hiljainen tieto liittyy luontevasti tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 26, 52.)

Hiljaisen tiedon jakamista edistävät menetelmät perustuvat usein asiantuntijan ja aloittelijan väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Oman hiljaisen tietonsa avulla asiantuntijan tehtävänä onkin ennen kaikkea tukea ja edistää aloittelijan hiljaisen tiedon rakentumista ja asiantuntijuuden kehittymistä. (Puusa & Eerikäinen 2011, 49 - 50.) Mentoringi on yksi hiljaisen tiedon jakamiseen käytetyistä menetelmistä, jossa tämä toiminta-ajatus toteutuukin.

Ennen kuin hiljaista tietoa lähdetään jakamaan, tulee tunnistaa mitkä tiedot ja taidot ovat erityisen tärkeitä jakaa. Asiantuntijan eläkkeelle jäämistä tai siirtymistä muihin tehtäviin tulisikin tarkastella organisaation osaamisen johtamisen näkökulmasta, Kuronen-Mattila ja kumppanit painottavat. Nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita kartoittaessa, voidaan myös miettiä halutaanko pois lähtevän tilalle rekrytoija seuraaja organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Uusien henkilöiden myötä saadaan uutta osaamista, mutta pereh-

dyttäminen organisaation toimintatapoihin vie enemmän aikaa. Johdon ja esimiesten onkin tärkeää miettiä halutaanko asiantuntijoiden ja koko organisaation osaamista uudistaa. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 20 - 21.) Havaintojeni perusteella monessa organisaatiossa päätetään tänä päivänä jakaa työt jo olemassa olevan henkilöstön kesken. Tämä käytäntö tuo mukanaan omat haasteensa.

4.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen haasteet

Hiljaisen tiedon jakamisen hankaluudet liittyvät ennen kaikkea siihen, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Polanyin esittämä hiljaisen tiedon määritelmä siis jo itsessään sisältää sen jakamiseen olennaisesti liittyviä haasteita. Mielenkiintoista onkin se, onko ylipäättään mahdollista jakaa sellaista tietoa ja osaamista jota emme edes tunnista omaavamme. Haasteellista on myös se, ettei hiljaista ja tietoista tietoa ole kovin helppoa erottaa toisistaan (Ojala 2008, 52). Tässä kappaleessa esitellyjä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä haasteita onkin toivottavasti helpompaa ratkoa tämän opinnäytetyön tulosten avulla.

Yksilöiden ”varastoimaa” hiljaista tietoa; asiantuntemusta, kokemusta ja osaamista on ainakin vielä toistaiseksi mahdotonta tallentaa. Organisaatioiden suurena haasteena onkin saada talteen työyhteisön ja yksittäisten henkilöiden omaava hiljainen tieto. Henkilöstö/ihminen on yrityksen tärkein resurssi -sanonta todellakin pitää paikkansa. Organisaation osaaminen muodostuu usein hyvin hajallaan olevien asiantuntijoiden osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta. Siksi etenkin johtamisella ja organisaation rakenteilla on merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen ja organisaation osaamiseen. (Ojala 2008, 53.)

Tiedon jakamisesta puhuttaessa ymmärretään sen hyvin usein tarkoittavan dokumenttien ja erilaisten asiakirjojen siirtämistä ja jakamista yhteisten kansioiden ja virtuaalisten foorumeiden kautta. Työryhmissä sovitaan usein paikka, johon kerätty tieto ikään kuin varastoidaan mahdollista jatkokäyttöä varten, sen sijaan että keskityttäisiin keskustelemaan asioista tarkemmin ja sitä kautta varmistamaan, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse. Tiedon arkistointi ja sen avoin käyttömahdollisuus on kuitenkin eri asia kuin syvällisemmän tiedon jakaminen. Hiljaista tietoa tai viisautta ei voida siirtää ihmiseltä toiselle koneiden tai dokumenttien avulla, vaan siihen tarvitaan aikaa ja aivojen käyttöä, kuten Kaario ja Peltola kirjassaan toteavat (Kaario & Peltola 2008, 8).

Haasteena osaamisen jakamisessa on myös epävarmuus yksilön tarpeellisuuden jatkuvuudesta ja siitä johtuva tietoinen tiedon pimitys. On hyvin inhimillistä suojata omaa osaamispääomaa. Kuten Pentti Sydänmaanlakka (2012) toteaa, omasta osaamisestaan huolehtiminen on yksilön ainoa keino turvata työllistettävyytensä. Esimiesten ja johdon tulisikin miettiä keinoja avoimeen osaamisen jakamiseen. Osaamisen jakamista pohdittaessa tuleekin huomioida sekä yksilön että organisaation näkökulma. (Sydänmaanlakka 2012, 169 – 170.)

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen voisi myös olla yksi palkitsemisen perusteista, vaikka se saattaakin olla vaikeaa. Leenamaija Otalan mukaan osaamisen jakamisen käyttäminen palkitsemisperusteena edellyttää usein ns. 360-asteen arviointia. Palautetta ja arvioita kerätään henkilöltä itseltään, oman tiimin jäseniltä sekä esimieheltä. 360-arvioinnissa arvioidaan yleensä osaamista, osaamisen jakamista ja käyttäytymistä. Toiveet ja tavoitteet tulee määritellä etukäteen: millaista käytöstä ja toimintaa osaamisen jakamisen osalta toivotaan? Kysymykset voisivat Otalan mukaan olla esimerkiksi seuraavalaisia: Kuinka henkilö on vaikuttanut koko tiimin oppimiseen? Onko henkilö auttanut muita työssään? Onko henkilö jakanut omaa osaamistaan? (Ojala 2008, 295.)

Sitä saat mitä mittaat ja se toistetaan, mistä palkitaan. (Vanha sanonta, Ojala 2008, 294.)

Mikäli yrityksessä halutaan jakaa ja hyödyntää hiljaista tietoa, ei sen kannata kannustaa sisäiseen kilpailuun. Vastuuta on hyvä jakaa useammalle henkilölle, vaikka se onkin riskitiridassa useimpien palkitsemisjärjestelmien kanssa. Tulostavoitteet ja henkilökohtaiset tulospalkkiot lisäävät ihmisten välistä kilpailua. Organisaatioissa tulisikin pohtia sisäisen kilpailun tukemisen vaikutuksia tehokkaaseen ja toimivaan yhdessä työskentelyyn. Kuten Leenamaija Ojala sanoo, ”Liiallinen yksilökeskeisyys on tiedon jakamisen este”. (Ojala 2008, 280.)

Myös ikärasismi ja pelko työpaikan tai aseman menettämisestä voivat estää tiedon ja osaamisen jakamista. Mikäli vanhemmat henkilöt kokevat nuoremmat uhkana, eivät he ole halukkaita jakamaan kokemuksiaan hyvistä käytännöistä. Turhia virheitä toistetaan, vaikka vuosien kokemuksen tuomaa osaamista ja tietoa olisi voitu hyödyntää. Jos yrityksessä arvostetaan vain nuoria ja uutta tietoa, ei kokeneita tekijöitä haluta edes kuunnella, saattikka oppia heiltä. Nykypäivänä menestyäkseen organisaatiossa onkin osattava hyödyntää sekä vanhempien henkilöiden kokemukseen perustuvaa tietoa että nuorempien uutta tietoa ja energiaa.

4.4 Reiluus ja luottamus

Luottamus ja luottamuksen arvoisesti toimiminen rakentaa pohjan hyvälle johtajuudelle, positiivisen organisaatioilmapiirin luomiselle ja hyvin toimiville yhteistyösuhteille. (Puusa 2011, 172.)

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää, että asiantuntijuuttaan jakava henkilö kokee oman työpaikkansa turvatuksi nyt ja tulevaisuudessa. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri on yksi keskeisimpiä asioita hiljaisen tiedon jakamisen edistämisessä (Ojala 2008, 280). Työtehtävissä sekä henkilökohtaisten että organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yleensä eri henkilöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyö tarkoittaa aina jossain määrin keskinäistä riippuvuutta sekä riskin ottoa. Yhdessä työskentelevien välille tuleekin muodostua luottamuksellinen suhde, muutoin riskejä ei uskalleta ottaa. Luottamus toista kohtaan ilmenee myös halukkuutena asettaa itsensä jokseenkin haavoittuvaan asemaan toivotun lopputuloksen saavuttamisen vuoksi, samalla tiedostaen olemassa olevat riskit. (Puusa & Reijonen 2011, 25.)

Luottamus lähtee perusarvoista. Se on läsnä toiminnassa ja näkyy kunkin yksilön kohdalla automaattisesti, kun arvot ovat kohdallaan. Mitä se kulloinkin tarkoittaa, voi saada pieniä nyansseja, erilaisia painotuksia ajassa ja paikassa tarkasteltuna, mutta pääosin ihmisyyteen liittyvät toimintaa ohjaavat hyvät perusarvot ovat aina samoja. (Puusa 2011, 166.)

Reiluus käsitteenä liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Yhteiskunnan ja talouselämän monimutkaistuessa on reiluuden merkitys kasvanut entisestään. Reiluuden kokemukseen vaikuttavat myös yksilön onnellisuuteen vaikuttavat itsensä toteuttamisen ja arvonannon tarpeet. Ymmärtämällä reiluuutta ja sen merkitystä voidaan myös vaikuttaa sen seurauksiin. Varmistamalla toiminnan ja päätöksen teon reiluus voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation jäsenten väliseen toimintaan sekä tiimityöskentelyn laatuun. Vaikutukset yltävät aina yksilöiden sitoutumiseen ja työmoraalin ylläpitoon ja sitä kautta työn tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tavoitteiden toteutumiseen. (Tammi 2011, 142 – 143, 145 - 146.)

Luottamus ja reiluus yhdistetään organisaatiossa vallitseviin toimintaperiaatteisiin. Työntekijän näkökulmasta esimerkiksi palkkauksen oikeudenmukaisuus ja työn- sekä vastuunjakoon liittyvät kysymykset ovat seikkoja, joiden mukaan reiluuutta perinteisesti arvioidaan. Jakavan eli distributiivisen reiluuden lisäksi puhutaan menettelytapojen eli proseduraalisesta reiluudesta, joka määrittää onko esimerkiksi työtehtävien ja vastuiden jakaminen hoidettu reilusti. (Tammi 2011, 143; Puusa 2011, 167.)

Näiden lisäksi reiluttu voidaan tarkastella myös vastavuoroisuutena. Matthew Rabinin (1993) teorian mukaan ihmiset ovat ”reiluja” muita ”reiluja” kohtaan. Myös sellaisen vahingoittaminen voidaan nähdä oikeutettuna, joka on aiemmin vahingoittanut myös häntä itseään. Rabinin teorian mukaan henkilöiden välisen vuorovaikutuksen perustana onkin vastavuoroisuus. ”Ihmiset kokevat hyötyä (mielihyvää) vastavuoroisuudesta ja mielipahaa tai syyllisyyttä vastavuoroisuuden puutteesta”, Tammi täsmentää. (Rabin 1993, teoksessa Tammi 2011, 154 - 155.) Reiluuden periaatteen mukaan autamme mielellämme työtoveria, mikäli hänkin on auttanut meitä, hän lisää.

Etenkin vastavuoroisuudella voidaan vaikuttaa yksilöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisössä. Tämän ”samalla mitalla” auttamisen lisäksi vastavuoroisuuden kuuluu myös ”pyyteetön” auttaminen, koska se koetaan jokaisen velvollisuudeksi. (Tammi 2011, 143.) Näiden teorioiden mukaan hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää reiluttu ja luottamusta tiimien tai työyhteisön jäsenten kesken. Organisaation johdon olisi hyvä kiinnittää huomiota näihin seikkoihin suunnitellessaan hiljaisen tiedon jakamisen malleja ja käytänteitä omassa organisaatiossaan.

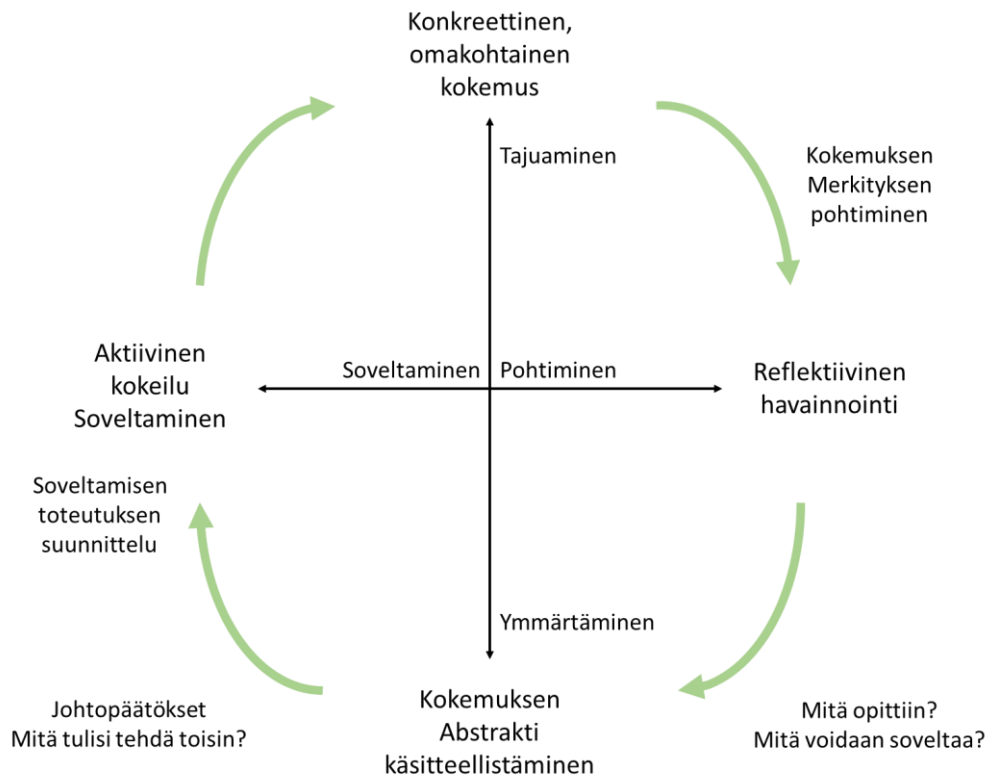
5 Menetelmiä ja mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen

Tässä luvussa esittelen erilaisia menetelmiä, jotka jokainen tukevat sekä hiljaisen tiedon kehittymistä että sen jakamista työyhteisössä. Kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen ovat työssä oppimisen keskeisiä menetelmiä, joita tarkastellaan tarkemmin seuraavaksi. Hiljaisen tiedon jakamisessa on tärkeää, että yhteisön jäsenillä on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja yhteisen näkemyksen muodostamiseen. Tämä voi tarkoittaa jotakin tiettyä tilaa, paikkaa, tapahtumaa tai organisoitua toimintaa (ks. luku 2).

Erilaiset yhteisölliset oppimismenetelmät ja osaajayhteisöt tukevat hiljaisen tiedon siirtymistä sekä uuden tiedon luomista ja yhteisten näkemysten muodostumista. Myös mentorointi on todettu hyväksi menetelmäksi jakaa osaamista sekä kokemuksia etenkin kokeneemmalta henkilöltä aloittelijalle. Mentorointia onkin useasti hyödynnetty tilanteissa, joissa vuosien tai vuosikymmenten aikana kertynyttä hiljaista tietoa on pyritty siirtämään henkilöltä toiselle. Menetelmän suosio johtuen kerron siitä hiukan tarkemmin tämän luvun lopussa.

5.1 Kokemuksellinen oppiminen

Yksi tunnetuimmista oppimisprosessin malleista on Kolbin malli (kuvio 6), joka perustuu oletukseen, että oppijalla on jo jonkin verran työ- tai toimintakokemusta. Mallissa oppija kykenee arvioimaan omaa toimintaansa ja on myös motivoitunut kehittämään itseään. Siksi malli sopiikin hyvin kuvaamaan etenkin aikuisten oppimista. (Sydänmaanlakka 2008, 37 - 38.)



