

TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN TAMPEREEN TULKKIKESKUKSESSA

Vilhelmiina Eklund
Opinnäytetyö, syksy 2017
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Tulkaustoiminnan kehittäminen
(ylempi AMK)

Eklund, Vilhelmiina. Tietämyksen johtaminen Tampereen Tulkkeskuksessa. Syksy 2017. 84 s., 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Tulkkaustoiminnan kehittäminen (ylempi AMK).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ensinnäkin, millaista työhön liittyvää hiljaista tietämystä tutkimuksen tilaajayrityksessä on ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä. Toiseksi selvitettiin, millaisilla tietämyksen johtamisen menetelmillä tietämystä voidaan muuttaa näkyväksi, jakaa, tallentaa ja hyödyntää yrityksen toiminnassa. Kolmanneksi haluttiin selvittää, sopiiko tietämyksen johtaminen ja tutkimuksessa sen toteuttamiseen valitut kehittämismenetelmät tulkkausalalle.

Tutkimus oli kaksivaiheinen toimintatutkimus, jonka ensimmäinen vaihe alkoi kehittämisaamupäivistä, joissa käytettiin seinätekniikan ja mallintamisen yhdistelmää tietämyksen näkyväksi tekemisessä, jakamisessa ja tallentamisessa. Tämän jälkeen esille tullut tietämys dokumentoitiin ja kerättiin tietoa toiminnan hyödyllisyydestä tietämyksen johtamisessa palautekyselyn ja haastattelun avulla. Toisessa vaiheessa testattiin luotuja dokumentteja yrityksen uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja arvioitiin niiden hyödyllisyyttä perehdytettyjen työntekijöiden haastattelujen avulla. Tutkimukseen käytetty aineisto kerättiin kyselyn, haastattelujen ja havainnoinnin kautta. Lisäksi tuloksia peilattiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

Tulosten perusteella yritykselle sopivat tietämyksen johtamisen menetelmät riippuvat työyhteisöstä, tutkimuspaikasta ja käytettävissä olevista välineistä. Lisäksi tutkimuksen onnistumiseen ja tavoitteiden toteutumiseen vaikutti paljon osallistujien aktiivisuus ja halukkuus jakaa omaa tietämystään. Tilaajayrityksen tietämyksen näkyväksi tekemisessä, jakamisessa, tallentamisessa ja hyödyntämisessä toimivaksi havaittiin seinätekniikan ja mallintamisen yhdistelmä, jonka avulla luotua uutta tietoa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan tehostamisessa ja tietämyksen johtamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen kautta todettiin tietämyksen johtamisen soveltuvan tulkkausalalle. Se vaati sitä, että yritys tiesi, mikä tietämys on sille hyödyllistä ja tarpeellista sekä mihin se tarvitsi tuota tietämystä. Tietämyksen johtamisen voidaankin sanoa onnistuneen, kun tietämystä käytettiin uudelleen jakamalla sitä oikeana ajankohtana tarvitseville henkilöille ja kun se samalla tehosti yrityksen toimintaa.

Asiasanat: hiljainen tietämys, tietämyksen johtaminen, henkilöstön työtehtävät sekä vastuuroolit, seinätekniikka, mallintaminen, hiljainen tieto ja oppiminen

Eklund, Vilhelmiina. Knowledge Management in Tampere Tulkikeskus.

Autumn 2017, 84 p., 3 attachments.

Diaconia University of Applied Sciences, Master's Degree in Development of Interpreting Practices.

The objective of this thesis was to firstly find out what kind of tacit knowledge there is to be found in the organisation that commissioned this study and to find out how this tacit knowledge could be utilized in managing and developing the organization. The second thing that was examined was what kind of knowledge management systems could be used in changing tacit knowledge into explicit knowledge and how it could be shared, captured and utilized in the organization. The third aim for this thesis was to find out if the chosen development methods and knowledge management were suitable for the field of sign language interpreting.

This research was two phased action research. The first phase started with development mornings and using the combination of wall technique and modeling, which was used in changing tacit knowledge into explicit, sharing it and capturing it. The explicit knowledge was then documented and the usefulness of the research was estimated with an inquiry and interviews. In the second phase documents created in the process were tested in the introduction of new employees and the utilization of the documents was estimated by those new employees. Material for analysing the results was gathered by inquiry and interviews. Results were also compared with other researches and literature written of this topic.

According to the results it seems, that suitable knowledge management systems depend on the work community, research place and devices at hand. Also the activity and willingness to share ones knowledge had a great influence on the success of the research and achieving its goals. The combination of wall technique and modeling was found suitable for knowledge management. It was also used to create new knowledge that can be used in developing knowledge management in the organization and making it more efficient. It came also clear that knowledge management suits the area of sign language interpreting. It only requires that the organization knows what knowledge is useful and necessary to it and what it needs the knowledge for. Knowledge management is successful when knowledge is reused by sharing it to those in need in the right moment, and if it at the same time makes the organization more efficient.

Keywords: tacit knowledge, knowledge management, work assignments and guardianships, wall technique, modeling and learning

4 SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
3 TYÖN TAVOITE JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	10
4 TYÖN KESKEISET KÄSITTEET	11
4.1 Tieto ja tietämys	11
4.2 Hiljainen tieto.....	13
4.3 Osaaminen.....	15
4.4 Hiljainen tietämys	16
4.5 Tietämyksen johtaminen	18
4.6 Tietämyksen johtamisen osa-alueet	22
5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSPROSESSI.....	27
5.1 Toimintatutkimus	27
5.2 Seinätekniikka	30
5.3 Mallintaminen	33
5.4 Toimintatutkimuksen toteuttaminen Tampereen Tulkkikeskuksessa	35
6 RAPORTOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET	47
6.1 Yhteenveto kehittämisaamupäivien palautteista	47
6.2 Tilaaajan palaute tietämyksen johtamisesta	53
6.3 Uusien työntekijöiden palaute perehdytyskansion testaamisesta.....	57
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	59
7.2 Tutkimuksen eettisyys.....	62
7.3 Pohdinta	63
7.4 Johtopäätökset.....	70
7.5 Jatkotutkimukset	75
LÄHTEET.....	77

LIITE 1: Palautekyselyn kysymykset

LIITE 2: Tutkimuksen tilaaajan haastattelukysymykset

LIITE 3: Dokumenttien testaajien haastattelukysymykset

Yrityksen toimintaa ohjaavat strategia ja tavoitteet. Kun halutaan selvittää yrityksen uudistumisen tärkeimmät tekijät, pitää kiinnittää huomiota näiden lisäksi myös yrityksen tiedollisiin ja taidollisiin voimavaroihin. Näihin voimavaroihin kuuluvat yrityksen sisäinen osaaminen ja tietämys, joiden säilyttäminen, jakaminen ja kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen kilpailukyvyille (Virtainlahti 2009, 13). Osaaminen ja tietämys voivat olla hyvin olennaisia yrityksen toiminnalle, mutta niitä ei ole helppo määritellä. Virtainlahden (2009) mukaan osaaminen on tietoa ja taitoa, joiden avulla pystytään hallitsemaan tekemistä erilaisissa tilanteissa niihin sopivalla tavalla. Osaaminen ei siis ole pelkkää tietämistä, vaan vaikkapa työhön liittyvää tietoa ja taitoa, joita voidaan soveltaa työtehtävien tekemiseen. Tietämykselle ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta Virtainlahti kuvailee sen olevan tiedettyjen yksityiskohtien yhdistelemistä tilannekohtaisesti. Hänen mukaansa teemme tätä yhdistelyä koko ajan ja samalla tietämyksemme muuttuu jatkuvasti. (Virtainlahti 2009, 23–26, 51–54.) Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää osata tunnistaa ja säilyttää osaaminen ja tietämys yrityksen hallussa, sillä niiden ja ammattitaidon avulla tuotetaan yrityksen palvelut. Kun näistä voimavaroista huolehditaan, yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Virtainlahti 2009, 151; Ståhle & Grönroos 2002, 203–204.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista työhön liittyvää tietämystä tilaajayrityksessäni, Tampereen Tulkkikeskuksessa, on ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. Lisäksi selvitän, millaisilla tietämyksen johtamisen menetelmillä tietämystä voidaan tuoda esille ja tallentaa yrityksen käyttöön aiempaa paremmin. Keskityn yrityksen sisäisen tietämyksen tallentamiseen sekä jakamiseen, joka voidaan jakaa vielä kahteen eri prosessiin. Näistä ensimmäinen on Reychnayn ja Weisbergin (2011) mukaan tiedon siirtäminen yritykseltä yksilölle yrityksen virallisten rakenteiden kautta esimerkiksi dokumentteina ja tietokantoina. Toinen prosessi on tiedon vaihtaminen työntekijöiden välillä. Tällöin työntekijät jakavat itse tietoa toisilleen erilaisia kokemuksia, ideoita, tietoa ja ehdotuksia vaihtamalla. (Reychnay & Weisberg 2011, 329.) Keskityn työssäni näihin molempiin prosesseihin.

1990-luvulta alkaen yritykset ovat alkaneet yhä enemmän käsittää osaamisen ja tietämyksen merkityksen yrityksen kilpailukyvyille sekä yrityksissä luotavalle uudelle tiedolle (Reychay & Weisberg 2011, 390, 397; Suurla 2001, 66; Leppänen 2000, 50). Lisäksi on havaittu, että työntekijöiden hiljaista tietoa hyödyntämällä yritykset pystyvät kehittämään toimintaansa monipuolisesti (Kesti 2014, 92). Suomessa puhutaan paljon tiedon häviämisestä suurten ikäluokkien siirtyessä vähitellen eläkkeelle, mutta lisäksi työntekijöiden siirtymiset yrityksestä toiseen ovat hiljalleen havahduttaneet monet yritykset siihen, että työntekijät vievät mennessään suuren määrän tietämystä, jos sitä ei aleta kerätä, tallentaa ja jakaa yrityksissä (Stenberg 2012, 230). Tutkimukseni keskittyy osaltaan ehkäisemään tätä ”tietovuotoa” pois tilaajayrityksestäni ja miettimään, miten yrityksessä voitaisiin kerätä ja jakaa työntekijöiden tietämystä. Opinnäytetyöni pääaihe onkin tietämyksen johtaminen. Sen alla käsittelen henkilöstön työtehtäviä ja vastuurooleja sekä hiljaista tietoa. Olen valinnut nämä aiheet, koska tilaajayritys tarvitsee nimenomaan näihin liittyvää tietoa toimintansa kehittämiseen. Tämän tutkimuksen kautta yritys haluaa saada uusia, toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja tulevaisuuden työtehtävien jakamiseen ja luomiseen, uusien työntekijöiden rekrytointiin sekä muuhun toiminnan tehostamiseen.

Toteutan tutkimuksen kaksiosaisena toimintatutkimuksena, joka osallistaa lähes koko yrityksen henkilöstön. Tutkimuksen aikana selkeytän ja kuvaan yrityksen henkilöstön työnkuvat ja vastuuroolit sekä kokoan yhteen niihin liittyvää yrityksen sisäistä hiljaista tietämystä. Näitä ei tulla julkaisemaan osana tätä opinnäytetyötä liiketoiminnallisista syistä. Tämä opinnäytetyö toimii osittain jatkona Henna-Riikka Romppasen vuonna 2013 valmistuneelle opinnäytetyölle Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallinnon uudelleenorganisointi. Lisäksi Tampereen Tulkkikeskukselle valmistui keväällä 2017 liiketalouteen liittyvä opinnäytetyö, joka osittain liittyy tähän opinnäytetyöhön ja sen kehittämiskohteeseen.

Työn tilaaja on työnantajani Tampereen Tulkikeskus Oy, joka on Suomen vanhin, edelleen toimiva, viittomakielen tulkkauspalvelua tuottava yritys. Yritys on perustettu vuonna 1989 ja se tuottaa tulkkauspalvelua kuuroille, kuuroutuneille, kuurosokeille ja puhevammaisille sekä viittoma-, viittomakielen- ja kommunikaatio-opetusta. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä työskenteli toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen aikana 15 tulkkiä, joista kaksi toimi lisäksi alue-esimiehinä. (Tampereen Tulkikeskus Oy 2016.) Toimintatutkimuksen toisen vaiheen aikana työntekijöitä oli kaksi enemmän, eli yhteensä 17 tulkkiä sekä toimitusjohtaja. Heidän työskentelyalueensa jakaantuivat seuraavasti: 11 työskenteli Pirkanmaalla, 4 Lappeenrannan alueella, 2 Uudellamaalla ja 1 Jyväskylän alueella. (Tampereen Tulkikeskus Oy 2017.)

Tampereen Tulkikeskuksessa on yhteensä viisi työnkuvaa: toimitusjohtaja, alue-esimies, sisäinen välittäjä, tulkki sekä opettaja. Tulkkien työnkuva jakaantuu vielä viittomakielentulkkeihin, kirjoitustulkkeihin, puhevammaisten tulkkeihin sekä kuukausipalkkaiseen ja tuntipalkkaiseen tulkkeihin. Opetuspuolta ei tässä tutkimuksessa käsitellä lainkaan, sillä yrityksen työntekijöistä kukaan ei tutkimushetkellä tehnyt aktiivisesti opetustyötä. Työnkuvien lisäksi yrityksessä on kolme vastuuroolia: opiskelijavastaava, autovastaava sekä tiedotusvastaava. Roolit sisältävät nimensä mukaisesti tiettyyn aiheeseen liittyvien asioiden hoitamista, kuten harjoitteluun tulevien opiskelijoiden ohjausta (opiskelijavastaava), auton huolloista yms. huolehtimista (autovastaava) sekä yrityksen sisäisestä tiedonvälityksestä huolehtimista (tiedotusvastaava). Jokaista vastuuroolia hoitaa yksi tulkki ja roolit voidaan myös tarvittaessa siirtää työntekijältä toiselle. (Tampereen Tulkikeskus Oy 2016.)

Tulkkien työnkuvat jakautuivat seuraavasti: tulkeista kaksi toimi tulkkina sekä alue-esimiehenä. Tulkeista 11 työskenteli viittomakielentulkkina ja kaksi kirjoitustulkkina. Lisäksi yksi tulkki työskenteli sekä viittomakielentulkkina että kirjoitustulkkina, yksi sekä kirjoitustulkkina että puhevammaisten tulkkina, yksi sekä viittomakielentulkkina että puhevammaisten tulkkina ja yksi sekä viittomakielentulkkina että sisäisenä välittäjänä. (Tampereen Tulkikeskus Oy 2017.) Tämä jakautuminen on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tampereen Tulkkikeskuksen työnkuvien ja vastuuroolien jakautuminen 2017

Työtehtävä	Työntekijämäärä
Toimitusjohtaja	1
Viittomakielentulkki	9
Viittomakielentulkki ja kirjoitustulkki	1
Viittomakielentulkki ja puhevammaisten tulkki	1
Viittomakielentulkki ja alue-esimies	2
Viittomakielentulkki ja sisäinen välittäjä	1
Kirjoitustulkki	2
Kirjoitustulkki ja puhevammaisten tulkki	1
Työntekijöitä yhteensä:	18

Tampereen Tulkkikeskuksessa on dokumentoitu jonkin verran työ- ja toimintatapoja erilaisina ohjeistuksina ja muina dokumentteina. Yrityksen toimitusjohtajan Esa Päiväniemen (2016) mukaan yrityksen organisaatorakenteen päivittämiselle on kuitenkin tarvetta, sillä esimerkiksi yrityksen työnkuvia, toimintamalleja ja sisäistä hiljaista tietoa sekä osaamista ei ole dokumentoitu riittävällä tarkkuudella. Tämän toimintatutkimuksen avulla yritys toivookin saavansa toiminnan ohjaamiseen ja suorittamiseen liittyvää tietämystä selville. Esimerkiksi eri työnkuvat ja vastuuroolit halutaan saada selkeiksi kaikille työntekijöille ja samalla kerättyä työntekijöiden hiljaista tietämystä yhteen. Lisäksi toiveena on luoda toimivia toimintatapoja työtehtävien jakamiseen, uusien työtehtävien luomiseen sekä toiminnan tehostamiseen esimerkiksi perehdyttämisessä. Näiden seikkojen avulla yritys uskoo voivansa tehostaa toimintaansa ja paikata siinä jo havaittuja ongelmia. (Päiväniemi 2016.)

Tampereen Tulkkikeskuksen toiminta perustuu pääosin tulkkaukspalveluiden tuottamiseen. Tulkkauksen lisäksi yrityksellä on useita sisäisiä toimintoja, kuten erilaiset raportoinnit ja työaikojen seurannat. Yrityksen johtaminen perustuu erilaisten tiimipalavereiden, koulutusten sekä esimieskäytänteiden hyödyntämiseen (mm. kehityskeskustelut) tiedon keräämisessä ja jakamisessa sekä päätöksenteon pohjana. Toiminnan tukena on käytössä sähköisiä tiedotuskanavia, kuten sähköposti ja henkilöstön yhteiset Youtube- ja Gmail-tilit.

Yrityksessä tiedonkulku toteutuu pääasiassa tiimipalaverien, tiedotteiden, muistioiden, sähköpostin sekä suullisen kerronnan kautta. Yrityksen sisäisen tietämyksen hyödyntämättömyys tai sen unohtaminen ja häviäminen aiheuttavat haasteita yrityksen toiminnalle. Ongelmia ilmenee, kun tietoa tiettyjen työtehtävien suorittamisesta tai suoritusjärjestyksestä ei ole tai sitä ei muisteta ja siihen liittyvä kirjallinen ohjeistus puuttuu. Ongelmia voi tulla myös yllättävien sairastapausten ja muiden poissaolojen takia. Osa ongelmista liittyykin selkeästi tiedon riittämättömään jakamiseen tai tavoittamattomuuteen sekä keräämiseen. (Päiväniemi 2016.)

Tutkimukseni aiheen taustalla on tilaajayritykseni, Tampereen Tulkkikeskus Oy:n, halu aloittaa yrityksen sisäisen tietämyksen johtamisen prosessi. Yritys haluaa kehittää tietämyksen johtamistaan ja ottaa sen aiempaa vahvemmin käyttöön yrityksen arjen toiminnassa. Tutkimuksen avulla yritys haluaa saada henkilöstön hiljaista tietämystä näkyväksi ja hyödynnettäväksi sekä luoda uusia toimivia toimintatapoja ja -malleja toimintansa tehostamiseksi. Näiden toiveiden pohjalta tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaista tietämystä kyseisessä tulkkausalan yrityksessä on ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi tutkin, millaisilla tietämyksen johtamisen menetelmillä tietämystä voidaan tuoda esille ja tallentaa yrityksen käyttöön aiempaa paremmin. Näihin seikkoihin ei ole yrityksen toimitusjohtajan mukaan keskitytty riittävästi ja siksi tällaiselle tutkimustyölle on todellista tarvetta (Päiväniemi, 2016).

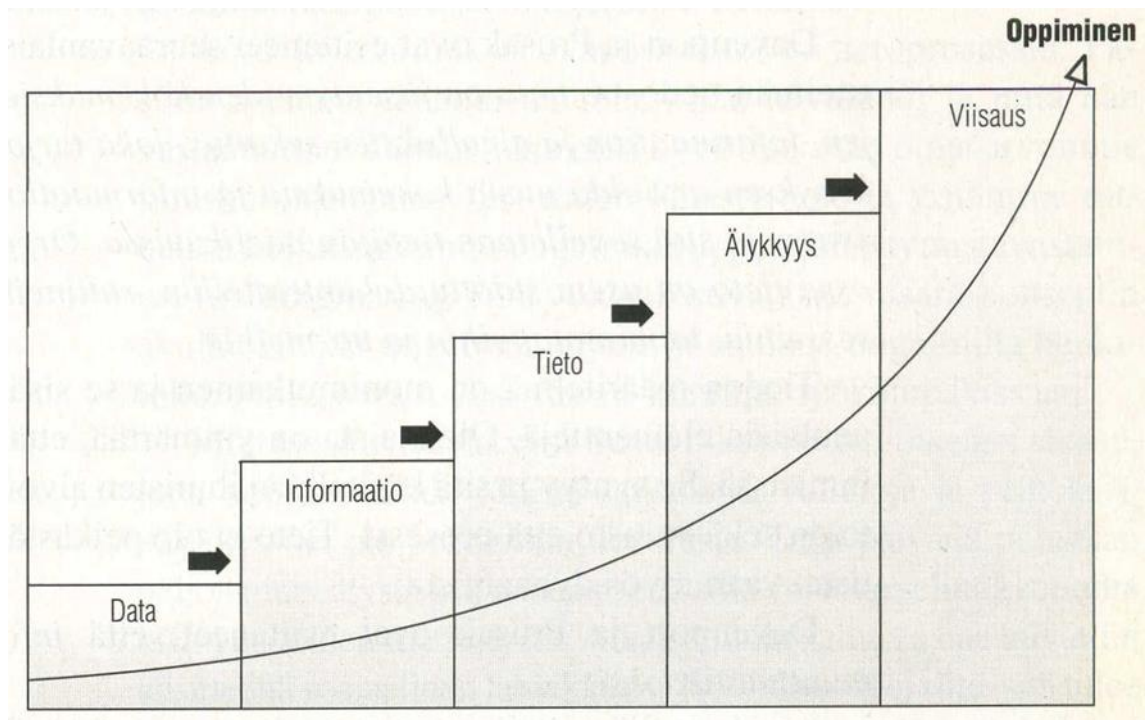
Työn tutkimuskysymykset:

1. Millaista työtehtäviin liittyvää tietämystä Tampereen Tulkkikeskuksessa on löydettävissä tällä hetkellä?
2. Miten Tampereen Tulkkikeskuksessa olevaa tietämystä voidaan hyödyntää sen johtamisessa ja sen toiminnan kehittämisessä?

Pyrin näiden tutkimuskysymysten avulla kartoittamaan ja tekemään näkyväksi yrityksen eri työnkuviin ja vastuurooleihin liittyvää tietämystä. Selvitän, mitkä ovat eri työnkuvien ja vastuuroolien sisällöt ja vuosikellot ja kerään ja tallennan tiedot yrityksen käyttöön. Käytän tässä apuna seinätekniikkaa ja mallintamista, joista kerron tarkemmin luvussa 5. Lisäksi tallennan kerättyä tietämystä yhteen, jotta voidaan kokeilla sen hyödynnettävyyttä mm. yrityksen perehdyttämisen kehittämisessä. Kehittämistyön avulla pyrin myös selvittämään, millaista hyötyä tietämyksen johtamisesta on ja miten sitä voidaan toteuttaa kyseisessä tulkkausalan yrityksessä.

4.1 Tieto ja tietämys

Koska keskityn tilaajayrityksen tietämyksen johtamiseen ja hyödyntämiseen, tutkimuksen pääkäsitteenä on tietämyksen johtaminen. Tämän lisäksi olennaisia käsitteitä ovat hiljainen tieto, osaaminen, hiljainen tietämys, hiljaisen tietämyksen osa-alueet, tietämyksen johtaminen, työnkuvat ja vastuuroolit sekä toimintatutkimus. Tietämyksen johtamisen käsittely rinnakkain näiden muiden käsitteiden kanssa helpottaa niiden erottamista toisistaan. Esimerkiksi tiedon ja tietämyksen ajatellaan usein olevan sama asia. Tässä tutkimuksessa niiden välillä on kuitenkin ero. Muita näihin helposti sekoittuvia termejä ovat data, informaatio, ymmärrys ja jopa viisaus. Onkin ehkä tarpeen erotella nämä termit toisistaan ennen hiljaisen tiedon ja tietämyksen tarkempaa käsittelyä. Sydänmaanlakka (2000) havainnollistaa näitä käsitteitä tiedon hierarkian avulla.



KUVA 1. Tiedon hierarkia. (Sydänmaanlakka 2000, 177)

Sydänmaanlakan mukaan hierarkian alin askelma, data, tarkoittaa irrallista tietoa, johon ei liity mitään merkityksiä. Toinen askelma on informaatio, jossa dataan

yhdistetään jokin merkitys. Informaatioon ei kuitenkaan liity lainkaan kontekstia eli asiayhteyttä. Informaation jälkeen tuleva askelma on tieto, joksi informaatio voi muuttua esimerkiksi kokemuksen kautta. Tiedolle olennaista on sen sidoksisuus yksilön arvoihin, tekoihin ja asiayhteyksiin. Tässä tulee mukaan ihmisen vaikutus: informaatio muuttuu tiedoksi ihmisen prosessoinnin kautta. Tiedon pitää siis olla myös perusteltua ja omaksuttavissa. (Sydänmaanlakka 2000, 177–179.) Sydänmaanlakan tiedon hierarkiassa ei ole tietämyksen käsitettä, mutta Suurlan (2001) mukaan ihmisen prosessoitua ja liitettyä tiedon omaan tiedonrakenteeseensa se muuttuu näkemykselliseksi tiedoksi. Tätä kutsutaan tietämykseksi. Tietämys sijoittuisi hierarkiassa tiedon jälkeiselle askelmalle. Kun ihminen käsittelee tietoa kokemustensa kautta, se muuttuu ymmärrykseksi ja siirtyy hierarkian tietämyksen askelmalle. (Suurla 2001, 31–33.) Seuraava askelma on älykkyys, joka tarkoittaa oikeiden ratkaisujen ja päätösten tekemisessä tarvittavaa oikea-aikaista ja oikeaa tietoa. Viimeinen askelma on viisaus, joka tarkoittaa tietoja, kokemusta ja ymmärrystä yhdistelemällä saatavaa uutta ja kokeiltua tietoa. Se vaatii pitkän ajan kehittyäkseen ja siihen liittyy tiedon käyttäminen omien päämäärien edistämiseen. (Sydänmaanlakka 2000 179–180.)

Tietämys on monimutkainen kokonaisuus, jonka erottaminen tiedon käsitteestä voi olla haastavaa. Tässä tutkimuksessa käsitteet erotellaan seuraavasti: tiedossa yhdistyvät informaatio, sen merkitys ja tiedon omistajan ajatus sen vaikutuksesta omalla kohdallaan. Tietoa voidaan johtaa datasta tietämyksen avulla. Tietämystä voidaan taas pitää valmiutena toimia omien uskomusten mukaisesti ja samalla auttaa luomaan tiedon merkityksiä. Tietämys voi ilmetä esimerkiksi toiveina sellaisissa tilanteissa, joissa tieto muuttaa käsitystä esillä olevasta aiheesta. Konkreettisenä esimerkkinä tietämyksen ja tiedon erosta voidaan käyttää Hovilan ja Okkosen (2006) kuvausta lämpöasteista:

Data on faktoja ilman kontekstia eli esimerkiksi irtonaisia lukuja, informaatioissa taas tiedetään näille jo jokin yhteys eli numerot merkitsevät esimerkiksi lämpöasteita, kylmää tai kuumaa. Tietämys taas yhdistää eri informaatiota ja kokemuksen eli esimerkiksi, että 100-asteinen on kuumaa ja kuuma polttaa eikä siihen kannata koskea. Tietämys voidaan ajatella kokemuksen mukanaan tuomana ymmärtämyksenä informaatiosta ja datasta. (Hovila & Okkonen 2006, 46.)

Tietämykseen sisältyy siis tiedon lisäksi ajatus tiedon muuttumisesta sekä prosessinomaisuudesta. Käytännössä tietämyksessä voi ajatella olevan kyse informaation ymmärtämisen lisäksi sen tulkitsemista.

