

---

# Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen

Sanna Virtainlahti  
8.10.2009

---

# Hiljainen tietämys on osa osaamista



---

Sanna Virtainlahti



TACITPRO

The logo for TACITPRO features a stylized red and black graphic element resembling a pen nib or a stylized letter 'T' above the brand name 'TACITPRO' in a bold, black, sans-serif font.

---

# Hiljainen ja näkyvä tieto

## Hiljainen tieto

- ”Tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan”\*)
- kokemusperäistä, alitajuista
- henkilökohtaiset käsitykset, näkemykset ja aavistukset
- vaikea kuvata verbaalisesti ja siirtää toisille
- kehollinen ulottuvuus
- liitoksissa osittain eri-ikäisiin

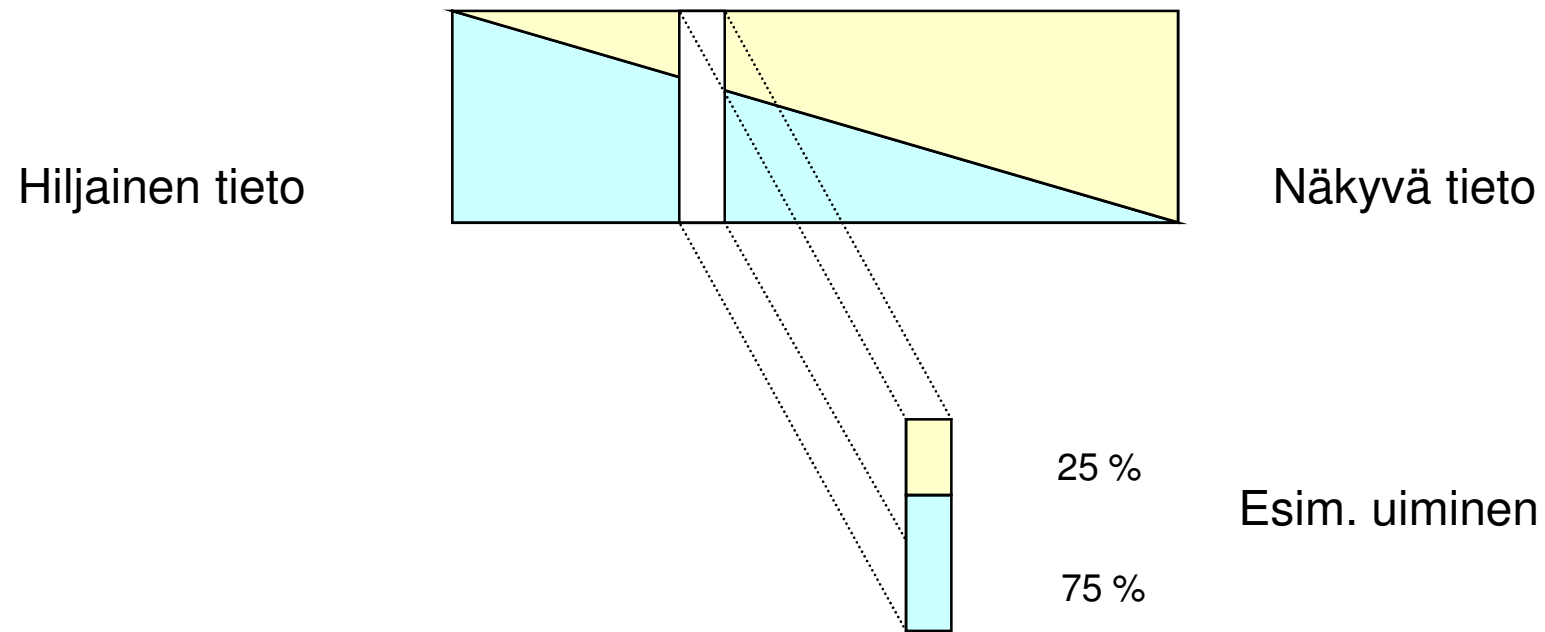
## Näkyvä / julkinen tieto

- muodollista, systemaattista
- helposti ilmaistavissa esim. sanoin, numeroin, kaavioin
- voidaan siirtää toisille esim. datan, mallien ja menettelytapojen muodossa
- voidaan käsitellä helposti tietokoneella, välittää elektronisesti ja tallentaa tietokantoihin