Kuvio 6. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (Ojala 2008, 68.)

Ydinajatuksena kokemuksellisessa oppimisessä on aikuisen ihmisen oppimisen eteneminen aikaisempia kokemuksia reflektoiden. Näin hän vähän kerrallaan laajentaa ymmärrystään ja saa uusia oivalluksia. Kuviossa 6 kuvataan omakohtaisten kokemusten, reflektoinnin ja ymmärryksen merkitystä oppimiseen ja uuden tiedon soveltamiseen. Piispanen ja Sannamo painottavatkin ettei pelkkä tekeminen (learning by doing) riitä todelliseen oppimiseen, vaan oppiminen edellyttää myös reflektointia ja itsenäisen ajattelun jatkuvaa kehittämistä. Yksilön ajattelua ja oppimista tukee itsetuntemuksen syventäminen, itselle parhaan oppimistyylin tiedostaminen sekä erilaisten toimintatapojen kokeilemiseen kannustava ilmapiiri. (Piispanen & Sannamo, 16 - 17.)

Kolbin mallissa kuvataan oppimissyklin neljää perusprosessia eli reflektioivaa havainnointia, kokemuksen abstraktia käsitteellistämistä, aktiivista kokeilemistä eli soveltamista ja omakohtaisia kokemuksia, jotka ohjaavat toimintaa. Havainnoimalla tapahtumia ja omakohtaisia kokemuksia henkilö syventää omia käsityksiään sekä muodostaa ymmärryksensä mukaan jatkuvasti uusia. Kolbin mallissa ymmärtäminen käsittää sekä tiedostettujen käsitteiden että tiedostamattoman ja intuitiivisen kokemuksen kautta oppimisen. Reflektio eli ”peiliin katsominen” on jatkuvaa oman ajattelun ja toiminnan pohdiskelua sekä säännöllistä, aktiivista itsearviointia. Reflektio edellyttää kykyä ajatella sekä avointa asennoitumista. (Sarala & Sarala 2010, 139; Ranki 1999, 93.) Asenteet ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat olennaisesti oppimiseen – toisinaan ne voivat olla myös suurin este oppimiselle (Sydänmaanlakka 2008, 40).

Esimerkiksi koulutuksen kautta hankittu uusi tieto täytyy ensin ymmärtää ja sisäistää, jotta siitä muodostuisi yksilön osaamista. Osaaminen ja kokemus muodostuvat soveltamalle teoreettista tietoa käytännön tekemiseen sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Ojala 2008, 68.)

Kolbin malli on saanut myös kritiikkiä, koska sen lähtökohtana on aina aiempi kokemus. Se ei esimerkiksi huomioi uteliaisuutta, halua hakea tietoa ja ymmärtää sitä mahdollisena uuden oppimisen lähtökohtana. Myös uudet haasteet ja ristiriidat oppimisprosessin käynnistäjinä jäävät mallin ulkopuolelle. (Ojala 2008, 68.) Mallia on kritisoitu myös liian ”sisäänpäin lämpiäväksi”, sillä pelkkä peiliin katsominen ei varmista oppimista. Oppimiselle ja kehittymiselle merkityksellisempää on nähdä omien ajatusten ja kokemusten ylitse ja jatkuvasti hakea uutta tietoa eri kontaktien avulla. (Sarala & Sarala 2010, 140.)

Mallissa uteliaisuus, motivaatio ja oppimisen halu nähdäänkin mieluummin oppimisen ”raaka-aineena” kuin sen käynnistäjänä. Muita oppimista vahvistavia tekijöitä ovat oivallukset ja sisäiset onnistumisen tunteet, dokumentointi ja kokeilu. Oivalluksia tulisi päästä kokeilemaan mahdollisimman pian käytännössä. Kaikki oppiminen ja kokeilut olisi myös hyvä dokumentoida kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Dokumentoinnilla varmistetaan mahdollisuus palata opittuihin asioihin ja ottaa ne käyttöön vastaavissa tilanteissa myös jatkossa. (Sydänmaanlakka 2008, 38 - 39.)

Alkuperäisessä mallissa korostuu myös yksilökeskeinen oppiminen. Nykyään työskentely tapahtuu pääasiassa tiimeissä ja erilaisissa työryhmissä tai yhteistyöverkostoissa.

Käytännön työn kehittäminen ja työssä oppiminen onkin lähempänä tiimioppimista ja yhteistoiminnallista oppimista, joiden avulla myös yksilöiden tietoa ja osaamista on mahdollista jakaa. (Sarala & Sarala 2010, 140.)

5.2 Kokemus ja työssäoppiminen

Työelämässä ja yksittäisillä työpaikoilla tapahtuvat muutokset luovat tarpeita jatkuvaan osaamisen päivittämiseen. Uudet toimintatavat ja työvälineet vaikuttavat oppimistarpeisiimme iästä tai koulutuksesta riippumatta. Yritysten omistussuhteiden muutokset aiheuttavat muutoksia myös työn organisointiin ja työskentelykulttuuriin. Erilaisten täydennyskoulutusten ja kurssien lisäksi itse päivittäinen työ on monelle keskeisin ammatillisen osaamisen kehittämisen kenttä. (Paloniemi 2008, 266.)

Työssä oppiminen on yksi yleisimmistä ja tärkeimmistä työelämän oppimistavoista, sillä suurin osa asiantuntijan ammatillisesta osaamisesta karttuu työtä tehdessä. Erilaisten järjestelyjen kuten työnkierron, tiimityön ja työparien kautta mahdollistetaan myös toisilta oppiminen. Omista sekä toisten kokemuksista oppimalla henkilö laajentaa omaa ymmärrystään työtehtäviin, taustoihin sekä toimintakenttiin liittyen. Tapahtumien analysointi ja reflektio edesauttavat kokemuksista oppimista, kuten edellisessä luvussa tuli kerrottiin (ks kuvio 5). Erilaisten kokemusten perusteella ihmiset tietävät toistaa onnistuneita ja toimivia tapoja sekä välttää toimimattomiksi todettuja ajattelematta asiaa sen kummemmin. (Sydänmaanlakka 2004, 152 – 153; Ranki 1999, 92 - 93.)

Vuonna 2006 Jyväskylän yliopiston ja Kuntoutus Peurungan yhteistyönä toteuttaman Hiljainen tieto käyttöön –tutkimusprojektin (2006) tuloksiin perustuvassa artikkelissa Paloniemi pohtii hiljaista tietoa osana kokemukseen perustuvaa osaamista. Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyillä sekä syventävillä haastatteluilla, joilla kartoitettiin vastaajien käsityksiä ammatillisesta osaamisesta, hiljaisesta tiedosta, osaamisen ja hiljaisen tiedon ilmenemisestä työssä, sekä osaamisen jakamisesta ja työyhteisön oppimiskulttuurista omassa työpaikassaan. Vastaajat arvioivat tärkeimmäksi osaamisen lähteekseen työkokemuksen. Noin puolet yksilön osaamisesta arvioitiin muodostuvan sekä koulutuksen että henkilökohtaisten ominaisuuksien ansioista. Vaikka kokemus on tutkimustulosten mukaan merkittävässä asemassa ammattitaidon kehittämisessä, on tärkeää huomata, että eri aloilla ja eri työtehtävissä koulutuksen merkitys korostuu eri tavalla. (Paloniemi 2008, 255 - 258.)

Kyselylomakkeiden vastausten mukaan hiljaista tietoa jaetaan työn tekemisen lomassa keskustellen ja ongelmiin yhdessä ratkaisuja pohtien. On tärkeää jakaa erilaisia kokemuksia työyhteisössä; virallisten palaverien lisäksi myös epävirallisissa tapaamisissa ja kahvitauoilla. Myös työajan ulkopuolella tapahtuu tiedon jakamista. Eräs tutkimukseen osallistuneen kirvesmiehen mukaan työporukan saunailloissa rakennetaan ”niin perhanasti taloja”. Kokemukseen perustuvien käytännön niksiä jakaminen voi siis tapahtua milloin vain ympäristöstä riippumatta. Tärkeintä on vuorovaikutus ja halu toimia yhdessä. Hiljaisen tiedon jakaminen koetaan Paloniemen artikkelin mukaan usein nimenomaan kokemukseen perustuvan osaamisen jakamisena työntekijäsukupolville toisille. Usein se tarkoittaa sitä, että vanhempi ja kokeneempi opettaa nuorempaa, uutta työntekijää. Osaamisen jakamista tiedostetaan tapahtuvan myös toiseen suuntaan. Nuoremmat ja uudet työntekijät jakavat tuoretta tietoa ja uudenlaista osaamista. (Paloniemi 2008, 266 - 267.)

Hiljaista tietoa ja osaamista voidaan jakaa mallia näyttämällä, neuvomalla ja keskustelemalla. Omaan osaamistaan voi kehittää työn lomassa seuraamalla toisia työntekijöitä ”syrjäsilmillä” tai kuuntelemalla kollegoiden keskusteluja ”toisella korvalla”, kuten monet tutkimukseen osallistuneista kertoivat. (Paloniemi 2008, 267.)

Opi toisten toimista, mitä tapaa kannattaa seurata ja mitä ei: meitä opettaa toisten elämä. (Vanha viisaus, Cato, Helsilä 2002.)

5.3 Työkierto

Henkilöstön osaamista ja toimintakyvykkyyttä voidaan kehittää työssä oppimisella, jolloin opitaan sekä omista että muiden kokemuksista, mutta myös organisaation perinteestä. Työssä oppiminen kattaa myös työkierron, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeilu- projekteihin osallistumisen. Työkierto tarkoittaa henkilön siirtymistä työtehtävästä toiseen saman organisaation sisällä. Työkierto toimii hyvin työkokemusta tarvitsevien henkilöiden osaamisen kehittäjänä, mutta tarjoaa vaihtoehtoja myös sijaistarpeisiin. Erilaisilla työtehtävillä voidaan kehittää henkilön tietoja ja taitoja sekä edistää moniosaamista. Samalla hän pääsee tutustumaan organisaation eri yksiköiden työskentely- ja toimintatapoihin sekä erilaisiin verkostoihin. (Sarala & Sarala 1997, 138; Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 41; Eilakaisla.)

Työssä oppiminen edellyttää vuorovaikutustilanteita, mahdollisuutta osallistua, jatkuvaa tiedon keräämistä ja virheistä oppimista. Työkierto mahdollistaa uuden oppimisen yhteisöllisessä ja kollegiaalisessa vuorovaikutussuhteessa. Se tarjoaa monia mahdollisuuksia jakaa ja säilyttää tärkeää tietoa ja osaamista työyhteisössä. Työkierron kautta kehittyvät sekä työntekijä että yritys. Uudet haasteet ja ongelmanratkaisutilanteet toimivat myös työhön liittyvän motivaation ylläpitäjinä. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 41; Sarala & Sarala 1997, 138.)

Tarjoamalla mahdollisuutta työkiertoon, organisaatio voi osoittaa välittämistä työntekijän ammatillista kehittymistä kohtaan sekä halua pidempiaikaiseen sitoutumiseen. Työkierto tarjoaa ihmisille mahdollisuuden kokeilla eri työtehtäviä tai jopa muuttaa uransa suuntaa vaihtamatta työpaikkaa. Työkierrolla voidaan myös lisätä työn mielekkyyttä. (Palotie 2013, 16 -18.) Työkierrolla voidaan ehkäistä yksipuolista fyysistä tai henkistä kuormitusta etenkin tuotantotehtävissä, mutta se lisää työn monipuolisuutta tehtävästä riippumatta (Ranki 1999, 135 - 136).

Osaamisen ja oppimisen ollessa kontekstisidonnaista, eivät erilaiset työssä oppimista ja ammatillista kehittymistä kuvaavat mallit aina toimi tarkoituksenmukaisesti. Koska kokeemukseen ja hiljaiseen tietoon perustuva osaaminen liittyy vahvasti tiettyyn organisaatioon ja työtehtävään on hyvä muistaa, että osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen ja edelleen siirtäminen eri kontekstissa voi olla haastavaa. (Paloniemi 2008, 256.)

5.4 Yhdessä oppiminen

Yksilöoppimisen tutkimuksen rinnalle on noussut ryhmäoppiminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa opiskellaan pienissä ryhmissä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistoiminnallisen oppimisen merkitys on kasvanut kun työtehtäviä on yhä enemmän organisoitu tiimeille ja itseohjautuville työryhmille tehtäviksi. Perinteisen oppimisen normit eroavat merkittävästi yhdessä oppimisen normeista kuten Sahlberg ja Leppilampi (1994) ovat kuviossa 7 kiteyttäneet. (Sarala & Sarala 1997, 142.)

Yhdessä oppiminen perustuu toisten auttamiseen ja jokaisen yksilön aktiiviseen, yhteiseen toimintaan osallistumiseen. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaisen yksilöltä vastuullisuutta ja onnistumista omassa tehtävässään. Sosiaalisella vuorovaikutuksella tuetaan ja vahvistetaan yksilöiden laadullista ja määrällistä oppimista. On

tärkeää että ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään ja kykenevät siten tavoitteelliseen yhteistyöhön. Yhdessä oppimalla kasvaa tiedollinen osaaminen, mutta sen ohella kehittyvät myös yksilöiden sosiaaliset ja kielelliset vuorovaikutustaidot, jotka ovat työelämän ulkopuolellakin tarpeellisia taitoja. Yhdessä oppimisen periaatteisiin kuuluu myös reflektointi, jonka tulisi kohdistua sekä lopputulokseen että ryhmän tapaan työskennellä. (Sarala & Sarala 1997, 142 - 143.)

Perinteisen oppimisen normit	Yhdessä oppimisen normit
- Tee vain omat työsi.	- Auta muita menestymään.
- Huolehdi vain omista asioistasi.	- Ole vastuussa itsesi lisäksi myös Ryhmästäsi.
- Älä välitä siitä, mitä muut tekevät.	- Ota vastuu ryhmän tuotoksista, kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat.
- Älä neuvo muita.	- Kysy muiden mielipiteitä.
- Älä pyydä apua toisilta.	- Pyydä toisilta apua.
- Kiinnitä huomio vain siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo.	- Keskustele ja anna kaikkien sanoa Sanottavansa.
- Katso aina opettajaan päin luokassa.	- Osallistu yhteiseen toimintaan, katsekontakti toisten kanssa.
- Ole hiljaa.	- Ole aktiivinen puhuja.

Kuvio 7. Perinteistä oppimista ja yhdessä oppimista ohjaavien normien erot Sahlbergin ja Leppilammen mukaan (Sahlberg & Leppilampi 1994, teoksessa Sarala & Sarala 1997, 142).

Yhdessä oppimisen seurauksena yksilöt oppivat yhteistyötaitoja. Samalla myös henkilöiden motivaatio työtä kohtaan ja terve itsetunto kasvavat. Yli 500 yhteistoiminnallista oppimista koskevaa tutkimusta on koottu yhteen Yhdysvaltalaisessa analyysissä. Seuraavaksi lainattuna Slavinin (1990) tulkintaa ja yhteenvetoa tutkimustuloksista. (Slavin 1990 teoksessa Sarala & Sarala 1997, 143 - 144.)

1. Yhdessä tekeminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi johtaa parempiin laadullisiin ja määrällisiin tuloksiin kuin yksin opiskeleminen. Mitä käsitteellisemmästä, ongelmallisemmasta sekä kriittisyyttä ja luovuutta vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä tärkeämpää yhteistoiminnallisuus on verrattuna kilpailuun ja yksilökeskeisyyteen.
2. Ryhmän henkilösuhteet kehittyvät myönteisemmiksi, jäsenet kiinnostuvat yhteisistä päämääristä ja motivaatio yhteistyöhön kasvaa. Ryhmässä uskalletaan tarttua myös vaikeisiin asioihin ja siedetään entistä paremmin ahdistusta. Ryhmän

jäsenten kuunteluhaluuden kasvaminen tuottaa uusia vaikutteita ja ryhmän jäsenet kiinnostuvat omasta ja muiden ammatillisesta kasvusta.