Stenberg (2012) määrittelee väitöskirjassaan tiedon perustelluksi tosi uskomukseksi. Hänen mukaansa tiedon luomiseen tarvitaan tietämystä. Esimerkiksi työtilanteessa syntyvää dataa voidaan muuttaa tiedoksi tietämyksen avulla. Lisäksi tietämys ja sen luomis- ja jakamisprosessit voivat myös vaihdella yksilön ja ryhmän välillä (Stenberg 2012, 36–37, 105.) Stenberg esittelee myös Faucherin ja muiden käsityksen tiedon ja tietämyksen erosta: tieto on merkityksen sisältävää tulkintaa, kun taas tietämys sisältää merkityksen ja käsitteellistämisen. (Stenberg 2012, 34.) Stenbergin mukaan tietämyksen ja tiedon yksi ero on myös se, että tietoa voidaan jakaa yksipuolisesti (esimerkiksi luettelot), mutta tietämyksen jakamiseen tarvitaan sekä jakajaa että vastaanottajaa. Tietämys sisältää usein mm. hiljaista tietoa, jonka jakaminen edellyttää vuorovaikutusta osapuolten välillä. (Stenberg 2012, 56.)

4.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto-käsite pohjaa englanninkieliseen termiin tacit knowledge. Sen voidaan kääntää tarkoittavan mm. hiljaista tietoa, näkymätöntä tietoa, piilevää tietoa tai kokemustietoa. Se tarkoittaa ihmisillä olevaa syvällistä tietoa, jota emme pysty kuvaamaan sanallisesti. Se on vuosien aikana erilaisissa tilanteissa kerääntynyttä tietoa, joka liittyy ja muovautuu haltijansa historian ja kokemusten mukana. Siihen kuuluvat erilaiset taidot, joita käytämme niin arkielämässämme kuin työssämme. Käytämme kaikkia näitä tietoja apunamme toiminnassamme sitä huomaamattamme. (Stenberg 2012, 41; Virtainlahti 2009, 38–39, 49; Nonaka & Takeuchi 1999, 8, 85.)

Hiljaisen (tacit) ja näkyvän(focal) tiedon eron on ottanut ensimmäistä kertaa esille unkarilainen Michael Polanyi 1940-luvulla. Hänen mukaansa molemmat tiedon lajit ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja ihmiset tarvitsevat näitä molempia voidakseen käsitellä asioita. Polanyi määrittelee hiljaisen tiedon välttämättömäksi taustatiedoksi, jonka avulla käsitellään näkyvää tietoa. Ihminen ei pysty

kuvaamaan kaikkea tätä hiljaista taustatietoa sanallisesti, vaan osa siitä voi olla vain alitajuista tietoa. Hiljaista tietoa ovat mm. kokemustieto sekä tiedostamattomat säännöt, jotka tukevat näkyvää tietoa. Esimerkkinä tästä on mestarin työskenteleminen. Hän osaa tehdä työnsä, mutta ei välttämättä pysty kuvaamaan kaikkea, mitä hän tekee tai mitä hänen täytyy tietää voidakseen tehdä työtään. Näkyvä tieto puolestaan on aina tiedostettua ja se määrittelee käsittelemämme asian. Näkyvää tietoa voidaan kuvata esimerkiksi kaavion tai muun dokumentin avulla, jolloin sitä on suhteellisen helppoa jakaa vaikkapa yrityksen sisäisen verkon kautta. Vaikka kaikkea hiljaista tietoa ei voida muuttaa näkyväksi, sitä voidaan silti jakaa. (Virtainlahti 2009, 74; Suurla 2001 35; Polanyi & Prosch 1975, 34–39.)

Vaikka näkyvästä tiedosta voidaan käyttää myös muita nimityksiä, kuten täsmätieto tai eksplisiittinen tieto, käytän tässä opinnäytetyössä käsitettä näkyvä tieto, sillä se kuvaa mielestäni parhaiten kyseisen tiedon lajin käytettävyyttä esim. numeroiden tai kaavioiden muodossa. Hiljainen tieto on selkeästi abstraktimpaa, hyvin henkilökohtaista ja henkilön käsityksiä, intuitioita ja näkemyksiä sisältävää tietoa, jota on vaikea kuvata sanallisesti.

Yksi tunnetuimmista hiljaisen tiedon määritelmistä on Nonakan ja Takeuchin (1995) määritelmä, jossa he jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tiedolliseen ja tekniseen. Tiedollinen ulottuvuus sisältää mm. erilaisia uskomuksia, malleja ja arvoja, jotka koemme itsestään selvyytenä, koska ne ovat juurtuneet niin syväälle meihin. Tästä syystä niitä on myös vaikea tiedostaa. Tiedollinen ulottuvuus kuvastaa käsityksiämme tällä hetkellä olevasta todellisuudesta, tavastamme hahmottaa maailmaa sekä ajatuksestamme tulevaisuudesta ja mitä se tuo tullessaan. Tekninen ulottuvuus puolestaan sisältää erilaisia konkreettisia, vaikeasti määriteltäviä taitoja, joista voidaan käyttää nimitystä know-how, eli taitotieto. Se tarkoittaa vuosien työskentelyn myötä kerääntyvää kokemusta, jonka sanotaan olevan ammattilaisilla ”sormenpäissä”. Tätä ovat esimerkiksi kädentaidot tai kokemukseen pohjautuva osaaminen. Nonakan ja Takeuchin mukaan nämä kaksi hiljaisen tiedon ulottuvuutta eivät ole täysin irrallisia toisistaan, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60–61.)

Virtainlahti määrittelee kokemuksen hiljaisen tiedon perustaksi ja konkreettiseksi tekemiseksi. Yksilö kerää kokemustensa kautta hiljaista tietoa, jota sitten käytetään hyödyksi esimerkiksi ongelmanratkaisussa. (Virtainlahti 2009, 50.) Stenberg tuo esille Choon kuvauksen yksilön ja ryhmän hiljaisen tiedon eroista. Siinä yksilön hiljaisen tiedon ajatellaan perustuvan pitkälti työkokemukseen, kun taas ryhmän hiljaisen tiedon ajatellaan kertyvän yhdessä oppimalla yhteisössä muodostuneiden toimintatapojen ja arvojen sekä toisten ymmärtämisen kautta. (Stenberg 2012, 42.) Työelämässä hiljainen tieto onkin yritysten sisäistä tietoa, joka on vaikeasti tunnistettavissa ja hyödynnettävissä. Kaikki kokemukseen perustuva tieto työelämässä olisi tärkeää saada käyttöön ja dokumentoitua, sillä mitä enemmän tietoa tuodaan julki ja kehitetään, sitä enemmän se myös kehittää työelämää. Dokumentoinnin kautta työntekijät oppivat muiden kokemuksista ja sisäistävät paremmin omia kokemuksiaan. Samalla myös hiljainen tieto yrityksessä lisääntyy. Ammattitaito perustuu hiljaisen tiedon luomaan pohjaan ja se auttaa reagoimaan erilaisiin työelämän tilanteisiin oikein (Virtainlahti 2009, 41; Nonaka & Takeuchi 1999, 69).

4.3 Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan kaikkia ihmisten työssään käyttämiä ja yritykseen mukanaan tuomia tietoja ja taitoja, jotka luovat kilpailukyvyille pohjan. Se on erityistä tietämystä, jota kyetään soveltamaan eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla, kuten työelämässä käytännön työtehtäviin. Se syntyy koulutusten ja kokemusten yhteisvaikutuksesta ja on tilanne- ja asioidonnaista. Kun henkilö soveltaa kokemusten ja koulutuksen kautta kertynyttä osaamistaan ongelmanratkaisuun uudella tavalla, puhutaan asiantuntijuudesta ja kompetenssista. (Virtainlahti 2009, 23, 26; Stähle & Grönroos 2002, 49, 73; Suurla 2001, 37, 100.) Työelämässä osaaminen näkyy siis siinä, että ammattilainen tietää, mitä tekee.

Osaamista kannattaa pohtia sekä yrityksen että yksilön kannalta. Osaaminen henkilötasolla on tietojen ja taitojen hallitsemista ja kyvykkyyttä. Lisäksi pitää ymmärtää, että vaikka yksilö oppii, hänen oppimisensa vaikuttaa samalla koko työyhteisöön. Työntekijät voivat siis itsenäisesti kartuttaa yrityksen oppimista ja

tietämystä. Muuallakin kuin työyhteisön sisällä opittu asia voi siirtyä työyhteisössä esimerkiksi uusina toimintamalleina, tietojärjestelminä tai vaikka mallioppimisen kautta. (Ranki 1999, 21.) Yritystasolla oppimisella tarkoitetaan työyhteisön kykyä kehittää ja uudistaa toimintatapojaan. Tähän tarvitaan myös paikka (esim. tietokanta), johon yhteisö voi tallentaa uutta ja vanhaa tietoa ja tietämystä. (Stenberg 2012, 15.) Yritysten olisi myös hyödyllistä tunnistaa eri työroolien vaatimukset, jotta niihin liittyvää osaamista voitaisiin tietoisesti lisätä ja jakaa. Esimerkiksi tietämyksen johtamisen avulla voitaisiin varmistaa, että työ ja siihen liittyvän osaamisen omaava henkilö kohtaavat. (Kesti 2014, 140; Stenberg 2012, 55; Hätönen 2011, 49).

Yrityksen osaaminen perustuu ennen kaikkea yrityksen ja sen työntekijöiden historiaan ja siihen, millaisiin asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin yritys on aikanaan pyrkinyt toiminnallaan vastaamaan. Osaaminen vaatii työtä ja tavoitteita, eikä sitä saavuteta hetkessä, mutta toisaalta sitä ei myöskään menetetä hetkessä. Oppimiseen ja osaamisen siirtymiseen yrityksen sisällä vaikuttavat yrityksen toimintatavat, arvot ja uskomukset sekä yhteistyökumppanit ja asiakkaat. (Ranki 1999, 10, 15.) Oppimista tapahtuu koko ajan ja se näkyy organisaation toiminnan ja käyttäytymisen muutoksina. Yritys tavallaan muodostaa oppimisympäristön, joka vaikuttaa siihen, mitä ja miten opitaan ja miten opittu siirtyy yrityksen sisällä työntekijöiltä toisille. Yrityksen osaamiseen liittyy vahvasti myös työyhteisön suorituskyky, eli se, miten työntekijät ovat oppineet toimimaan yhdessä tiettyä palvelua tuottaessa. Voidaankin puhua yrityksen ydinosaamisesta, eli liiketoiminnan menestyksen perustana olevasta erityisestä osaamisesta. Se on yrityksen kilpailukyvyn kannalta erittäin tärkeää osaamista, joka syntyy pitkän ajan kuluessa ja jonka ylläpitäminen vaatii kertaamista ja kehittämistä. (Stenberg 2012, 53, 60; Suurla 2001, 100; Ranki 1999, 22.)

4.4 Hiljainen tietämys

Hiljainen tietämys -käsite pohjautuu englanninkielisen käsitteeseen Knowledge Management (KM), jolla tarkoitetaan tietämyksen hallintaa tai johtamista. Hiljaisen tietämyksen rinnalla voidaan käyttää muitakin termejä, kuten

kokemustieto, hiljainen tieto tai hiljainen osaaminen. Osa näistä termeistä on samoja kuin hiljaisesta tiedosta käytettävät termit. Käytän tässä opinnäytetyössä termiä hiljainen tietämys hiljaisen tiedon sijaan, sillä tilaajayrityksen ja tämän toimintatutkimuksen näkökulmasta tietämys on jatkuvaa ja alati muuttuvaa. Kuten Virtainlahti (2009) hyvin kuvaa, tieto on pysyvä tietyn tiedon ja merkityksen paketti, mutta tietämys on kuin jatkuva prosessi, jossa tietämys muuttuu ja kehittyy erilaisia hiljaisia yksityiskohtia yhdistelemällä (Virtainlahti 2009, 51). Vastaava yrityksen toiminnan muuttuminen ja kehittyminen ovat tämän tutkimuksen tavoitteena.

Voidakseen hallita tietopääomaa, johtajien täytyy ensin selvittää, mitä työntekijöiden hiljainen tietämys yrityksessä on ja mitä sen johtaminen tarkoittaa. Hiljaista tietämystä löytyy yrityksessä niin toimintatavoista, dokumenteista, organisaatiokulttuurista kuin työntekijöistäkin. Tietämys muodostaa tavallaan pohjan yrityksen toiminnalle. (Cepeda-Carrión 2011, 92.) Tietämys sisältää usein myös paljon hiljaista tietoa, jota ei voida jakaa ilman vuorovaikutusta muiden kanssa. Virtainlahti (2009) määrittelee hiljaisen tietämyksen henkilön syvälle toimintaan juurtuneeksi, henkilökohtaiseksi tietämykseksi, jota on vaikea pukea sanoiksi. Se pohjaa henkilön kokemuksiin, ei teorian tietoon, ja sen kehittyminen vaatii aikaa. Tekemisen ja toiminnan kautta henkilön toiminta muuttuu hiljalleen rutiiniksi ja hiljaiseksi tietämykseksi ja sitä kautta toiminta alkaa perustua pohtimisen sijaan intuitioon. (Virtainlahti 2009, 73–86, 157.)

Stenberg (2012) puolestaan tuo esille useita eri määritelmiä hiljaiselle tietämykselle. Esimerkiksi Blackler (1995) kuvaa hänen mukaansa tietämyksen kiinnittyvän ihmiseen eri tavoin: osa tietämyksestä tallentuu hiljaisena muistiin, liikeratoihin tai vaikkapa työyhteisön kulttuuriin, kun taas osa tallentuu näkyvänä erilaisiin laitteisiin ja tietovälineille. Blackler korostaa myös tietämyksen yhteyttä tiettyyn tilanteeseen tiettyinä hetkenä, ja painottaa tietämyksen kehittyvän jatkuvasti ja olevan luonteeltaan tavoitteellista. Stenbergin mukaan tietämyksen voidaan myös sanoa olevan aineetonta pääomaa, joka perustuu henkilön osaamisen, taitojen ja tietojen ennakkointiin ja arviointiin. Hiljaista tietämystä onkin vaikeaa muuttaa näkyväksi, koska se on niin vahvasti sidoksissa yksilöön. Joskus hiljaista tietämystä jaetaan huomaamatta, mutta jos sitä halutaan

tietoisesti muuttaa näkyväksi, se vaatii kaikilta prosessiin osallistujilta yhteistyötä, vuorovaikutusta ja sitoutumista. (Stenberg 2012, 13, 40, 44, 61.)

Eri ihmisten ja yritysten hiljainen tietämys vaihtelee. Tietämystä voidaankin tutkia esimerkiksi tehtäväkohtaisista ja toiminnallisista näkökulmista. Yrityksen hiljaista tietämystä voidaan muuttaa näkyväksi mm. sisällyttämällä se erilaisiin tuotteisiin tai palveluihin tai liittämällä se osaksi yrityksen rutiineja ja toimintatapoja, kuten erilaisia tietokantoja, toimintaohjeita, ohjelmia, laitteita ja työtehtäviä. Näin se saadaan myös hyödynnettyä kilpailussa toisten yritysten kanssa. Yritysten pitää itse kehittää tarvitsemiaan rakenteita hiljaiselle tietämykselle ja huolehtia niiden toimivuudesta ja käyttämisestä. (Stenberg 2012, 13–14, 16, 23; Cepeda-Carrión 2011, 89; Armstrong 2009, 219.)

4.5 Tietämyksen johtaminen

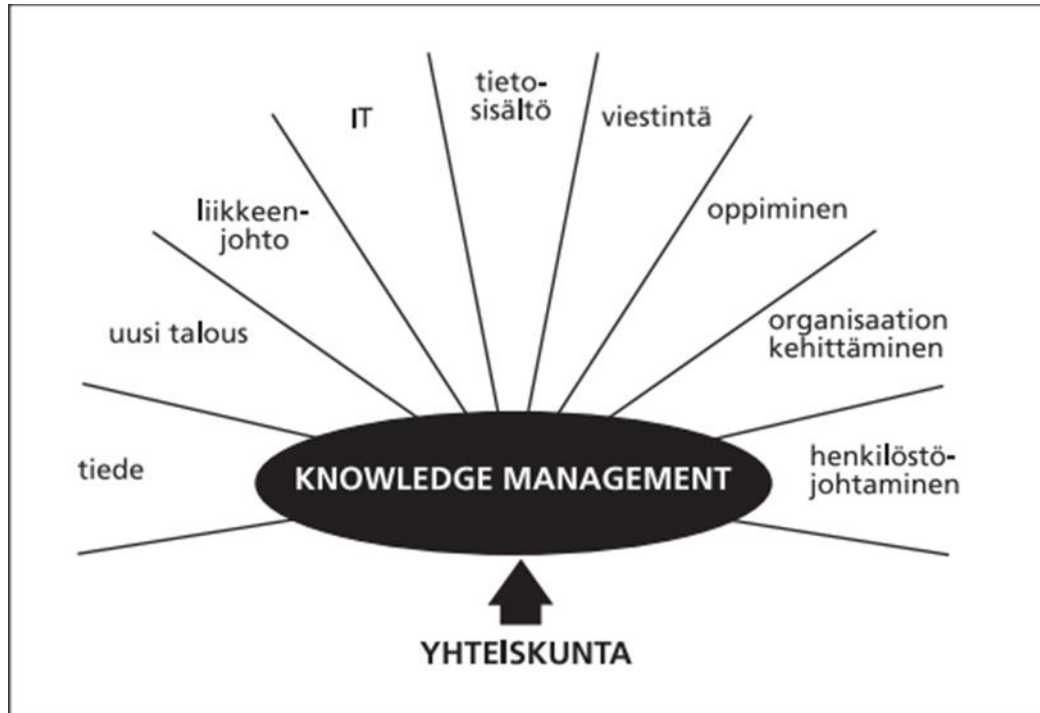
Tietämyksen johtamista ja sen menetelmiä on käytetty paljon tutkittaessa esimerkiksi teknologian, teollisuuden ja sosiaali- ja terveystieteiden yritysten hiljaisen tietämyksen johtamista ja erilaisia keinoja sen toteuttamiseksi. En ole kuitenkaan löytänyt tutkimuksia, joissa tietämyksen johtamista olisi sovellettu tulkkausalalle tai edelleen viittomakielen tulkkauksen alalle. En siis voi hyödyntää tulkkausalaan liittyvää teoriapohjaa tutkimuksessani, mutta käytän sen sijaan muiden alojen tutkimuksia.

Knowledge managementista käytetään suomenkielessä mm. termejä tietämyksen hallinta, tietämyksen johtaminen, tiedon hallinta, osaamisen johtaminen sekä tietojohtaminen. Englanninkieliset sanat ”knowledge” ja ”management” sisältävät erilaisia merkityksiä, joten tarkan vastineen löytäminen on vaikeaa. Yleensä ”Knowledge management” viittaa liiketoiminnassa nimenomaan yrityksen tiedon tai tietämyksen johtamiseen. (Suurla 2001, 25–26.) Tässä tutkimuksessa käytänkin käsitettä tietämyksen johtaminen, sillä keskityn nimenomaan työntekijöiden vuorovaikutuksessa tapahtuvaan tiedon jakamiseen ja sen vaikutuksiin työn johtamisessa. Käytän myös käsitteitä tieto ja tietämys, jotka erotan seuraavasti: tiedolla viitataan perusteltuihin ja merkityksen sisältäviin

tosiasioihin, kun taas tietämyksellä viitataan tosiasioihin, jotka sisältävät tulkintaa ja jotka ovat henkilöiden itsensä käsittelemiä, käsitteellistämiä ja omaksumia.

Tietämyksen johtaminen on etenkin yritysten johdolle haaste, sillä yritykset ovat riippuvaisia työntekijöistään: suuri osa yritysten tiedosta on varastoitunut heihin. Koska tieto on yrityksille hyvin tärkeää käyttöomaisuutta, yritysten pitäisikin pystyä soveltamaan jo olemassa olevaa tietoa ja lisäksi luomaan uutta. Tällainen tietopääoma voi olla todella suuri osa yrityksen todellisesta omaisuudesta. (Virtainlahti 2009, 73; Stähle & Grönroos 2002, 76–77, 160.) Yrityksen johdolla onkin merkittävä vastuu tietämyksen johtamisessa: johto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten ja mitä tietämystä yrityksen sisällä on ja miten sitä jaetaan (Stenberg 2012, 67).

Cepeda-Carriónin (2011, 89) muistuttaa, että tietämys on yrityksille merkittävää vain silloin, kun pystytään arvioimaan sen käytettävyyttä käyttäytymisen ohjaamisessa yrityksen toimialalla. Pelkästä tiedosta ei ole yrityksille hyötyä, vaan sekä hiljainen että näkyvä tietämys pitää tunnistaa ja arvioida niiden hyödyllisyys yritykselle. (Cepeda-Carrión 2011, 89, 94–95.) Tietämyksen johtamisen tavoitteena on siis selvittää, mitä yleisesti hyödyllistä tietoa yrityksen työntekijöillä on ja saada tämä tietämys jaettua koko organisaatiolle ja näin saada se hyödynnettyä liiketoiminnassa. (Ranki 1999, 38; Virtainlahti 2009, 172; Reyhchay & Weisberg 2011, 395). Tärkeää on keskittyä nimenomaan kilpailukyvyn kannalta olennaiseen tietoon, joka on yritykselle keskeistä ja joka on tarpeen saada tallennettua. Etenkin työntekijöiden työkokemusten kautta hankkima hiljainen tieto on tärkeää tunnistaa, sillä siitä ei ole yritykselle hyötyä, jos sitä ei saada jaettua myös muille. (Hovila & Okkonen 2006, 45–46, 79.) Virtainlahden (2009) mukaan tähän hetkeen keskittyvän toiminnan lisäksi tietämyksen johtamisessa on olennaista keskittyä myös tulevaisuuteen. Yritysten tulisi miettiä esimerkiksi liiketoiminnan kannalta olennaisen tietämyksen jakaantumista työntekijöiden kesken. Kriittistä hiljaista tietämystä, jota ilman yrityksen toiminta vaarantuu, ei saisi olla vain yksittäisten henkilöiden hallussa. Olisikin hyvä luoda toimintasuunnitelma, jossa määritellään, kenellä on kriittistä tietämystä ja miten sen jakaminen varmistetaan. (Virtainlahti 2009, 89.) Seuraavassa kuvassa on Suurlan kuvaus tietämyksen johtamisen vaikutusalueista.



KUVA 2. Knowledge managementin vaikutusalueita (Suurla 2001, 27)

Suurla (2001) määrittelee tietämyksen johtamisessa olevan kyse taitavasta henkilöstön tietojen, taitojen ja viestinnän kehittämisestä ja niistä huolehtimisesta (Suurla 2001, 119). Tietämyksen johtaminen edellyttää myös sen ymmärtämistä, että tietämyksen kehittäminen, luominen ja käyttäminen myös muuttavat yrityksen toimintaa. Ennen muutosten toteuttamista niitä pitää kokeilla ja niistä pitää informoida yrityksen työntekijöitä. On olennaista saada työntekijät ymmärtämään muutoksen ja toiminnan tärkeys yritykselle, jotta he osallistuvat ja sitoutuvat muutokseen. Työntekijöille kannattaisikin korostaa, että toiminnalla pyritään varmistamaan, että henkilöstön tietämys vastaa sopivassa suhteessa työtehtävien vaatimuksia ja yrityksen tavoitteita. (Stenberg 2012, 71, 108; Hovila & Okkonen 2006, 52; Suurla 2001, 17.)

Myös työntekijöiden arvot ja asenteet vaikuttavat osaltaan tietämyksen hankintaan, sen luomiseen ja jakamiseen sekä tietämyksestä oppimiseen (Stenberg 2012, 56; Suurla 2001, 15). Lisäksi tietämyksen johtaminen, tietämyksen leviäminen ja uuden tiedon luominen edellyttävät kaikkien yhteisön jäsenten osallistumista avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Luottamus kattaa sekä työntekijöiden keskinäisen luottamuksen että työntekijöiden ja työnantajan välisen luottamuksen. Toinen toisensa kannustaminen ja yhteinen

vastuunottaminen toiminnan kehittämisestä ovat myös tärkeässä roolissa tietämyksen johtamisen onnistumisessa. (Reychay & Weisberg 2011, 396; Armstrong 2009, 225; Suurla 2001, 14–16, 95, 118–119.)

Stenberg (2012) ja Suurla (2001) korostavat yritysten tarvetta keskittyä muuttamaan toimintakulttuuriaan sosiaalista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä korostavaksi. Yritysten tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus tietämyksen jakamiseen muiden kanssa. Tässä keskeistä on keskustelu ja kokemusten jakaminen muiden kanssa. Vuorovaikutus edesauttaa uuden tietämyksen syntymistä, sillä siinä tulee osata kuunnella toisia ja arvostaa toisten mielipiteitä ja ammattitaitoa. Lisäksi työyhteisö jakaa tietämystään keskustellessaan ja ratkoessaan ongelmia yhdessä. Yritysten kulttuurin tulisi lisäksi innostaa työntekijöitä kehittämään itseään, sillä hiljaista tietämystä ei hankita vain koulutuksessa. Näin työntekijät voivat myös omalta osaltaan huolehtia yrityksen kehittämisestä omia taitojaan ja tietojaan kehittämällä ja lisäämällä. (Stenberg 2012, 50, 54, 69; Suurla 2001, 36, 67-69, 97, 104.)

Stenberg (2012) tuo esille myös käsitteen käytäntöyhteisö (Community of Practice), joka kuvaa hyvin tilaajayritykseni työyhteisöä. Käsitteellä tarkoitetaan ryhmää, joka tekee samaa työtä ja siksi toimia käytännöllisenä yhteisönä tietämyksen jakamiselle. Tässä korostuu juuri vuorovaikutuksen ja sosiaalisen ympäristön sekä kanssakäymisen merkitys tietämyksen jakamisessa. Koska yhteisön jäsenet tekevät samanlaista työtä ja käyttävät samoja tietojärjestelmiä sekä toimintamalleja, heidän on helpompi jakaa tietämystä toisilleen. (Stenberg 2012, 69.)

Tietämyksen johtamista varten on kehitelty erilaisia menetelmiä sekä tietojärjestelmiä. Usein erilaiset jakamisen menetelmät, kuten keskustelu, piirtäminen tai kirjoittaminen perustuvat eri aistikanavien käyttöön. Tietämyksen jakamisessa ja keräämisessä hyödynnetään usein etenkin ihmisen näkö- ja kuuloaisteja. (Stenberg 2012, 30.) Stenbergin (2012) mukaan yhteisön tiedonjakamiskulttuuri onkin tärkeässä roolissa tietämyksen jakamisessa. Myös mm. yrityksen ajanhallinnalla sekä palkitsemistavoilla on selkeä merkitys tietämyksen jakamisessa. Jotkin yritysten toimintakulttuurit edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista, kun taas toiset voivat estää sitä. Suuri vaikutus on

esimerkiksi yrityksen sisäisellä viestinnällä ja motivointitavoilla. (Stenberg 2012, 50, 54.)