---

\*) Michael Polanyi 1966

# Tiedon spektri



(Lähde: Wong & Radcliffe 2000)

---

# HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN

# Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä



---

# Hiljaisen tietämyksen tunnustaminen

- Hiljaisen tietämyksen merkityksen ymmärtäminen liiketoiminnalle
- Muodollinen koulutus >< hiljainen tietämys
- Oman ja toisten osaamisen arvostaminen
- Arvostus palkitsemiskeinona
- Erilaisuuden arvostaminen
  - Uran eri vaiheissa olevien työntekijöiden osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen
  - Monikulttuurisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen

---

# Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen

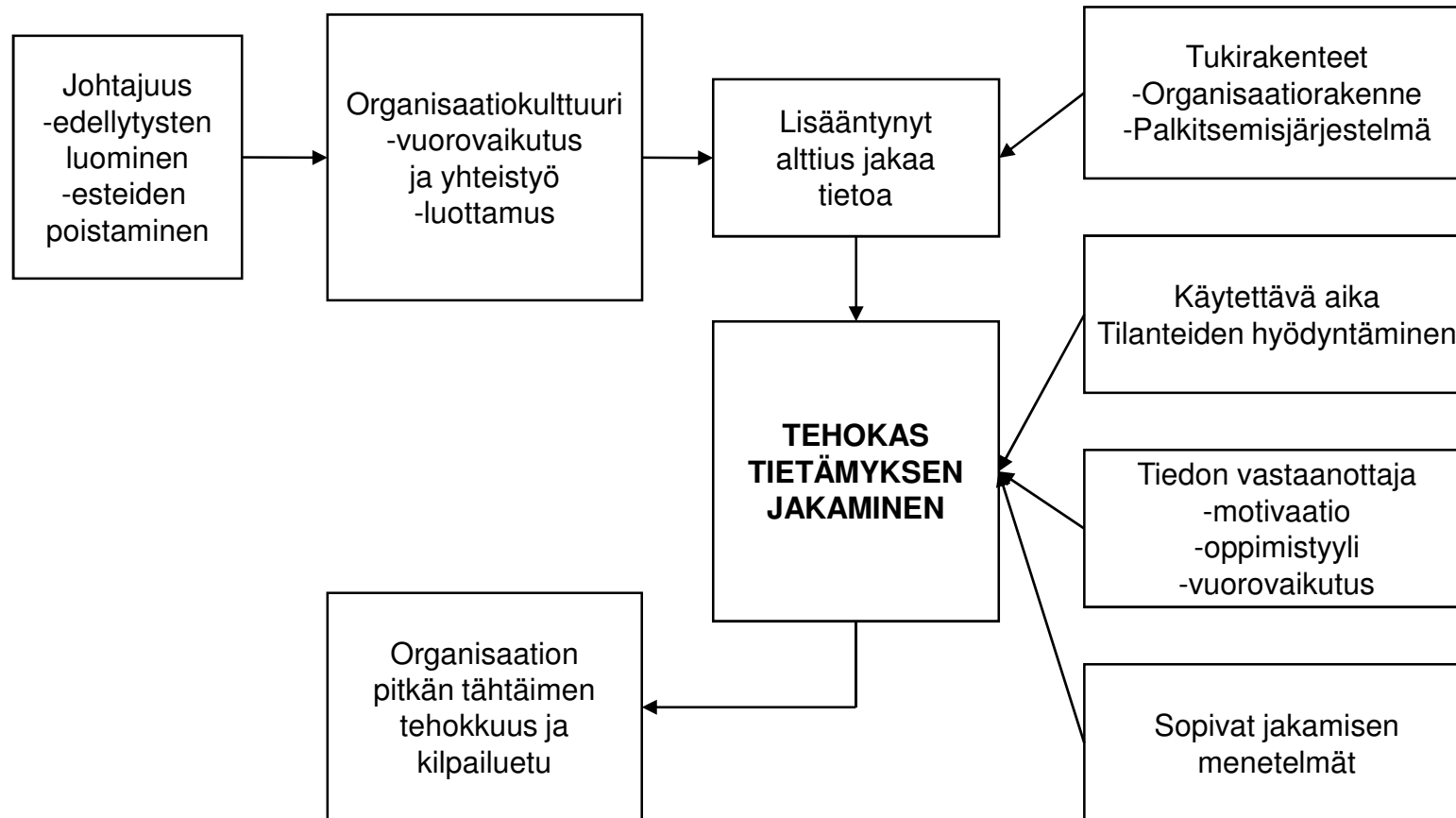
- Hiljaisen tietämyksen abstrakti luonne
  - kokemusperäinen tieto
  - olennainen hiljainen tieto
  - kriittinen hiljainen tieto
- Haltija ei tunnista omaa hiljaista tietämystään
  - työn tarkastelu uudesta näkökulmasta
- Tunnistaminen haltijan sekä esimiesten vastuulla
- Työelämän nopeat muutokset vaikeuttavat esille nostamista
  - epävarmassa tilanteessa omasta osaamista ja hiljaisesta tiedosta pidetään tiukasti kiinni -> hiljainen tieto ”salaisena aseena”
  - innovatiiviset ja osaamistaan jakavat työntekijät organisaation voimavara
- Ympäristön ja tilanteen merkitys
  - organisaatiokulttuurin merkitys: esim. esteinä huono ilmapiiri, kateus ja kyräily -> luottamuksen rakentaminen