3. Yhteistoiminnallinen työskentely parantaa itsetuntoa ja tuo helpommin mielihyvää kuin kilpailu työtovereiden kesken tai työskentely itsenäisesti ja yksinään. Yhteistoiminnallisuus lisää jäsenten riippumattomuutta ja itsenäisyyttä. Jokainen on kiinnostunut toistensa menestyksestä ja kunnioittaa muita itsenäisinä ja ainutlaatuisina yksilöinä. Yhteisen päämäärän hyväksi työskentely lisää sosiaalisuutta, kehittää vuorovaikutustaitoja ja omanarvontuntoa.

Kuten Sarala ja Sarala kirjoittavat, tulee tutkimustuloksiin suhtautua varauksella: myönteisistä tutkimustuloksista julkaistaan raportteja useammin kuin negatiivisista tuloksista. Raportoidut positiiviset kokemukset eivät siis tarkoita sitä, että yhteistoiminnallinen oppiminen sopisi kaikkiin tilanteisiin tai kulttuureihin. Kirjoittajat kuitenkin painottavat, että yhteistoiminnallisen oppimisen muotoja kannattaa hyödyntää ja harjoittaa henkilöstökoulutuksissa mikäli se on mahdollista. Esimerkiksi ryhmä- ja tiimityötä pyritään kehittämään samojen lähestymistapojen avulla esimerkiksi seuraavaksi tarkasteltavassa tiimioppimisessä. (Sarala & Sarala 1997, 143 - 144.)

5.5 Tiimioppiminen ja tiimityöskentely

Tiimioppiminen on ryhmässä tapahtuvaa oppimista. Peter Sengen mukaan nykyaikaisten organisaatioiden tärkein oppimisyksikkö on tiimi. Tiimioppimista voidaan pitää myös oppivan organisaation perustana, sillä yksilöiden oppimisesta muodostuu vuorovaikutuksessa tiimin osaamista ja sitä kautta siitä tulee koko organisaation uutta osaamista. Tiimeissä opitaan ja muodostetaan uutta tietoa ja yhteisiä näkemyksiä keskustelujen ja yhdessäolon kautta. Dialogilla eli keskustelulla on tärkeä rooli tiimissä. Tiimin jäsenet jakavat tietoa ja arvioivat eri seikkoja yhdessä. Tiimin tavoitteena on löytää sen jäsenten kesken yhteinen ymmärrys ja pikku hiljaa muodostaa myös yhteisiä toimintatapoja. (Senge 1990, 10, 241, teoksessa Sarala & Sarala 2010, 144 - 145.)

Tiimi on yleensä melko pieni ryhmä, jonka jäsenillä on toinen toisiaan täydentävää osaamista. Tiimityöskentelyn etuna on erilaista kokemusta omaavien henkilöiden yhteen saattaminen ja sitä kautta päivittäinen työn lomassa tapahtuva erilaisten tietojen ja osaamisen jakaminen ja yhdistäminen. Samalla tiimin jäsenet saavat paremman käsityksen toistensa erityisosaamisista. Säännölliset tapaamiset, avoin vuorovaikutus ja tiimin hyvä

ilmapiiri ovat edellytyksiä tiimin sujuvalle toiminnalle sekä yhdessä ja toisilta oppimiselle. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 40 - 41.)

Yhdessä työskentely ja keskusteleminen luovat mahdollisuuksia myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Tiimioppimisessa toteutuu hyvin Nonakan & Takeuchin näkemys uuden tiedon luomisesta sekä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksesta, kunhan sille vaan varataan riittävästi aikaa ja sopiva paikka (ks. Ba, luku 2.3). Tiimioppimista voidaan edistää tiimin tulostavasti, kehittämissä, kehittämissä sekä ennen kaikkea kehittämissä vapaudella. Mikäli esimies on yksin vastuussa lopputuloksista, voi olla haastavaa saada tiimin jäsenet viemään kehityshankkeet päätökseen. (Sarala & Sarala 2010, 194.)

5.6 Tarinointi

Asiantuntija voi jakaa osaamistaan ja kokemuksiaan kertomalla tarinoita. Tarinoinnin (story telling) kautta kokemuksia voi havainnollistaa hyvinkin mieleenpainuvasti. Tarinat voidaan kertoa suullisesti, kirjallisesti tai videoituna. Tarinan keinoin voidaan hyvin lyhyessäkin ajassa kertoa työuran tai organisaation historian käännekohdista. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 39.)

Tarinat koetaan hyväksi keinoiksi jakaa tietoa ja osaamista, koska niiden kautta voidaan välittää myös eri tilanteisiin liittyneitä tunteita ja asenteita. Osana systemaattista tiedon jakamista tulee myös kokemattoman asiantuntijan osallistua aktiivisesti tarinan tulkitsemiseen. Työpaikoilla kerrotaan paljon tarinoita ilman erityisjärjestelyjäkin. Mikäli tarinointia halutaan tukea yhtenä tiedon jakamisen käytäntönä, tulee organisaation myös tarjota sille säännöllisiä mahdollisuuksia. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 39.)

5.7 Learning Café

Tiedon ja osaamisen jakamista varten on monia tapoja ja mahdollisuuksia. Yhteistä tietoa ja näkemyksiä luodaan yhdessä olemalla, ja sitä varten voidaan myös järjestää erilaisia tilaisuuksia. Hyviä esimerkkejä ovat erilaiset verkostot, projektit, palaverit, foorumit ja ns. ”oppimiskahvila” eli Learning Café. (Ojala 2008, 242 - 243.)

Learning Café on metafora paikalle, jossa voidaan lyhyessä ajassa tuoda esiin yksilöiden uutta tietoa sekä muodostaa ja kiteyttää ryhmän yhteinen näkemys. Siinä työskennellään

pienissä ryhmissä, jolloin jokaisella on mahdollisuus kertoa oma ajatuksensa. Samalla välittyy myös henkilöiden hiljaista tietoa, arvoja ja uskomuksia. Tässä kiteytyy myös Nonakan tiedon luomisen malli (ks. kuvio2). (Ojala 2008, 75, 242 - 243.)

5.8 Rinnalla kulkeminen

Rinnalla kulkeminen eli varjostaminen tarkoittaa kokeneen ja kokemattoman asiantuntijan rinnakkain työskentelyä (overlap period) sovittuna ajan. Rinnakkain tai vierekkäin työskentelyä voi tapahtua pikkuhiljaa jo hyvissä ajoin ennen asiantuntijan jättäessä organisaation. Oppijan roolissa oleva voi osallistua erilaisiin palavereihin, projekteihin tai työmatkoille ja samalla vähän kerrallaan oppia asiantuntijoilta. Eläkkeelle jäävän henkilön työpariksi voidaan rekrytoida uusi henkilö jo hyvissä ajoin, ja näin myös hiljaista tietoa siirtyy kuin itsestään yhdessä toimiessa ja keskustellessa. Rinnakkain työskentelyyn käytettyä aikaa tärkeämpää on käytetyn ajan laatu. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 34.)

Rooleista on hyvä sopia jo etukäteen, vaikka ne voivatkin tilanteen mukaan vaihdella. Tiedon jakaminen on mahdollista molempiin suuntiin, ja siksi menetelmä sopii erityisen hyvin jatkuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Rinnakkain työskentely mahdollistaa myös erilaisiin verkostoihin ja sidosryhmiin tutustuttamisen. Osana rinnakkain työskentelyä tehdään muistiinpanoja, keskustellaan työtehtävän tai työpäivän vaiheista ja annetaan palautetta. Kokemattomamman osapuolen asiantuntijuuden kehittyessä voidaan vastuita vähitellen siirtää. Menetelmä mahdollistaa henkilön ”kasvamisen” uuteen rooliinsa ja tehtävänsä. (Kuronen-Mattila & Eerikki & Järvenpää 2012, 35 - 36.) Mentoroinnissa mentori toimii samankaltaisena ns. rinnalla kulkijana, mutta ennen kaikkea aloittelijan kehittymisen tukijana.

5.9 Mentorointi

5.9.1 Mentoroinnin historiaa ja nykyaikaa

Mentorointi on hyvin vanha menetelmä, joka juontaa juurensa Kreikkalaiseen mytologiaan (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 202). Mentorointia on käytetty sekä tietoisesti että tiedostamatta ihmisten toimiessa yhdessä. Sosiaalisen kanssakäymisen kautta tiedot, taidot ja asenteet ovat siirtyneet kokeneilta aloittelijoille monenlaisissa eri tilanteissa ja

yhteisöissä. Meillä on jokaisella ollut elämän varrella henkilöitä, jotka ovat merkittävästi vaikuttaneet kasvuamme ja kehittymiseemme. Ohjattu mentorointi on tänä päivänä kuitenkin ennen kaikkea tavoitteellinen ja kehittävä vuorovaikutussuhde (Lillia 2000a, 14, 41). Hyvien kokemusten ja erilaisten onnistuneiden pilottiprojektien ansiosta mentoroinnin käytännöt ovat yleistyneet monissa eri organisaatioissa. (Juusela & Niipola & Rauramo 2010, 3 - 4.)

Organisaatioissa toteutuvan mentoroinnin taustalla on perinteinen mestari-oppipoikasuhde. Oppipoikajärjestelmän mukaisesti ammattiin liittyvät tiedot ja taidot opittiin aikoinaan mestarin ohjauksessa. Nykyinen oppisopimuskoulutus sisältää myös samoja oppimista tukevia piirteitä. Mentorointia voidaan hyödyntää monella tavalla. Se voi olla esimerkiksi sparraamista, kuuntelemista, kyseenalaistamista, neuvomista, esimerkkinä toimimista, haasteiden antamista tai oikeiden henkilöiden luokse ohjaamista. (Lillia 2000a, 41 - 42, ks. myös 32.)

Perinteisen määritelmän mukaan mentori on arvostettu ja kokenut konkari, usein jomelko iäkäs asiantuntija. Mentorin tehtävä on ohjata, antaa tukea, tietoaan ja verkostojaan mentoroitavan eli aktorin, usein nuoremman henkilön tai aloittelijan käyttöön. Mentori neuvoo pääasiassa ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä asioissa. Mentoroinnin avulla pyritään siirtämään arvostettua osaamista ja hiljaista tietoa, sekä vahvistamaan jo olemassa olevia tietoja, käytäntöjä ja käsityksiä. Samalla siirtyy myös tietoa organisaation arvoista, kulttuurista ja ilmapiiristä. Mentorointia on kuitenkin arvosteltu siitä, ettei se lähtökohtaisesti edistä ammatillisten käytäntöjen uudistumista tai uudistamista. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 76; Heikkinen & Huttunen 2008, 203 - 204.)

Mentorointia hyödynnetään yleisimmin asiantuntijoiden ja johtoportaan kehittämisessä, mutta se sopii hyvin myös muissa tehtävissä työskenteleville asemasta riippumatta (Tunkkari-Eskelinen 2011, 68). Mentoroinnissa on kyse kokonaisvaltaisesta kasvamisesta ja kehittymisestä niin työntekijänä, asiantuntijana kuin ihmisenäkin. Mentoroinnissa voidaan siis hyvin käsitellä myös henkilökohtaisia asioita. Ero erilaisiin ohjauskäytäntöihin kuten valmennukseen, työnohjaukseen, tutorointiin ja uraohjaukseen onkin se, että mentorointi on enemmän vuorovaikutuksellinen kuin ammatillinen suhde. (Juusela ym. 2010, 5.)

On hyvin tärkeää että mentorin ja aktorin välillä vallitsee luottamus ja avoimuus. Onnistuminen edellyttää myös molemminpuolista vapaaehtoisuutta ja sitoutuneisuutta. (Juusela ym. 2010, 17.) Mentorin tehtävänä on ennen kaikkea tukea aktorin kehittymistä. On tärkeää että uusien asioiden oppiminen ja ajatusten vaihto tapahtuu kokemattoman henkilön ehdoilla ja tahdissa. Mentoroinnissa on tarkoituksena, että aktori oppii omien oivalustensa kautta. Valmistaa tietoa ei siis sellaisenaan siirretä oppijalle, vaan mentori auttaa aktoria kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintatapoja ja löytämään uusia näkökulmia. Aktorin osaaminen ja ymmärrys siis rakentuu koko prosessin ajan, kun hän saa tarvitsemiaan vastauksia ja pohtii eri asioiden välisiä ristiriitoja. Mentoroinnilla voidaan myös edistää yksilön vastuun ottamista omasta oppimisestaan sekä pyrkiä herättämään luontaisen halun tehdä parhaansa. (Juusela ym. 2010, 16 - 17.)

Mentorointi voidaan liittää osaksi yrityksen perehdyttämisohjelmaa, jolloin jokaiselle uudelle työntekijälle tai asiantuntijalle nimetään mentorit. Mentorointiohjelmaan nimitetään tarpeellisiksi katsotut esimiehet sekä ylempään johtoon kuuluvat henkilöt. Tiimien välisessä mentoroinnissa mentorointi on osa päivittäistä johtamista, mutta asiantuntijatiimit vaihtavat kokemuksiaan opituista asioista esimerkiksi kuukauden välein. Ns. reverse mentoring tarkoittaa esimerkiksi sitä, kun organisaatioon juuri palkattu uusi asiantuntija tai esimies toimii mentorina esimerkiksi toimitusjohtajalle. Mentori raportoi toimitusjohtajalle havaitsemistaan yrityksen toimintaan liittyvistä epäkohdista sovitulla tavalla aina tapaamisten yhteydessä. (Seppälä 2000, 134 - 135.)

Vaikka mentorointisuhteen alussa tuleekin aina laatia aikataulut ja pelisäännöt, on mentorointi ennen kaikkea oppimisprosessi jonka pitää vain antaa tapahtua. ”Mestari ja oppipoika” sopivat yhteisistä menettelytavoista ja tapaavat toisiaan säännöllisesti. Yhdessä he käyvät läpi asioita, joiden oppiminen lukemalla kirjoista tai muista lähteistä olisi lähes mahdotonta. (Juusela ym. 2010; Helsilä 2002, 87 - 89.)

5.9.2 Mentoroinnin hyötyjä

Formaalin mentoroinnin hyötyjä on paljon. Kokemattoman henkilön itsevarmuus koheenee onnistumisten ja kehittymisen myötä. Hän alkaa luottamaan itseensä uudella tavalla saadessaan tarvitsemaansa tukea ja ohjausta valintojen edessä. Usein myös muut henkilöt lähiympäristössä alkavat tunnistamaan aiemmin vielä piilossa ollutta potentiaalia. Parhaassa tapauksessa mentorointi auttaa yksilöä löytämään omasta työstään jotain

uutta ja mielenkiintoista, jonka kautta vahvistuu myös hänen ammatillinen identiteetti. (Juusela ym. 2010, 17 - 18; Tunkkari-Eskelinen 2011, 80.)

Asiantuntevista, kehittymishaluisista ja motivoituneista työntekijöistä hyötty erityisesti myös koko organisaatio. Samaan aikaan kun yksilöt kehittyvät, kehittyy myös organisaatio, etenkin silloin kun mentorointiohjelmien tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja ajattelutavan kanssa. Mentoroinnilla voidaan tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä rakentaa organisaatioon yhteistä arvopohjaa ja yrityskulttuuria. Myös henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa mentoroinnin keinoin. (Juusela & Rauramo & Niipola 2010, 16.) Mentoroinnilla voidaan edesauttaa yksilöiden sekä tiimien tehokkuutta ja menestyvää toimintaa. Unohtamatta erilaisia johdon kehittämistarpeita tai muutostilanteita, joissa mentorointi toimii hyvänä tukimenetelmänä. (Cartwright & Whittaker 2000, 5 - 6.)