Erilaisten tietojärjestelmien avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi tietämyksen laatuun. Ne toimivat tietämyksen tallennuspaikkana ja auttavat tietämyksen käyttämisessä ja jakamisessa. (Stenberg 2011, 26, 41.) Yksi tietämyksen johtamisen tärkeitä saavutuksia voikin olla yhteisen tietokannan luominen. Tietojärjestelmät voivat olla vaikkapa erilaisia teknisiä ratkaisuja tai dokumentteja, kuten toimintaohjeita tai työnkuvauksia. Jotta tällaisten tietokantojen käyttämisestä olisi hyötyä tietämyksen johtamisen näkökulmasta, työntekijöiden pitäisi ymmärtää ja kiinnostua tietämyksen jakamisen hyödyistä. Tällöin yhteisö saa tietokantaa käyttämällä tietoa yrityksen eri toiminnoista ja projekteista ja niistä voidaan keskustella yhdessä tietämyksen syventämiseksi. Lisäksi esimerkiksi dokumenttien kautta voidaan saada tietoa työntekijöiden tietämyksestä ja tätä kautta ne auttavat miettimään esimerkiksi työroolien ja työnkuvien tärkeitä tekijöitä ja yhdistämään sopivat työntekijät sopiviin rooleihin. Näin tietämystä saadaan helposti jaettua koko työyhteisölle ja lisättyä ja hyödynnettyä näin koko yhteisön osaamista. (Boudreau & Ramstad 2008, 148; Virtainlahti 2009, 94, 108; Suurla 2001, 76–77.) Tietojärjestelmät eivät kuitenkaan ratkaise kaikkea, sillä pelkästään tietojärjestelmiä käyttämällä jätetään pois vuorovaikutuksellisuus tietämyksen jakamisessa. Tietojärjestelmissä on tallennettuna lähinnä näkyvää tietämystä, joten niiden lisäksi tarvitaan mahdollisuuksia hiljaisen tietämyksen jakamiselle, jotta tietämyksen johtaminen ei jäisi vain näkyvän tiedon johtamiseksi. (Stenberg 2012, 52–53.)

4.6 Tietämyksen johtamisen osa-alueet

Tietämyksen johtaminen voidaan jakaa eri vaiheisiin tai osa-alueisiin. Tutkimuksissa tärkeimmiksi osa-alueiksi on todettu tietämyksen arvon ymmärtäminen ja tunnustaminen, tietämyksen tunnistaminen, näkyväksi tekeminen, jakaminen, hyödyntäminen, uuden tietämyksen luominen, tallentaminen, käyttäminen, arviointi sekä arvottaminen. Näihin vaikuttavat olennaisesti mm. yrityksen kulttuuri ja rakenne, henkilöstö ja sen käyttämä teknologia sekä yrityksen johtamismenetelmät. (Stenberg 2001, 21–22;

Virtainlahti 2009, 75.) Tässä tutkimuksessa keskityn näistä osa-alueista tunnistamiseen, näkyväksi tekemiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen, sillä näistä on tällä hetkellä eniten hyötyä tilaajayritykselleni.

Virtainlahden (2009) mukaan tietämyksen johtaminen alkaa tietämyksen arvon ymmärtämisestä ja tunnustamisesta sekä sen tarjoamien mahdollisuuksien tunnistamisesta. Käytännössä toiminta alkaa selvittämällä, mitä tietämystä työntekijöillä on. Sitten suunnitellaan tulevaisuutta sen tarpeiden ja tavoitteiden näkökulmasta. Kun tietämys on tunnistettu, sitä voidaan alkaa tehdä näkyväksi ja jakaa työyhteisössä. (Virtainlahti 2009, 75–76, 152.) Tietämystä voidaan tehdä näkyväksi ja jakaa esimerkiksi keräämällä ihmiset yhteen pohtimaan, mikä yrityksessä toimii ja mikä ei. Pohtimisen voi toteuttaa esimerkiksi jakamalla henkilökohtaisia menestymisen kokemuksia sekä miettimällä yhdessä tulevaisuuden haaveita. (Vat 2011, 29.) Tietämyksen johtaminen ei ole kuitenkaan pelkkää tietämyksen muuttamista näkyväksi, vaan tietämystä pitää myös muokata, kehittää ja luoda uutta yhdistelemällä vanhaa ja uutta tietämystä. Näin yritys pystyy vastaamaan paremmin toimintaympäristönsä haasteisiin. (Virtainlahti 2009, 75–76, 152.)

Hiljaisen tietämyksen johtamisen voidaan sanoa muodostuvan tietämyksen siirtämisen, muuttumisen ja luomisen prosesseista. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esitelleet tiedon luomisen SECI-mallin, jota voidaan käyttää kuvaamaan myös hiljaisen tietämyksen siirtämistä ja muuntamista. Mallin avulla työntekijät voivat hyödyntää sekä omaa että toisten tietämystä yhteistyön kautta. Mallissa tietämys muuttuu hiljaisesta näkyväksi ja taas takaisin hiljaiseksi. Mallin vaiheet ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistely (combination) ja sisäistäminen (internationalization). Vaiheet on kuvattu seuraavassa kuvassa tarkemmin.



KUVA 3. Tiedon muuntuminen SECI-mallia mukailien

Sosialisaatiossa tietämys siirtyy hiljaisesta hiljaiseen, eli tällöin henkilö tai yhteisö kerää hiljaista tietoa jakamalla kokemuksia, tietoja ja tuntemuksia tai havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Tässä tärkeää on yhdessä oleminen ja tekeminen. Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa oppipoika oppii työnteon seuraamalla mestarin työskentelyä, työskentelemällä tämän kanssa ja matkimalla tämän toimintaa. Tällöin oppiminen tapahtuu ilman kielellistä selitystä. Ulkoistamisessa puolestaan siirretään hiljaista tietämystä konkreettiseen/näkyvään muotoon. Tällöin hiljaista tietämystä käsitteellistetään muuttamalla sitä yhdessä muiden kanssa havainnoiden kielelliseen muotoon, kuten metaforiksi, konsepteiksi tai malleiksi. Tässä yksi hyvä toimintatapa on asian visualisointi esimerkiksi piirtämällä. Ulkoistamisessa hyvin tärkeää on keskustelu muiden kanssa sekä toisten kuunteleminen. Yhdistelyssä tietämystä muutetaan konkreettisesta konkreettiseksi, eli yhdistetään tiedon konkreettisia osia toisiinsa dialogissa muiden kanssa. Tietämystä siis sovelletaan yhdistämällä, lisäämällä sekä kategorisoimalla tietoa uudelleen ja tätä kautta voidaan jopa luoda uutta tietoa. Esimerkiksi yhteisö voi ottaa yrityksen sisältä uutta ja vanhaa tietoa ja yhdistää ne uudella tavalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näin saatu uusi tieto hyödyntää koko yhteisöä. Sisäistämisessä puolestaan näkyvä tietämys muuttuu hiljaiseksi oppimisprosessin kautta, samaan tapaan kuin tekemällä oppiessa. Näin konkreettinen tieto saadaan muutettua hiljaiseen muotoon. Tässä auttaa, mikäli tieto on sanallisessa muodossa tai kuvattuna esimerkiksi kaaviona dokumentteihin tai toimintaohjeisiin.

Dokumentoinnin kautta henkilö sisäistää paremmin mitä on kokenut työskennellessään ja tätä kautta hänen hiljainen tietämyksensä kasvaa. Dokumentoinnin kautta tietämystä voidaan myös levittää koko yhteisölle. Kaikki nämä vaiheet ovat merkityksellisiä hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Ne vaativat kuitenkin henkilöltä motivaatiota uuden oppimiseen ja omien tapojen muuttamiseen. (Suurla 2001, 40–41; Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70.)

Yrityksen henkilöstö on aina joko tietoisesti tai tiedostamattaan mukana kaikissa edellä kuvatuissa SECI-mallin vaiheissa. Jos yrityksen tavoite on lisätä tiedon jakamisen prosesseja, sen pitää osata motivoida ja antaa arvoa työntekijöiden halukkuudelle osallistua tiedon jakamiseen. Henkilöstön osallistumishalukkuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi epäviralliset sitoutumiset yrityksen sisäisiin ryhmiin. (Reychay & Weisberg 2011, 392–393, 395.) Stenbergin tutkimuksessa haastatellut työntekijät nostivat tietämyksen jakamista edistävinä tekijöinä esille mm. työyhteisön rehellisyyden, tasapuolisuuden, luottamuksen, kaikkien huomioimisen ja mukaan ottamisen, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet sekä jakamista tukevan työskulttuurin. Myös erilaisten tietojärjestelmien koettiin olevan avuksi toiminnassa. Myös aiemmissa tutkimuksissa on Stenbergin mukaan saatu vastaavanlaisia tuloksia, jotka liittyvät paljolti yhteisön ja työskulttuurin toimintaan. (Stenberg 2011, 214–215.)

Hovila ja Okkonen (2006) tuovat tietämyksen jakamiseen liittyen esille työtehtävien kuvaukset, joista saatavaa tietoa voidaan siirtää uusille työntekijöille, mutta joista on hyötyä myös kokeneemmille työntekijöille työhön liittyvien kokonaisuuksien hahmottamisessa ja jäsentämisessä. Heidän mukaansa tietoa on helpompi siirtää muille, kun se ensin ymmärretään itse paremmin, Lisäksi on helpompi kertoa, kuka yrityksen sisällä osaa mitään, kun työntehtävät ja työnkuvat on jäsennetty. Tehtäviä ja työtilanteita voidaan dokumentoida monin tavoin ja olennaisinta onkin vain saada tärkeä tietämys talteen ja tarvittaessa nopeasti käyttöön otettavaksi vaikkapa juuri uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. (Hovila & Okkonen 2006, 73.) Myös Kestin (2014) mielestä on tärkeää tunnistaa eri työnkuvien ja vastuuroolien vaatimukset, jotta niihin liittyvää tietämystä voidaan lisätä. Hän kuitenkin huomauttaa, että henkilöstön tietämystä ei kannata pyrkiä tunnistamaan liian yksityiskohtaisesti. Tärkeämpää on vapauttaa hiljaista tietämystä, jotta sitä voidaan muuttaa näkyväksi. Sitten sitä

voidaan hyödyntää erilaisissa tehtävissä ja tallentaa sitä yrityksen prosesseihin sekä tietojärjestelmiin. Kesti korostaa myös, että eri työvaiheiden ja niihin liittyvien työroolien tunnistaminen ja niistä tiedottaminen koko henkilöstölle auttaa työtehtävien jakamisessa ja yhdistelyssä, hyvien käytänteiden vakiinnuttamisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Kesti 2014, 140–141.)

5.1 Toimintatutkimus

Koska tutkimukseni keskittyi yrityksen käytännön toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen yhteistyössä työntekijöiden kanssa, valitsin tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimuksen. Toteutin tutkimukseni kaksivaiheisena toimintatutkimuksena. Ensimmäisessä vaiheessa järjestin kaksi kehittämisaamupäivää, joissa hyödynsin seinätekniikan ja mallintamisen menetelmiä. Kerron näistä menetelmistä tarkemmin luvuissa 5.2 ja 5.3.

Toimintatutkimus (action research) on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, joka keskittyy tutkimuksen tekemisen ja käytännön toiminnan yhdistämiseen. Sen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tutkia sitä sen oikeassa ympäristössä. Tämä vaatii tutkijan suoraa kontaktia tutkittavien kanssa. Toimintatutkimus onkin jonkin yhteisön muutosprosessi, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön toiminnan ongelmia tai kehittämään sosiaalisia käytäntöjä. Tavoitteena on ymmärtää toiminnan syitä uudella tavalla ja kehittää toimintaa paremmaksi. (Kananen 2017, 20–22; Metsämuuronen 2008, 29; Reason & Bradbury 2008, 1–3; Kananen 2014, 11–12; Heikkinen 2015, 209–211.) Toimintatutkimuksessa pyritään positiiviseen muutokseen ja uuden tiedon tuottamiseen interventioiden kautta. Interventiolla tarkoitetaan ihmisten keskinäiseen toimintaan vaikuttavia väliintuloja, esimerkiksi työyhteisön kokoontumisia, joissa pohditaan ongelman poistamiseen käytettäviä keinoja. (Heikkinen 2015, 205; Kananen 2014, 39; Jääskeläinen 2013, 91.)

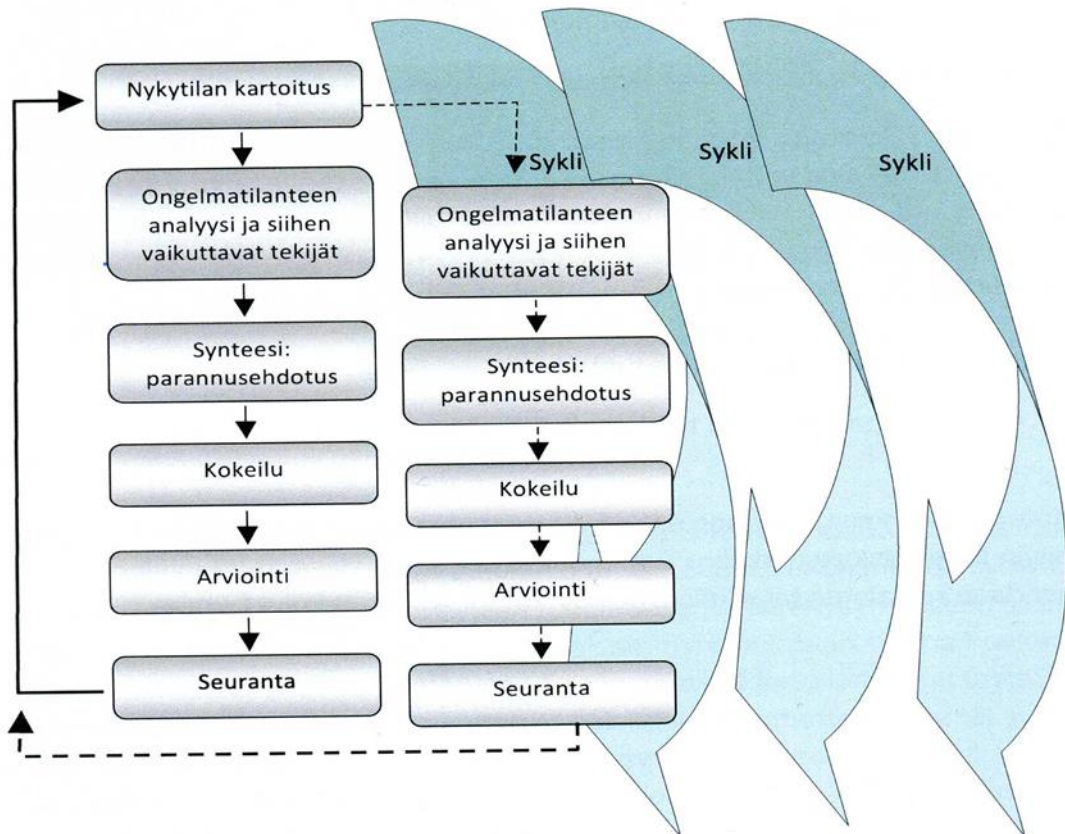
Periaatteessa toimintatutkimusta voidaan käyttää minkä tahansa ihmisten sosiaalisen toiminnan tutkimiseen, kunhan tavoitteena on vaikuttaa kohderyhmän toimintaan (Heikkinen 2015, 205). Toimintatutkimus antaa tutkittavalle yhteisölle mahdollisuuden ja aikaa uuden tiedon luomiselle sekä oman toiminnan kehittämiseksi. Yhteisön jäsenten osallistuminen toimintaan on todella tärkeää, sillä he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Lisäksi he pystyvät parhaiten

kokeilemaan uusien toimintamallien soveltuvuutta työhönsä. (Kananen 2014, 139; Jääskeläinen 2013, 65, 69; Reason & Bradbury 2008, 1.)

Toimintatutkimuksessa korostuvat toisten kuunteleminen, keskusteleminen sekä yhteinen päätöksenteko. Tutkimusta tehdäänkin yhteistyössä tutkijan ja tutkittavien kesken niin, että kaikilla on tasapuolinen mahdollisuus osallistua kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. Yhteisön jäsenet voivat yhdessä keskustellen itse löytää ratkaisun itseään koskevaan ongelmaan ja samalla he luovat uutta yhteishenkeä ja sitoutuvat paremmin toteutettavaan muutokseen. Toimintatutkimusta tehdessä on olennaista tiedottaa työyhteisön jäseniä toiminnasta, sen tavoitteista sekä toteutustavasta ja aikatauluista. Kun yhteisön jäsenet ymmärtävät, mistä on kyse ja miten toiminta vaikuttaa heidän työhönsä, he myös todennäköisemmin osallistuvat toimintaan myönteisemmin. (Kananen 2014, 11–15, 49, 54; Jääskeläinen 2013, 143–144.) Tutkija puolestaan samanaikaisesti sekä tutkii että käyttää saamiaan tietoja projektin hyväksi. Hän on tutkittavan yhteisön aktiivinen jäsen, joka tarjoaa kehittämisen välineitä ja kokemuksia yhteisön ulkopuolelta. Samalla hän pyrkii saamaan aikaan muutoksia ja tuomaan esille mm. hiljaista tietoa. Koska tutkija osallistuu tilanteeseen ja tarkkailee sitä omasta näkökulmastaan, hänen saamansa tieto ei voi olla objektiivista. (Heikkinen 2015, 214; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015; Leppänen 2000 12.)

Toimintatutkimus aloitetaan aina tehtävän määrittelystä, joka perustuu tutkittavien tarpeisiin ja ongelmiin. Ydinkysymys on, kuinka asioiden tulisi olla tai mitä pitäisi kehittää. Sitten pohditaan, millaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan, miten tavoiteltava asiointi saavutetaan ja ideoidaan kehitystoimenpiteet. Kehittämistoimenpiteiden kokeilemisen jälkeen saatu tieto analysoidaan ja arvioidaan saatuja tuloksia. Tutkimuksen aikana suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu toistuvat sykleinä. Kun yksi ongelma on saatu käsiteltyä, tutkimus jatkuu uudelleen alusta. Uusi sykli voi jatkaa siitä, mihin edellisellä kierroksella päästiin tai se voi keskittyä täysin uuteen ongelmaan. (Somekh 2006, 6–7; Tappura 2009,6; Kananen 2014, 12, 34–35; Heikkinen 2015, 209–215; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015.) Toimintatutkimuksen arviointi keskittyy syklin aikaansaaman muutoksen ja sen vaikutuksen arviointiin. Kuten tässäkin tutkimuksessa, muutoksen arviointi

edellyttää usein toimintaan osallistuneiden henkilöiden haastatteluja tai näille tehtäviä kyselyjä. Arvioinnissa tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Jos tulokset ovat toiveiden mukaisia, voidaan siirtyä seuraavan ongelman kehittämiseen. Jos tulokset eivät ole riittäviä, tehdään syklin toimintaan muutoksia ja toistetaan sykli uudelleen. (Kananen 2014, 52, 87.) Seuraava kuva on Kananen kuvaus toimintatutkimuksen vaiheista ja sykleistä.



KUVA 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34)

Toimintatutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu ja analyysimenetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja, kirjallisia lähteitä tai kyselyitä. Havainnointi kuuluu aina toimintatutkimukseen. Sen avulla pyritään hankkimaan aineistoa tutkittavan ilmiön tekijöistä. Siinä tutkija osallistuu kehittämistoimintaan, havainnoi tutkittavaa ilmiötä ja tekee siihen liittyviä muistiinpanoja mm. tilasta, toimijoista, toiminnasta ja tunteista. Havainnoinnin avulla tieto ja konteksti saadaan liitettyä hyvin toisiinsa. Koska tutkimustilanne voi olla todella nopea, ei havainnoita pystytä aina kirjaamaan kokonaisuudessaan heti muistiin. Tällöin tulee tehdä lyhyet muistiinpanot, joihin palataan mahdollisimman pian tilanteen jälkeen. Näin ehkäistään huomioitavien asioiden unohtumista. Havainnointi voi

olla piilohavainnointia, suoraa havainnointia, osallistuvaa havainnointia tai osallistavaa havainnointia. (Kananen 2017, 29, 78.)

Käytin tutkimuksessani useita eri tiedonkeruumenetelmiä. Ensinnäkin käytin osallistuvaa ja suoraa havainnointia, eli seurasin tapahtumia tilanteessa niin, että osallistujat huomasivat havainnointini ja osallistuivat välillä mukaan toimintaan. Tein havainnointini strukturoimattomasti, eli en ollut tehnyt valmista listaa havainnoitavista asioista, vaan kirjasin ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Havainnointiin voidaan liittää myös haastatteluja. Haastattelu voi olla mm. teemahaastattelu, strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai avoin haastattelu. (Grönfors 2015, 147–149, 152; Kananen 2014, 27, 29, 78–85.) Toiseksi käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka tarkoittaa Kananen (2014) mukaan tiettyä aihetta syvällisesti käsittelevää haastattelua, jossa on vain vähän vastaajia (Kananen 2014, 92). Puolistrukturoitu teemahaastattelu pyrkii saamaan keskustelun kautta selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Haastateltavalle ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–29, 36; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 42.) Kolmanneksi käytin kyselyä, joka on yksi perinteisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Se on yleensä joko paperinen tai sähköinen lomake, jonka Siinä kysymykset ovat tarkkaan mietityt ja rajatut ja ne tulevat esitettyksi kaikille vastaajille samassa muodossa. (Valli 2015, 84–85.)

5.2 Seinätekniikka

Kari Saaren-Seppälän luoma seinätekniikkamenetelmä on seinien käyttöön perustuva suunnittelumenetelmä, jota käytetään mm. tietokantojen luomiseen. Sen avulla voidaan suunnitella mikä tahansa suuri kuvaus halutusta aiheesta yhdessä lopputuloksen käyttäjien kanssa. Se antaa hyvät keinot systeemin suunnitteluun ja testaamiseen. Sitä voidaankin käyttää suunnittelun lisäksi myös uuden systeemin toteuttamisessa ja käynnistämisessä, esimerkiksi ryhmäkoulutuksissa. (Saaren-Seppälä 1984, 4, 6, 10–11, 111–112.) Seinätekniikka sopii Saaren-Seppälän mukaan myös tuumatalkoiden ja ryhmätöiden jatkokäsittelyyn. Tuumatalkoilla hän tarkoittaa työskentelyä, jossa ryhmä kirjoittaa annettuihin aiheisiin liittyviä ideoita ja kommentteja seinille esim.

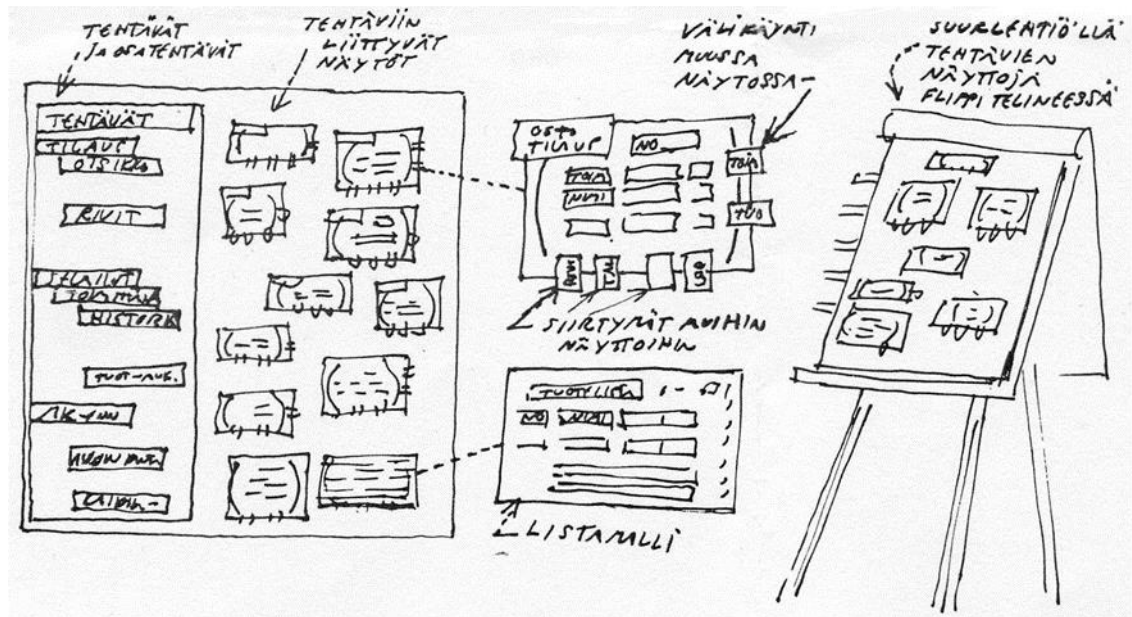
Post-it-lapuille. Tuumataalkoiden jälkeen seinätekniikkaa käytetään aikaan saadun aineiston käsittelyssä. (Saaren-Seppälä 1984, 113.)

Seinätekniikka perustuu suunnittelutyön havainnollisuuteen. Havainnointi auttaa huomaamaan suunnitelman mahdollisia puutteita ja ristiriitoja sekä ohjaa osallistujat puhumaan samasta asiasta samalla tavalla oikein. Lisäksi se edesauttaa mielikuvituksen käyttöä. (Saaren-Seppälä 1984, 2.) Seinätekniikkaan kuuluu olennaisena osana liikkuminen ja havainnolliset kuvat, joita kiinnitetään käytettävissä oleville seinille. Työskentelyn ydin on kuvien muokattavuudessa. Kokonaisuuksien muodostaminen perustuu asioiden siirrettävyyteen ja kerrostamiseen päällekkäin, jossa voidaan käyttää apuna mm. Post-it-lappuja. Niiden avulla tekniikasta on helpompi tehdä havainnollista ja mukana olijoiden on helpompi osallistua toimintaan. Ne myös nopeuttavat toimintaa huomattavasti. Koska seinällä olevien lappujen siirtäminen on helppoa, kokonaiskuvan hahmottamista voidaan helpottaa mm. ryhmittelyllä ja väreillä. Tekniikka perustuukin ihmisen näköaistin käyttämiseen hahmottamisessa: iso kokonaisuus (aihe) jakaantuu pienempiin osiin (laput). (Saaren-Seppälä 1984, 65, 99–100.)

Saaren-Seppälä jakaa suunnittelun kuuteen vaiheeseen. Nämä ovat 1. systeemialueen määrittely (keitä suunniteltava systeemi koskee), 2. nykysysteemi (yrityksen ja sen toiminnan kuvaus), 3. muutostarpeet (muutosehdotusten kerääminen), 4. systeemin tiedot (mitkä tiedot pitää tallentaa, koska ne ovat olennaisia toiminnan kannalta), 5. tietojen käsittely (systeemin toiminnan konkreettisen kuvauksen tekeminen) ja 6. testaus. Saaren-Seppälä muistuttaa kuitenkin, että seinätekniikan suunnitteluohjeet ovat ohjeellisia ja tärkeintä on toimia tilanteen mukaan (Saaren-Seppälä 1984, 11, 14–20.)

Yleensä työskentely aloitetaan systeemialueen määrittelystä, jonka jälkeen työskentelyn tulee selvittää, mitä tietoa pitää tallentaa ja millaisia käsitteitä tietokannassa tulee käyttää. Olennaista on löytää työn näkökulmasta tarpeellinen tieto ja käytännöllisimmät käsitteet. (Saaren-Seppälä 1984, 42–44.) Sitten aloitetaan aineiston kerääminen seinälle sitä valikoimatta tai järjestelemättä. Osallistujat kirjaavat aiheeseen liittyvää tietoa lapuille ja kiinnittävät ne seinälle. Kun kaikki tarpeellinen informaatio on seinällä, se järjestellään tavoitteen mukaisesti isoiksi kokonaisuuksiksi ja siitä aletaan rajata turhia tietoja ja samaa

tarkoittavia asioita pois. (Saaren-Seppälä 1984, 37, 113.) Näin saadaan helposti ja nopeasti aikaan tehtävän työn tämän hetkinen kokonaiskuvaus, jonka perusteella nähdään helposti kehityskohteen rakenne ja mitä se sisältää. Kun aineisto on käsitelty, mietitään, miten ongelmia voidaan poistaa. Kun ratkaisuehdotukset ja muu toiminnan kuvaus on saatu tehtyä, tehdään testiaineiston ja otetaan se käyttöön. (Saaren-Seppälä 1984, 30–33, 100–101, 109.) Seuraava kuva on Saaren-Seppälän kuvaus aineiston ryhmittelytavoista.



KUVA 5. Saaren-Seppälä 1984, 72

Aineistoa voidaan Saaren-Seppälän mukaan käsitellä esimerkiksi "virtakuvan" avulla. Sillä voidaan kuvata mm. syysuhteita, aikajärjestystä tai palvelun toteutumista alusta loppuun. Siinä kuva tehdään isolle seinälle haluttuun suuntaan, esim. ylhäältä alas tai vasemmalta oikealle. Esimerkiksi ylhäältä alas kulkeva virta voi sisältää ylätasolla erilaisia tehtäviä ja alemmilla tasoilla esimerkiksi tehtäviin liittyviä henkilöitä tai paikkoja. Kaikki virtaan liittyvä aineisto kerätään sen alle ja näin saadaan kokonaiskuvaus virran sisällöstä. (Saaren-Seppälä 1984, 29, 38–40.)

Mallintaminen on esimerkiksi työtehtävien tai työnkulun määrittelyyn käytettävä menetelmä. Sen tavoite on luoda valitun mallinnettavan asian selkeä kuvaus, eli malli. Siinä tulisi käydä ilmi tarkka työn toteutustapa, jota työntekijöiden toivotaan noudattavan. Esimerkiksi työnkuvauksesta pyritään tekemään niin selkeä, että sen perusteella myös uusi työntekijä pystyy toimimaan toivotulla tavalla. Mallin avulla pyritään siis sekä selventämään että ymmärtämään paremmin mallinnettavaa asiaa, jotta sitä voidaan kehittää edelleen. (Jääskeläinen 2013, 158; Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 21–22, 53)

Mallintamisen toimintatavat ja siihen liittyvät rajaukset tulee määrittellä sen tavoitteiden pohjalta. Mallinnuksen syy voi olla esim. muutostarve yrityksen tietojärjestelmässä tai työn toteuttamiseen liittyvät muutokset. Luotavan mallin laatuvaatimukset ja siinä käytettävä näkökulma riippuvat siitä, millainen käyttötarkoitus tuotettavalla mallilla tulee olemaan ja ketkä sitä tulevat käyttämään. Mallinnusprojektissa voikin olla tarpeen luoda useampia eri tasoisia malleja: esimerkiksi yleisen tason ja yksityiskohtaisempia kuvauksia. Yleisen tason kuvauksia ovat mm. yrityksen kokonaistoiminnan yleiskuvaukset. Niitä voidaan jakaa pienempiin osiin, erilaisiin yksityiskohtaisiin, vaikkapa tiedonkulkuun, ryhmän toimintaan ja työprosesseihin sekä työssä käytettäviin tietoihin ja välineisiin liittyviin kuvauksiin. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 21–22, 27, 31, 43, 53–54.)

Mallintamista käytetään usein yrityksen tietojärjestelmien kehittämiseen tai johtamisen tueksi. Mallintamista tarvitsevia kehityskohtia voi löytyä mm. yrityksen työtehtävistä, resursseista, motivaatiosta, työvälineistä, prosesseista tai vaikka tavoitteista. On tärkeää osata huomioida mallia tehtäessä siihen liittyvät vaatimukset (mm. mallin sisältö, muoto ja saatavuus), sillä malli koetaan usein hyödylliseksi vain, jos sen tulokset ovat hyödylliset. Lisäksi tulee huomioida mallintamiseen liittyvät eri näkökulmat: esimerkiksi yrityksen johto voi keskittyä työn tehostamiseen tai tulosten parantamiseen, kun taas yksittäinen työntekijä voi keskittyä käytännön työn tekemiseen tai työryhmän toimintaan. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012 15, 23, 27.) Esimerkiksi työtehtäviä mallinnettaessa tulisi osata huomioida myös ajalliset resurssit sekä

osallistujien asenteet. Mallintaminen vaatii yllättävän paljon aikaa ja työskentelyä aloitettaessa aikaa voi tuntua olevan liian paljon. Työskentelyn loppuvaiheessa voikin yllättäen tuntua siltä, että aikaa onkin liian vähän. Lisäksi osallistujat voivat ajatella etukäteen, että yhteinen analysointi on turhaa ja että sen pohjalta tuskin saadaan esille uutta tietoa ja näkökulmia, saati että se lisäisi osaamista. Kuitenkin jälkeensä usein huomataan, että juuri näin on tapahtunut. (Leppänen 2000, 48–49.)

Mallintaminen aloitetaan määrittelemällä ja dokumentoimalla tavoitteet, toiminnan lähtösy, tuotettavien kuvausten käyttötarkoitus ja laajuus, valitaan näkökulma ja sovitaan työnjaosta osallistujien kesken. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 20, 53; Leppänen 2000, 12.) Käytännön mallinnustyö voidaan mm. Kestin (2005) mukaan aloittaa pyytämällä työntekijöitä kertomaan ensin omasta työstään. Sitten jaotellaan toiminnot eri tasoille niiden merkityksen mukaan. (Kesti 2005, 151.) Tietoa kerätään usein mm. vanhoista tietojärjestelmistä sekä toimintaan osallistujilta haastatteluilla sekä erilaisilla työpajoilla ja ryhmätyöskentelyllä. Tiedonkeruumenetelmää valittaessa tulee pohtia, mitä tietoa tarvitaan ja keneltä sitä voidaan saada sekä millainen aikataulu työskentelyllä on. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 55.)

Luotavaan malliin kirjataan mm. sen keskeiset tehtävät, toimintaan osallistuvat henkilöt sekä siihen tarvittavat resurssit ja tietojärjestelmät. Mallintamisen tehtävä-tasolla kuvataan yleensä jonkun ryhmän tai henkilön tehtäviä. Niiden avulla tietty työkokonaisuus saadaan hoidettua alusta loppuun. Toimintaa voidaan kehittää ja pohtia toimivimpia tapoja ryhmittelemällä tehtäviä ja yhdistämällä ne tiettyihin työrooleihin. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 62.) Leppäsen (2000, 42) mukaan työntekijät eivät yleensä tiedä tarkalleen, mitä tiettyssä työtehtävässä työskentelevän pitäisi osata. Siksi työhön tekemiseen liittyvät mallit ja kehittämissuositukset pitäisi kirjata ylös. Näin työn muutokset ja niiden vaikutukset saadaan kirjattua muistiin ja voidaan analysoida niiden vaikutusta toimintaan.

Leppäsen (2000) mukaan mallintaminen on yrityksille tärkeä työkalu, sillä niiden on tärkeää tietää, millaista tietämystä niissä on ja miten sitä voidaan johtaa ja

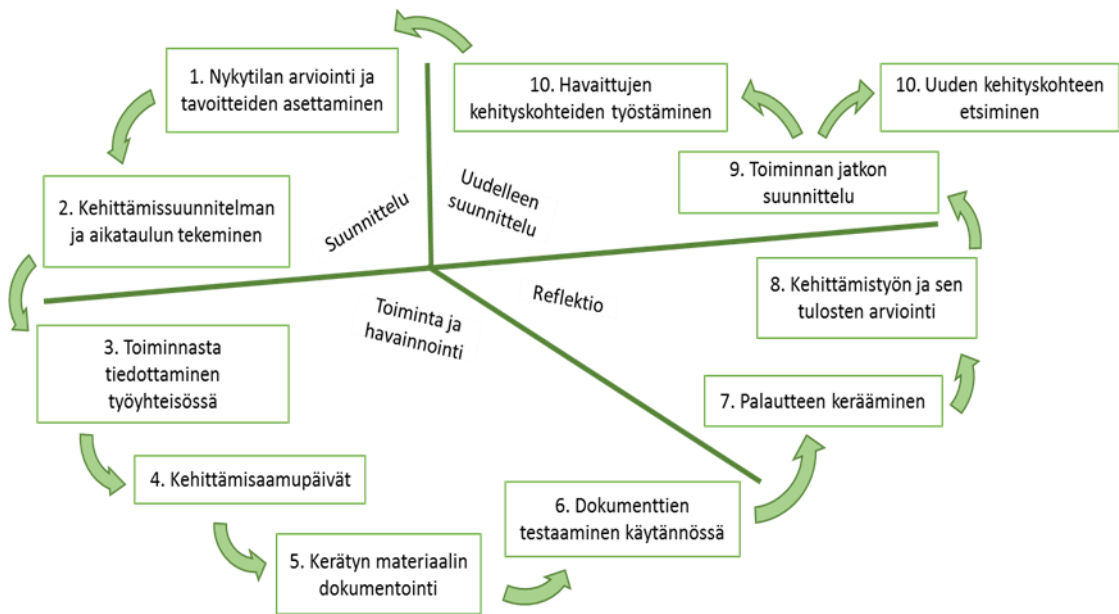
hyödyntää. Yksi mallintamisen eduista on hänen mielestään se, että mallintamiseen osallistuvat henkilöt alkavat ymmärtää paremmin muiden työntekijöiden näkökulmia ja työnkuvien vaatimuksia ja osaavat huomioida ne paremmin omassa työssään. (Leppänen 2000, 46.) Saman asian tuo esille myös Jääskeläinen (2013). Hän toteaa, että mallintamisen avulla työntekijät saavat paremman käsityksen työn sisällöistä ja lisäksi saadaan paremmin esille työhön liittyviä kehittämistarpeita ja ongelmia. Mallinnettaessa opitaan muiden työnkuvien sisällöistä ja voidaan yhdessä kehittää ja tarkastella niitä eri näkökulmista. Näin saadaan aikaan yhteinen käsitys työnkuvasta ja siihen liittyvistä tehtävistä. (Jääskeläinen 2013, 68.) Myös Kestin mukaan kaikkien työntekijöiden on hyvä tietää toistensa vahvuudet ja tehtävät sekä vastuut ja velvollisuudet. Jälkimmäiset kannattaa hänen mukaansa myös määritellä yhdessä, jolloin työntekijät ovat todennäköisemmin myös tyytyväisiä työhönsä ja tuntevat osaamisensa vastaavan työn vaatimuksia. Lisäksi, jos työyhteisö luottaa toisiinsa, vastuut ja velvoitteet voidaan jakaa työntekijöille sen mukaan, millaisia vahvuuksia heillä on. Näin hyödynnetään työyhteisön kykyjä tehokkaasti ja samalla korostetaan yhteistyön merkitystä ja saadaan poistettua päällekkäisiä töitä. (Kesti 2005, 114, 133.)

Työntekijät voivat osallistua mallintamiseen tai toimia vain siihen liittyvänä tietolähteenä. Yhteistyössä mallinnettavan asian tekijöiden kanssa toteutettu kuvaus voi lisätä yhteisymmärrystä ja näkökulmia käsiteltävästä asiasta, sillä esimerkiksi ongelmat on helpompi hahmottaa käytännön prosessissa mukana olevien henkilöiden kanssa keskustellen. Työntekijöiden kannalta tärkein tulos ei olekaan aina lopullinen malli, vaan itse prosessi voi olla yhtä tärkeä. Tehtyä mallia kannattaa myös testata oikeilla käyttäjillä tai ainakin pyytää heiltä kommentteja mallin käytettävyydestä, ongelmista ja kehittämiskohteista. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 27, 53; Leppänen 2000, 12.)

5.4 Toimintatutkimuksen toteuttaminen Tampereen Tulkkikeskuksessa

Kestin mukaan hiljaisen tietämyksen kehittäminen etenee seuraavasti. Ensin johtotasolla määritellään toiminnan tavoitteet, sitten kerätään yhteisön näkemys ja palaute asiasta. Sen jälkeen aloitetaan ratkaisujen ja toimenpiteiden

suunnittelu ja ryhmän yhteinen ideointi. Uudet ideat kerätään yhteen ja esitellään kaikille. Lopuksi johto sopii suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamisesta ja resursseista sekä vastaa toimenpiteiden toteutuksesta ja kehittämistä edelleen (Kesti 2005, 99–100.) Kuva 6 Tampereen Tulkkikeskuksen toimintatutkimuksen vaiheista ja syklistä on sovellettu edellä kuvattujen vaiheiden pohjalta. Kerron kunkin vaiheen tarkemman sisällön numerojärjestyksessä kuvion jälkeen.



KUVA 6. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli Tampereen Tulkkikeskuksessa

1. Nykytilan arviointi ja tavoitteiden asettaminen

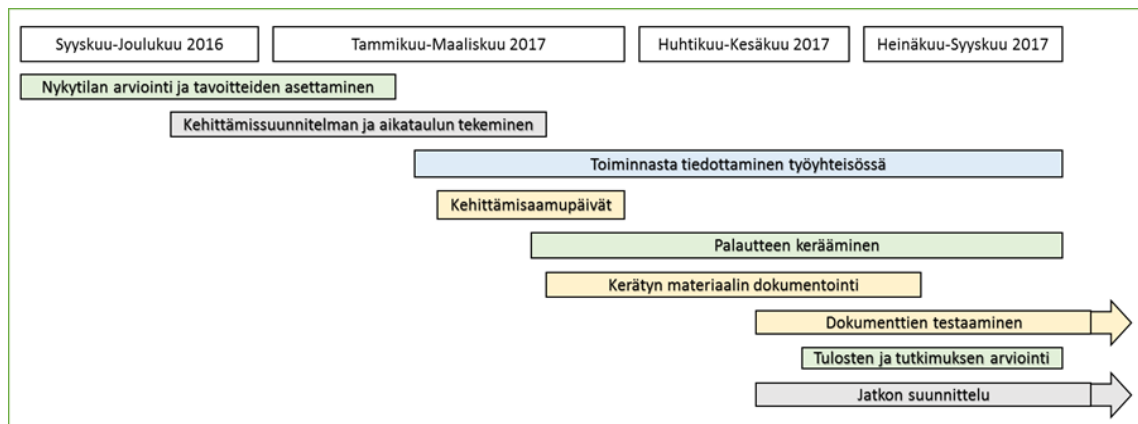
Tutkimus alkoi yrityksen nykytilanteen kartoittamisella työn tilaajan kanssa sekä tutkimuksen tavoitteiden asettamisella. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yrityksen tietämyksen hallinta ja siihen liittyen perehdytyskansion kehittäminen. Tavoitteena oli saada muutettua yrityksen hiljaista tietämystä näkyväksi ja saada sitä aiempaa paremmin yrityksen käyttöön. Lisäksi haluttiin kokeilla uusia menetelmiä tietämyksen johtamisessa ja sitä kautta saada toimivia työkaluja yrityksen toiminnan tehostamiseen.

Yritysjohto oli huomannut tarpeen selventää työnkuvia ja niiden sisältöjä. Yhdessä päätettiin, mille työnkuviin liittyvälle tiedolle oli todellista tarvetta sekä keneltä ja mistä tätä tietoa haluttiin saada kerättyä. Käsiteltäväksi valittiin kaikki yrityksen viisi työnkuvaa sekä kolme vastuuroolia. Työntekijöiden hiljaisen

tietämyksen merkitys tiedon lähteenä korostui keskusteluissa ja tutkimuksen laadullisen luonteen ja tutkimustavoitteen mukaisesti päätettiin valita tutkimusmenetelmäksi työntekijöitä osallistava toiminta. Kehittämisaamupäivien päätettiin olevan kaikille työntekijöille palkallista työaikaa ja yhtä lukuun ottamatta kaikille yrityksen kuudelletoista työntekijälle tarjottiin mahdollisuus osallistua kehittämisaamupäiviin. Yhden työntekijän kohdalla työn tilaaja koki osallistumisen turhaksi, sillä kyseinen työntekijä on jäämässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa, eikä työntekijä ollut itsekään kovin kiinnostunut kehittämispäiviin osallistumisesta.

2. Kehittämissuunnitelman ja aikataulun tekeminen

Tilaaja valitsi kehittämistyötä varten kaksi aamupäivää, jotka olivat 13. ja 27.3.2017. Suunnittelin tutkimuksen aikataulun näiden päivien pohjalta. Aikataulussa (kuva 7) vaalean vihreä väri kuvaa tutkimuksen aikana tehtyjä arviointeja, harmaa kuvaa suunnitteluprosesseja, vaalean keltainen tutkimuksen toiminnallista osiota ja vaalean sininen tutkimuksesta tiedottamista. Kuten kuvasta näkyy, kehittämistoiminnan jatkon suunnittelua ja dokumenttien testausta jatketaan vielä tämän tutkimuksen päätyttyä.



KUVA 7. Toimintatutkimuksen aikataulu

Tilaaja halusi toteuttaa kehittämistoiminnan ryhmämuotoisena, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui kaksivaiheinen toimintatutkimus. Ensimmäisessä vaiheessa kerättäisiin yrityksen hiljaista tietämystä ja pyrittäisiin saamaan sitä näkyvään muotoon, jota voitaisiin käyttää perehdytyskansiossa.

Toisessa vaiheessa perehdytyskansio otettaisiin käyttöön kahden uuden työntekijän perehdytyksessä ja haastattelisin heitä perehdytyskansioon tehtyjen muutosten pohjalta. Näin pyrin saamaan tietoa siitä, miten tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa saatuja tietoja voidaan hyödyntää tietämyksen johtamisessa ja perehdyttämisessä sekä millaisesta tiedosta perehdytyskansiossa on hyötyä uusille työntekijöille.

Halusin toteuttaa työskentelyn suhteellisen vapaamuotoisena keskusteluna, sillä aiempien kokemusten perusteella tiesin, että työyhteisössä viriää keskustelua hyvinkin helposti eri aiheista. Ståhlen ja Grönroosin (2002) mukaan hiljaista tietämystä saadaan näkyväksi vain keskustelemalla ja soveltamalla keskustelussa esiin noussutta tietämystä käytäntöön. Kun tietämystä saadaan kerättyä runsaasti yhteen, sitä voidaan myös yhdistellä monipuolisesti ja hyödyntää tehokkaasti. (Ståhle & Grönroos 2002, 93.) Hovila ja Okkonen (2006) lisäävät, että yhdessä keskustellessa kaikkea ei tarvitse sanoa ääneen, sillä keskustelussa kuulija voi aina tarvittaessa tarkistaa kysymällä toiselta. Lisäksi hiljaisen tietämyksen sanalliseen muotoon muuttamista paremmaksi tavaksi on usein huomattu visualisointi, jota voidaan tulkita yhteisen keskustelun avulla. Visualisoinnin, yhteisen keskustelun ja tulkinnan avulla ymmärretään paremmin asian liittyminen työympäristöön. (Hovila & Okkonen 2006, 57, 60).

Näiden ajatusten pohjalta valitsin tiedonkeruumenetelmikseni seinätekniikan ja mallinnuksen yhdistelmän, sillä tilaajan toiveena oli osallistaa kaikki työntekijät tavalla, jolla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa nopeasti ja helposti käsiteltävään muotoon. Lisäksi kynnyks osallistua kehittämistoimintaan haluttiin pitää mahdollisimman matalana. Näin toivottiin osallistujien tuovan helpommin esille ajatuksiaan ja mielipiteitään työhön liittyen. Seinätekniikan ja mallintamisen valintaan vaikutti lisäksi se, että ne ovat suhteellisen yksinkertaisia, selkeitä ja visuaalisia työskentelytapoja, joiden avulla isojakin kokonaisuuksia saadaan ilmaistua helposti ymmärrettävällä tavalla. Muiksi tiedonkeruumenetelmiksi valitsin havainnoinnin, kyselyn ja haastattelun. Niiden avulla pyrin saamaan palautetta tutkimuksen tulosten analysointia ja sen luotettavuuden arviointia varten.

3. Toiminnasta tiedottaminen työyhteisössä

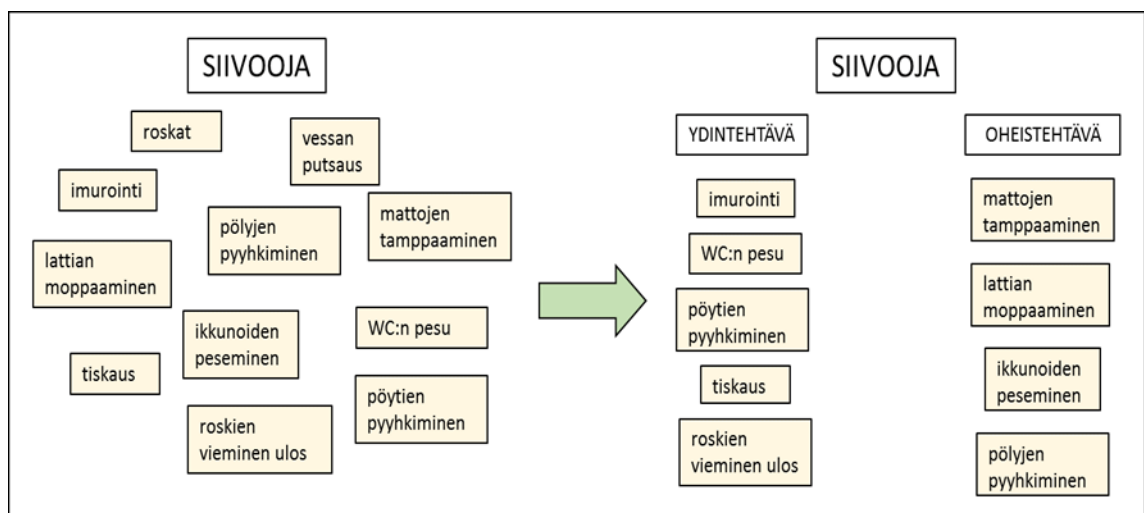
Kun tavoitteet ja kehittämissuunnitelma aikatauluineen oli selvillä, aloitin tiedottamisen työyhteisössä. Tiedotin kaikkia yrityksen työntekijöitä kehittämissaamupäivien tavoitteista ja ohjelmasta. Kerroin lyhyesti, että tulemme jakamaan kaikki työnkuvat yksityiskohtaisiin tehtäviin ja aikatauluttamaan nämä tehtävät yhdessä keskustellen. Vaihtoehtoina oli osallistua työskentelyyn paikan päällä Tampereen toimistolla tai osallistua etäyhteydellä tietokoneella. Pyysin jokaista myös miettimään ennakkoon kaikkia yrityksen työnkuvia ja vastuurooleja sekä niiden sisältämiä työtehtäviä.

Kuten Mattelmäki ja Vaajakallio (2011) toteavat, annettuun tehtävään paneutuminen on helpompaa, jos ymmärtää sen merkityksen omaan työhön ja haluttuun merkitykseen. Lisäksi dokumentoinnin suunnittelu ja siitä tiedottaminen osallistujille etukäteen on tärkeä motivointikeino. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 82.) Tästä syystä kerroin etukäteen, mitä hyötyä kehittämissäpäivistä on yksittäiselle työntekijälle (mm. mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kaikkien työtehtävien selkeytyminen) ja mitä hyötyä yritykselle (mm. tiedon päivittäminen, kerääminen, hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi). Samalla annoin myös mahdollisuuden kysymyksille.

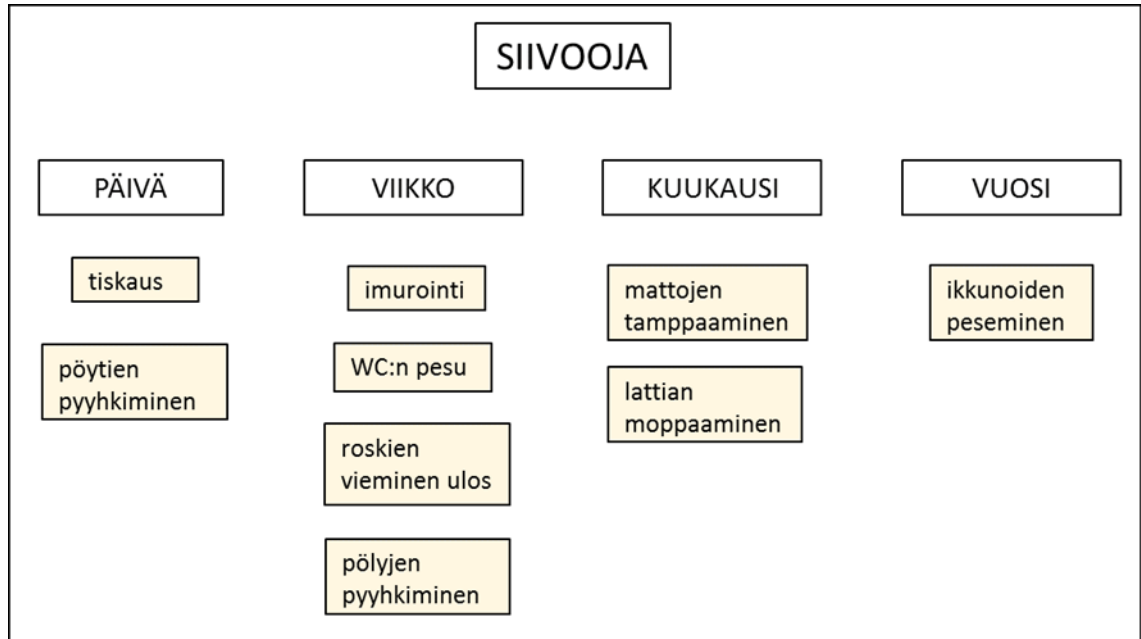
Lähetin ennen ensimmäistä kehittämissaamupäivää sähköpostia viidelle työntekijälle, joiden tiesin olevan estyneitä osallistumaan ainakin ensimmäiseen kehittämissäpäivään. Halusimme tilaajan kanssa tarjota heille mahdollisuuden osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen edes sähköpostitse. Näitä työntekijöitä pyysin miettimään edellä mainittuja työnkuvia ja vastuurooleja ja kirjaamaan ylös mahdollisimman paljon erilaisia tehtäviä, joita kuhunkin työnkuvaan ja vastuurooliin kuuluu. Lisäksi pyysin heitä miettimään myös niihin liittyen mahdollisia kehitysideoita. Kaksi työntekijää lähetti etukäteen listan tehtävistä ja muutaman kehitysidean, jotka kirjoitin valmiiksi Post-it-lapuille. Lisäksi valmistelin työskentelyä varten esimerkin siivoojan työstä helpottamaan työskentelyn selittämistä.

Seuraava vaihe oli ensimmäisen kehittämisaamupäivän järjestäminen 13.3.2017. Siihen osallistui yhteensä kymmenen työntekijää, joista yksi oli toimitusjohtaja ja yksi esimies. Kaikkien käsiteltävien työtehtävien ja vastuuroolien edustajat olivat paikalla. Paikan päällä toimintaan osallistujista seitsemän työskenteli Pirkanmaalla ja yksi Uudellamaalla. Lisäksi etäyhteydellä osallistui yksi työntekijä Keski-Suomesta ja yksi työntekijä Itä-Suomesta.