Mentorointi sopii erinomaisesti myös hiljaisen tiedon siirtämiseen. Mentoroinnin avulla voidaan kokeneen asiantuntijan tiedot ja tiedot säilyttää organisaatiossa myös hänen jäädessään pois työelämästä. Yhdessä työskennellessä mentorin hiljaista tietoa ja osaamista välittyy aktorille. Yhdessä tekemällä ja työn lomassa keskustelemalla voi nousta esiin onnistuneen lopputuloksen kannalta elintärkeitä kysymyksiä. Michael Polanyi on kuvannut tällaista yhdessä tekemistä ”hiljaisessa tiedossa asumiseksi”, jolloin mentori ja aktori ikään kuin asuvat yhdessä samassa hiljaisen tiedon tilassa. Tieto ja osaaminen siirtyvät olemalla ja toimimalla yhdessä, vaikka mitään ei ilmaistaisi sanallisesti, kuten Heikkinen ja Huttunen (2008, 205 - 206) artikkelissaan tarkentavat.

Mentorointi on yksi hyväksi havaittu keino oppia toinen toisiltamme ja sen suosio onkin viime vuosikymmenten aikana lisääntynyt. Mentorointi tukee hyvin aikuiselle ihmiselle tyypillistä oppimista. Aikuisen oppimisen taustalla on jo melko paljon kokemusta ja monesti erilaisissa koulutuksissa tarjottu opetus koetaankin turhauttavaksi ja jo aiemmin opitun toistamiseksi. Kuten on todettu, oppiminen onnistuu parhaiten tekemällä ja oivaltamalla itse, sekä silloin kun oppija voi edetä opinnoissaan omalla tavallaan ja omassa tahdissaan. Tärkeää on myös se, että oppimiseen on henkilökohtainen tarve, jolloin opiskeluun löytyy myös varmimmin sisäistä motivaatiota. (Helsilä 2002, 87 - 89.)

Perinteiden sijaan nykyään työelämässä arvostetaan nuoruutta, uudistumista ja jatkuvaa kehittämistä. Mentorin auktoriteetti korostuu yhä vähemmän, kun kollegiaalisuus, vastavuoroisuus ja yhdessä tekeminen vahvistuu. Molemmat osapuolet oppivat ohjauksen

ollessa yhä enemmän keskustelua, vuoropuhelua tai dialogia (vrt. yksisuuntainen ohjaus). (Heikkinen & Huttunen 2008, 204 - 205.) Myös mentori itse hyötyy merkittävästi aktorin kysymyksistä, jotka auttavat mentoria hahmottamaan myös tiedostamatonta osaamistaan. Syvässä ja monivaiheisessa prosessissa mentori siis oppii ja oivaltaa myös itse. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 33.) ”Kun yrittää kouluttaa toisia, oppii samalla itse eniten.” kertoo kokemuksistaan myös pitkän uran tehnyt kauppaneuvos Kalevi Liukkonen (Lillia 2000b, 196).

Toimiessaan uusien ja itseään nuorempien henkilöiden kanssa tiiviisti yhdessä mentorit myös lisäävät tietouttaan omaan organisaatioon ja eri toimintoihin liittyen, sekä saavat mahdollisuuden tutustua nuorten edustamaan ajattelutapaan ja arvomaailmaan. Mentorisuhteen aikana hän oppii myös näkemään tuttuja asioita uudella tavalla. Hän saa hyvän syyn pysähtyä tarkastelemaan omia toimintatapojaan, ajatuksiaan ja näkökulmiaan ja joutuu myös kyseenalaistamaan niitä. Mentoroidessaan henkilö kehittää myös omia johtamis- ja vuorovaikutustaitojaan. Nähdessään oppipoikansa kehittyvän, hän saa myös itse onnistumisen kokemuksia. Samaan aikaan vahvistuu myös kokeneemman henkilön tunne siitä, että työt tulee jatkossakin hoidettua hyvin. Tämä vähentää tunnollisen ihmisen huolta ja taakkaa etenkin hänen itsensä jäädessä pois työelämästä. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 33 - 34.)

5.9.3 Mentoroinnin muodot

Mentorointisuhde on perinteisesti ollut kahden ihmisen välinen. Nykyään on myös ihan tavallista, että mentoroinnin merkeissä kokoontuu myös useampi henkilö kerrallaan, jolloin kokemusten jakaminen ja oppiminen vertaisryhmässä korostuvat. Mentorilla voi siis samaan aikaan olla useampikin aktori ohjattavanaan. Tällöin puhutaan ryhmämentoroinnista. Uusimpana on myös e-mentorointi, jolloin vuorovaikutus tapahtuu esimerkiksi sähköpostin, chatin, verkko-oppimisympäristön tai skype-yhteyden välityksellä. Tällöin mentorointiin perinteisesti kuuluvaa kasvotusten kohtaamista ei juurikaan tapahdu. Menetelmästä on kuitenkin hyviä kokemuksia etenkin opiskelijoille suunnatuissa mentorointiohjelmissa. Hyötynä on erityisesti ajankäytön tehokkuus ja matkustustarpeen vähyyys. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 73)

Ryhmämentoroinnissa on yleensä yksi mentori yhdelle ryhmälle tai kaksi ryhmää tapaa toisiaan säännöllisesti. Ryhmämentorointi sopii hyvin kokemusten ja hiljaisen tiedon jakamiseen osallistujien kesken. Aktorit toimivat samalla myös vertaistukena toisilleen.

Ryhmämentorointi voi toisinaan olla parempi vaihtoehto, etenkin jos tarkoituksena on saada asioita tapahtumaan nopealla aikataululla ja osallistujien aikaa on säästettävä. Ryhmässä käsitellään yhteisiksi tavoitteiksi määriteltyjä asioita. On kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei ryhmämallissa tapahtuvissa keskusteluissa päästä samaan luottamuksellisuuteen ja syvällisyyteen kuin parikeskusteluissa. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 72 - 73.) Vertaismentorointia (peer mentoring) käytetään esimerkiksi opiskelijoiden ja kollegoiden kesken, jolloin yksilöiden tietoa ja kokemuksia välittyy sekä yhdessä tekemisen että dialogin kautta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205; Heikkinen ym. 2010; Juusela ym. 2010, 9 - 10.)

Mentorointi voi olla formaalia, informaalia tai luonnollista ja tilannekohtaista. Formaali eli strukturoitu mentorointiohjelma on yleensä organisoitu ja koordinoitu perustuen organisaation oppimiseen ja sille asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Se voi olla myös erilaisten yhdistysten, liittojen tai eläkeyhtiöiden jäsenilleen ja asiakkailleen tarjoama palvelu. Strukturoitu ohjelma kestää yleensä vähintään vuoden. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 70 - 71; Lillia 2000a, 16 - 18.)

Informaali eli epävirallinen mentorointi tarkoittaa sitä, että mentori voi olla kuka tahansa henkilö, jota mentoroitava arvostaa ammatillisen osaamisen tai jonkin persoonaan liittyvän tekijän vuoksi. Aktori voi siis oma-aloitteisesti nimetä itse itselleen mentorin. Tällöin kyseessä on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jossa pyritään keskittymään jollekin tietyille kehittymisen alueelle. Informaalille mentoroinnille on tyypillistä, että sitä tapahtuu myös organisaation siitä tietämättä. Luonnollista mentorointia (spontaani mentorointi) voi tapahtua toisinaan myös tiedostamatta sitä itse. Erilaiset roolimallit vaikuttavat oppimiseemme läpi elämän. Näiden tunnistaminen jälkikäteen on merkittävä voimavara mietittäessä tulevaisuuden tiedon välittämisen keinoja. Tavallaan kyse on myös verkostoitumisesta itselle tärkeiden henkilöiden kanssa eri tilaisuuksissa. Tämän opitun ajattelumallin mukaan, henkilö hakeutuu toistuvasti osaavan ja arvostamansa ”mentorin” seuraan oppimaan. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 71 - 72.)

5.9.4 Mentoreiden valinta

Mentoriksi sopii hyvin ihminen, jonka ammattitaito on ajan tasalla. Hyvällä mentorilla on riittävästi sopivaa kokemusta sekä laaja kontaktiverkosto. Mentoriksi haluavan on oltava kiinnostunut muista ihmisistä ja häntä motivoi nähdä aktorinsa kehittyvän. Mentorilla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja kykyä keskustella myös vaikeista asioista. Hänen

on oltava hyvä kuuntelija; mentoroinnissa ei ole kyse mentorin omasta kehittymisestä, vaikka sitä lähes aina prosessin edetessä tapahtuukin. Monessa yhteydessä mentoria verrataan kriittiseen ystävään. Mentoriksi sopiva henkilö kertoo avoimesti myös omista epäonnistumisistaan ja herättää siten luottamusta. (Lillia 2000a, 30 - 31.)

Pääsääntöisesti mentoreina toimivat eri tiimien vetäjät, joiden vastuulla on myös asiantuntijoiden ohjaus ja henkilöstön kehittäminen. Esimerkiksi asiantuntijan mentorina voisi joissakin tapauksissa toimia myös hänen esimiehensä. Tulostavasti esimiehen ei kuitenkaan Seppälän (2000, 134) mukaan tulisi toimia mentorina. Vastaavasti tiimien ja esimiesten mentoreina toimivat toiset vastaavat asiantuntijatiimit ja esimiehet muualta organisaatiosta, eivät suorat esimiehet. Seppälä ehdottaakin, että mentoreita valittaessa olisi hyvä kysyä ”Kuka voi olla mentorimme maa-, yritys-, ryhmä-, tiimi- ja yksilötasolla”. Tässä voidaan käyttää apuna oppivan organisaation analyysia, jolla pyritään selvittämään eri tasoilta henkilöt, jotka kykenevät tukemaan ja johtamaan yrityksen strategian mukaisia muutoksia. (Seppälä 2000, 133 - 134.)

Mentoroitavalle pyritään aina osoittamaan tarkoitusta vastaava mentori, joko samasta organisaatiosta tai jostakin ulkopuolisesta tahosta. Monen vakiintuneen mentorointiohjelman yhteyteen on kerätty mentor-pankki, eli reservissä on ohjelmaan ja mentorointiin sitoutuneita henkilöitä myös myöhempää tarvetta varten. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 71.)

5.9.5 Mentorointi ja ikäjohtaminen

Mentorointia käytetään usein osana erilaisia ikäohjelmia. Ikäjohtamisen tavoitteena on kyetä johtamaan eri-ikäisiä henkilöstön jäseniä huomioiden heidän ikänsä, elämäntilanteensa tai työuransa elinkaaren. Osaksi ikäohjelmaa on kehitelty erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan eläkkeelle jäävän hiljainen tieto ja osaaminen saada siirrettyä organisaatiolle sekä nuoremmalle polvelle. (Cartwright & Whittaker 2000, 5 - 6.)

Hyvillä ikäjohtamisen menetelmillä voidaan myös edesauttaa työurien pidentämistä joillakin vuosilla. Iäkkäämpikin henkilö viihtyy paremmin ja kauemmin työssään, kun työ on mielekästä ja helppoa yhdistää muuhun elämään. Mentoriksi valitseminen koetaan usein kunnian ja arvostuksen osoituksena. Mentorina toimiminen ja toiselle hyödyksi oleminen lisää myös konkarin tyytyväisyyttä ja motivaatiota viimeisinä työvuosina. (Cartwright & Whittaker 2000, 5 - 6.)

6 Hiljaisen tiedon jakaminen tutkittavissa organisaatioissa

6.1 Haastateltavat henkilöt

Opinnäytetyötäni varten haastattelin viittä eri henkilöä, joista jokainen edustavaa eri organisaatiota. Heistä kaksi edustaa yrityksiä, joiden palveluiden avulla voidaan edistää hiljaisen tiedon jakamista. Loput kolme haastattelemaani henkilöä ovat työskennelleet henkilöstöalan tehtävissä jo vuosia. Halusin selvittää, millaisilla keinoilla hiljaista tietoa on tähän asti pyritty keräämään ja jakamaan ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia alan ammattilaiset näkevät hiljaisen tiedon jakamisessa. Samalla haastattelun avulla pystyin keräämään esimerkkejä ja tarinoita oikeasta elämästä: millaisia mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa, ja miten ne näyttäytyvät organisaatioissa joka-päiväisessä elämässä.

Koska hiljaisen tiedon merkitys voidaan kokea hyvin eri tavalla organisaatiosta ja sen toiminnan luonteesta johtuen, oli mielenkiintoista kuulla kokemuksia eri aloilta kuin mitä kirjallisuudessa on käytetty esimerkkeinä.

Ensimmäinen haastateltavani oli HL-conceptin yrittäjä KT Helena Lehtonen. Hän on tutkinut ja analysoinut hiljaista tietoa esimerkiksi rehtoreiden työstä selviytymistä koskevassa väitöskirjassaan ”Mikä tekee rehtorista selviytyjän?” (2009). Väitöstutkimukseensa käytettyjen analysointimenetelmien pohjalta Lehtonen on kehittänyt hiljaisen tiedon analysointimenetelmän HiT-analyysin™. HiT-analyysin avulla voidaan kerätä yksilön hiljaista tietoa ja saada se sitten käyttöön myös koko organisaatiolle. Sen avulla voidaan kasvattaa sekä yksilön että organisaation osaamista ja edistää sekä uuden tiedon omaksumista että työhyvinvointia. HiT-analyysin hyödyt yltyvät aina rekrytointitarpeiden kartoittamisesta uuden työntekijän perehdyttämiseen sekä eläkkeelle jäävän henkilön hiljaisen tiedon jakamiseen. HL-concept tarjoaa yrityksille hiljaisen tiedon keräämiseen erikoistunutta palvelua. Yrityksen suunnittelema ja toteuttama ikäohjelma sisältää hiljaisen tiedon keräämisen, analysoinnin ja edelleen hyödyntämisen prosessin.

Toinen haastateltavani oli LitM Maaret Ilmarinen, joka toimii kehityspäällikkönä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmassa. Varma tarjoaa erilaisia palveluja ja valmiita malleja työkykyjohtamiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimerkiksi Varman kehittämä Hyvä ikä -hanke sisältää tarpeen mukaan sekä työssä jaksamisen että hiljaisen tiedon

keräämisen ja jakamisen työkaluja. Palvelut räätälöidään asiakasyritysten tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Ilmarinen on aiemmin ollut mukana rakentamassa Kaiku -työhyvinvointi ohjelmaa (Valtionkonttori) sekä valtakunnallista terveysliikunnan Kunnossa kaiken ikää -ohjelmaa. KKI-ohjelma nivoutuu hyvin Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteisiin.

Kolmas haastateltavani oli HOK-Elannon henkilöstöjohtaja Antero Levänen. HOK-Elanto on yksi pääkaupunkiseudun suurimpia kaupan alan toimijoita ja työllistäjiä. Noin kolmasosa vakinaisesta henkilökunnasta on alle 25-vuotiaita. Opteamin kanssa yhdessä toteutettu Nestorit työelämässä -ohjelma tarjoaa jo eläkeiän saavuttaneille mahdollisuuden jatkaa työelämässä.

Neljäntenä haastattelin erään globaalin rahoitusallalla toimivan yrityksen henkilöstöpäällikköä. Hän halusi pysyä työssänini nimettömänä, joten hän esiintyy vastauksissa nimellä X. Hän on työskennellyt edustamassaan organisaatiossa noin kolmekymmentä vuotta. Kokemusta hänelle on kertynyt monista eri tehtävistä.

Viides haastateltavani oli Fazer-konsernin henkilöstöjohtaja KTM Kenneth Söderholm. Hänen vastuulleen kuuluu konsernin henkilöstönkehittäminen. Hän on työskennellyt Fazerin palveluksessa noin kuusitoista vuotta. Hän pohtii hiljaisen tiedon jakamista pääasiassa tuotantotyön tehtävien näkökulmasta.

6.2 Hiljainen tieto eri organisaatioissa

Haastateltavien edustamissa organisaatioissa hiljaisen tiedon merkitys on ymmärretty. Söderholmin mukaan yrityksissä on vielä paljon tunnistamatonta hiljaista tietoa ja joissakin prosesseissa ollaankin tällä hetkellä aivan liian henkilöriippuvaisia. Yritykselle aivan elintärkeää tietoa ja osaamista saattaa ideaalitulanteen vastaisesti olla vain yhdellä henkilöllä organisaatiossa. Lehkonen painottaakin omiin tutkimuksiinsa pohjaten, että jolle sitä saada ajoissa kerättyä ja jaettava käyttöön koko organisaatiolle saattaa joissakin tapauksissa yrityksen kilpailukyky tai sen koko toiminta olla vaakalaudalla.