Sovelsin seinätekniikan ja mallintamisen ideaa kehittämisaamupäivien suunnittelussa ja toteutuksessa. Aloitin ensimmäisen kehittämispäivän kertomalla lyhyesti syyt työskentelylle ja mitä kehittämällä haluttiin saavuttaa sekä mitä hyötyä tuloksista on työntekijöille. Koska menetelmät olivat kaikille osallistujille uusia, näytin etukäteen valmistamani konkreettisen esimerkin niiden esittelemiseksi. Esimerkiksi olin valinnut siivoojan työn, sillä ajattelin sen sisältämien työtehtävien olevan kohtalaisen selkeitä ja kaikille tuttuja. Tilaajayrityksen todellisten työnkuvien sijaan käytän tässä tutkimusraportissa esimerkkinä kyseistä siivoojan työnkuvaa ja siihen liittyviä työtehtäviä tilaajayritykseni toiveesta. Seuraavissa kuvissa 8 ja 9 näkyy tehtävien kerääminen ja niiden ryhmittely ydintehtäviin ja oheistehtäviin sekä tehtävien aikatauluttaminen neljään luokkaan: päivä, viikko, kuukausi ja vuosi.



KUVA 8. Siivooja-esimerkki seinätekniikan käytöstä: kerääminen ja ryhmittely



KUVA 9. Siivooja-esimerkki seinätekniikan käytöstä: aikatauluttaminen

Olin suunnitellut etukäteen, että ensimmäisellä kerralla käytäisiin läpi kaikki työnkuvat tehtävä tehtävältä, jaoteltaisiin ne ydintehtäviin ja oheistehtäviin sekä mietittäisiin mahdollisia uusia tehtäviä ja mahdollista tarvetta siirtää tehtäviä työntekijöiden välillä. Toisella kerralla tarkoituksena oli kerrata ensimmäisen kokoontumisen aikana avatut tehtävänkuvat ja jakaa työtehtävät aikajanelle. Kun näytin siivooja-esimerkin osallistujille, heräsi heti toive, että kävisimme jokaisen työnkuvan aina alusta loppuun ennen seuraavaan siirtymistä. Työntekijät kokivat tämän selkeämmäksi, kun yleinen pohdinta kustakin tehtävästä oli vielä tuoreessa muistissa. Koska järjestin kyseistä työskentelyä ensimmäistä kertaa enkä ollut varma menetelmän toimivuudesta kyseisessä aihepiirissä, olin varautunut tekemään nopeita muutoksia työskentelyn aikana. Muutinkin suunnitelmiani työntekijöiden toiveiden mukaisesti ja toiminta sujui tässä järjestyksessä hyvin.

Kerroin, mitä työnkuvia ja vastuurooleja käsittelemme ja annoin aikaa niihin liittyvien työtehtävien miettimiseen. Pyysin jokaista kirjoittamaan lapuille kaikki mieleen tulevat eri työnkuvien ja vastuuroolien työtehtävät, yhden tehtävän yhdelle lapulle. Laput kiinnitettiin kyseisen työnkuvan/vastuuroolin alle. Etäyhteyden kautta osallistuvien kanssa toimin niin, että he luettelivat tehtäviä, jotka minä kirjoitin ylös ja vein oikeille paikoilleen. Jos olisin tiennyt, ketkä työntekijöistä osallistuvat etäyhteydellä, olisin voinut pyytää myös kyseisiä

henkilöitä laittamaan omat listansa sähköpostilla minulle jo etukäteen. Tämä olisi nopeuttanut työskentelyä ja olisin voinut keskittyä pelkästään työskentelyn havainnointiin. Työskentelyn aikana pyrin huomioimaan etäyhteydellä mukana olijat mm. lukemalla seinällä olevat asiat ääneen ja toistamalla muiden kommentit, jos ne eivät kuuluneet kunnolla. Lisäksi pyrin kysymään heiltä erikseen mielipidettä, jotta he eivät jäisi huomioimatta.

Kun tarvittava aineisto oli saatu kerättyä seinälle, aloitimme työnkuvien ja vastuuroolien yksityiskohtaisemman ryhmittelyn. Jokaisen työnkuvan ja vastuuroolin alle tuli alaotsikot ydintehtävä, oheistehtävä sekä tehtävien aikatauluttamista varten otsikot päivä, viikko, kuukausi ja vuosi. Poistimme samaa tarkoittavat tehtävät, jonka jälkeen jaoin tehtävät yksitellen ydintehtäviin ja oheistehtäviin. Työskentelyssä ydintehtävillä tarkoitettiin sellaisia työtehtäviä, jotka on pakko hoitaa jonakin tiettyinä ajankohtana, eikä niiden hoitamista voi siirtää myöhempään ajankohtaan. Oheistehtävillä tarkoitettiin puolestaan sellaisia työtehtäviä, jotka pitää myös tehdä, mutta jotka eivät ole kiireellisiä tai tiettyyn ajankohtaan sidottuja. Ydin- ja oheistehtäviin jakaminen aiheutti paljon keskustelua eri tehtävien kiireellisyydestä ja tarpeellisuudesta ja tässä vaiheessa tulikin koko työskentelyn aikana eniten eriäviä mielipiteitä. Yhteisen keskustelun kautta kaikki tehtävät saatiin kuitenkin jaettua omiin ryhmiinsä. Jakamisen ohessa keskusteltiin joidenkin tehtävien kohdalla siitä, voisiko niitä siirtää jonkin muun työnkuvan alle. Lisäksi keksittiin muutamia uusia tehtäviä ja huomattiin muutaman tehtävän puuttuvan kokonaan listalta. Työskentelyn aikana todettiin myös, että kolmea tehtävää ei ollut osoitettu selkeästi kenellekään, vaikka se olisi ollut tarpeen.

Seuraavaksi kaikki tehtävät jaettiin aikajanelle sen mukaan, milloin mikäkin tehtävä pitää hoitaa. Opiskelijavastaavan tehtävien kohdalla todettiin, että päivä-viikko-kuukausi-vuosi-aikajanaa toimivampi ratkaisu oli ennen-aikana-jälkeen. Lopullisessa työnkuvien ja vastuuroolien yhteenvedossa onkin käytetty molempia aikajanoja selkeyden vuoksi. Työtehtävien jakaminen aikajanelle oli selkeästi hitaampaa kuin niiden jakaminen ydin- ja oheistehtäviin. Aikajanelle jakamisen yhteydessä useampaankin tehtävää siirrettiin janelta toiselle ennen lopullisia päätöksiä. Tehtävien määrääjoissa tuntui myös olevan jonkin verran epäselvyyttä ja eriäviä mielipiteitä työntekijöiden kesken.

Työskentelyn avulla saatiin helposti ja nopeasti aikaan yrityksen toiminnan tämän hetkinen kokonaiskuvaus, jonka perusteella nähtiin myös kehityskohteen rakenne ja sisältö. Lisäksi kuvauksen avulla havaittiin toiminnan ongelmakohtia ja toimintaa hyödyttäviä asioita, joita pystyttiin ratkaisemaan ja arvioimaan osittain jo työskentelyn aikana. Työntekijöiden toiveesta emme käsitelleet kaikkia tehtäviä yksityiskohtaisesti, sillä siitä ei koettu olevan hyötyä. Paremmaksi koettiin tehtävien kirjaaminen yleisellä tasolla, sillä riitti, että kyseisiä tehtäviä hoitavat henkilöt tiesivät tarkat sisällöt. Hyvin yksityiskohtaisen käsittelyn koettiin aiheuttavan myös toistoa, sillä jotkin tehtävät olisivat tulleet monen eri työnkuvan alle: esimerkiksi toimitusjohtajalla ja alue-esimiehellä on yrityksessä joitakin samoja tehtäviä. Karsimme siis turhaa työtä ja säästimme aikaa tekemällä kuvaukset yleisemmällä tasolla. Käsittelyn tarkkuustasosta sovittiin yhdessä keskustellen kunkin tehtävän kohdalla.

Ensimmäisenä kehittämisaamupäivänä käsiteltiin luvussa kaksi esittelemäni vastuuroolit sekä yksi työnkuva. Opiskelijavastaavan ja autovastaavan tehtävät saatiin käsiteltyä melko nopeasti, sillä niitä oli hoidettu jo useita vuosia ja niihin oli syntynyt suhteellisen selkeät rutiinit. Näihin molempiin tehtiin vain yksi pieni muutos yhteisen keskustelun pohjalta: autovastaavalle lisättiin yksi uusi tehtävä ja opiskelijavastaavalta siirrettiin yksi pieni tehtävä osaksi toimitusjohtajan tehtäviä. Tiedotusvastaavan roolin käsittely vaati huomattavasti enemmän aikaa, koska kyseinen vastuualue oli perustettu vasta joitakin kuukausia aiemmin ja siihen ei ollut vielä muotoutunut selkeitä toimintatapoja ja rutiineja. Tiedotusvastaavan tehtävät herättivät muita enemmän keskustelua ja uusia ideoita ja tehtäviä keksittiin useampiakin. Lisäksi muutama pieni tehtävä siirrettiin muista työnkuvista tähän. Kaikista läpikäytyistä työnkuvista ja vastuurooleista eniten muutoksia tehtiin tiedotusvastaavan tehtäviin. Työnkuvista käsiteltiin sisäisen välittäjän työnkuva. Se oli valmiiksi suhteellisen selkeä, mutta siihenkin lisättiin kolme uutta tehtävää.

Kirjoitin ensimmäisen kehittämisaamupäivän tulokset puhtaaksi heti työskentelyn jälkeen ja lähetin ne osallistujille tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi. Näin pyrin varmistamaan, että kirjaukset olivat osallistujien ajatusten mukaiset ja että ne

olivat luotettavia ja niistä tehtyjen tulkintojen määrä väheni. Samalla pyrin myös karsimaan väärinymmärryksiä. Sain vain yhden kommentin: ”Hyvältä näyttää”.

Toinen kehittämissaamupäivä oli 27.3.2017. Paikalla oli kymmenen työntekijää, joista yksi oli toimitusjohtaja ja yksi esimies. Kaksi ensimmäisellä kerralla mukana ollutta työntekijää ei pystynyt osallistumaan, mutta heidän tilalleen tuli kaksi edellisellä kerralla poissa ollutta työntekijää. Kehittämissaamupäivän aluksi kerroin yhteenvedon edellisen kerran työskentelystä ja näytin uudelleen esimerkin siivoojan työstä. Pyrin näin muistuttamaan toiminnan tavoitteista ja motivoimaan osallistujia hyvään ja aktiiviseen työskentelyyn. Lisäksi halusin konkretisoida toimintaa uusille osallistujille. Käsittelimme toimitusjohtajan, esimiehen ja tulkin viisiosaisen työnkuvan. Nämä vaativat selkeästi enemmän aikaa kuin edellisellä kerralla käsitellyt vastuuroolit ja sisäisen välittäjän työnkuva, sillä ne herättivät enemmän keskustelua mm. tehtävien siirtämisestä ja yhdistelemisestä sekä aikajanelle jakamisesta. Osallistujien keskuudessa virisi esimerkiksi pitkähkö keskustelu siitä, voisiko toimitusjohtajan tehtävistä siirtää osaa muille tai pitäisikö peräti luoda uusi työnkuva osan toimitusjohtajan tehtävien hoitamista varten. Lisäksi näissä työnkuviissa oli selvästi muita enemmän tehtäviä, joista tiedettiin huomattavasti muita vähemmän. Juuri eri työtehtävien täsmällinen nimeäminen ja erottaminen toisistaan vaati yllättävän paljon aikaa ja yhteistä keskustelua.

Kirjasin kehittämissaamupäivien aikana ylös lyhyesti havaintoja osallistujien työskentelystä, motivaatiosta työskentelyyn sekä päivien tunnelmista. Lisäksi kirjasin muistiin osallistujien reaktioita ja kommentteja sekä muutamien lyhyiden keskustelujen tiiviitä yhteenvetoja. En ehtinyt toiminnan aikana kirjoittaa muistiinpanoja kovin syvällisesti, vaan kirjoitin tarkempia tietoja ylös vielä toiminnan päätyttyä. Kirjoitin muistiinpanoni aikajärjestyksestä enkä ryhmitellyt niitä mitenkään eri teemoihin. Käytin näitä muistiinpanoja muiden aineistojen tukena, mutta en analysoinut niitä mitenkään systemaattisesti.

5. Kerätyn materiaalin dokumentointi

Kun toinenkin kehittämissaamupäivä oli ohi, kirjoitin tehdyt kuvaukset puhtaaksi ja lähetin ne kaikille työntekijöille luettaviksi ja kommentoitaviksi. Tarjosin taas

mahdollisuuden korjaamiselle ja muutoksille, mikäli niille koettiin tarvetta. En saanut yhtään kommenttia, joten dokumentoin tehdyt työnkuvien ja vastuuroolien kuvaukset samassa muodossa. Kun dokumentit olivat valmiit, lisäsin ne perehdytyskansioon testaamista varten. Kaikki tuottamani materiaalit jäävät tilaajayrityksen käyttöön sen toiminnan tehostamiseksi.

6. Dokumenttien testaaminen käytännössä

Päivitetty perehdytyskansio annettiin käyttöön kahdelle uudelle työntekijälle. Haastattelin heitä tekemiini kuvauksiin liittyen elokuun puolivälissä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 3. Ensimmäinen haastateltava ehti käyttää perehdytyskansiota työskentelynsä tukena lähes kaksi kuukautta ja toinen noin viikon ennen haastatteluja. Kerron haastatteluiden tuloksista tarkemmin luvussa 6.3. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, onko työnkuvauksiin liittyvä hiljainen tieto saatu muutettua näkyvään muotoon riittävän selkeästi ja onko perehdytyskansion työnkuvaus-osa uusien työntekijöiden näkökulmasta hyödyllinen, riittävän kattava ja helppo käyttää. Lisäksi halusin saada heiltä mahdollisia muutos- ja kehitysehdotuksia perehdytyskansion kehittämiseksi edelleen.

7. Palautteen kerääminen

Kehittämisaamupäivien jälkeen lähetin kaikille osallistujille palautelomakkeen, jonka avulla pyrin selvittämään työntekijöiden kokemuksia kehittämisaamupäivien hyödyllisyydestä sekä tietämyksen näkyväksi tekemisen ja jakamisen onnistumisesta. Lisäksi arvioin, sopivatko mallintaminen ja seinätekniikka työnkuvien selkeyttämiseen ja saako sitä kautta uutta hiljaista tietoa näkyväksi ja näitä tietoja hyödyntämällä apua tietämyksen johtamiseen. Kaikki osallistujat vastasivat kyselyyn. Lisäksi haastattelin erikseen työn tilaajaa toimintatutkimuksen tavoitteiden toteutumiseen ja toiminnan hyödyllisyyteen liittyen sekä kahta uutta työntekijää perehdytyskansioon liittyen. Sekä työn tilaajan haastattelussa (LIITE 2) että osallistujien palautekyselyistä (LIITE 1) tuli ilmi tavoitetilaan liittyviä kuvauksia, kuten muutos- ja kehittämistoiveita sekä työn haasteisiin ja ongelmiin liittyviä ratkaisuja. Kerron näistä tarkemmin luvussa 6 Raportointi ja tutkimustulokset.

8. Kehittämistyön ja sen tulosten arviointi

Analysoin toimintatutkimusta ja sen tulosten toteutumista, hyödyllisyyttä, yleistettävyyttä ja luotettavuutta kesä-elokuussa 2017. Analysoinnissa vertasin kehittämisaamupäivissä tekemiäni havaintoja palautelomakkeissa ja haastatteluissa saamiini vastauksiin. Kerron tuloksista ja niiden arvioinnista tarkemmin luvuissa 6 ja 7.

9. Toiminnan jatkon suunnittelu

Toimintatutkimuksen loppuvaiheessa sovin työn tilaajan kanssa tutkimuksen jatkosta. Koska tutkimustulosten ja dokumenttien testaaminen jouduttiin aikataulusyistä toteuttamaan hyvin lyhyessä ajassa, yritys jatkaa niiden seuraamista itsenäisesti tutkimuksen päättymisen jälkeen. Toiminnan aiheuttamat muutokset tulevat myös todennäköisesti selkeämmin esille pidemmän ajan kuluessa, joten tähän tutkimukseen muutosten vaikutusta käytännön työhön ei pystytä kunnolla todentamaan. Yritys jatkaa tämänkin seuraamista itsenäisesti. Työskentelyn aikana havaittiin joitakin kehittämiskohtia yrityksen toiminnassa, joiden jatkokäsittely aloitettiin heti niiden havaitsemisen jälkeen. Tämä jatkuu vielä tutkimuksen päättyessä. Saatujen tulosten perusteella yrityksessä aloitettiin myös pari uutta projektia havaittujen kehittämiskohteiden parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi edelleen. Toimintatutkimuksen päättymisen jälkeen yritys jatkaa itse kehittämistoimintaa ja toteuttaa mahdollisesti itse vastaavanlaisia kehittämispäiviä uudelleen. Tutkimuksen aikana luodut dokumentit tulevat jäämään yrityksen käyttöön myös tulevaisuudessa ja niitä kehitellään edelleen tulevaisuuden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

6.1 Yhteenveto kehittämisaamupäivien palautteista

Tein kehittämisaamupäiviin liittyvän palautekyselyn (LIITE 1), jonka avulla pyrin selvittämään osallistujien kokemuksia työskentelyn hyödyllisyydestä ja toimivuudesta tietämyksen johtamisen näkökulmasta. Kaikki kehittämisaamupäiviin osallistuneet kaksitoista työntekijää vastasivat palautekyselyyn. Keskityin selvittämään, oppivatko osallistujat kehittämisaamupäivien aikana uutta, saatiinko hiljaista tietämystä muutettua näkyväksi ja jaettua, koettiin työskentely hyödylliseksi ja millaisia toiveita ja kehityskohtia toiminnan kautta saatiin tuotua esille. Lisäksi halusin saada tietoa, miten kehittämistoimintaa voitaisiin parantaa tulevaisuutta ajatellen.

Osa kyselyn kysymyksistä oli avoimia ja osa kysymyksistä oli rajattu niin, että niihin saattoi vastata halutessaan vain kyllä tai ei. Olen kerännyt osan vastauksista taulukoihin 2 ja 3. Taulukko 2 liittyy kyselyn kysymyksiin 1-5. Taulukosta käy ilmi vastausten jakautuminen määrällisesti kyllä - ei - en osaa sanoa - ei vastausta -jakaumana. Taulukko 3 liittyy kyselyn kysymyksiin 1-4. Olen kerännyt taulukkoon erilaisia vastauksissa esille tuotuja asioita ja niiden toistuvuuden vastauksissa. Taulukon numerot kuvaavat siis vastaajien lukumäärää. Muiden kysymysten vastaukset käsittelen tekstissä muilla tavoin.

TAULUKKO 2. Palautteet kehittämistoiminnasta 1

	kyllä	ei	en osaa sanoa/ehkä	ei vastausta
Työskentely oli hyödyllistä	10	1	1	0
Opin uutta	6	1	1	4
Olin positiivisella/avoimella mielellä	6	2	2	0
Osallistuisin uudelleen vastaavanlaiseen työskentelyyn	12	0	0	0

TAULUKKO 3. Palautteet kehittämistoiminnasta 2

Työskentely oli tarpeellista	3
Tehtävänkuvat selkeytyivät	8
Työnjako selkeytyi	7
Yrityksen toiminta selkeytyi	6
Opin uutta omasta työnkuvastani	3
Opin huomioimaan muita työntekijöitä omassa toiminnassani	5
En ollut aiemmin ymmärtänyt johdon työn määrää	7
Työnkuvien selkeytyminen helpottaa töiden delegoimista	2
Yhteistyö ja yhteinen keskustelu oli tärkeää	5
Oman äänen esille tuominen oli tärkeää	4
Nimettömänä vastaaminen oli tärkeää	3
Työskentely ryhmäytti työyhteisöä	2
Yhteistyö nosti yhteishenkeä	2
Oli hyvä, että johto oli paikalla	2

Työskentely koettiin pääasiassa nopeaksi ja tehokkaaksi tavaksi käsitellä valittua aihetta. Se koettiin riittävän yksinkertaiseksi ja moniin eri aiheisiin helposti sovellettavaksi menetelmäksi ja sitä toivottiin käytettävän tulevaisuudessa yrityksen kehitystyössä, mm. työhyvinvointiin ja yrityksen sisäisiin raportointikäytäntöihin liittyen. Työskentelyyn osallistuneista kahdestatoista työntekijästä kymmenen koki sen hyödylliseksi, yksi ehkä hyödylliseksi ja yksi hyödyttömäksi. Neljä työntekijää kommentoi ajatelleensa etukäteen, että kaksi aamupäivää on ihan liikaa ja että työskentely tuskin hyödyttää ketään, mutta jälkepäin kaksi heistä olisi halunnut enemmän aikaa, jotta asioita olisi ehditty pohtia vielä syvällisemmin. Lisäksi kolme työntekijää kommentoi, että työskentely ”tuli tarpeeseen” ja ”vastaavanlaista toimintaa olisi ”tarvittu jo aikoja sitten” sekä ” Tätä meidän yritys ehdottomasti tarvitsi ja hyödyin valtavasti!”.

Työskentelyn hyödyllisyyttä arvioitiin palautteissa mm. seuraavasti:

Tosi hyödyllistä, paljon oppi uutta. Omasta työstä ei olisi tullut kaikki mieleen ilman tätä.

Yritykselle hyödyllistä, selkeyttää. ... Uusia näkökulmia tuli ja ehkä saadaan jotain töitä delegoitua jos löytyy tarvetta.

Oli hyödyllistä, tuli uusia juttuja, mitä on hyvä esim itseni huomioida, selkiytti hurjasti omaa vastuutehtävää, toi varmuutta ja itseluottamusta, hyvää mieltä. Auttoi ymmärtämään muiden tehtäviä, mitä niihin kuuluu :)

Kyllä oli hyödyllistä, aina yksin ei tule kaikki näkökulmat mieleen ja huomioitua kaikkea. Myös tuollainen työskentely ryhmäyttää meitä ... Nyt paremmin tiedämme missä mennään.

Työskentely auttoi selkeyttämään työnkuvia. Työnkuvien selkeyttäminen mahdollistaa laadukkaamman ja samalla

tehokkaamman työskentelyn, kun jokainen tietää mitä tekee ja mikä on oma vastuualue -> asiat tulee hoidettua ajallaan ja kunnolla. Tarkensi ja palautti mieleen eri tehtävät ja tehtäväalueet Oli hieno ja avartava, kaikille hyödyllistä!!
hyödylliseksi... juu, ehkä niin
En. Tiesin, mitä työhön kuuluu.

Suurin osa vastaajista oli etukäteen avoimella tai positiivisen odottavalla mielellä kehittämisaamupäivien suhteen, yksi vastaaja kertoi olleensa jopa todella innoissaan:

Olin innoissani ennen kehittämispäiviä, sillä minua on harmittanut työnkuvien epämääräisyys sekä se, etten ole tiennyt mitä kaikkea kenellekin kuuluu.
Avoimin mielin olin mukana
Toivoin, että saan vastauksia omiin mielessäni olleisiin kysymyksiin. Odottavalla mielellä olin.
Ei ollut juurikaan odotuksia, avoimin mielin olin.
Odotin että saisimme vihdoin tehtyä kattavan kuvauksen kaikista töistä jotka eri rooleissa on tehtävä ja dokumentoitua se kattavasti.
Tosi hyvät fiilikset, kun tähänkin puljuun tulee jotain järjestelmällistä =>
Minusta kuulosti ja tuntui hyvältä se, että me kaikki yhdessä voimme miettiä ja kehittää/selkeyttää yhteisen työpaikkamme työnkuvia.
Ennakko-odotuksia ei ollut...katsotaan mitä tuleman pitää

Neljässä vastauksessa tuli ilmi negatiivista tai varovaista suhtautumista kehittämistoimintaan. Kaksi osallistujaa kommentoi asennoituneensa työskentelyyn etukäteen negatiivisesti. Toinen kertoi pelänneensä, että työskentelyssä syyllistetään ja käydään läpi, mitä töitä hän on jättänyt tekemättä tai tehnyt huonosti. Ensimmäisen kehittämisaamupäivän jälkeen hän kuitenkin totesi helpottuneena, ettei työskentely ollutkaan sellaista kuin hän oli odottanut, vaan se oli mukavaa, tarpeellista, hyödyllistä ja helppoa. Toinen negatiivisesti asennoitunut henkilö ilmoitti jo ennen ensimmäistä kehittämisaamupäivää osallistuvansa vain koska saa palkkaa ja että hän ei ole ollenkaan kiinnostunut kehittämistoiminnasta. Hän ei kokenut jälkepäinkään työskentelyä mitenkään hyödylliseksi, sillä hän koki tietävänsä jo, mitä hänen työhönsä kuuluu. Hän ei kommentoinut mitenkään sitä, oppiko hän uutta vaikkapa muiden työnkuvista tai vastuurooleista, mutta toivoi työskentelystä olevan hyötyä muille. Varovaisesti suhtautuneet kaksi työntekijää olivat miettineet etukäteen, onko työskentelystä oikeasti hyötyä, mutta jälkepäin heidän kommenttinsa olivat, että työskentely

oli hyödyllistä ja helppoa. Lisäksi toinen heistä epäili etukäteen muiden innokkuutta osallistua, mutta tämä huoli osoittautui hänen mukaansa turhaksi.

Palautteissa kehittämistoiminnan parhaiksi puoliksi koettiin yhteinen keskustelu ja tehtävien läpikäyminen todella tarkasti. Näin tehtävänkuvien koettiin selkeytyvän kunnolla ja tulevan läpinäkyvämmiksi. Myös työnjako selkeytyi ja vastaajista puolet kokikin tietävänsä nyt paremmin, keneen ottaa tarvittaessa yhteyttä eri asioihin liittyen. Työskentely koettiin hyödylliseksi etenkin, koska se palautti mieleen kaikki omat ja muiden tehtävät. Työhön liittyen saatiin uutta ymmärrystä, asiat hahmotettiin uudella tavalla ja muutama vastaaja totesi omaan työnkuvaansa liittyen tulleen esille sellaisiakin asioita, joita he eivät olleet aiemmin osanneet huomioida:

Opin uusia juttuja muiden työhön kuulumisesta sekä omasta hommasta, miten olisi hyvä hoitaa, mitä huomioida jne.
Opin mitä kaikkea uutta minun pitäisi tehdä :D
Kyllä, oman roolin osalta tietoisuus tehtävistä ja töistä lisääntyi ja jäsentyi.

Post-it-lappujen käyttäminen koettiin hyväksi tavaksi toimia yhdessä ja jakaa tietoa ja mielipiteitä. Työskentelyn visuaalisuus auttoi hahmottamaan paremmin yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan: yrityksen toiminnan kokonaiskuvan koettiin selkiytyneen entisestään ja toiminnan muuttuneen ”konkreettisemmaksi”. Visuaalisuus auttoi myös hahmottamaan paremmin, kuinka paljon työtehtäviä kullakin työntekijällä on. Vähän yli puolet vastaajista kertoi, ettei ollut aiemmin ymmärtänyt, kuinka paljon esimerkiksi toimitusjohtajalla ja esimiehillä on työtehtäviä. Kaksi vastaajaa myös totesi työtehtävien selkeytymisen helpottavan myös mahdollisia töiden delegoimisia tulevaisuudessa: ”kun työtehtävät on auki kirjattu, niiden siirtäminen toiselle henkilölle on helpompaa”. Lisäksi viidessä vastauksessa todettiin, että työskentely auttoi myös ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa muihin ja miten itse voisi paremmin huomioida muita työntekijöitä ja omalla toiminnalla helpottaa heidän työskentelyään.