X:n mukaan hiljaista tietoa pääsee turhan usein katoamaan organisaatiosta eri positioita lopetettaessa. Monta kertaa kyseistä tehtävää vuosia hoitaneen osaamista ei katsota tarpeelliseksi kartoittaa, jolloin tehtävän kadotessa saattaa samalla kadota myös hyvin arvokasta hiljaista tietoa. Ilmarisen mukaan etenkin verkostot ja se miten kyseisten verkostojen kanssa tulee toimia, ovat erityisen tärkeitä tietoja jaettavaksi. Organisaation

ydinosaamisten lisäksi hän painottaa myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, viitaten myös tässäkin työssä aiemmin esiteltyyn osaamisen käteen (kuvio 3).

Fazerissa pohditaan parhaillaan keinoja saada kerättyä etenkin lähivuosina eläkkeelle jäävien vuosikymmeniä yrityksessä työskennelleiden asiantuntijoiden hiljainen tieto ja osaaminen. Organisaation sisäisillä esimiespäivillä viime syksynä nostettiin asia yhdeksi lähitulevaisuuden kehityskohteeksi. Ylemmälle johdolle tarkoitettun Fazer Navigator -koulutuksen yhtenä harjoitustöiden teemanakin on ollut ”knowledge sharing”. Työryhmän mukaan tiedon jakaminen pitäisi saada osaksi organisaation toimintakulttuuria. Söderholm näkee tarpeita kehittää menetelmiä ja painottaa ennen kaikkea suklaanvalmistukseen ja leipomiseen sekä tuotekehitykseen liittyvää ammattitaitoa ja asiantuntijuutta.

Etenkin kaupan alalla yhtenä haasteena on työsuhteiden väliaikaisuus ja sen myötä työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Vanhempien ja kokeneiden työntekijöiden osaamista on hankalaa jakaa eteenpäin yhteisten kohtauspaikkojen puuttuessa. Vanhemmat henkilöt työskentelevät usein aamuvoroissa, ja nuoremmat pääosin ilta- ja viikonloppuvoroissa. Nämä kaksi ryhmää eivät useinkaan kohtaa toisiaan, mikä on jo melkoinen este hiljaisen tiedon siirtymiselle arjen työssä, Levänen kertoo.

Pitkiä uria tehneet ”kaupan tädit” ovat hiljalleen eläköitymässä ja heidän tilalleen on tullut yhä enenevässä määrin ns. läpikulkijoita, jotka työskentelevät alalla ainoastaan joitakin vuosia ennen kuin siirtyvät omia opintoja vastaaviin tehtäviin. (Levänen)

Ilmarisen kokemusten mukaan eläkeikää lähestyvät työntekijät ovat työnantajalle kahdenlaisia haasteita. Toisaalta haasteet liittyvät työelämässä jaksamiseen ja erityisen tuen tarpeeseen. Toisaalta siihen miten hyödyllisiä he organisaatiolle ovat. Heidän hiljainen tieto ja osaaminen pitäisi hyvissä ajoin kyetä tunnistamaan ja jakamaan eteenpäin. Tärkeää onkin määrittää mitä ovat ne tiedot mitä kannattaa säilyttää, kenelle niitä tulisi jakaa ja millä aika välillä tämä kaikki on mahdollista toteuttaa.

Yhtenä haasteena hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvässä ennakoinnissa on varsin lyhyet lakisääteiset irtisanomisajat. Samaan aikaan uusien työntekijöiden perehdytysajat ovat lyhyet, jos varsinaista perehdytystä ehditään järjestämään ollenkaan. X esittääkin kysymyksen: ”Miten edes vähimmäismäärä tiedoista saadaan siirrettyä henkilövaihdosten yhteydessä?” Myös eläkkeelle lähtö voi joskus tulla yllättäen. Etenkin sairaseläketapauksissa, Ilmarinen kertoo.

Tieto, jolla ei ole enää merkitystä organisaation menestymiselle, voi toisaalta olla myös painolasti, X muistuttaa. Hiljaisen tiedon tunnistamisen avulla voidaan myös tarkemmin identifioida, mitkä ovat ne tiedot, joista voidaan perustellusti luopua kokonaan. On hyvä välillä pysähtyä miettimään miten asiat toimivat nyt, ja miten asiat ovat ennen toimineet, X vielä lisää.

Organisaation kannalta on keskeistä selvittää, miten arvokkaaksi koetun tehtävän hoitaja tai avainhenkilö kykenee tekemään työnsä niin ihmeen hyvin, Lehkonen kertoo. Etenkin jos henkilö on pian jäämässä eläkkeelle, ei hän enää koe menettävänsä tärkeää kilpailuvalttiaan työyhteisössä jakamalla tietoa ja osaamistaan.

Tutkijana Lehtkosella on paljon teorioita jotka vaikuttavat yksilön hiljaiseen tietoon. Hän kertoo kenttäteoriasta, jonka mukaan ihmisellä on kokemusta erilaisilta ”pelikentiltä”, kuten jokin harrastus, työtehtävä tai ammattiala. Mitä useammalta kentältä henkilöllä on kokemusta, sitä jouhevammin hän pystyy siirtymään tehtävästä toiseen ja myös oppimaan nopeasti tehtävästä suoriutumisen kannalta olennaisimmat asiat. Soveltaen eri kentillä opittua muodostuu myös kokeneiden työntekijöiden laaja ammattitaito.

Lehkonen kertoi myös hiljaiseen tietoon liittyvästä ”Pelisilmästä” (Bourdieu), jolla hän tarkoittaa kykyä nähdä ja ennakoida asioita ennen kuin ne tapahtuvat tai ovat vielä näkyvissä tai muuten todistettavasti havaittavissa. Hän viittaa kokeneeseen jääkiekkoilijaan, joka voi peliä sivusta seuratessaan nähdä että kohta tulee maali. Mistä hän sen tietää liittyy hänen kokemukseensa ja sitä kautta kehittyneeseen kykyyn ennakoida ja lukea peliä. Samalla tavalla minkä tahansa alan kokenut konkari voi jo ikään kuin aavis-taa tapahtumien välittömät seuraukset. Tällaisen hiljaisen tiedon perusteella henkilö voi tehdä lopputulokseen merkittävästi vaikuttavia valintoja jo hyvissä ajoin.

6.3 Hiljaisen tiedon jakamisen edellytykset ja esteet

Edellytyksenä hiljaisentiedon keräämiselle ja jakamiselle nähdään ennen kaikkea organisaatiolle tärkeiden tietojen ja osaamisten määrittäminen ja tunnistaminen. Sekä Lehkonen että Söderholm painottavat organisaation ydin osaamisista (core competencies) huolehtimisesta. Yksilön hiljaista tietoa identifioidessa tulee myös miettiä, mikä tieto on niin tärkeää, että sitä kannattaa kerätä ja jakaa muille. Myös Ilmarinen painottaa, että osaamisen kartoittamisen tulee perustua ennen kaikkea yrityksen tarpeisiin, ei yksilön tarpei-

siin. Yrityksen strategia toimii tässä tulevaisuuden osaamistarpeita määrittävänä tekijänä. ”Lähdetään suoraan siitä mitä yritys tarvitsee ja haetaan sitä osaamista.” (Ilmarinen)

Ympäröivän maailman ja organisaation tarpeiden muuttuessa jatkuvasti, on myös aikaajoin syytä kartoittaa mitkä aiemmin tärkeiksi katsotut tiedot ja osaamiset ovat tarpeellisia myös tulevaisuudessa, X muistuttaa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää osajalta kykyä rakentaa oikeanlainen ja tarpeiden mukainen paketti, jota sitten lähdetään kertomaan ja jakamaan muille. Tässä kohtaa auttaa ydinosaamisten tunnistaminen.

Riippumatta siitä onko kyseessä pian eläkkeelle jäävän tietojen keräämisestä, pitäisi yrityksessä olla aina useampi koko toiminnalle kriittisillä tiedoilla ja taidoilla varustettu henkilö. Toiminnan ei koskaan pitäisi olla vain yhden osajan varassa. Söderholm muistuttaa, että hiljaisen tiedon jakamisessa on kyse nimenomaan siitä, että yksilön tiedosta (individual knowledge) saataisiin organisaation tietoa (organizational knowledge). Muutoin työ on ollut turhaa ja ”olla taas samassa jamassa”, hän lisää.

Asiakaspalveluosaaminen on Leväsen mukaan yksi keskeisimpiä palvelualan ammattilaisten hiljaisia osaamisia. Siihen konkareilla olisi hänen mukaansa eniten annettavaa. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu normaalin työn ja tekemisen lomassa, eikä varsinaista menetelmää tarvitakaan, Levänen jatkaa. Työn luonteesta ja työvuorojärjestelyistä johtuvien haasteiden vuoksi erilaiset työyhteisöjen tiimi- ja koulutustapahtumat ovat keskeisessä roolissa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisessa. ”Näissä tilaisuuksissa henkilöstöllä on hieman enemmän aikaa vaihtaa kokemuksia keskenään.”

Vastausten perusteella yrityksen toimintakulttuurilla on merkittävä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Tiedon panttaaminen on yleisesti tunnistettu ja valitettavan usein esiintyvä, tehokas tapa osoittaa omaa arvoaan. Olla ikään kuin korvaamaton organisaatiolle, Söderholm muistuttaa. Hän myös uskoo, että tiedon panttaaminen lähtee pääasiassa yksilöstä, ei organisaatiosta. Fazerilla pyritään saamaan sellainen ajatusmalli käyttöön, että jokainen ymmärtäisi oman toimenkuvansa sisältävän ”kolme duunia”.

Sulla on duuni, joka on sun toimenkuvassa...se on yks duuni. Toinen on, ett sun pitäis koko ajan kehittää sitä. Se on continuous improvement. Pienin askelin koko ajan parantaa sitä tapaa millä sä teet tään duunin. Ja kolmas, ett sun pitäis jakaa. Siis oppia jakaa omaa osaamista. (Söderholm.)

Ilmarisen mukaan tiedon panttaaminen on hyvin vanhanaikaista, vaikka sitä edelleenkin tapahtuu. Avoimen tiedon jakamisen tulisi olla ”kaikkien fiksumien ihmisten” tapa toimia. Panttaamalla ei kukaan pääse mihinkään, hän vielä lisää. Useimmiten kyse onkin asenteesta ja tavasta toimia. Esimerkkinä toimivat isot huonekaluliikkeet, jotka kovasta kilpailusta huolimatta sijoittuvat samoille alueille ja hyötyvät jokainen samoista asiakkaista. Kilpailu on kovaa sekä yksilöiden että organisaatioiden kesken ja edelläkävijöitä kopioidaan joka tapauksessa. Varman omat dokumentit ovatkin verkossa kaikkien nähtävillä ja halutessa kopioitavina. ”Katsokaa vaan ihan rauhassa ja kopsatkaa vaan. Koska jos joku haluaa kopioida niin kyllähän se saa ne tiedot joltakin asiakkaalta, jos ne olis salasanojen takana.” (Ilmarinen)

Ilmarisen mukaan myös aikataulut ovat tänä päivänä yksi suurimmista ongelmista. Etenkin hiljaisen tiedon jakamiseen yrityksissä herätään yleensä vasta viime tingassa ”kun on jo hätä”, hän muistuttaa. Eräässäkään tapauksessa seniorin tieto ja osaaminen piti saada kerättyä ja jaettua noin puolessa vuodessa. 70 prosenttia hänen työajastaan oli käytännössä tiedon jakamista. Myös taloudellinen tilanne vaikuttaa merkittävästi erilaisten hankkeiden toteutusmahdollisuuksiin. Hiljaisen tiedon jakaminen oli monessa yrityksessä tehtävälliställä vuosina 2007 ja 2008, mutta laman vaikutukset näkyivät heti hankkeiden siirtymisessä myöhemmäksi, Ilmarinen kertoo.

Ilmarinen uskoo että menestyneimmissä tiimeissä ja organisaatioissa tietoa jaetaan avoimesti. Tällaisissa tiimeissä ja organisaatioissa henkilöt luottavat sekä omaan osaamiseensa, mutta myös siihen että heidän osaamistaan arvostetaan. Jokaisen jäsenen tulee tuntee olonsa turvalliseksi ja kokea, että kerrotut asiat pysyvät etukäteen sovittujen henkilöiden tiedossa. Henkilöiden keskinäinen sekä organisaation välinen luottamus on hiljaisen tiedon keräämisen ehdoton edellytys. ”Luottamus on kaiken hiljaisen tiedon siirron ydin. Ilman sitä sä et saa luotettavaa tietoa millään. Ja se pitää pystyä synnyttämään se luottamuksen tunne siihen haastatettavaan siinä heti.” (Lehkonen)

Haasteltujen kokemukset tukevat hyvin teoriaa reiluudesta, luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Työyhteisöissä pitäisi saada aikaan ”yhteinen jakamisen ja tekemisen meininki” Lehkonen pohtii. Tärkeää on että jokainen osallistuu ”jakamiseen”, muuten se ei kauaa jatku. Jotta tietoa jaetaan yhteisesti, tulee käytäntöjen ja palkitsemisen olla oikeudenmukaisia.

Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää molemmilta osapuolilta vuorovaikutustaitoja, halua oppia, rohkeutta kysyä ja kyseenalaistaa ja ennen kaikkea kykyä kuunnella. Keskustelut ovat Ilmarisen näkemyksen mukaan kaikkein tehokkaimpia ”menetelmiä”. Etenkin suomalaisten ollessa hiukan sisäänpäin kääntyviä, tulisi kokemusten jakamiseen varata aikaa keskustella rauhassa, hän vielä lisää. Sekä Ilmarinen että Lehkonen painottavat avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkitystä. Keskustelujen tulisi tapahtua tarpeeksi pienissä tiimeissä, jotta aito vuorovaikutus ja dialogi toteutuvat, Lehkonen lisää. Tässä työssä esitellyt Learning Café ja yhteisölliset oppimismenetelmät tarjoavat oivia mahdollisuuksia ”kuin itsestään syntyvään” dialogiin ja luottamukseen.

6.4 Hiljaisen tiedon jakamisen erilaiset menetelmät käytännössä

Noin puolitoista vuotta sitten Fazerilla huomattiin, että ainoastaan Lahden leipomolla noin kolmasosa kokeneista tuoreleipäosaston leipureista olisi lähivuosina jäämässä eläkkeelle. Se oli ikään kuin ”hälytys, ett nyt meidän täytyy tehdä jotain”, Söderholm kertoo. Sittemmin pari leipuria on ottanut ikään kuin mentorin roolin, ja jakaa siten osana työtehtäviään osaamistaan, tietoaan ja taitojaan. Kokemukset järjestelystä ovat olleet kuulemma oikein hyviä. Samalla kun uransa loppusuoralla olevat ammattilaiset jakavat kokemukseensa perustuvaa hiljaista tietoaan, voidaan heidät samalla saada myös jakamaan töissä vähän pidempään, Söderholm uskoo. ”Ett tällä vois olla tämmösiä kansantaloudellisiakin vaikutuksia”, hän lisää. Mestari-kisälli tyypisellä toimintatavalla voidaan myös osoittaa arvostusta vanhemman asiantuntijan elämäntyölle, hän miettii.

Eri-ikäisillä työntekijöillä on omat vahvuutensa ja siksi ikäjohtamisen tulisi käytännössäkin koskettaa kaiken ikäisiä henkilöitä. Iäkkäämpien vahvuus on ”jo olemassa oleva tietopohja”, jonka päälle on helpompi rakentaa ja omaksua uutta tietoa, Ilmarinen muistuttaa. Nuoremmat ovat yleensä tietoteknisesti taitavampia. Hän myös painottaa, että työhön liittyviä haasteita on kaiken ikäisillä. Vanhemmat henkilöt saattavat olla hitaampia oppimaan, keski-ikäisillä menossa ruuhkavuodet ja nuoret eivät ole vielä sopeutuneet kunnolla työelämään. Eri elämäntilanteiden huomioiminen ja virheiden salliminen on tärkeää kaiken ikäisille.

Ilmarisen mukaan ikäjohtamisen hankkeet ovat viime aikoina lisääntyneet. Hän epäilee, että monessa organisaatiossa on opittu kantapäähän kautta, mitä seuraa kun senioreiden hiljaiseen tietoon ei puututa ajoissa. Nykyään puhutaan myös hyvin paljon työhyvinvoin-

nista ja työkykyjohtamisesta, josta johtuen erilaiset ikäjohtamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen hankkeet ovat kasvattaneet suosiotaan. Hiljaisen tiedon jakaminen voidaan liittää myös osaksi Varman Hyvä ikä -hanketta. Työkaluja kehitetään asiakkaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi Varman kehittämät osaamisenjakamisen päiväkirja ja Hyvä Ikä -peili auttavat hiljaisen tiedon ja osaamisen kartoittamisessa.

HOK-Elannolla ei ole varsinaista ikäohjelmaa, mutta ikääntyvät työntekijät huomioidaan henkilöstösuunnitelmassa. Nestorit työelämässä -ohjelman myötä jo eläkkeelle jääneet henkilöt voivat halutessaan jatkaa työskentelyä oman elämäntilanteensa mukaan. Tämä mahdollistaa molempien, sekä konkareiden että työelämään juuri astuneiden nuorten vahvuuksien hyödyntämisen. Tämä ei kuitenkaan yksin takaa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen edellyttämää vuorovaikutusta.

Koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työn ja tekemisen kautta, tulee Leväsen mielestä uutta sukupolvea kasvattaa ja kouluttaa palvelualan tehtäviin nimenomaan työtä tekemällä. Työssä oppimista voidaan tukea erilaisilla organisaation valmennuksilla ja koulutuksilla, joita HOK-Elannon oma koulutusorganisaatio tarjoaakin henkilöstölle. Vuosittaisten kehityskeskusteluiden ja joka toinen vuosi tehtävien avaintoimihenkilöiden osaamiskartoitusten kautta saadaan tärkeää tietoa tulevaisuuden kehittämistarpeista.

Fazerilla on pohdittu hiljaisen tiedon keräämisen liittämistä osaksi kehityskeskusteluja työntekijän ollessa iältään noin 59 tai 60 vuotias. Henkilön tullessa valittuun ikään käytäisiin kehityskeskustelujen yhteydessä ”syvällisempi keskustelu”, jolla pyrittäisiin kartoittamaan perusteellisesti henkilön lähivuosien suunnitelmia sekä hänen työssään tarvittavia kriittisiä osaamisia. Yhdessä keskustellessa pystyttäisiin identifioimaan sellaisia tietoja ja taitoja, joita olisi syytä kerätä ja jakaa eteenpäin jo hyvissä ajoin ennen eläkkeelle siirtymistä. Hiljaisen tiedon jakaminen olisi näin osana laajempaa ikäjohtamisen kokonaisuutta. ”Kyllä asianomainen ihminen tietää, että onks joku sellanen mitä kukaan muu ei tiedä täällä”, Söderholm uskoo.

X:n edustamassa organisaatiossa on käytössä ”successor planning” -ohjelma, jonka avulla voidaan jo hyvissä ajoin identifioida mahdollinen seuraaja avain-tehtäviin. Tämän seuraaja-ohjelman avulla voidaan ainakin osa tiedoista ja osaamisesta siirtää sujuvasti tulevalle avainhenkilölle. Haasteena tässä toimintamallissa on se, ettei yksilön osaamista varsinaisesti edes pyritä saamaan osaksi organisaation osaamista. X:n organisaatiossakin puhutaan kyllä ikäjohtamisen merkityksestä ja mahdollisista hyödyistä, mutta

tiuhaan muuttuvilla markkinoilla painotetaan pääasiassa uudemman tiedon ja osaamisen merkitystä, etenkin teknologiaan liittyvää osaamista.

Muutamassa tapauksessa ammattitaidon katoamista on Fazerilla jo kyettykin ennakoimaan palkkaamalla uusi ”oppija” työskentelemään ammattilaisen rinnalle jo hyvissä ajoin. Viimeaikoina organisaation eri toiminnoissa on tehty myös erilaisia visuaalisia prosessikuvauksia, jotka ovat helposti nähtävissä kaikille kyseisen osaston työntekijöille.

Prosessikuvauksia valmistellessa saattaa nousta esiin joitakin kyseiseen prosessiin sisältyviä aiemmin tunnistamattomia erityistä huomiota tai toimintaa vaativia seikkoja, jotka voidaan tässä yhteydessä tuoda kätevästi esille myös muille prosessiin osallistujille. Prosessikuvauksissa määritellään eri funktioiden prosessien eri vaiheet ja vastualueet RACI:n mukaan (responsible, accountable, consulting, informed). Eri vaiheisiin määritellään henkilöt, jotka ovat vastuussa kyseisestä toiminnosta tai tehtävästä, kuka on viime kädessä vastuussa kyseisestä osa-alueesta tai koko prosessin toimivuudesta, ketä tulee missäkin vaiheessa konsultoida ja kenelle riittää pelkkä tilanteesta informointi. Myös X ja Ilmarinen uskovat selkeiden prosessikuvausten rakentamiseen, edellyttäen toimintamallien toteutumisen varmistamista ja dokumentointia.

Fazerilla on myös lisätty erilaisia aamu- tai viikkopalavereja, joissa on mukana koko porukka. Käytännössä ainakin osa tuotantotyöntekijöistä pääsee mukaan palaverihin. Söderholm uskoo, että yhteiset palaverit isommalla porukalla sekä avoin keskustelumahdollisuus ovat ehkä se tehokkain tapa jakaa tietoa. Hän myös uskoo, että hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää jonkinlaista struktuuria, jota organisaatiossa ei hänen mukaansa ainakaan toistaiseksi ole. Ohjattu mentorointi voisi Söderholmin mielestä tuoda tehokkuutta hiljaisen tiedon siirtämiseen. Mentorointi ohjelma pitäisi vain saada pian käyttöön yritykseen.

HL-conceptin HiT-analyysi perustuu noin kaksi tuntia kestävään haastatteluun, henkilön täyttämään valmiiseen matriisipohjaan sekä Schwartzin arvoteoriaan perustuvaan arvoanalyysiin. Vastausten perusteella Lehkonen havainnoi ja yhdistelee tietoa etsien ”toimintaketjuja”. Hän pyrkii selvittämään mitenkä henkilön arvot näkyvät hänen tekemisessään eri tehtävissä. ”Sit päästään niinku ilmitason ja arvotason kuvaukseen siitä työstä, ja silloin ollaan jo aika lähellä sitä hiljaisen tiedon ydintä, koska siinä nimenomaan kuuluu ne tiedostamattomat arvot ja normit, jotka suuntaa sit sitä toimintatapaa siten kun kulttuurisesti opittu ja jotka kuuluvat siihen kulttuuriin”. (Lehkonen)

Onnistunut haastattelu edellyttää avointa vuorovaikutusta ja että tilanne koetaan turvalliseksi. Ennen haastatteluja osallistujille kerrotaan mistä on kyse, miksi tietoa kerätään ja mitä tiedolla tehdään. Hyvin tärkeää on kertoa ketkä saavat nähdä tulokset, ettei luottamus hajoa pelkoon, että yksityiset asiat menevät julkiseen reposteluun, Lehkonen muistuttaa.

Lehkosen kokemusten perusteella haastatteluiden avulla päästään lähemmäksi ihmisen hiljaista tietoa. Kirjoittaessaan meistä jokainen automaattisesti suodattaa omia ajatuksiinsa. Keskustelemalla päästään lähemmäksi ajatuksia ja syvemmälle ”niihin tiedostamattomiin rakenteisiin”, hän tarkentaa näkemystään. Tulokset saatuaan hän vielä tarkistaa haastateltavalta onko hän ymmärtänyt vastaukset oikein vai haluaisiko haastateltava vielä korjata tai lisätä jotakin.

Mentorointi on ollut hyvin suosittu menetelmä X:n edustamassa organisaatiossa. Globaalin yrityksen on ollut mahdollista tarjota mentoreita ympäri maailmaa, mutta samalla kuitenkin yrityksen sisäisesti. Vaikka yrityksen HR määrittääkin pelisäännöt ja tarjoaa puitteet, voi mentoripari sopia eri seikoista tarkemmin keskenään. Keskusteluja ja tiedon jakamista tapahtuu usein siis videoneuvottelutyökalujen välityksellä.

Etenkin tuotantotyössä mentoroinnin avulla voitaisiin lisätä työnmielekkyyttä. Tuotantotyöntekijä olisi aina välillä pois linjalla työskentelystä, mikä toisi työhön monipuolisuutta, Söderholm pohtii. Työn mielekkyyden lisääminen ja työn arvostuksen osoittaminen ovat jo itsessään tärkeitä asioita pyrittäessä sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä, mutta samalla siirtyisi myös sitä hiljaista tietoa ja osaamista. Samat asiat motivoivat myös toimihenkilöpuolella, Söderholm lisää.

Lehkonen on ollut mukana myös mentorointiprojekteissa, joissa tietoa on kerätty molemmilta osapuolilta. Kun konkarilta tai eläkkeelle lähtevältä kerätään mentoroinnin yhteydessä hiljaista tietoa myös haastatteluilla, saadaan tiedot paremmin koko organisaation käyttöön. Lehkosen mukaan on tärkeä pyrkiä luomaan tasa-arvoinen suhde mentorin ja aktorin välille. Molempien osapuolten tietoja kartoittamalla ja keskustelemalla syntyy myös uutta tietoa. Haastattelijana Lehkonen huomaa usein olevansa yritykselle kriittisten tietojen äärellä ja siten hyvin tärkeässä roolissa hiljaisen tiedon edelleen välittäjänä. Ilman luottamusta tämä ei onnistuisi, kuten jo aiemmin todettiin. Kaikessa yhdessä toimimisessa on tärkeää että osapuolet kokevat olevansa yhdenvertaisia, iästä tai työrooleistaan huolimatta.

Fazer Leipomoilla alkoi viime syksynä myös ”Bakery School”. Koulutukseen valittiin osallistujia eri maista sekä tuotannon että tuotekehityksen tehtävistä. Koulutuksen ideana on auttaa osallistujia löytämään ”se syvälinen tieto” leipomisesta ja leipomon toiminnasta yli rajojen. Aikaisemmin Fazerilla on ollut tapana pitää ”sisäisiä asiakaskeskusteluja”, joissa jokainen toimihenkilö kävi kolmen-viiden sisäisen asiakkaan kanssa ns. kehityskeskustelun. Keskustelun tarkoituksena oli selvittää ”asiakkaan” tyytyväisyys ja yhteistyön hyödyllisyys ja merkitys. Samalla vaihdettiin tietoa yli funktiorajojen ja ymmärrys laajemmasta kokonaisuudesta syventyi.

Söderholm uskoo myös, että erilaiset kaikkien nähtävillä olevat visualisoidut toimintamallit ovat yksi tehokkaimpia tapoja viestiä toimintatavoista. Myös seurantataulut, joihin voi jokainen lisätä tarvittaessa parannusehdotuksia toimii hänen mielestään hyvin. Tietoa ja kokemuksia siirtyy muille kätevästi sovitun viestintätavan mukaisesti.

Viestinnällä voidaan myös tukea tiedon jakamisen kulttuurin kehittymistä. Kun erilaisia ohjelmia otetaan käyttöön ja niiden perus periaatteista puhutaan avoimesti, voidaan Söderholmin mielestä herättää myös ajatuksia siitä, että samankaltaista toimintaa toivottaisiin osaksi jokaisen organisaation jäsenen päivittäistä toimintaa. Avoimemmasta tiedon ja osaamisen jakamisesta ja sen hyödyistä jokaiselle työyhteisön jäsenelle voitaisiin myös keskustella enemmän ihan yleisellä tasolla.

Kokeneiden työntekijöiden tarinoita voidaan kertoa esimerkiksi henkilöstölehdissä. tarinat ovatkin tehokas tapa välittää kokemuksia ja tietoa esimerkiksi yrityksen kasvuvaiheista, kuten luvussa 5.6 tuli jo esille. Levänen epäilee, että henkilöstölehdet, henkilökuntakerhot ja muu yhteisöllinen toiminta on häviämässä. Sosiaalinen media on tuonut uusia tapoja toimia ja ”olla sosiaalinen”, mutta se ei voi täysin korvata aitoa sosiaalista kanssakäymistä ja yhdessä tekemistä, mitä hiljaisen tiedon luonteva siirtyminen sukupolvelta toiselle edellyttää, hän lisää. Myös Lehkonen uskoo tarinoiden kerronnan toimivuuteen.

Lehkosen mukaan rinnalla kulkeminen on yksi tehokkaimpia hiljaisen tiedon keräämisen tai jakamisen menetelmiä. Kun kuukaudesta puoleen vuoteen kuljetaan rinnakkain yhdessä työskennellen ja keskustellen, välittyy paljon arvokasta tietoa itse työtehtävistä sekä yhteistyöverkostoista. Monessa organisaatiossa raha voi kuitenkin olla este uuden henkilön palkkaamiselle hyvissä ajoin ennen kuin konkari jättää tehtävänsä kokonaan.

Ilmarinen puhuu varjostamisesta, jolla tarkoitetaan samaa. Hänen mukaansa palaveri-
hin ja esimerkiksi työmatkoille osallistuminen ovat oivia keinoja jakaa avain henkilöiden
hiljaisista tietoa vähän kerrallaan. ”Keskusteluissa syntyy aina myös kehitysideoita”, Ilma-
rinen kertoo.

Ilmarisen kokemuksen mukaan tehokkain tapa jakaa tietoa ja osaamista on toimia yh-
dessä. Jatkuva vuorovaikutus ja työskentely samassa tilassa, esimerkiksi avokonttorissa
edesauttaa jokapäiväistä tiedon kulkua. Kun kysymyksiä voi esittää työtehtävien lo-
massa, tulee tietoa siirrettyä ”sopivissa annoksissa” aina tilanteen ja tarpeen mukaan,
hän tarkentaa.

Ongelmana hiljaisen tiedon jakamisessa on pääasiassa siihen sopivien tilojen ja tilantei-
den puuttuminen. Lehkonen viittaa Nonakan ja kumppaneiden käyttämään Ba:han (ks.
luku 2.3.3). Tarvitaan tiloja, joissa on mahdollista käydä epämuodollisia keskusteluja esi-
merkiksi samalla kahvitellen. Vapaamuotoiset tilanteet koetaan usein turvallisiksi ja siksi
edellytykset ovatkin suotuisat uusien ideoiden syntymiselle ja hiljaisen tiedon siirtymi-
selle.

6.5 Hiljaisen tiedon jakamista tukevat toimintatavat

Lehkosen mukaan tiedon ja osaamisen jakaminen on hyvin pitkälti kiinni organisaation
toimintakulttuurista. Jos ihmiset kokevat olonsa turvallisiksi, voivat työuransa parhaassa
vaiheessakin olevat henkilöt lähteä jakamaan osaamistaan. Etenkin jos he kokevat, että
myös muut jakavat tietojaan. Jakamisen reiluuden merkitystä ei voi liikaa korostaa. Ti-
lanteen täytyy olla win-win -tilanne kaikille osapuolille.

Sekä Söderholm että Levänen painottavat viestinnän tärkeyttä. Hiljaisen tiedon ja osaa-
misen jakamiseen voidaan kannustaa nostamalla aihe ja sen tärkeys esille erilaisin or-
ganisaation sisäisin viestinnän keinoin. Myös esimiesten sekä henkilöstön vuorovaiku-
tustaitojen kehittäminen voisi edistää hiljaisen tiedon jakamista ja siirtymistä organisaa-
tion sisällä. Ilmarisen mielestä asian tärkeydestä tulisi viestiä enemmän kertomalla sen
hyödyistä ja vetoamalla siten ihmisen järkeen.