Yhdessä tekeminen ja mahdollisuus vaikuttaa koettiin myös omaa työtä tukevaksi. Viidessä vastauksessa tuotiin esille yhteistyön tärkeys ja se, että kaikki saivat osallistua yrityksen kehittämiseen ja yhdessä päästiin oikeasti keskustelemaan asioista. Lisäksi oman äänen saaminen kuuluville mainittiin

työskentelyn positiivisena puolena neljässä vastauksessa. Esimerkiksi yksi vastaaja koki saaneensa yhteisten keskustelujen kautta tärkeää tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan ja toivotaan. Neljä vastaajaa koki lisäksi tällaisen työskentelyn joko ryhmäyttävän koko työyhteisöä tai lisäävän yhteishenkeä. Yhteisen keskustelun lisäksi kolme vastaajaa korosti nimettömyyden tärkeyttä työskentelyssä. Esimerkiksi tehtävien kirjoittaminen ensin lapuille tuntui hyvältä ratkaisulta, sillä jos olisi pitänyt vastata ääneen, olisi heidän mukaansa osa asioista jäänyt sanomatta. Lisäksi yksi vastaaja koki hiljaisempienkin työntekijöiden saavan tällä tavalla ”mielipiteensä paremmin julki”. Kun asiat sai ensin tuoda esille nimettömästi, niistä oli helpompi keskustella sen jälkeen yhdessä.

Yhteensä 6 osallistujaa koki oppineensa uutta, 4 ei osannut sanoa tai ei vastannut tähän kysymykseen mitään ja 1 ei kokenut oppineensa uutta. Uudet asiat liittyivät suurimmaksi osaksi eri ammattiryhmien erojen ja oman työnkuvan selkeytymiseen ja eri työntekijöiden vastuiden ja tehtävien tiedostamiseen:

Opin mitä kaikkea "sälää" toimitusjohtajan työhön kuuluu, tuntityöntekijöillä on erilaiset matkalaskut jne. :D!

Tunti / kk-palkkaisten työnkuvan erilaisuudesta

Tuli uusia juttuja, mitä on hyvä esim itseni huomioida, opin uusia juttuja muiden työstä

Opin ainakin sen, että pelkästään yhdellä sanalla ei voi kuvata koko ammattia ja siihen liittyviä työtehtäviä, työ on aina monipuolista ja vaihtelevaa roolista riippumatta. Lisäksi tietous muiden roolien tehtävistä lisääntyi.

Selkeytti työnjakoa entisestään

Tärkeitä asioita, esimekiksi se että tekee omat hommat ajoissa niin ei kuormita toisia

Palautteiden mukaan kehittämistoiminnassa aikaan saatuihin muutoksiin oltiin tyytyväisiä ja toiminnan toivottiin jatkuvan tutkimuksen jälkeenkin. Kehittämispäivien aikana tuli ilmi lähes kaksikymmentä yrityksen toimintaan ja toimintatapoihin liittyvää kehityskohdetta. Esille tulleet kehityskohteet liittyivät mm. yrityksen tietoteknisiin järjestelmiin ja niiden käyttämiseen, johdon ja työntekijöiden väliseen yhteydenpitoon ja kommunikointiin, yhteisten palaverien, koulutusten ja muun toiminnan järjestämiseen, erilaisten yrityksen käyttämien dokumenttien luomiseen ja kehittämiseen sekä yrityksen yleisiin käyttäytymis- ja toimintaohjeisiin. Yksi käytännön esimerkki kehittämistarpeista oli etäyhteyksien tehokkaampi käyttäminen yrityksen toiminnassa sekä yhteydenpidossa

tarvittaviin välineisiin panostaminen. Tämä tuli ilmi melkein puolissa vastauksista. Asiaa kommentoivat sekä etäyhteydellä osallistuneet että Tampereella paikan päällä olleet työntekijät. Etäyhteyksistä ja niiden kehittämisestä puhuttiin molempina kehittämissaamupäivinä ja lisäksi niitä kommentoitiin palautteissa.

Kehittämissaamupäiviin liittyvät kehittävät ja negatiiviset palautteet liittyivätkin pääasiassa etäyhteyksiin ja niiden toimivuuteen. Yhteys katkeili välillä ja kaikki puhe ei koko ajan kuulunut kunnolla. Lisäksi etäyhteydellä osallistujat eivät ottaneet yhteysongelmien vuoksi kovin rohkeasti puheenvuoroa, vaan toimivat enemmän kuuntelijoina ja nyökyttelivät muiden puheille. Etäyhteyden kautta osallistuneet eivät myöskään teknisistä syistä nähneet juuri muita osallistujia kuin toiminnan vetäjän. Yhteysongelmat vaikuttivatkin jonkin verran osan työntekijöistä osallisuuden tunteeseen. He kuitenkin kokivat palautteiden mukaan mahdollisuutensa vaikuttaa toteutuneen jo Post-it-lappujen muodossa kohtuullisesti, joten he eivät kokeneet jääneensä kuitenkaan täysin työskentelyn ulkopuolelle. Lisäksi yksi heistä kommentoi, että kaikki tärkeät asiat tulivat esille, eikä mitään hänen mielestään olennaista jäänyt käsittelemättä.

Kahdessa palautteessa todettiin erikseen, että yrityksen toimitusjohtajan ja esimiehen läsnäolo työskentelyssä oli hyvä asia, sillä he kuuluivat näin kaikki kehitysideat, ongelmat ja muut esille tulleet asiat ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa niiden edelleen viemiseen. Lisäksi yhdessä vastauksessa todettiin, että kun lähiesimiehet ovat tietoisia siitä, mitä työntekijöiden työnkuvaan ja työtehtäviin kuuluu ja mikä heitä mietityttää, he voivat edistää työntekijöiden työskentelyä paremmin omalla toiminnallaan. Yhdessä vastauksessa pohdittiin kehittämistoiminnan vaikutusta yrityksen johtamiseen seuraavasti ”Työnkuvien ja niihin liittyvien tehtävien toteutumisen seuranta on mahdotonta ilman niiden määrittelyä. On yrityksen vastuulla seurata, toteutuvatko ne ja miten niitä hyödynnetään työnteossa.” Ainakin osa vastaajista jäi selvästi odottamaan, miten yrityksen johto hyödyntää tutkimuksessa saatuja tuloksia ja millaisia käytännön muutoksia yrityksessä tullaan tekemään saatujen tulosten pohjalta.

Haastattelin työn tilaajaa, Tampereen Tulkkikeskuksen toimitusjohtajaa, Esa Päiväniemeä 11.8.2017. Toteutin haastattelun teemahaastatteluna, jonka aiheena oli työyhteisössä toteuttamani toimintatutkimus, tietämyksen johtaminen yrityksessä sekä tietämyksen johtamisen sopiminen tulkkausalalle. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2.

Päiväniemen mukaan kaikki yrityksen tutkimukselle asettamat tavoitteet toteutuivat. Yrityksen tietämyksen johtamista saatiin tehostettua ja hiljaista tietämystä saatiin dokumentoitua täysin uudella tavalla ja uudessa mittakaavassa mm. tekemällä kattava kuvaus kaikkien eri työnkuvien ja vastuuroolien työtehtävistä, dokumentoimalla ne kattavasti ja ottamalla käyttöön perehdytyksessä. Työtehtäviin, aikatauluihin ja vastuisiin liittyvää hiljaista tietämystä saatiin myös jaettua kaikille työntekijöille ja toiminnan jälkeen on tapahtunut myönteistä kehitystä esimerkiksi työtoiminnan sujuvuudessa, työnjaon selkiintymisessä ja päällekkäisen työn tekemisen vähentymisessä. Lisäksi tiedotus yrityksen sisällä on toiminut aiempaa paremmin. Konkreettisina esimerkkeinä Päiväniemi mainitsee perehdyttämisen sekä sisäisen välityksen ja tiedotusvastaavan työnkuvien kehittämisen: tehdyt muutokset ja lisäykset otettiin heti käyttöön käytännön työssä, mikä on jo tutkimuksen aikana helpottanut yrityksen johtamista. Esimerkiksi sisäinen välitys oli kehittämisaamupäivien aikaan vielä melko uusi työnkuva ja se saatiin Päiväniemen mukaan järjeistettyä nopeasti toimivaksi ja ehkäistyä siihen liittyviä ongelmia.

Päiväniemen mukaan työnkuvien ja vastuuroolien selkeyttämisen myötä myös niiden sisältämien työtehtävien määrä konkretisoitui: monissa työnkuvissa ja vastuurooleissa oli enemmän tehtäviä kuin oli etukäteen tullut ajatelleeksi. Aikaisemmin selkeästi näkyvänä tietona yrityksessä on ollut Päiväniemen mukaan vain ns. perustyö, eli tulkkkaus ja siihen liittyvät tehtävät, kuten tulkkien valmistautuminen, työajan organisointi ja raportointi. Kehittämistoiminnan aikana saatiin näkyväksi monia muita työtehtäviä, jotka eivät suoranaisesti liity tulkkaukseen, mutta ovat muuten olennaisia yrityksen toiminnan kannalta. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistyöverkostot sekä toimintaan liittyvät ylläpitotoimet. Joihinkin työnkuviin liittyen tuli myös ilmi työn organisointia ja

jakamista helpottavaa tietoa, jota ei aiemmin ollut yleisesti tiedossa. Yrityksen eri tehtäviin ja töihin liittyvä tietoisuus siis lisääntyi ja jäsenyi. Kaiken kaikkiaan yrityksen ja työntekijöiden toiminta on Päiväniemen mukaan tehostunut ja työntekijät ovat saaneet lisää varmuutta siihen, mitä heidän pitää milloinkin tehdä.

Päiväniemi koki seinätekniikan ja mallintamisen yhdistelmän sopivan tietämyksen johtamiseen todella hyvin. Hänen mukaansa menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa täytyy jäsenellä suuria määriä asioita. Työskentely oli hänen mielestään joustavaa ja hyvin muokattavissa tilanteen mukaan. Vaikka materiaalia kertyi seinille paljon, se pysyi silti visuaalisena ja selkeänä. Selkeyden vuoksi myös osallistujien oli helppo tuottaa tietoa, tuoda mielipiteensä julki ja kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa työnkuviin ja rooleihin. Lisäksi työn prosesseja ja työyhteisön toimintatapoja pystyttiin kehittämään paremmiksi yhdessä. Tietämystä saatiin jaettua yrityksen hierarkian näkökulmasta myös alhaalta ylöspäin, työntekijöiltä johdolle. Aikaisemmin osa työntekijöistä ei ole juuri jakanut tietämystään johdon suuntaan, vaikka he itse tietäisivät työstään johtoa paremmin ja heillä olisi paljon annettavaa. Tätä kynnystä toiveiden ja oman mielipiteen kertomiseen saatiin valitun menetelmän avulla madallettua: nekin työntekijät, jotka tuovat harvemmin tietämystään esille, tekivät nyt niin. Tämä oli Päiväniemen mukaan yksi toiminnan isoimpia hyötyjä, sillä tärkeää ja uutta tietoa saatiin aiempaa paremmin talteen ja myös näiden työntekijöiden ajatukset tulivat aiempaa paremmin huomioiduiksi. Työskentely siis myös yhdisti työyhteisöä.

Kehittämistoiminnan myötä saatiin Päiväniemen mukaan luotua uusia työkaluja, kuten dokumentteja ja tietokantoja, joista osa otettiin käyttöön jo tutkimuksen aikana. Niiden avulla yrityksen toimintaa voidaan hänen mukaansa tehostaa, nopeuttaa ja tehdä sujuvammaksi. Esimerkiksi mahdollisten sairastapausten, uuden työnkuvan perustamisen, työtehtävien uudelleen organisoimien tai työtehtävien siirtämisen yhteydessä ne helpottavat tiedon siirtoa työntekijältä toiselle. Lisäksi dokumenteista on hänen mukaansa huomattavasti hyötyä mm. uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja vanhojen työntekijöiden muistin tukena. Dokumenttien avulla saadaan myös jaettua olemassa olevaa tietoa, kerättyä ja tallennettua uutta ja tarpeellista tietoa tai päivitettyä vanhoja tietoja yrityksen tietokantoihin vaikkapa vuosittain. Lisäksi tietämystä saadaan tuotua näkyväksi tarvittaessa uudelleen. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa voidaan

dokumenttien avulla saada heiltä kerättyä talteen samaa tietämystä kuin yrityksen tämän hetkisiltä työntekijöiltä.

Uudet työkalut ovat helpottaneet Päiväniemen mukaan myös perehdyttämistä. Uudet työntekijät saavat hänen arvionsa mukaan enemmän tietoa perehdytysvaiheessa kuin ennen ja Päiväniemi kokeekin, että tulevaisuudessa uusien työntekijöiden aloittaminen tulee olemaan aiempaa helpompaa. Myös perehdytykseen valmistautuminen vie Päiväniemen mukaan nyt vähemmän aikaa ja resursseja, kun kaikki faktat on kerättynä yhteen loogiseksi kokonaisuuksiksi. Niiden avulla asiat on helpompi selittää ja muistaa. Kun perehdytys ei ole niin vahvasti muistin varassa, perehdytyksen sisältö ei myöskään vaihtele paljon ja näin työntekijät ovat tasa-arvoisemmassa asemassa tullessaan yritykseen töihin. Dokumenteista onkin Päiväniemen mielestä hyötyä sekä perehdyttäjille että työntekijöille. Hän korostaa etenkin vasta alan työt aloittaneiden työntekijöiden perehdytystä, joka on helpompaa valmiiden dokumenttien avulla ja kun dokumentit ovat työntekijöiden käytettävissä perehdytyksen jälkeenkin, he voivat tarvittaessa tarkistaa asioita niistä.

Tietämyksen johtaminen yrityksessä oli Päiväniemen mukaan todella hyödyllistä, sillä nyt näkyviin ja tallennettua saatu tieto on hänen mukaansa mittaamattoman arvokasta riskienhallinnan ja tehtävien mahdollisen uudelleenjaon kannalta. Päiväniemen mukaan toimintatutkimus onkin vaikuttanut yrityksen toimintaan selkeästi: tulokset eivät ole jääneet yrityksessä vain ajatuksen tasolle, vaan Päiväniemen mukaan luotuja dokumentteja ja uusia ideoita käytetään ja toteutetaan oikeasti. Tehdyt päätökset erilaisista muutoksista yrityksen toiminnassa pohjaavat hänen mukaansa tietämyksen johtamisen kautta tehtyihin havaintoihin, saatuihin tuloksiin ja kehitysehdotuksiin. Yrityksen toimintaa tullaan kehittämään vielä tulevaisuudessa ja onkin hyvä, että yrityksellä on valmiina työkaluja, joiden avulla voidaan mm. kehittää ja laajentaa yrityksen tuotevalikoimaa. Toimintatutkimus on käynnistänyt yrityksessä uusia projekteja tietämyksen johtamiseen liittyen. Niiden avulla tietämyksen johtamista pyritään entisestään syventämään ja parantamaan samalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Päiväniemen toiveena on, että yhteistyön ja tulevien projektien kautta työyhteisön hierarkiaa saataisiin madallettua edelleen, jolloin myös tietämyksen jakaminen työyhteisössä lisääntyy ja helpottuu ja samalla tietämyksen johtaminen yksinkertaistuu.

Päiväniemi kokee tietämyksen johtamisen sopivan hyvin tulkkausalalle, joka on hyvin monipuolinen ala, joka vaatii työntekijöiltä laaja-alaista osaamista. Hänen mielestään on tärkeää, että yritykset pystyvät johtamaan ja hyödyntämään työntekijöidensä tietämystä tehokkaasti mm. muuttamalla hiljaista tietoa näkyväksi sekä tallentamalla ja jakamalla sitä. Yrityksillä olisikin hänen mukaansa hyvä olla valmiita työkaluja ja valmiutta niiden käyttämiseen. Näin yritysten toiminta olisi tehokkaampaa ja sujuvampaa, eikä muutosten tekeminen vaatisi niin paljon resursseja ja energiaa kuin tyhjästä aloitettaessa. Päiväniemi korostaa myös dokumentoinnin ja dokumentoidun tiedon käyttämisen merkitystä yrityksen toiminnalle: tietämyksen kerääminen on turhaa, jos sitä ei hyödynnetä. Oikean tiedonkeruumenetelmän valitseminen on hänen mukaansa myös ensiarvoisen tärkeää, sillä sopimattomalla menetelmällä ei tietämystä välttämättä saada esille tai saatu tietämys voi olla yrityksen näkökulmasta turhaa. Yritysten pitäisikin vertailla ja kokeilla erilaisia menetelmiä käytännössä.

Päiväniemen mukaan tulkkausalalla toimivia eri osapuolia ovat mm. tulkkauspalvelua tuottavien yritysten sisäiset välitykset, Kansaneläkelaitoksen (Kela) vammaisten tulkkauspalvelun tulkkivälitys, tulkit sekä palveluntuottajien johtotaso. Kommunikointi näiden eri osapuolien välillä keskittyy paljon yritysten ja niiden työntekijöiden tietämykseen. Mikäli tietämystä ei pystytä johtamaan ja ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan, voi tulla eteen tilanteita, joissa työntekijät joutuvat tilanteisiin, joissa eivät haluaisi tai voisi olla. Tällöin myös asiakkaat eivät välttämättä saa sellaista palvelua, mitä heidän pitäisi saada. Yritysten tietämyksen johtamisen tulisikin Päiväniemen mielestä keskittyä etenkin sopivien tulkkien ja tulkkauksenausten yhdistämiseen. Kun tietämystä johdetaan ja jaetaan esimerkiksi sisäisen välityksen ja Kelan tulkkivälityksen kesken, tulkkauspalvelun laatua saadaan nostettua, asiakkaat saavat sellaista palvelua kuin pitää ja työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä. Päiväniemi nostaa esimerkiksi tuntipalkkaisina työskentelevät tulkit. He eivät välttämättä ole paljonkaan tekemisissä esimiestensä tai yrityksen sisäisen välityksen kanssa. Jos välittäjät ja esimiehet eivät tunne tulkkia ja tiedä heidän erityisosaamisalueitaan tai rajoitteitaan, töiden jakaminen on vaikeampaa. Päiväniemen mielestä olisikin hyvä, että yrityksillä olisi jokin tapa kerätä työntekijöiden hiljaista tietämystä, jotta töitä saataisiin jaettua sekä yritystä että työntekijöitä huomioivalla tavalla. Tämä edesauttaisi välitystyön tehokkuutta ja sujumista sekä työnjakoa yrityksissä.

6.3 Uusien työntekijöiden palaute perehdytyskansion testaamisesta

Haastattelin kahta Tampereen Tulkkikeskuksen uutta työntekijää elokuun puolella välissä 2017. Toteutin haastattelun sähköpostihaastatteluna maantieteellisistä ja aikataulullisista syistä. Toinen haastateltava oli ehtinyt käyttää päivitettyä perehdytyskansiota haastatteluun mennessä lähes kaksi kuukautta ja toinen reilun viikon. He molemmat kokivat perehdytyskansion hyödylliseksi ja mainitsivat sen tärkeimmäksi osaksi työnkuvat, joiden merkitys korostuu etenkin työn aloitusvaiheessa. Työnkuvat olivat heistä selkeät ja he saivat niistä tarkkaa tietoa siitä, mitä eri työnkuvia ja vastuurooleja yrityksessä on ja mitä ne sisältävät. Lisäksi työnkuvat auttoivat molempia hahmottamaan paremmin niin yrityksen toimintaa, omia työtehtäviään kuin sitä, keneen ottaa tarvittaessa yhteyttäkin. Myös oma rooli ja vastuut tuntuivat helpommilta sisäistää, eikä tarvinnut miettiä tekeekö tarpeeksi, kun kaikki työtehtävät oli kirjattu auki. Kansio antoi lisää itsevarmuutta omaan toimintaan.

Pidempään perehdytyskansiota käyttänyt haastateltava kertoi käyttävänsä kansiota työnsä tukena viikoittain. Hän koki perehdytyskansion tärkeäksi työkaluksi etenkin työn omaksumisessa ja yrityksen toiminnan hahmottamisessa. Toinen haastateltava totesi, että koska on ollut yrityksessä vasta vähän aikaa, hän ei ole vielä joutunut tarkistamaan asioita montaa kertaa, mutta hän koki voivansa käyttää perehdytyskansiota siihen tulevaisuudessa enemmänkin. Molemmat haastateltavat kokivat, että perehdytyskansio helpotti työn aloittamista. Kun esimerkiksi omat työtehtävät pystyi tarkistamaan kansioista, oli tunne siitä, ettei tarvinnut heti muistaa kaikkea, mitä suullisesti oli käyty läpi. Perehdytyskansio toimi siis suullisen perehdytyksen tukena: haastateltavilla oli enemmän aikaa omaksua ja sisäistää asiat eikä uutena työntekijänä tarvinnut aloittaa ihan tyhjästä. Lisäksi pidempään perehdytyskansiota käyttänyt haastateltava nosti perehdytyskansioista esille työnkuviin ja vastuisiin liittyviä seikkoja, joita hänelle ei ollut kerrottu suullisessa perehdytyksessä.

Perehdytyskansiota käytettiin muistin tukena, jotta aina ei tarvinnut kysyä muilta. Toinen vastaaja totesikin, että jos käy toimistolla vain harvoin, on helpompi tarkistaa perehdytyskansioista vaikkapa omat vastuut kuin lähettää sähköpostilla kysymys esimiehelle. Lisäksi molemmat totesivat työnkuvausten olevan hyvä

muistutuskeino uusien työntekijöiden lisäksi myös vanhoille työntekijöille siitä, mitä omaan vastuualueeseen kuuluu. Toinen haastateltavista korosti myös työnkuvien vaikutusta yrityksen laadun kehittämisessä: kaikki työntekijät ovat joutuneet työnkuvia tehtäessä miettimään omaa toimintaansa ja tehtäviään. Tehtyjen kuvausten pohjalta yrityksen palvelujen laatua voidaankin helpommin kehittää edelleen. Lisäksi hänen mukaansa selkeä vastuunjako voi parantaa työn tehoa ja motivaatiota.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen luotettavuutta on yleensä vaikea arvioida, koska sen tulokset eivät ole verrattavissa muihin tutkimustuloksiin. Ne pätevät vain tutkimuksen kohteena olevaan tapaukseen ja ilmiöön, eikä sen tavoitteena yleensä ole tulosten siirrettävyys. Lisäksi toimintatutkimukseen sopivien mittareiden ja mitattavien asioiden määrittäminen on vaikeaa. (Kananen 2014, 135; Somekh 2006, 28.) Yhtenä tutkimuksen luotettavuuden mittarina voidaan Kanasen (2014) mukaan pitää sen toistettavuutta. Se tarkoittaa, että toistettaessa tutkimus uudelleen samassa kohdeympäristössä samoille ihmisille, saadaan aikaan samat tulokset. Toimintatutkimuksen toistettavuus on kuitenkin ongelmallista, koska se keskittyy tiettyyn kohderyhmään tiettyä ajankohtana. Tutkimuksen toistaminen täysin samanlaisena voikin olla vaikeaa toimintatutkimuksen muutokseen tähtäävän luonteen vuoksi, sillä ensimmäisellä kerralla tehty tutkimus vaikuttaa osaltaan tutkittaviin henkilöihin. (Kanasen 2014, 131.) Olen Kanasen ajatusten mukaisesti kirjannut auki tutkimuksessa käyttämäni menetelmät ja tiedonkeruun, jotta tutkimus voidaan haluttaessa toistaa uudelleen samanlaisena. Suhteellisen tarkka dokumentointi edesauttaa myös ulkopuolisen henkilön mahdollisuuksia arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Kanasen ehdottamia muita luotettavuuden arviointiperusteita ovat aineiston riittävyys sekä analyysin kattavuus ja arvioitavuus, jolla hän viittaa materiaalien ja tulkintojen dokumentointiin. Lisäksi hän toteaa, että tulosten luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta voi arvioida vain tutkittava henkilö. Tutkimusaineiston tulisi siis olla riittävän laaja, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Aineistoa pitäisi myös hankkia erilaisilla tutkimusmenetelmillä. (Kananen 2014, 131–132, 153.) Tästä syystä käytin tutkimuksessani aineistotriangulaatiota, eli useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää. Nämä olivat osallistujilta kehittämisäamupäivien jälkeen kerätty palaute, haastatteluissa saatu aineisto sekä kehittämistoiminnassa tekemäni havainnointi. Tiedonkeruu kattoi kaikki

toimintaan osallistuneet henkilöt sekä luotuja dokumentteja koekäyttäneet henkilöt. Tiedonkeruumenetelmänä käyttämäni osallistuva havainnointi tarkoitti käytännössä muistiinpanojen kirjaamista sekä toiminnan aikana että sen jälkeen. Koska olin toiminnan vetäjä, suurin osa muistiinpanoistani oli hyvin lyhyitä ja tiiviitä kuvauksia ja huomioita mm. tilanteesta, ilmapiiristä, osallistujien asenteista, keskustelujen aiheista ja etenemisestä sekä osallistujien aktiivisuudesta. Sain kuitenkin tästä lisätietoa ja pohjaa toiminnan ja valitun menetelmän toimivuudelle tietämyksen näkyväksi tekemisessä ja jakamisessa. Mielestäni tietolähteideni ja aineiston määrä oli tutkimuksen näkökulmasta riittävän kattava ja tulosten luotettavuutta voidaan mielestäni arvioida parhaiten näiden aineistojen pohjalta.

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan parantaa myös tarkistamalla tiedon oikeellisuus antamalla tutkimustulokset tutkimuksen osallistujille luettavaksi (Kananen 2009, 167). Lisäksi toimintatutkimuksessa muutosta voidaan myös arvioida mm. keräämällä osallistujien mielipiteitä toiminnan vaikutuksista. Näistä syistä kehittämisaamupäivien aikana luodut dokumentit annettiin osallistujille luettaviksi ja heille tarjottiin mahdollisuus kommentoida ja korjata dokumentteja. Kanasen (2014, 64) mukaan myös tutkimuksen tilaajan kannalta halutun muutoksen toteutuminen on usein riittävä tulos. Annoinkin lopulliset tutkimustulokset työn tilaajalle luettavaksi ja hän hyväksyi ne ja koki ne todenmukaisiksi.

Olen pyrkinyt takaamaan tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuuden eri tavoin. Käytin taustateorianä tutkimuksessa muiden tutkijoiden uusia ja uudehkoja tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja pyrin vertaamaan saamiani tuloksia niihin luotettavuuden varmistamiseksi. Lisäksi tulkitsin saamiani tutkimustuloksia aineistonkeruussa saamani tiedon pohjalta sekä tutkimusraportin teoriaosioon peilaten. Tuloksissa käytin mm. suoria lainauksia kyselyn vastauksista luotettavuuden lisäämiseksi. Pyrin myös toteuttamaan tutkimuksen objektiivisesti ja pitämään omat mielipiteeni ja oletukseni erillään tutkimustuloksista ja tulkinnoista sekä käsittelemään keräämäni aineistot antamatta ulkoisten tekijöiden vaikuttaa niiden käsittelyyn.