Levänen uskoo, ettei hiljaisen tiedon jakamiseen tarvita erityisiä metodeja, vaan normaali-
lit ihmisten väliset kohtaamiset ja kanssakäyminen, kuten yhteiset lounaat ja kahvitauot,

riittävät. Myös erilaiset työntekijöille ja esimiehille suunnatut kerhot luovat hyviä mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja verkostoitumiselle.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana suomalaisessa työelämässä on keskitytty prosessien kehittämiseen ja tämä on saattanut heikentää normaalia keskusteluyhteyttä organisaatioissa. Kaikki asiat on yritetty hoitaa järjestelmien avulla ja tämä taas ei tue normaalin keskusteluyhteyden ylläpitämistä. (Levänen)

Leväsen mielestä hiljaisen tiedon jakamisen tulee olla osa arkea ja päivittäistä johtamista. Esimies- ja vuorovaikutustaitojen lisääminen sekä niiden merkityksen korostaminen ovat keskeisessä roolissa. Myös Ilmarisen mukaan hiljaisen tiedon jakamista tulisi tapahtua kokoajan, ei vain silloin kun on jo hätä.

Tietoa on aina siirretty sukupolvilta toisille niin perheissä, suvuissa ja heimoissa. Näitä samoja menetelmiä kannattaa hyödyntää myös työelämässä arjen normaaleissa kohtaamistilanteissa. (Levänen)

Sekä Söderholmin että Ilmarisen mielestä työnantaja voi antaa työntekijöilleen tehtäväksi jakaa tietoaan ja osaamistaan. Jokaiselle esimiehelle ja eri funktioiden vetäjien yhtenä vastuuna voisi olla aktiivinen kriittisten ja hiljaisten tietojen hakeminen ja identifioiminen omassa tiimissään, Söderholm tarkentaa.

Työyhteisössä on aina myös negatiivisesti lähes kaikkiin asioihin suhtautuvia ja katke-roituneita henkilöitä, ja siksi esimiehen taidot ja kyvyt motivoida ja innostaa ihmisiä yhteiseksi hyväksi ovatkin erityisen tärkeässä roolissa, Ilmarinen muistuttaa. Tarvitaan psykologista silmää. Varman tarjoamien hankkeiden avausluennoilla käydään läpi miksi hiljaista tietoa kannattaa jakaa ja mitä se merkitsee jokaisen yksilön kohdalla. Henkilöstö tietää jo heti alkuun mistä on kyse ja mitä heiltä prosessin edetessä odotetaan.

Leväsen mukaan parhaat tavat siirtää hiljaista tietoa on pyrkiä säilyttämään organisaatio mahdollisimman monimuotoisena. Monimuotoisuudella hän tarkoittaa eri-ikäisistä, erilaisella kulttuuri- ja kokemustaustalla olevista ihmisistä muodostuneita työyhteisöjä. Tähän pyritään myös HOK-Elannossa.

Organisaation johdon esimerkin ja toiminnan merkitys on valtava. Hiljaisen tiedon jakaminen ja erilaisten ikäjohtamisen mallien ja projektien onnistuminen edellyttää yrityksen johdon sitoutumista projektiin, aivan alusta loppuun saakka ja välivaiheineen. Sekä Ilma-

risen että Lehkosen mukaan johdon sitoutuminen on aivan elintärkeää prosessin onnistumiselle. Ilmarinen painottaa myös johdon toimimista esimerkkinä. Varsinkin jos johtaja itsekin on seniori, voi hän olla esimerkillinen; kertoa omasta osuudestaan ja myös jakaa tietoa.

6.6 Hiljaisen tiedon jakamisesta palkitseminen

Fazerilla on ollut tapana jakaa ”kukkopalkintoja” vuosittaisissa ”Oscareissa”, ja tämän palkinnon saamisen perusteena voisi olla myös esimerkillinen tiedon jakaminen. ”Hei, toihan on hyvä juttu!”, Söderholm innostuu. Perinteisesti eri funktioiden vetäjiltä on pyydetty ehdotuksia palkintojen saajiksi. He ovat omista tiimeistään sitten ehdottaneet erityisen hyvin suoriutuneita henkilöitä johtoryhmille, jotka ovat sitten valinneet voittajat. Näiden voittajien valintaperusteissa voisi hyvinkin painottaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen edistämistä omassa tiimissään. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta tulisi ainakin antaa tunnustusta. Varsinainen palkitseminen voi olla hankalaa, koska sitä on monta kertaa niin vaikeaa mitata.

Jos me ei palkita sitä millään tavalla, siis tavallaan, niin meillä ei oikeastaan paljon muita keinoja ole kun sitten... henkilö vaan saa tunnustusta siitä, että se otetaan esille ikään kuin jossakin kehityskeskusteluissa. Että sä oot tärkeä henkilö ja että me toivotaan että sä pystyt jakamaan tätä ja sitä kautta tulee yhä enemmän se työnmielekkyyys ja työn ilo ja sellanen ylpeys, että mä oon nyt tässä niin kun guru tällä alalla ja pystyn jakamaan sitä. Mut en mä muuten, keinot on aika vähissä, mä pelkään pahoin. (Söderholm.)

HOK-Elannolla on käytössä ”huippusuorituspalkinto”. Niitä jaetaan vuosittain henkilöille, jotka ovat aktiivisesti auttaneet työtovereita kehittymään ja yltämään parempiin suorituksiin. Useimmiten henkilöt kokevat palkinnoksi jo sen, että he saavat olla hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen prosesseissa mukana. Ja että he saavat käyttää siihen työaikansa. Ihmiset kokevat sen erityiseksi arvostuksen osoitukseksi, että heidän osaamistaan halutaan hyödyntää, Ilmarinen täsmentää.

Lehkonen uskoo että oikeudenmukaisuus ja yhdessä tekemisen meininki ovat parhaita keinoja kannustaa avoimuuteen. Rahallisen palkitsemisen suhteen hän hiukan epäröi. Lehkosella on vahva mielikuva siitä, että monessa organisaatiossa etenkin iäkkäämmät työntekijät kokevat hyvin vahvasti ylpeyttä siitä, että työskentelevät kyseisessä organisaatiossa. Jos ihmiset ovat aidosti sitoutuneita työnantajaan, hyvin pienetkin kiitoksen eleet työnantajalta ovat riittävä korvaus tiedon jakamisesta. Esimerkiksi yrityksen logolla

varustettu takki tai lippis voi tehdä yhtä onnelliseksi kuin rahallinen bonus, hän lisää. Organisaatiot joissa työyhteisö kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta ja velvollisuutta työnantajaa kohtaan päästäänkin varmasti paljon halvemmalla. Myös yrityksen vahva brändi ja siihen kuuluminen voidaan kokea erityisen arvokkaaksi asiaksi.

7 Lopuksi

7.1 Keskeiset tulokset

Teemahaastatteluina toteutettujen viiden asiantuntijahaastattelun pohjalta, olen poiminnut tähän kappaleeseen keskeisimmät tulokset ja usein toistuvat vastaajien näkemykset ja mielipiteet. Vastausten perusteella organisaatioissa olisi hyvä ensin kiinnittää huomiota jokapäiväisiin tapoihin työskennellä. Hiljaisen tiedon jakaminen ja uuden oppiminen edellyttää kokeilua, vuorovaikutusta ja kokemusten vaihtoa ihmisten kesken. Jokaisessa työyhteisössä tulisikin huolehtia, että yhdessä tekemiselle ja vuorovaikutukselle on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Antero Levänen painottikin haastattelussa erityisesti, että hiljaisen tiedon jakaminen tulisi liittää osaksi päivittäistä työtä ja johtamista.

Työyhteisöjen monimuotoisuus edesauttaa hiljaisen tiedon säilymistä tiimeissä ja organisaatioissa. Eri-ikäiset ja eri kokemustaustan omaavat työntekijät muodostavat monenlaista osaamista sisältäviä työryhmiä. Etenkin eri-ikäisten työskennellessä yhdessä molemmat osapuolet hyötyvät erityisen paljon erilaisista kokemuksista ja osaamisista. Oppimista ja kehittymistä tapahtuu molemmin puolin samalla kun konkarin hiljaista tietoa siirtyy vähitellen myös nuoremmille.

Palaverikäytännöt, työpaikalla olevat yhteiset tilat ja mahdollisuudet kommunikoida kasvotusten tai virtuaalisesti ovat kaikki oivia keinoja tukea uuden tiedon syntymistä ja yhteisten näkemysten muodostumista. Tapahtumia ja mahdollisuuksia yhdessä tekemiselle ei aina tarvitse erikseen järjestää, vaan hyvin suunnitellut, monipuoliset tilaratkaisut sekä vuorovaikutukseen kannustava ilmapiiri auttavat jo paljon. Hiljaista tietoa jaetaan luontevimmin epämuodollisissa tilanteissa, kuten haastatteluissakin kävi ilmi. Yhdessä toimimiseen ja keskusteluun kannustamalla myös jatkuva hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista.

Mikäli mahdollista, tulisi työelämästä poisjäävän tilalle palkata jo hyvissä ajoin henkilö työskentelemään konkarin vierellä. ”Rinnalla kulkeminen” on oiva keino perehdyttää uusi työntekijä perusteellisesti työtehtäviin. Yhdessä työskentelemällä ja keskustelemalla avoimesti tehtävään vaikuttavista seikoista välittyy myös osaajan hiljaista tietoa kuin itsestään. Oppimista voidaan tehostaa muistiinpanoilla ja suunnitellulla haastattelulla, jossa työtehtävän kannalta olennaiset seikat on jo etukäteen määritelty. Sekä haastattelun että yhdessä työskentelyn edetessä voi oppija luontevasti esittää tarkentavia kysymyksiä.

Tässä työssä esitellyissä menetelmissä on paljon samoja piirteitä. Keskeistä kaikissa on yhdessä toimiminen ja avoin vuorovaikutus. Keskustelemalla ja tiiviisti yhdessä työskentelemällä välittyvät myös yksilöiden asenteet ja arvot. Lehkosen käyttämän arvoihin pohjautuvan analyysin avulla voidaan saada esiin myös ihmisen tekemiseen vaikuttavat syvällä olevat asiat. Arvoanalyysia voitaisiin varmasti hyödyntää jo rekrytointivaiheessa.

Erityisesti yrityksen johdolla ja sen antamalla esimerkillä on merkittävä vaikutus avoimemman tiedon jakamisen kulttuurin kehittymiselle. Haastatteluissa nousi esiin johdon ja esimiesten velvollisuus sekä oikeus vaatia avoimempaa ja tiheimmin tapahtuvaa osaamisen jakamista. Johdolla on myös hyvin tärkeä tehtävä pyrkiä luomaan organisaatiosta sellainen yhteistyön ja kasvun paikka, jossa jokainen työyhteisön jäsen kokee olevansa turvassa ja arvostettu. Johdon velvollisuutena on myös huolehtia, että organisaatiossa toimitaan reilusti ja kaikkia kohdellaan samanarvoisesti.

Luottamus on yksi hiljaisen tiedon jakamisen avain tekijöistä. Luottamuksellinen ilmapiiri edesauttaa yleisesti jakamisen kulttuurin kehittymistä, mutta se on keskeisessä asemassa myös erilaisissa hiljaisen tiedon jakamiseen sopivissa menetelmissä ja niiden onnistumisessa. Hiljainen tieto siirtyy vain sellaisissa tilanteissa ja ympäristössä, jossa ihmiset uskaltavat kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään. Mentorointikin onnistuu vain, mikäli osapuolten välillä vallitsee molemmin puolinen luottamus ja arvostus. On tärkeää, että etenkin uutta työntekijää rohkaistaan esittämään kysymyksiä ja kyseenalaistamaan olemassa olevia tapoja ja käytäntöjä. Moni konkarille itselleenkin tiedostamaton hiljainen tieto voidaan saada selville esittämällä kysymyksiä ja tarkennuksia.

Organisaation tarpeista ja resursseista riippuen kannattaa etenkin avainhenkilöiden jätettäessä tehtävänsä kerätä kriittiset hiljaiset tiedot organisaation käyttöön. Ohjatun mentoroinnin ohella asiantuntijan valintojen taustalla vaikuttavia arvoja ja asenteita voidaan

kartoittaa myös haastattelemalla, kuten Lehkosen HiT-analysissä on hyvin kokemuksiin tehtykin.

Mentorointi sopii hyvin moniin erilaisiin tilanteisiin, sillä menetelmää voidaan hyvin soveltaa tarpeiden mukaan. Mentoroinnista hyötyy oppijan lisäksi myös mentori itse. Mentorointi sopii sekä kahden että useamman ihmisen väliseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen. Mikäli hiljaista tietoa halutaan kerätä myös koko organisaation käyttöön, on mentorointiohjelmaan hyvä liittää myös kolmannen osapuolen suorittama haastattelu. Myös ryhmissä tapahtuva mentorointi tukee tiedon siirtymistä tiimille tai organisaatiolle yksittäisten ihmisten sijaan. Vaikka mentorointi perustuu osaja-oppija suhteeseen, on se nykypäivänä yhä vähemmän auktoriteettia korostavaa. Sen sijaan mentoroinnissa korostuu yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus. Erilaisia mentorointioppaita on saatavilla paljon. Peruseriaatteiden pohjalta voidaan varmasti räätälöidä jokaiseen organisaatioon ja tilanteeseen sopiva ohjelma.

Oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen ovat avainsanoja. Mentorointi on menetelmä, jossa yhdistyvät kaikki nämä oppimisen elementit. Mentorointi edistää ennen kaikkea vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Juusela & Lillia & Rinne 2000, 9.)

Mentoroinnin lisäksi organisaatiolla on monia hyviä mahdollisuuksia kerätä ja jakaa asiantuntijoiden hiljaista tietoa. Erilaiset prosessikuvaukset, taulukot ja visuaaliset materiaalit ovat oiva apu toimintatapojen opettamisessa, mutta ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta ja keskustelua ei konkarin hiljaista tietoa välity oppijalle.

Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa työkennelleiden osaamis- ja kokemuspääomaa välittyy muille siellä jatkaville yksilöille. Tällainen aineeton pääoma on mittaamattoman arvokas koko yritykselle. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 63.)

Mikäli organisaatiossa halutaan ulkoistaa hiljaisen tiedon keräämisen prosessi, on erilaisia siihen soveltuvia palveluja yhä enemmän ostettavissa. Riippumatta siitä kuka tai ketkä hiljaisen tiedon kerää, tulee organisaatiolle tarpeelliset tiedot ensin määrittää. Tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeet huomioiden selviää myös ne tiedot ja osaamiset, joista olisikin jo aika luopua. Asiantuntijan jäädessä eläkkeelle organisaatiolla on oiva mahdollisuus lähteä myös uudistamaan käytäntöjä ja toimintatapoja. Organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittäminen vaikuttaa myös rekrytointitarpeisiin jatkossa.

On hyvä miettiä tarvitaanko juuri omassa organisaatiossa erityistä kannustinta hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Toiset tarvitsevat kuulla olevansa erinomaisia työssään enemmän kuin toiset. Toisille riittää palkinnoksi jo pelkkä hyvin tehty työ ja ylpeys kuulumisesta kyseiseen organisaatioon. Kuten haastatteluissa ja teoriaosuudessa kävi ilmi, varsinainen rahallinen palkitseminen voi olla hankalaa. On hyvä muistaa, että kokemus reiludesta ja vastavuoroisuudesta ohjaa antamaan hyviä asioita takaisin sekä työkavereille että työnantaja organisaatiolle. Vastavuoroisuus on edellytys myös hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiselle.