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu myös tutkijan vaikutus tutkimustuloksiin, koska tutkija toimii yhdessä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa (ks. Kananen 2014). Tutkimuksessa tutkijan vaikutus ja asema tutkittavassa yhteisössä vaikutti toimintaan ja tutkimuksen onnistumiseen. Koska tutkimus keskittyi oman työpaikkani toiminnan kehittämiseen, minulla oli hyvin konkreettinen kosketuspinta yrityksessä tehtävään työhön ja valmiiksi tietämystä eri työnkuvista ja vastuurooleista. Lisäksi tunsin kaikki osallistujat entuudestaan, mikä helpotti toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Käytin tuntemustani hyödyksi valitessani tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä: valitsin dialogisuuteen ja yhteistyöhön perustuvat menetelmät, koska tiesin keskustelua syntyvän varmasti. Pyrin kuitenkin samalla vähentämään reaktiivisuutta, eli omaa vaikutustani tutkimustuloksiin tiedostamalla oman roolini ja sen vaikutuksen etukäteen. Koska en halunnut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin tai toiminnan aikana herääviin keskusteluihin, pyrin tietoisesti välttämättään liikaa keskustelun ja asioiden johdattelua. Pyrin myös pysyttelemään mahdollisuuksien mukaan täysin keskustelun ja mielipiteiden esittämisen ulkopuolella myös siten, että ohjasin itselleni suunnatut kysymykset takaisin osallistujille.

Pyrin myös huomioimaan sen mahdollisuuden, että koska olin tutkijan lisäksi tutkittavan yhteisön jäsen, on mahdollista, että pidin itsestäänselvyytenä joitakin asioita, jotka yhteisön ulkopuolinen tutkija olisi havainnoinut eri tavalla. Asemani yrityksessä ja asiantuntijuuteni työhön liittyen saattoikin tehdä havainnoinnistani osittain pintapuolista, vaikka pyrinkin välttämään tätä. Toisaalta taas roolini alan toimijana ja tutkittavan yhteisön jäsenenä tukee tutkimuksen luotettavuutta, sillä yhteisön käyttämät termit ja käsitteet olivat minulle entuudestaan tuttuja, mikä tekee niiden tulkinnasta luotettavampaa.

Muita tämän tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta vähentäviä seikkoja on se, että tutkijoita oli vain yksi ja tutkimus kohdistui yksittäiseen yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen ja tutkimiseen. Lisäksi tutkimukseen käytettävissä oleva aika oli rajallinen ulkopuolelta tulleen aikatauluvaatimuksen takia ja toiminnan vaikutuksia ja sen tehokkuutta ei ole siksi pystytty seuraamaan kovin pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen toteuttamiseen käytettävissä olevat henkilö- ja aikaresurssit olivat siis rajalliset. Näistä seikoista huolimatta tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman eettisesti, luotettavasti ja hyviä

tutkimuskäytänteitä noudattaen. Ja vaikka tämän yksittäisen tutkimuksen pohjalta saatua tietämystä on vaikea yleistää, ainakin toimintatutkimuksen avulla tilaajayrityksestä ja sen tietämyksestä saatiin uutta syvällistä tietoa.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Olen pyrkinyt toteuttamaan tutkimuksen sekä sen tulosten arvioinnin tarkasti ja huolellisesti. Olen käyttänyt tutkimukseni taustana erilaisia aiheeseen sopivia tutkimuksia ja kirjallisuutta, joiden valitsemisessa olen pyrkinyt käyttämään lähdekritiikkiä ja merkitsemään käyttämäni lähteet tarkasti ja saamiani ohjeita noudattaen. Käyttämistäni tiedonkeruu menetelmistä yleisesti tutkimuksissa ja tulkkausalalla käytettyjä ovat olleet haastattelu ja kysely, mutta olen käyttänyt tiedonkeruussa lisäksi alalla vähemmän käytettyjä menetelmiä seinätekniikkaa ja mallintamista. Olen pyrkinyt raportoimaan tutkimukseni niin yksityiskohtaisesti, rehellisesti ja eettisesti kuin mahdollista. Raportointiin on kuitenkin vaikuttanut tutkimuksen tilaajan toiveet yrityksen liiketoimintaan liittyvien asioiden salassa pitämisestä. Olenkin raportoinut osan asioista yleisemmällä tasolla kuin ne on oikeasti käsitelty ja käyttänyt mm. yrityksen oikeiden työnkuvien ja vastuuroolien sijaan esimerkkinä siivoojan työtä kertoessani kehittämisaamupäivistä. Lisäksi olen pyrkinyt keräämään aineistosta esille sellaista tietoa ja tuloksia, jotka eivät paljasta liikaa yrityksestä, mutta jotka voisivat olla muissa tulkkausalalan yrityksissä samanlaisia.

Pyrin koko tutkimusprosessin ajan toimimaan eettisesti erilaisia päätöksiä tehdessäni, toimintaa järjestäessäni ja tuloksia käsitellessäni. Valitsin aiheen yhdessä tilaajani kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Pyrin huomioimaan hänen toiveensa tutkimuksen tavoitteissa ja kehittämistoiminnan järjestämisessä. Toteutin tutkimuksen tilaajan ehdottamassa aikataulussa ja sovitusta asioista kiinni pitäen. Lisäksi pyrin osallistamaan tasapuolisesti koko työyhteisön ja valitsemaan sellaiset menetelmät, joissa saataisiin tilaajaa kiinnostavaa tietoa esille osallistujia kunnioittaen. Yksi syy seinätekniikan valitsemiseen työskentelymenetelmäksi olikin sen tarjoama mahdollisuus nimettömään työskentelyyn. Tällä tavoin halusin huomioida kaikki osallistujat ja sen, että he

eivät välttämättä halua tuoda ajatuksiaan julki, etenkin jos ne liittyvät yrityksen toiminnan kehittämistarpeeseen.

En antanut omien mielipiteideni vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin tai vaikkapa esille tuotuihin kehittämiskohtiin yrityksen toiminnassa, vaan raportoin ne sellaisinaan ja välitin tiedot rehellisesti ja muuttumattomina tilaajalleni. Pysin myös tulkitsemaan tuloksia eri näkökulmista ja oikeudenmukaisesti. Olen myös luvannut tuhota kaikki tutkimuksen aikana keräämäni materiaalit tutkimuksen päättymisen ja tutkimusraportin julkistamisen jälkeen. Tutkimuksen aikana olen säilyttänyt materiaalit niin, että esimerkiksi haastattelujen tai kyselyn vastauksia ei ole päässyt näkemään kukaan ulkopuolinen ja osallistujatkin ovat voineet nähdä vain omat vastauksensa. Olen myös huolehtinut siitä, että mitkään tutkimuksen osat, sen aikana luodut dokumentit ja muut materiaalit tai mikään muu tutkimukseen liittyvä tieto ei ole levinnyt muualle kuin itseni ja tilaajayrityksen käyttöön. Esimerkiksi luotuja dokumentteja ei julkaista osana tätä tutkimusta liiketoiminnallisista ja eettisistä syistä.

7.3 Pohdinta

Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan tietämys on yrityksille merkittävää vain, jos se voidaan todeta käyttökelpoiseksi käyttäytymisen ohjaamisessa yrityksen toimialalla. Tämä tarkoittaa hiljaisen ja näkyvän tietämyksen tunnistamista ja niiden merkityksen ja hyötyjen yritykselle tunnistamista. Koska kaikkien yritysten tietämys on erilaista, yritysten pitäisi arvioida omat tarpeensa ja toimivat tietämyksen johtamisen menetelmänsä itse. (ks. Stenberg 2012, Cepeda-Carrión 2011, Armstrong 2009.) Tämä tutkimus lähti liikkeelle tästä ajatuksesta. Tutkimuksen tavoitteena oli puuttua tietämyksen häviämiseen tilaajayrityksessä, selvittämällä, millaista yritykselle merkittävää tietämystä työntekijöillä on ja jakamalla ja tallentamalla sitä yrityksen käyttöön. Yrityksessä on hiljattain käynnistetty hiljaisen tietämyksen johtamisen prosessi, jonka tueksi kaivattiin lisäksi tietoa siitä, miten tietämystä voitaisiin hyödyntää aiempaa tehokkaammin yrityksen toiminnassa ja kehittämisessä. Yritys tarvitsikin uusia, toimivia menetelmiä ja toimintatapoja tietämyksen johtamisen toteuttamiseen käytännössä. Tavoitteena oli lisäksi selkeyttää yrityksen työnkuvia ja

vastuurooleja ja saada aikaan konkreettisia muutoksia yrityksen toiminnassa yhteistyössä sen työntekijöiden kanssa.

Konkreettiseksi kehityskohteeksi tietämyksen jakamiseen ja levittämiseen valittiin perehdytyskansio, jonka käytettävyyttä tietämyksen johtamisen työvälineenä haluttiin kokeilla. Tietämyksen johtamisessa ei kuitenkaan haluttu keskittyä pelkkään tämän hetkiseen tietämykseen, vaan myös yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin ja tietämyksen johtamiseen tulevaisuudessa sekä mahdollisiin yllättäviin tilanteisiin varautumiseen. Tavoitteena oli kehittää yrityksen toimintaa luomalla uutta tietoa ja tuomalla esille kehityskohteita yrityksen toiminnassa. Lisäksi yrityksen käyttöön tuotiin kehittämismenetelmä, jota yritys voi käyttää toiminnassaan uudelleen itsenäisesti.

Kirjallisuudessa yrityksen tietämyksen kuvataan olevan työntekijöiden rutiineiksi ja muuttunutta ja yrityksen tietojärjestelmiin kerääntynyttä tietämystä, jota ei osata kuvata sanoin. Myös tämä tutkimus vahvistaa tuota määritelmää. Tekemieni havaintojen ja tilaajan haastattelun perusteella oli havaittavissa, että työyhteisön toimintatapoihin, työkuultuuriin ja arvoihin on kiinnittynyt paljon tietämystä, jota ei ole välttämättä huomattu kirjata ylös esimerkiksi toimintaohjeisiin tai muuten tehty näkyväksi. Suurin osa työntekijöistä periaatteessa tiesi nämä asiat, mutta niitä ei käsitetty tietämykseksi, eikä siksi osattu hyödyntää omassa tai yrityksen toiminnassa. Lisäksi, koska kaikkea tietämystä ei ole kirjattu riittävällä tarkkuudella, esimerkiksi perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä oli saattanut kokea tarvetta työympäristön ja kollegoiden toiminnan havainnoimiseen ja matkimiseen. Tässä voidaan nähdä hiljaisen tietämyksen siirtymisen ja jakamisen tapoja yrityksessä sekä havaita perehdytystoiminnan kehittämisen tarve, joka tuli esille aineiston keruussa muutenkin.

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaista tietämystä työntekijöillä on omasta työstään ja muiden töistä sekä kuka yrityksessä tietää ja on vastuussa mistäkin työtehtävästä. Tätä kautta haluttiin tavallaan luoda työyhteisön sisäistä verkostoa tietämyksen johtamisen tueksi. Kehittämistoiminnan ja palautteiden pohjalta kävi kuitenkin ilmi, että kaikkien työnkuvien ja vastuuroolien sisältö ei ollut läheskään kaikille työntekijöille selvää. Omasta työstä ja siihen liittyvistä vastuista tiedettiin

yleensä melko paljon, mutta uusiakin asioita tuli ilmi. Muiden töistä taas tietämystä saattoi olla vain hyvin pintapuolisesti eikä töiden välisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita ollut aina hahmotettu kunnolla. Yhteisen keskustelun ja kehittämistoiminnan kautta työntekijät saivat vahvistusta ja uutta näkökulmaa sekä omiin että muiden työtehtäviin ja vastuisiin. Tehtävien yksityiskohtainen käsittely selvensi toiminnan taustalla olevia syy-seuraussuhta: esimerkiksi tiettyjen raportointien deadline-päivien merkitys ymmärrettiin nyt paremmin, kun raporttien tarkastajat toivat esille tarkistamiseen vaaditun ajan suhteessa muuhun työhönsä ja sen aikatauluttamiseen. Useampi osallistuja kokikin osaavansa nyt paremmin huomioida muut työntekijät ja muiden työnkuvien vastuut ja tarpeet omassa toiminnassaan. Uskon tämän olevan osa tutkimuksen tilaajan mainitsemää toiminnan tehostumista ja päällekkäisten töiden vähentymistä.

Vaikka esimiehillä ja yrityksen johdolla on tärkeä rooli tietämyksen johtamisessa, hyvin tärkeitä toimijoita ovat myös työntekijät, joihin tietämys on sitoutunut. Kuten tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, johdolla ei välttämättä ole samaa tietämystä käytännön työn tekemisestä kuin työntekijöillä, joten johto ei voi aina olla itse tietämyksen kantaja tai jakaja. Koska tietämyksen johtaminen pohjaa työntekijöiden tietämykseen ja sen hallintaan, johto ei välttämättä saa tietämystä selville, jos he eivät anna työntekijöille rauhassa aikaa ja tilaa kertoa omia ajatuksiaan, keskustella ja tuoda tietämystään esille. Johdon ja esimiesten tulisikin kiinnittää erityistä huomiota tähän tietämystä johdettaessa.

Tutkimuksen tilaajan haastattelussa kävi ilmi, että johtotason ja työntekijöiden välimatkaa saatiin pienennettyä tutkimuksen myötä ainakin osittain. Esimerkiksi kehittämispäivissä työntekijät uskalsivat rohkeasti tuoda esille ajatuksiaan, toiveitaan ja tuoda käsiteltäväksi ongelmia tai kehityskohteita yrityksen toiminnassa. Koska kaikki olivat työskentelyssä samalla viivalla ja eri asemilla yrityksessä ei ollut väliä työskentelyssä, osallistujat pystyivät tuomaan mielipiteensä julki miettimättä omaa asemaansa suhteessa muihin. Tähän varmasti vaikutti osaltaan seinätekniikan nimettömyys. Asioita ei olisi ehkä tuotu ilmi muuten, mutta nyt eri aiheisiin oli helppo kommentoida, kun itse ei tarvinnut nostaa asioita esille. Yrityksen johto aikookin käyttää kyseistä menetelmää mahdollisuuksien mukaan myöhemminkin tietämyksen johtamisen välineenä.

Tulosten perusteella yritysten kannattaisikin tarjota työntekijöille enemmän mahdollisuuksia tietämyksen jakamiseen muiden kanssa esimerkiksi yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä riittävyden tunnetta suhteessa tehtävään työhön. (ks. Kesti 2005, Stenberg 2012). Kun työntekijät jakavat tietämystään muille, se jää yhteisön muistiin ja voi tulla hyödynnetyksi myös sosiaalisten verkostojen kautta. Tietämys ei ole siis sidottuna pelkästään luotuihin dokumentteihin ja tietokantoihin, vaan myös ihmisiin, jotka voivat toimia uusina tiedon lähteinä ja jakajina. Vuorovaikutuksen ja ihmissuhdeverkostojen kautta leviävä tietämys voi osaltaan auttaa muuttamaan yrityksen toimintatapoja enemmän yhteistyötä korostaviksi ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta hyödyntäviksi. Näin tietämys on niin sanotusti heti saatavilla yhteisissä keskusteluissa ja sitä ei välttämättä tarvitse tarkistaa tietokannasta.

Valitsin kehittämismenetelmikseni seinätekniikan ja mallintamisen, sillä ne mahdollistavat tärkeäksi koetun yhteisen keskustelun ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kehittämistoiminnassa. Valinnan taustalla vaikutti myös tietämykseni yrityksen tiedonjakamiskulttuurista, Aineistosta voidaan havaita, että kyseisessä yrityksessä käytettävät tiedonjakamistavat ovat keskeinen osa tietämyksen johtamista. Sen lisäksi, että tiesin yhteisön olevan aktiivisesti keskusteleva, myös aineistosta on nähtävissä, että tiedon jakaminen yrityksessä perustuu pitkälti puhumiseen ja kirjoittamiseen. Tutkittavassa yhteisössä on siis totuttu jakamaan tietämystä keskustellen toisten kanssa, joten valittu menetelmä sopi mielestäni tällaiseen yhteisöön hyvin. Jos yhteisö ei olisi entuudestaan aktiivisesti keskusteleva ja sillä tavoin muutenkin tietoa jakava, valittu menetelmä tuskin olisi toiminut. Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti siis osaltaan tietämykseni yhteisöstä sekä sen toimintatavoista ja keskinäisistä suhteista. Vastaavanlaista tutkimusta toteutettaessa muussa yrityksessä olisi hyvä miettiä etukäteen, miten yrityksessä yleensä jaetaan tietoa ja onko yhteinen keskustelu ja toiminta työntekijöille luontevia toimintatapoja.

Yrityksen tietämyksen johtamisessa on ollut ongelmana se, että koska tietämystä välitetään ja jaetaan paljon suullisesti, olennaisia asioita ei välttämättä tallenneta mihinkään, vaan ne jäävät työntekijöiden muistin varaisiksi.

Kehittämisaamupäivien keskustelussa kävi ilmi, että asioiden eteenpäin vieminen voikin olla hankalaa, jos asiaa ei enää myöhemmin muisteta kunnolla tai jos se on ymmärretty eri tavoin. Keskustelussa todettiin myös, että vaikka samasta asiasta sanottaisiin useampaankin kertaan, se ei välttämättä jää silti mieleen. Jos sitä ei voi mistään dokumentista tai tietokannasta tarkistaa, se voi myös unohtua kokonaan tai sitten asiaa pitää kysyä uudelleen tiedon alkuaan välittäneeltä johdon jäseneltä. Tähän toivottiin saatavan muutosta kehittämistoiminnan pohjalta. Mielestäni seinätekniikan ja mallintamisen yhdistelmä sopii hyvin tietämyksen dokumentointiin ja tallentamiseen ja tätä kautta tehostamaan tietämyksen johtamista. Kirjallisessa muodossa jaettuun tietämykseen on myös kaikkien työntekijöiden helpompi palata uudelleen ja tarkistaa niistä tarvittaessa esimerkiksi toimintatapoja, työnkuvia ja muita ohjeita.

Valitut menetelmät olivat mielestäni metodisesti toimiva ratkaisu, sillä yrityksen työnkuvat ovat melko rajattuja ja yksilöitävissä ja osallistujat pystyivätkin täydentämään toisiaan työskentelyn aikana. Ryhmätyöskentely tuntui myös innostavan ja rohkaisevan osallistujia aktiiviseen keskusteluun ja yhdessä ideointiin. Osassa palautteissa näkyi myös toiminnan positiivinen ja aktivoiva vaikutus, sillä osa osallistujista koki saaneensa työhönsä liittyen uusia näkökulmia ja ideoita ja yhteisen keskustelun aikana pystyttiin yhdessä ideoimaan kehittämistoimenpiteitä yrityksen toiminnan parantamiseksi. Kehittämistoiminnan onnistumiseen vaikuttivatkin merkittävästi osallistujien asenne ja kyky toimia yhdessä ryhmänä.

Palautteiden ja havainnoinnin pohjalta voidaan todeta, että niiden osallistujien, jotka kokivat tietämyksen jakamiselle ja luomiselle tarvetta, aktiivisuus ja osallistuminen toimintaan lisääntyi. Kun taas puolestaan ne, jotka kokivat toiminnan turhaksi ja asennoituivat siihen negatiivisesti, eivät kokeneet saavansa siitä mainittavasti hyötyä ja uuden oppiminen ja tiedon jakaminen vähentyi. Olennainen osa tietämyksen jakamista onkin jokaisen työntekijän halu ja motivaatio kertoa omista taidoistaan ja tiedoistaan jollakin tavalla. Näin saadaan luotua yhteishenkeä sekä lisättyä ja jaettua yrityksen sisäistä tietämystä. Aineistossa on havaittavissa erilaisia tietämyksen jakamiseen vaikuttavia syitä ja kannustimia: osa työntekijöistä oli paikalla, koska he halusivat päästä osallistumaan yrityksen kehittämistoimintaan, osa oli paikalla katsomassa, miten

ja millaista hyötyä toiminnasta on heidän työssään, osa oli paikalla koska toiminta oli työaikana työnantajan järjestämää toimintaa ja yksi henkilö oli paikalla vain koska siitä sai palkkaa.

Tärkeäksi ja omaa työtä tukevaksi koettiin tasa-arvoinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön toimintaan sekä toiminnan toteuttaminen yleisellä tasolla. Viimeksi mainittu rohkaisi osaltaan omien ajatusten esille tuomisessa. Kukaan osallistujista ei ollut yksin vastuussa tietämyksen esille tuomisesta tai jakamisesta, vaan he jakoivat yhdessä omaa tietämystään ja mielipiteitään omasta halustaan ja vapaaehtoisesti. Tätä kautta osallistujilla oli erilaisia rooleja tietämyksen johtamisen näkökulmasta: välillä oltiin tietämyksen näkyväksi tekijöitä, välillä sen jakajia ja välillä sen vastaanottajia.

Seinätekniikan ja mallintamisen yhdistelmä koettiin toimivaksi menetelmäksi, jonka avulla saatiin helposti selkeytettyä työnkuvat, työtehtävät, vastuuroolit sekä työn aikataulut. Lisäksi työhön ja eri työnkuviin liittyvää hiljaista tietämystä saatiin tuotua näkyväksi sekä käsiteltyä niihin liittyviä ongelmia ja kehittämiskohtia. Osa työnkuvista oli vielä keskeneräisiä ja niitä pystyttiin yhdessä kehittämään paremmin toimiviksi kokonaisuuksiksi. Nämä asiat tukivat osaltaan yrityksen toimintaa tehden siitä sujuvampaa ja tehokkaampaa mm. päällekkäisiä töitä karsimalla ja delegoimalla tehtäviä aiempaa järjestäytyneemmin. Lisäksi yrityksen toiminnot kehittyivät paremmiksi mm. perehdyttämiseen ja tiedottamiseen liittyvien toimintojen selkeytymisen kautta. Esimerkiksi perehdytystoiminnassa huomattiin kehittymistä jo tutkimuksen aikana. Toinen haastattelemistani uusista työntekijöistä sai päivitetyn perehdytyskansion käyttöönsä vasta suullisen perehdytyksen jälkeen ja toinen sai sen suullisen perehdytyksen yhteydessä. Heidän vastauksissaan käy ilmi perehdyttäjän työssä tapahtunut muutos: ensin aloittaneen työntekijän perehdyttäjällä ei ollut vielä ollut käytössään tutkimuksessa luotuja dokumentteja, eikä perehdytys ollut yhtä syvällistä ja yksityiskohtaista kuin myöhemmin aloittaneen työntekijän kohdalla.

Kyselyn vastausten perusteella vaikuttaa myös siltä, että vastaajien tietämys työhön liittyen on lisääntynyt ja muuttunut. Lisäksi ainakin osan työntekijöistä käsitys omasta osaamisestaan on tullut realistisemmaksi. Kirjallisuudessa onkin usein tuotu esille, että yhteistyössä tehty kuvaus työstä lisää usein ymmärrystä

käsiteltävästä asiasta ja tuo uusia näkökulmia mm. havaittujen ongelmien ratkaisemiseen sekä muiden työn tekemiseen (ks. muun muassa Leppänen 2000, Kesti 2005, Jääskeläinen 2013 sekä Luukkonen ym. 2012). Palautteiden perusteella työntekijöiden toiminnassa voidaan myös havaita toteutuneen luvussa 4.6 esitellyn SECI-mallin tietämyksen jakamisen, ulkoistamisen ja yhdistelyn vaiheet. Tämä näkyy mm. vastauksissa, joissa todettiin työskentelyn auttaneen ymmärtämään, miten omassa toiminnassa voisi paremmin huomioida muita työntekijöitä. Tietämystä jaettiin muuttamalla sitä hiljaisesta näkyväksi ja oppimalla sitä toisilta. Yhteisten keskustelujen kautta tietämystä työnkuvista, vastuurooleista ja työtehtävistä yhdisteltiin ja muokattiin yrityksen käyttöön sopivaksi ja sitä otettiin heti käyttöön perehdytyksessä, jossa sitä jaetaan uusille työntekijöille. Kun nyt esille tuotu ja luotu uusi tietämys otetaan käyttöön käytännön työssä, se sisäistetään hiljalleen ja siitä tulee uudelleen hiljaista tietämystä, joka pohjaa yrityksen yhdessä luomiin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Jos tällaista yrityksen sisäisen tietämyksen muuttumista hiljaisesta näkyvään ja takaisin hiljaiseen saadaan systemaattisesti johdettua, on siitä yritykselle selkeää hyötyä mm. tietämyksen häviämisen estämisessä. Johtamisen tueksi tulisikin kehittää ja löytää toimivia menetelmiä ja saada kaikki osapuolet motivoitua toteuttamaan näitä vaiheita työssään ja toiminnassaan.

Aineistossa korostui myös kehittämistoiminnan pohjalta luotujen erilaisten tietokantojen merkitys tietämyksen jakamisen mahdollistajina ja tärkeänä väylänä työntekijöiden tietämyksen johtamisessa. Enää ei tarvitse turvautua muiden työntekijöiden muistiin ja tietämykseen, kun tiedot löytyvät yhdestä paikasta. Tietokantoihin kerättiin ja kirjattiin auki toimintatietoa, joka on luotu osallistujien tietämyksen avulla kehittämispäivissä käsiteltävästä datasta. Tilaajan haastattelun perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksen tietämyksen johtaminen on suurimmaksi osaksi ns. perustyöhön ja siihen liittyvään tietämykseen liittyvää toimintaa, kuten oikeiden työntekijöiden ja työtehtävien yhdistämistä. Normaalisissa tilanteissa tietämyksen johtaminen pohjautuu pitkälti johdon ja sisäisen välityksen tietämykseen yrityksen toiminnasta ja työntekijöiden taidoista ja osaamisesta. Yllättävissä tilanteissa, jotka vaativat nopeita ratkaisuja ja töiden nopeaa siirtämistä henkilöltä toiselle, tarvitaan enemmän nyt tallennettua toimintatietoa ja luotuja dokumentteja. Tietokantoihin tallennettu tietämys onkin tilaajan mukaan keskeistä toiminnan sujuvuuden takaamisessa. Aiempi tietämys

yrittäjien toiminnasta ja omista työtehtävistä ei välttämättä auta, jos pitäisi pystyä sijaistamaan toisen työnkuvan henkilöä ja siihen liittyvää tietämystä ei ole.