Viimeaikainen eri aloilla tapahtunut YT-neuvotteluiden ja henkilöstön irtisanomisten vyöry on aiheuttanut epävarmuutta, jolla on hyvin laajat vaikutukset sekä yksilöiden toimintaan että koko organisaatioon. Yksilöt panttaavat tietoa suojellakseen omaa ”korvaamattomuuttaan”. Lehkonen painottikin, ettei hiljaisen tiedon kerääminen tai jakaminen onnistu jos ihmiset pelkäävät menettävänsä työpaikkansa.

Puusan tekemän haastattelun sanoma kertoi aivan samaa. YT-neuvottelut saavat yleisesti aikaan turvattomuuden tunnetta ja toisinaan myös luottamus työnantajaa kohtaan murenee. Yleinen epävarmuus heijastuu asenteisiin ja sen seurauksena huono ja pelokas ilmapiiri vaikuttaa myös tuloksiin. (Puusa 2011, 169.) Yhtenä haasteena tavoitteena olevassa avoimessa tiedon jakamisen kulttuurissa onkin ennen kaikkea luottamuksen ja reilouden ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen myös taloudellisesti haasteellisina aikoina.

Yksilön tulee vaalia omaa osaamistaan, mutta sen sijaan, että tarpeellista tietoa pimitetään, tulisi jokaisen kehittää osaamista koko ajan tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Juuri nyt tarpeellinen osaaminen voi olla tarpeetonta muutaman vuoden kuluttua. Tulevaisuuden osaamistarpeita olisikin hyvä ennakoida ja itseään tulisi jatkuvasti kehittää. Näin yksilön oma työmarkkina-arvokin on mahdollista säilyttää myös jatkossa.

Oppiakseen ihminen tarvitsee kokemuksia ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Opimmehan puhumaankin vain ja ainoastaan muiden ihmisten seurassa ja muita matkimalla. On hyvä muistaa, että yhdessä olemme aina viisaampia kuin yksin. Siinä on hyvä syy myös avoimelle tiedon jakamiselle.

Lopuksi haluaisinkin esittää muutaman kysymyksen lukijalle pohdittavaksi: Kannattaako tämän päivän voittoa tavoittelevien organisaatioiden ylipäätään enää kannustaa yksilöiden ja eri osastojen väliseen kilpailuun? Ovatko yhteistyö ja yhdessä tekeminen sittenkin ainoat tiet menestykseen? Ovatko tulevaisuuden onnistujia ne, jotka osaavat, haluavat ja uskaltavat jakaa arvokasta tietoa ja osaamistaan?

7.2 Jatkotutkimusaiheita

Tämän opinnäytetyön kautta esiin nousseiden asioiden pohjalta voisin lähteä miettimään kuinka eri menetelmiä voisi soveltaa työpaikallani. Missä tilanteissa tai työtehtävissä jokin menetelmä tai hanke olisi tarpeellinen sekä missä tehtävissä hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin edesauttaa ihan vain työskentelytapoja ja asenteita muuttamalla. Seuraava vaihe omassa työssäni voisikin olla eri menetelmien ja käytänteiden tarkastelu kyseisen organisaation eri toimintojen tarpeiden ja haasteiden mukaan.

Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä selvittää esimerkiksi Varman Hyvä ikä -hankkeen hiljaisen tiedon jakamisen osuutta, kuten haastattellessani Maaret Ilmarista keskustelimmekin. Varmallakaan ei ole toteutettu perusteellista seurantaasiakasrytysten hankkeiden toteutumisesta ja onnistumisesta. Eri organisaatiot huolehtivat seurannasta ja tutkimuksesta halutessaan itse. Alustavien suunnitelmien mukaan tätäkin opinnäytetyötä varten oli tarkoitus haastatella erään sellaisen yrityksen edustajaa, jossa hanke on parhaillaan meneillään. Molempien osapuolien aikatauluista johtuen heidän kokemuksiaan ei ehditty saamaan tähän työhön mukaan.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö on oppimisprosessi. Prosessin eri vaiheet edellyttävät valintojen ja päätösten tekoja. Opinnäytetyö prosessi on ollut haastava juuri erilaisten valintojen ja rajauksen tekemisen vuoksi. Omalta osaltani vähäisiksi jääneitä osaamisen johtamiseen liittyviä opintoja pystyin hyvin täydentämään tämän opinnäytetyön kautta.

Oman työni aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta se mahdollisti aiheen pohdintaa laajemmin. Vaikka työelämään liittyvät kiireet opinnäytetyön tekemisen ohella luovat omia haasteita, on siinä myös hyvät puolensa. Opinnäytetyön aihetta olen voinut koko ajan peilata työskentelemässäni organisaatiossa. Tämä on edesauttanut aiheen ja

sen merkityksen syvällisempää ymmärtämistä. Monet opinnäytetyön viitekehyksessä esitellyt asiat ovat osa arkipäivän työelämää, vaikkei niihin erityistä huomiota kiinnitetäkään jatkuvasti.

Tavoitteena oli selvittää erilaisia keinoja ja käytänteitä jakaa hiljaista tietoa työyhteisössä. Tavoite toteutui, ja voin tässä työssä esiteltyjen teorioiden, kokemusten ja näkemysten perusteella lähteä pohtimaan sopivia toimintamalleja myös omalle työpaikalleni sovellettuna. Hiljaista tietoa on käsitelty kirjallisuudessa paljon, ja teoria tukee hyvin haastattelutuloksia. Haastatteluissa nousi esiin monia hyödyllisiä hiljaisen tiedon jakamiseen ja eri käytänteisiin liittyviä seikkoja.

7.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana, koska asiantuntijahaastattelussa nousi monipuolisesti esiin tutkimuksen kannalta keskeiset asiat. Haastattelukysymyksiä pohtiessa on otettu huomioon aiheeseen liittyvä teoria, työn tarkoitus, mitä tietoja haastattelulla haluttiin selvittää sekä vastaajien lähtökohdat. Erityisen tärkeää oli huomioida, että vastauksien kautta saadaan haluttuja konkreettisia ja helposti työelämään sovellettavia ideoita ja kokemuksia. Tutkimustulokset tukevat hyvin aiheen teoreettista taustaa. (Eskola & Suoranta 1998, 208 - 212.)

Tutkimus on toteutettu eettisiä ohjeita kunnioittaen. Haastatteluihin osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Haastateltavat ovat voineet kieltäytyä haastattelujen nauhoituksesta. Myös nimettömänä esiintyminen on ollut mahdollista. Joitakin keskusteluissa esiin nousseita arkaluontoisempia seikkoja ja tarinoita on vastaajien pyynnöstä jätetty tässä työssä mainitsematta. Mahdollisista vastauksien tarkennuksista ja suorien lainausten tarkistuksista on sovittu etukäteen ja kaikille vastaajille on heidän pyynnöstään luvattu toimittaa valmis työ luettavaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 52 - 53.)

Lähteet

Aaltio, Iiris 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIpress Ab, Kuopio.

Aineeton pääoma organisaation voimavarana, 2011. Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.). Oy UNIpress Ab, Kuopio.

Arviointityökaluja aiemman osaamisen tunnistamiseen. Koulutuskeskus Salpaus. [Http://salpro.salpaus.fi/tes/products/dokumentit/arviointityokalut_fin.pdf](http://salpro.salpaus.fi/tes/products/dokumentit/arviointityokalut_fin.pdf).
Luettu 11.9.2013.

Cartwright, Ann & Whittaker, Mike 2000. The mentoring manual. Gower, Aldershot, Hampshire.

Eilakaisla Oy. Työnkierto lisää motivaatiota. https://www.eilakaisla.fi/eilakaisla_yrityksena/ihmiset/tyonkierto-lisaa-motivaatiota. Luettu 19.4.2014.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Heikkinen, Hannu L. T. & Huttunen, Rauno 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertais-tuki. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jokinen, Hannu & Tynjälä, Päivi 2010. Verme. Vertaisryhmä-mentorointi työssä oppimisen tukena. Tammi, Helsinki.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi, Helsinki.

Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, 2008. Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.). Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Juusela, Tuulikki & Niipola, Sira & Rauramo, Päivi 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Kaario, Kimmo & Peltola, Tuomo, 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. WSOYpro/Docendo, Jyväskylä.

Kikoski, Catherine Kano & Kikoski, John F. 2004. The Inquiring Organization. Tacit knowledge, conversation and knowledge creation. Skills for 21st -century organizations. Praeger, Westport.

Kuronen-Mattila, Tanja & Mäki, Eerikki & Järvenpää, Eila 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle. Asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2012. Helsinki.

Lillia, Tuula 2000a. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Lillia, Tuula 2000b. Kalevi Liukkonen. Antaa tilaa ja kuuntelee. Teoksessa Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.

Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Hyviä kysymyksiä ja benchmarking-tutkimuksia. Oy Benchmarking Ltd, Turku.

Nonaka, Ikujiro & Konno, Noburu 1998. The Concept of 'Ba': building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review 40 (3).

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.

Nuutinen, Olli. Hiljainen tieto. Käsitteen synty ja alkuperä. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. [Http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto](http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto). Luettu 4.8.2013.

Onnismaa, Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Paalumäki, Anni 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.

Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä. Työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Palotie, Laura 2014. Kiertämällä oppimista. My Fazer 1/2014. Fazer-konsernin sisäinen lehti.

Piispanen, Ritva & Sannamo, Maria. Työnohjauksen ABC. Suomen työnohjaajat ry:n esite, Helsinki.

Polanyi, Michael 1966. The Tacit Dimension. Peter Smith, Gloucester, Mass.

Puusa, Anu 2011. Luottamus ja reiluus liiketoiminnan kivijalkoina. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.

- Puusa, Anu & Eerikäinen, Mari 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.
- Rabin, Matthew 1993. Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *American Economic Review* 83, 1281 - 1302.
- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Kauppakaari, Helsinki.
- Sahlberg, Pasi & Leppilampi, Asko 1994. Yksinään vai yhteisvoimin. Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos, Helsinki.
- Sarala, Anita & Sarala, Urpo 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. (9. painos) Gaudeamus University Press, Helsinki.
- Senge, Peter 1990. *The Fifth discipline. The art and practice of the learning organization.* Doubleday, New York.
- Seppälä, Timo 2000. Suunnitelma yrityksen mentorointiohjelmaksi. Teoksessa Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat, Helsinki.
- Slavin, Robert 1990. *Cooperative Learning: Theory, Research and Practice.* Englewood Cliffs, New York.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.
- Tammi, Timo 2011. Reiluustasapaino. Näkökulma organisaation toimintaan ja yksilön motivoitumiseen. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.
- Toom, Auli 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Tunkkari-Eskelinen, Minna 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.
- Virtainlahti, Sanna 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.
- Virtainlahti, Sanna 2006. ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua.” Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Lisensiaatin tutkimus, Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja n:o 154/2006.
- Varma, 2004. Evita-mentorointi. Työkirja mentoroinnin tueksi. Keskinäinen työeläkevaikutusyhtiö Varma, Helsinki. <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaissut/tyohyvinvointi/EvitaMentorointiTyokirja.pdf>. Luettu 11.9.2013

Haastattelukysymykset 1

Yrityksen/haastateltavan taustaa

Hiljainen tieto organisaatiossa

1. Minkälainen hiljainen tieto on organisaatioille erityisen hyödyllistä?
2. Kenelle ja keneltä hiljaista tietoa pääasiassa pyritään siirtämään? (Esim. asema työtehtävä organisaatiossa, minkä alan tehtävissä?)
3. Minkälaista tietoa organisaatioissa valuu hukkaan hiljaisen tiedon jakamisen menetelmien tai käytänteiden puuttumisen vuoksi?

Yleistä asiakas- tai esimerkki organisaatioista

4. Millaisia ovat ne esimerkki organisaatiot, joissa hiljaista tietoa on kerätty tai sen keräämisen ja jakamisen tarve on tunnistettu?
5. Millaisissa (ongelma) tilanteissa yritykset pääasiassa lähestyvät yritystäsi ja sen palveluja?
6. Millaiset toimintamallit ja/tai organisaatiokulttuuri tukevat hiljaisen tiedon jakamista/siirtymistä organisaation sisällä? Millä tavalla? (Kokemuksia ja näkemyksiä.)
7. Mitä tulisi erityisesti huomioida hiljaista tietoa kerätessä/siirtäessä/jakaessa?
8. Miten organisaatioissa voitaisiin tai tulisi mielestänne tukea työssä oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä? (huomioiden myös hiljaisen tiedon kartuttamisen)

Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen

9. Miten hiljaista tietoa voidaan kerätä konseptinne tai näkemystenne mukaan?
10. Minkälaisilla keinoilla yrityksessä voidaan jakaa hiljaista tietoa?
11. Mitkä ovat kokemustesi mukaan parhaita ja tehokkaimpia menetelmiä?
12. Mitkä seikat vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä valitessa?
13. Minkälaisia hiljaisen tiedon jakamisen esteitä organisaatioissa on kokemustenne mukaan?
14. Millä keinoin yrityksessä voidaan tukea ja kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen?
15. Palkitaanko yrityksissä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta? Miten? (Näkemyksiä tai mielipiteitä)
16. Miltä tulevaisuus näyttää? Uskotko että hiljaisen tiedon jakaminen ja jakamisen käytänteiden ja menetelmien kehittäminen tulee yleistymään?

Yrityksenne palveluiden hyödyt asiakasorganisaatiolle

17. Miten yrityksenne palvelut auttavat organisaatioita varautumaan esim. henkilöstön eläkkeelle jäämisestä johtuvaan hiljaisen tiedon poistumiseen/katoamiseen?
18. Mitä konkreettisia hyötyjä yritykselle on tai voi olla palveluistanne?
19. Millaista palautetta olette saaneet asiakasyrityksiltänne?
20. Kertoisitko joitakin hyvin onnistuneita esimerkitapauksia?

Haastattelukysymykset 2

Yrityksen/haastateltavan taustaa

Hiljainen tieto organisaatiossa

1. Minkälainen hiljainen tieto on teidän organisaatiossanne erityisen hyödyllistä ja tärkeää?
2. Kenelle ja keneltä hiljaista tietoa pääasiassa pyritään siirtämään? (Esim. asema tai työtehtävä organisaatiossa) Millaisissa tilanteissa erityisesti?
3. Minkälaista tietoa organisaatiossanne valuu hukkaan hiljaisen tiedon jakamisen menetelmien tai käytänteiden puuttumisen vuoksi?

Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen

4. Miten tai minkälaisilla keinoilla hiljaista tietoa voidaan kerätä ja jakaa näkemysten tai kokemustenne mukaan?
5. Onko organisaatiossanne käytössä jokin hiljaisen tiedon jakamisen tai keräämisen menetelmä? Kertoisitko tarkemmin?
6. Onko organisaatiossanne käytössä jokin ikäjohtamisen käytäntö tai ohjelma? Sisältyykö tähän ohjelmaan tms. myös hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvä osuus?
7. Millä muilla keinoilla organisaatiossanne on pyritty tai onnistuttu jakamaan hiljaista tietoa henkilöltä toiselle?
8. Minkälaisia hiljaisen tiedon jakamisen esteitä organisaatiossanne on?

Hiljaisen tiedon jakamisen tukeminen ja siihen kannustaminen

9. Miten organisaatiossanne tuetaan tai tulisi tukea työssä oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä? (huomioiden myös hiljaisen tiedon karttumisen)
10. Millä keinoin organisaatioissa voidaan mielestänne tukea ja kannustaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen?
11. Palkitaanko organisaatiossanne hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta? Mitä mieltä olette, voisiko hiljaisen tiedon jakaminen olla yksi palkitsemisen perusteista?

Hiljaisen tiedon jakamisen edellytykset

12. Mitä erityisesti tulisi mielestänne huomioida hiljaista tietoa kerätessä/siirtäessä/jakaessa?
13. Millaiset toimintamallit ja/tai organisaatiokulttuuri tukevat hiljaisen tiedon jakamista/siirtymistä organisaation sisällä? Millä tavalla?

Tulevaisuus

14. Miltä tulevaisuus näyttää? Uskotko että hiljaisen tiedon jakaminen ja jakamisen käytänteiden ja menetelmien kehittäminen tulee yleistymään?
15. Ajatuksia aiheeseen liittyen