Vaikka tietokantojen ja dokumenttien kehittäminen koettiin tilaajayrityksessä tarpeelliseksi, se koettiin myös haastavaksi. Tietämyksen johtamisen kannalta ongelmallista voi olla esimerkiksi tietämyksen päivittäminen. Kaikki tieto ja tietämys vanhentuvat ja niitä pitää päivittää yhteistyössä niiden kantajien ja jakajien kanssa. Lisäksi käytössä olevia tietokantoja ja järjestelmiä pitää muistaa päivittää, jotta ne ovat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia tietämyksen johtamisessa. Tähän ei aina ole yrityksissä aikaa ja resursseja. Tähän kannattaisikin kiinnittää huomiota jo tietämyksen johtamisen aloittamista suunniteltaessa: valitut tietämyksen johtamisen menetelmät kannattaa valita niin, että niiden ylläpitämistä ja jatkamista pystytään tekemään myös tulevaisuudessa. Lisäksi kaikkiin yrityksen tarpeisiin vastaavan tietokannan luominen on aikaa vievää ja tekijältään tietotaitoa vaativaa, eikä lopputuloksen toteutuminen kaikkine tarpeellisine osineen ja muutoksineen ole varmaa. Yrityksessä on nyt tunnistettu nämä seikat ja tietokannan luomisen haastavuus, eikä tähän kehittämistyöhön haluta lähteä ennen kunnollisen suunnitelman ja toimivan kokonaisuuden hahmottamista. Materiaaleja tullaan siis myöhemmin vielä kehittämään lisää yrityksen muun toiminnan kehittämisen yhteydessä. Tämän vaikutus yrityksen toiminnassa näkyy vasta pidemmän aikavalin kuluessa.

7.4 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen taustalla vaikuttaa Suomessa yleisesti työelämää koskettava hiljaisen tiedon ja tietämyksen häviäminen työpaikoilta. Tulkkausalalla yritysten tietämyksen häviämistä aiheuttavat eläköityminen, työntekijöiden vaihtuvuus, Kansaneläkelaitoksen tulkkauspalvelujen kilpailutus sekä työntekijöiden alan vaihto. Alalle tarvittaisiinkin malleja ja toimintatapoja, joita yhdistämällä tietämyksen häviämistä yrityksistä ja alalta saataisiin ehkäistyä. Lisäksi pitäisi miettiä, miten olemassa olevia tietämyksen johtamisen menetelmiä voitaisiin hyödyntää aiempaa laaja-alaisemmin ja tuottaa hyötyä yksittäisten yritysten sijaan koko alalle. Yritykset voisivat myös yhdessä kehittää keinoja esimerkiksi

alalle tärkeän asiakkaisiin, kieleen ja kulttuuriin liittyvän tietämyksen jakamiseksi kaikille alan toimijoille ja tietämyksen häviämisen ehkäisyksi.

Etsinnöistäni huolimatta en löytänyt viittomakielen tulkkausalaan liittyvää tutkimusta tietämyksen johtamisesta. Tutkimukseni perusteella tietämyksen johtaminen ja sen eri osa-alueet sopisivat kuitenkin hyvin myös tulkkausalalle. Vastaavanlaisen tietämyksen johtamisen projektin voisi toteuttaa missä tahansa tulkkausalan yrityksessä. Sen avulla voidaan parantaa tulkkausalan yritysten tietämyksen johtamista ja luoda uusia toimivia dokumentteja ja käytäntöjä johtamisen tueksi. Niiden avulla saadaan helposti ja tehokkaasti tuotua esille yrityksen toiminnalle tärkeitä asioita mm. työtehtävistä, mahdollisista ongelmista ja kehittämiskohteista sekä työnjaosta ja vastuista yrityksen sisällä. Lisäksi niiden avulla pystytään luomaan uutta tietämystä yrityksen hyödynnettäväksi, karsimaan päällekkäisiä töitä ja delegoimaan työtehtäviä järjestelmällisesti sekä tällä tavoin tehostaa koko yrityksen toimintaa.

Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät eivät sinällään olleet uusia, mutta niiden yhdisteleminen ja testaaminen tulkkausalan yrityksen toiminnassa on suhteellisen uutta. Seinätekniikkaa ja mallintamista hyödyntämällä tietämyksen johtamista voitiin tehostaa yhteistyössä työyhteisön kanssa ja samalla sitoutettiin osallistujat tehtyihin päätöksiin ja muutoksiin. Kyseinen kehittämismenetelmä on helposti muokattavissa kulloinkin valittuun aiheeseen ja se sopii käytettäväksi niin pienten kuin suurtenkin ryhmien työskentelyssä. Lisäksi menetelmän käyttö sopii mille tahansa yrityksen tasolle johdosta työntekijöihin tai kaikkien tasojen yhteiseen kehittämistoimintaan. Tulkit ovat lisäksi usein hyvin visuaalisia ihmisiä, joten tämän kaltainen konkreettinen ja helposti hahmotettava toiminta toimisi varmasti heidän kohdallaan hyvin.

Uskon, että yrityksille voisi olla hyötyä tietämyksen johtamisen aloittamisesta nyt, kun uusi Kansaneläkelaitoksen tulkkauspalvelujen hankintakausi on tulossa. Esimerkiksi mahdollisten rekrytointien yhteydessä olisi hyvä saada heti kerättyä uusien työntekijöiden tietämystä ja osaamista ja tallennettua sitä vaikkapa yrityksen sisäisen välityksen käyttöön. Kun uusi kilpailutuskausi tuo tullessaan erilaisia muutoksia, helpottaisi yritysten toimintaa varmasti se, että työntekijöiden tietämys olisi selvillä ja nopeasti hyödynnettävässä muodossa.

En tiedä, onko Kansaneläkelaitoksessa (Kela) käytetty tietämyksen johtamista työn organisoinnin tukena, mutta uskoisin, että esimerkiksi sen tulkkivälitys hyötyisi tehokkaasta tulkkien tietämyksen johtamisesta. Mikäli Kela keräisi aiempaa tarkemmin itselleen tietoa tulkeista ja näiden tietämyksestä ja osaamisesta, olisi sen oman välityksen työskentely todennäköisesti myös tehokkaampaa ja nopeampaa ja sen mahdollisia ongelmakohtia saataisiin ratkottua. Mietin jopa, olisiko mahdollista luoda Kelan ja tulkkausalvelua tuottavien yritysten käyttöön yhteinen tulkkitietokanta, jota voisivat päivittää sekä Kelan työntekijät että tulkkausalveluyritykset. Näin tulkkien tietämyksessä ja osaamisessa tapahtuvia muutoksia saataisiin välitettyä nopeasti Kelan välityksen käyttöön ja asiakkaat voisivat myös saada laadukkaampaa palvelua, kun tilanteisiin saataisiin varmemmin niihin sopivat tulkit. Lisäksi Kelan oman sisäisen tietämyksen johtaminen voisi myös olla hyödyllistä esimerkiksi töiden jakamisessa, siirtämisessä ja delegoimisessa vaikkapa sairastapausten tai kesälomien yhteydessä.

Tämän tutkimuksen tulosten ja niiden tulkinnan perusteella työn keskeisimmät johtopäätökset ovat:

1. Työntekijöiden hiljainen tietämys kyseisessä tulkkausalveluyrityksessä on pitkälti omaan työnkuvaan sidottua sekä alaan yleisesti liittyvää tietämystä, jota ei tule jaettua muun yhteisön kanssa.
2. Tampereen Tulkkikeskuksessa olevaa työhön liittyvää tietämystä on sekä hiljaista että näkyvää ja siitä osa on tiedostettua ja osa tiedostamatonta.
3. Tulkkausalveluyrityksen tietämystä voidaan hyödyntää sen johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä mm. oikeiden työtehtävien ja työntekijöiden yhdistämisessä, työnkuvien kehittämisessä, kehityskohteiden etsimisessä sekä töiden tehokkaassa delegoimisessa, joka voi helpottaa johtamista yleensä.
4. Tietämyksen johtaminen voi tukea yrityksen johtamista, sen kokonaistoiminnan hahmottamista ja hallitsemista sekä alalle sopivien johtamismenetelmien valitsemista ja niiden käytön testaamista ja toteutumisen valvontaa.
5. Tietämyksen johtaminen voi hyödyttää tulkkausalveluyritystä mm. työnteon ja työnjaon tehostumisen, työroolien ja tehtävien selkeytymisen sekä työntekijöiden tietotaidon paremman hyödyntämisen ja käyttöönoton kautta.

6. Tietämyksen johtaminen sekä siinä käytetty seinätekniikan ja mallintamisen yhdistelmä sopivat tulkkausalalle, ja niiden avulla saadaan tuotua näkyväksi, tallennettua ja hyödynnettyä yritysten menestymiselle tärkeää tietämystä.

7. Tietämyksen johtamisessa voidaan lisäksi käyttää hyödyksi erilaisia dokumentteja, joista voi olla hyötyä mm. perehdytyksessä tukemassa perehdyttäjää ja perehdytyksen tasapuolista toteutumista.

Tutkimus oli tilaajan mukaan ajankohtainen ja erittäin tarpeellinen kokonaisuus, josta oli hyötyä sekä yritykselle että sen työntekijöille. Tulosten perusteella näyttää siltä, että yritykselle sopivan tietämyksen näkyväksi tekemisen, jakamisen ja tallentamisen menetelmät riippuvat työyhteisöstä, paikasta ja käytettävissä olevista välineistä. Tähän liittyy vahvasti myös teknisten apuvälineiden käytettävyyden sekä yrityksen työntekijöille tarjoamat mahdollisuudet osallistua kehittämistoimintaan. Myös osallistujien aktiivisuus ja halukkuus jakaa tietämystään sekä eri toimijoiden roolit työskentelyssä korostuvat tietämyksen johtamisen onnistumisessa. Yritysten on myös oleellista tietää, mitä tietämystä ne tarvitsevat ja mihin. Lukemani kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella tietämyksen johtamisen voi sanoa onnistuneen, mikäli tietämystä käytetään uudelleen jakamalla sitä oikeana ajankohtana sitä tarvitseville henkilöille, ja jos se samalla tehostaa yrityksen toimintaa.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksessä käytettävät tiedonjakamistavat ovat keskeinen osa tietämyksen johtamista yrityksessä. Tutkittavassa yhteisössä tietämyksen jakaminen painottuu pitkälti suulliseen ja kirjalliseen muotoon. Tutkimuksen pohjalta voidaankin todeta tietämyksen jakamisen ja luomisen alkavan usein yhteisen keskustelun kautta, yhdessä uusia ideoita tai vaikkapa ongelmakohtia pohdittaessa. Kun tietämystä jaetaan ja käsitellään yhdessä, sitä voidaan yhdistää jo olemassa olevaan tietämykseen ja luoda näin joko uutta tietämystä tai kehittää olemassa olevaa tietämystä uuden avulla aiempaa paremmaksi. Kun kehittämistyötä tehdään yhdessä, käsitellyt asiat tulevat jaettua tasapuolisesti kaikille ja ne jäävät kaikkien hyödynnettäviksi. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tietämystä kerättiin dokumentteihin, joita kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus päästä hyödyntämään myös myöhemmin työssään. Näin luodun ja tallennetun uuden tietämyksen merkitys voi kasvaa, kun se leviää koko yrityksen käyttöön ja voi muuttua osaksi yrityksen toimintatapoja

ja rutiineja. Tietämys ei ole siis enää yksittäisten työntekijöiden omistamaa, vaan se hyödyttää koko yhteisöä ja on tallessa yhteisön muistissa sekä dokumentteina että henkilöiden muistissa.

Johtotasolla ajateltiin etukäteen toimintaan liittyviä kehittämistarpeita olevan mm. tiedonvälitys ja jakaminen yrityksen sisällä, tietämyksen hyödyntäminen aiempaa paremmin, työntekijöiden tehtävien ja vastuiden selkeytyminen, tietokantojen ja -järjestelmien kehittäminen sekä yllättäviin tilanteisiin varautuminen ja niiden parempi hallinta. Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan sanoa, että valittu tietämyksen johtamisen menetelmä sopi näiden kehittämistarpeiden huomioimiseen ja niiden parantamiseen. Tutkimuksen avulla tietämystä on saatu näkyväksi ja tallennettua ja sitä kautta saatu nyt hyödynnettyä yrityksen toiminnassa kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa. Tiedon välitys yrityksessä on tehostunut ja yrityksen tietämystä on alettu hyödyntää mm. perehdytystyössä ja työtehtävien ja vastuiden selkeyttämisessä. Tutkimuksen aikana yritykselle luotiin myös uusia dokumentteja tietämyksen tallentamisen ja jakamisen helpottamiseksi ja kaiken kaikkiaan yrityksessä pystytään tilaajan mukaan nyt reagoimaan nopeammin ja varautumaan paremmin mahdollisiin yllättäviin tilanteisiin.

Tästä tutkimuksesta oli yrityksen johtamisen kannalta myös se hyöty, että esille nousi myös joitakin työntekijöitä harmittanut epätietoisuus työnkuvista ja eri vastuualueista. Tästä ei ole juuri aiemmin puhuttu ääneen. Tilaajan kannalta oli hyvä, että tämä epäselvyys tuli tutkimuksen aikana ilmi, sillä se helpottaa yrityksen johtamista ja sen toiminnan kehittämistä. Lisäksi tämä vastasi osaltaan tilaajan toiveeseen, että työntekijät toisivat rohkeammin esille mielipiteitään ja tietämystään ja tässä tapauksessa sen puutetta.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että eri ihmisten ja yritysten hiljainen tietämys vaihtelee ja sitä voidaankin tutkia esimerkiksi tehtäväkohtaisista ja toiminnallisista näkökulmista. Yrityksen hiljaista tietämystä voidaan muuttaa näkyväksi mm. sisällyttämällä se osaksi yrityksen rutiineja ja toimintaohjeita, kuten dokumentteja. Tärkeää onkin, että yritykset valitsevat itselleen mahdollisimman sopivan tietämyksen johtamisen menetelmän, sopivat puitteet ja toimintaan osallistuvat henkilöt. Lisäksi yritysten tulee huolehtia siitä, että valittujen

menetelmien sopivuutta testataan ja että menetelmiä oikeasti käytetään. Muuten tietämyksen johtamisesta ei ole mainittavaa hyötyä. Esimerkkinä voidaan miettiä tilaajayritystäni ja sen tietämyksen johtamisen prosessia. Vaikka tietämyksen jakaminen, tallentaminen ja hyödyntäminen yrityksessä on aloitettu nyt aiempaa tehokkaammin, ei toiminta voi päättyä tähän. Tietämyksen jakamisessa käytettävät dokumentit ja tietokannat vaativat vielä lisäkehittelyä. Lisäksi niiden käyttämisen sekä tietämyksen jakamisen pitäisi muuttua osaksi yrityksen toimintatapoja, -kulttuuria ja arkea. Yrityksen johdon osalta halu tietämyksen jakamisen jatkamiseen on selvä, mutta sen toteutuminen käytännössä vaatii työntekijöiden sitoutumista ja halukkuutta siihen. Tietämyksen jakaminen vaatii yhteistyötä ja halua yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, tässä tilanteessa tietämyksen lisäämiseksi koko yrityksessä. Mikäli yritys onnistuu tässä tavoitteessa, sen tietämyksen johtaminen helpottuu, tehostuu ja voi sitä kautta näkyä myös taloudellisen hyötynä.

7.5 Jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei ehditty tutkia kovin pitkään tutkimukseen käytettävissä olevan ajan rajallisuuden vuoksi. Tästä syystä yksi jatkotutkimuksen kohde voisi olla nyt toteutetun toimintatutkimuksen tulosten vaikuttavuus yrityksen toimintaan ja toteutettujen muutosten seuraaminen sekä arviointi. Tutkimuksen vaikuttavuuden lisäksi voitaisiin tutkia nyt käyttöön otettujen uusien työnkuvausten vaikutusta esimerkiksi perehdytykseen ja sen kehittymiseen sekä miten työnkuvausten tekemisessä onnistuttiin ja mitä niissä pitäisi vielä kehittää. Lisäksi voitaisiin selvittää tietämyksen johtamisen vaikutuksia yritykseen taloudellisesti esimerkiksi työn tehostumisen ja päällekkäisten toimien vähentymisen perusteella. Tätä ei ehditty nyt tutkia systemaattisesti, mutta tutkimuksen tilaaja arvioi haastattelussa, että tutkimuksen vaikutukset ovat olleet talouden näkökulmasta positiivisia.

Muita mahdollisia jatkotutkimusaiheita olisivat uusien tulkkausalueelle sopivien tietämyksen johtamisen menetelmien etsiminen ja kokeileminen sekä levittäminen alan toimijoille tai yleisesti tietämyksen johtamisen toteuttaminen viittomakielen tulkkauksen alalla. Esimerkiksi eri yritysten tietämyksen

johtamisen tapoja voitaisiin vertailla ja koota tietoa toimiviksi ja ei-toimiviksi havaituista menetelmistä. Myös kiinnostavaa olisi tietää, miten tulkkausalalan yritykset keräävät ja tallentavat työntekijöidensä hiljaista tietämystä, vai tehdäänkö sitä lainkaan. Entä koetaanko tietämyksen johtaminen hyödylliseksi alalla?

Tulkkausalalan yrityksissä on olennaista selvittää, miten olemassa olevia tietämyksen johtamisen menetelmiä voitaisiin hyödyntää aiempaa laajalaisemmin koko alan tietämyksen johtamisessa. Näin alalle tärkeää asiakkaisiin, kieleen ja kulttuuriin liittyvää tietämystä saataisiin jaettua kaikille alan toimijoille ja ehkäistyä näin tietämyksen häviämistä.

- Armstrong, Michael 2009. Armstrong's handbook of human resource management practise. Intia: Replika Press Pvt Ltd.
- Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Cepeda-Carrión, Gabriel 2011. Competitive Advantage of Knowledge Management. Teoksessa Schwartz, David G. Encyclopedia of Knowledge Management. New York. 89-102.
- Grönfors, Martti 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani toim. 2011. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 146–161.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani toim. 2011. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus 27–44.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. 204–219.
- Hovila, Hanna & Okkonen, Jussi 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Cityoffset Oy.
- Hätönen, Heljä 2011. Osamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Educa-Instituutti Oy (kustantaja), Helsinki: Edita Prima Oy, 2011.
- Jääskeläinen, Arja 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Juvenes Print.
- Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.

- Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Leppänen, Anneli 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Miktor.
- Luukkonen, Irmeli; Mykkänen, Juha; Itälä, Timo; Savolainen, Saara & Tamminen, Maarit 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen – Tasot, näkökulmat ja esimerkit.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0697-7/urn_isbn_978-952-61-0697-7.pdf
- Mattelmäki, Tuuli & Vaajakallio, Kirsikka. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tammerprint Oy 2011. 77–95.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company - how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämystyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Polanyi, Michael & Prosch Harry 1975. Meaning. Chicago: The University of Chicago Press.
- Päiväniemi, Esa 2016. Henkilökohtainen tiedonanto 1.11.2016.
- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Reason, Peter & Bradbury, Hilary 2008. Introduction. Teoksessa Reason, Peter & Bradbury Hilary toim. 2008. The SAGE Handbook of Action Research, Participative Inquiry and Practice. Great Britain: Sage Publications. 1–10.
- Reychav, Iris & Weisberg, Jacob 2011. Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization. Teoksessa Schwartz, David G. Encyclopedia of Knowledge Management. New York. 389-401.
- Saaren-Seppälä, Kari 1984. Seinätekniikka: systemin suunnittelun opas. Helsinki: Oy Uusimaa.

- Somekh, Bridget 2006. Action Research: a Methodology for Change and Development. Berkshire, England: Open University Press.
- Stenberg, Martin 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri 2002. Knowledge management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Suurla, Riitta 2001. Helmiä kalastamassa - Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.
https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf
- Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Tampereen Tulkkikeskus Oy 2016. Perehdytyskansio. Viitattu 1.11.2016.
- Tampereen Tulkkikeskus Oy 2016. Perehdytyskansio. Viitattu 1.8.2017.
- Valli, Raine 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani toim. 2011. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. 84–108.
- Vat, Kam Hou 2011. Sharing for Organizational Knowledge Work. Teoksessa Schwartz, David G. Encyclopedia of Knowledge Management. New York. 27–38.
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007. Viitattu 4.10.2016.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

1. Oliko sinulla ennakko-odotuksia, toiveita, tunteita tai mielikuvia kehittämisaamupäivistä etukäteen? Millaisia?
2. Miltä Post-it-lappu työskentely tuntui?
3. Koitko työskentelyn hyödylliseksi? Miksi?
4. Opitko jotain uutta opit kehittämisaamupäivissä? Mitä?
5. Voisitko ajatella osallistuvasi samanlaiseen työskentelyyn uudelleen?
6. Mitä kehitettävää työskentelyssä olisi?
7. Mitä muuta haluat sanoa kehittämisaamupäivistä?

TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN

1. Toteutuivatko asetetut tavoitteet?
2. Selkeytyivätkö työnkuvat, työtehtävät ja vastuuroolit?
3. Saatiinko hiljaista tietämystä jaettua ja tehtyä näkyväksi? Näkyykö yrityksen hiljainen tietämys nyt paremmin yrityksen dokumenteissa?
4. Saatiinko työntekijöiden hiljaista tietämystä ja erikseen koko yrityksen hiljaista tietämystä selville, tallennettua ja hyödynnettyä mielestäsi riittävästi/hyvin ja mitä olisi vielä pitänyt tehdä lisää/mitä jäi puuttumaan?
5. Onko tietämyksen jakaminen onnistunut toiminnan avulla aiempaa paremmin?
6. Miten tietämystä on aiemmin jaettu? Onko/mistä aineistoista/dokumenteista on ollut hyötyä esim. perehdytyksessä?

TIETÄMYKSEN JOHTAMISEN HYÖDYT JA SEN TUOMAT MUUTOKSET YRITYKSEN TOIMINTAAN:

1. Millaista hyötyä tietämyksen johtamisen toteuttamisesta tällä tavalla on ollut? Miten tietämyksen johtamiseen pystyttiin vaikuttamaan parantavasti (tämä oli tavoite) valitulla menetelmällä (seinätekniikka/mallintaminen)? Toimiiko tämä työskentely mielestäsi tietämyksen johtamisen tukena?
2. Miten näkyy konkreettisesti? Miten se vaikuttaa yrityksen käytännön toimintaan/työntekijöihin?
3. Mitä käytännön muutoksia toiminta toi (esim. palaveritoiveet yhteisistä kokouksista useammin, teknisten apuvälineiden parempi hyödyntäminen tulevaisuudessa jne.?)
4. Onko tietämyksen jakaminen ja tallentaminen mielestäsi hyödyllistä, miksi ja millä tavoin se hyödyttää yritystä? Onko hyötyä esim. perehdytyksessä? Miten, millaista apua/tukea perehdytyskansiosta nyt saa enemmän kuin ennen?

5. Miten tietämyksen jakaminen vaikuttaa sinun työhösi toimitusjohtajana?

TIETÄMYKSEN JOHTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT JA PALAUTTEET:

1. Oletko tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin ja toiminnan aikaansaamiin muutoksiin/kehitykseen?
2. Olisiko jotain pitänyt muuttaa tai muuten kehittää edelleen?
3. Onko tietämyksen johtamisessa ollut hankaluuksia, huonoja puolia, vaikeita asioita tai muita negatiivisia kokemuksia?
4. Onko työntekijöiltä tullut palautetta? Millaista?

TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN TULKKAUSALALLA:

1. Sopiiko tietämyksen johtaminen mielestäsi tulkkausalalle?
2. Mitä tietämyksen johtaminen mielestäsi sisältää/merkitsee tulkkausalalla firmassa?

JATKO/TULEVAISUUS:

1. Miten tästä eteenpäin? Aiotko jatkaa tietämyksen johtamista (näkyväksi tekeminen, tallentaminen, jakaminen) yrityksessä? Miten?
2. Jatkuuko tähän mennessä tehdyt jutut jotenkin (esim. kehittämisäamupäivä) ja jatketaanko tähän mennessä saaduista tuloksista, palautteista ja kehitysehdotuksista miten eteenpäin? (edelleen kehittäminen, testaus, päivittäminen...) Milloin, miten?
3. Millaisia tietämyksen jakamiseen liittyviä ongelmia, tarpeita ja kehittämiskohteita yrityksessä vielä on?
4. Miten yrityksen/työntekijöiden tietämystä voidaan mielestäsi hyödyntää tietämyksen johtamisessa ja yrityksen toiminnan kehittämisessä?

Perehdytyskansion hyödyllisyys/käyttöarvo:

1. Koetko, että perehdytyskansiossa on riittävästi ja riittävän yksityiskohtaista työn tekemiseen tarvittavaa tietoa? Onko asiat kuvattu riittävän yksityiskohtaisella tasolla, vai onko jotain kuvattu kenties liian tarkasti tai liian yleisesti jne.?
2. Löytyykö perehdytyskansioista sellaista työhön liittyvää tietoa, mitä et muuten olisi tiennyt/mitä sinulle ei ole muussa perehdytyksessä kerrottu? Mitä?
3. Onko perehdytyskansio mielestäsi hyvä paikka yleisille tiedoille työstä, vai pitäisikö ne olla jossakin muussa paikassa, missä?
4. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä perehdytyskansiossa? Mitkä asiat voisi jättää pois?

Kehittämisehdotukset:

1. Miten perehdytyskansiota voitaisiin kehittää vielä paremmaksi?
2. Puuttuuko kansioista jotakin oleellista tietoa? Mitä?
3. Onko kansiossa turhaa tietoa? Mitä?
4. Miten perehdytyskansio toimii tehtävässään työhön perehdytyksessä, opastamisessa ja työn kuvaamisessa?

Työnkuvat, vastuuroolien kuvaukset sekä aikataulut:

1. Auttavatko perehdytyskansion työnkuvaukset, vastuuroolit ja aikataulutus hahmottamaan koko Tulkkikeskuksen toimintaa ja työntekijöiden osaamista?

Kerro mielellään jokin esimerkki, mikä asia auttaa/miten auttaa.
2. Selkeyttääkö perehdytyskansio omaa työnkuvaasi, työtehtäviäsi sekä niiden aikataulutuksen hahmottamista?
3. Onko työnkuvat, työtehtävät sekä vastuuroolit mielestäsi kuvattu riittävän selkeästi ja puuttuuko kuvauksista jotakin, tai tarvitsisiko niitä muuttaa jotenkin?
4. Mitä hyötyä näistä kuvauksista on mielestäsi? Ovatko ne ylipäättään mielestäsi hyödyllisiä/tarpeellisia?
5. Oletko saanut niistä konkreettista apua/tukea arjen työssä?
Mitä/millaista?

6. Onko työnkuvien ja vastuuroolien tarkoista sisällöistä hyötyä sinulle, vai onko yksityiskohtainen kuvaus mielestäsi turha? Miten/miksi?

Perehdytyskansion käyttö työssäsi:

1. Onko perehdytyskansioista (ollut) hyötyä työssäsi? Miten/millaista hyötyä olet siitä saanut ja millaisiin tilanteisiin tai asioihin liittyen?
2. Käytätkö perehdytyskansiota työssäsi muutenkin kuin vain lukemalla sen läpi?
3. Kenelle/missä tilanteissa perehdytyskansioista on mielestäsi hyötyä yleensä yrityksen työntekijöille?
4. Onko työskentelyn aloittaminen Tampereen Tulkkikeskuksessa helpompaa, kun sinulla on perehdytyskansio käytettävissäsi, vai olisiko työ aloittaminen ollut yhtä helppoa ilman sitä? Jos on helpompaa, niin miten ja miksi?
5. Onko perehdytyskansioista hyötyä suullisen perehdytyksen lisänä? Millaista hyötyä?
6. Vaikuttaako esimerkiksi oma työnkuvasi tai työskentelyalueesi perehdytyskansion tarpeellisuuteen ja hyödyllisyyteen?
7. Mitkä asiat/aiheet perehdytyskansiossa ovat sinulle kaikkein hyödyllisimmät, miksi?