---

# Hiljaisen tietämyksen jakaminen

- Varmistetaan organisaation jatkuvuus ja osaamisen jatkuva kehittäminen
  - Tietämyksen hallittu jakaminen henkilöstön vaihtuvuustilanteissa
  - Osaamisen tiedostaminen ja jatkuva kehittäminen
  - Jaettu tietämys on parasta tietämystä
- Tehtävien näkyväksi tekeminen itselle, työkavereille ja esimiehille
- Parhaiden käytäntöjen jakaminen
  - Työn sujuvuus, virheiden väheneminen, laatu, tehokas ajankäyttö
- Tarkoituksenmukaisten keinojen mahdollistaminen ja hyödyntäminen
- Jakaminen jokaisen tiedon haltijan vastuulla

## Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (Gohia 2002 mukailten).



---

# Hiljaisen tietämyksen kehittäminen

- Mitä osaamista ja tietämystä organisaatiolla on nyt?
- Mitä osaamista ja tietämystä tarvitaan tulevaisuudessa?  
-> tarvitaanko uutta väkeä vai koulutetaanko talossa olevia
- Riittävä henkilöstön vaihtuvuus tuo uutta osaamista ja tietämystä organisaatioon
- Perinteinen kouluttautuminen  
-> koulutuksessa saadun tiedon jakaminen
- Parhaiden käytäntöjen jakaminen, ongelmatilanteiden ratkominen yhdessä ja toimintamallien kehittäminen
- Aloitejärjestelmät
- Palaute kehittymiskohteiden tunnistamisessa ja kehittymisen tukena

# Hiljaisen tietämyksen syntyminen ja luominen

- Tietoisesti: esim. opiskelu
- Ei-tietoisesti: työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin, seuraamalla kokeneempia
- Ei-tietoisesti opitaan etenkin erityistaidot
- Opitut taidot automatisoituvat nopeasti ja tulevat ei-tietoisiksi taidoiksi
- Refleктоimalla omaa toimintaa voi oppia tietoisesti omista kokemuksista ja synnyttää hiljaista tietoa
- Hiljaista tietämystä voi syntyä sosiaalistumisella, automatisoitumisella ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisellä
- Ba-tila tietämyksen jakamisessa ja uuden tietämyksen luomisen paikkana

---

# Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen

- Tietämystä jakamalla yksilöiden hallussa oleva tietämys saadaan kaikkien organisaation jäsenten tietoisuuteen ja sitä voidaan kehittää
- (Jaettua) tietämystä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa
- Kokemusperäisessä tietämyksessä laaja potentiaali
- Työelämän jatkuvat muutokset vaativat uuden tiedon luomista
  - Ideoinnissa ja innovoinnissa pohjana kokemusperäinen tietämys
  - Uuden tiedon luomisen otollisten olosuhteiden luominen
    - Luottamus ja luovuus avainasemassa

---

# Resurssit

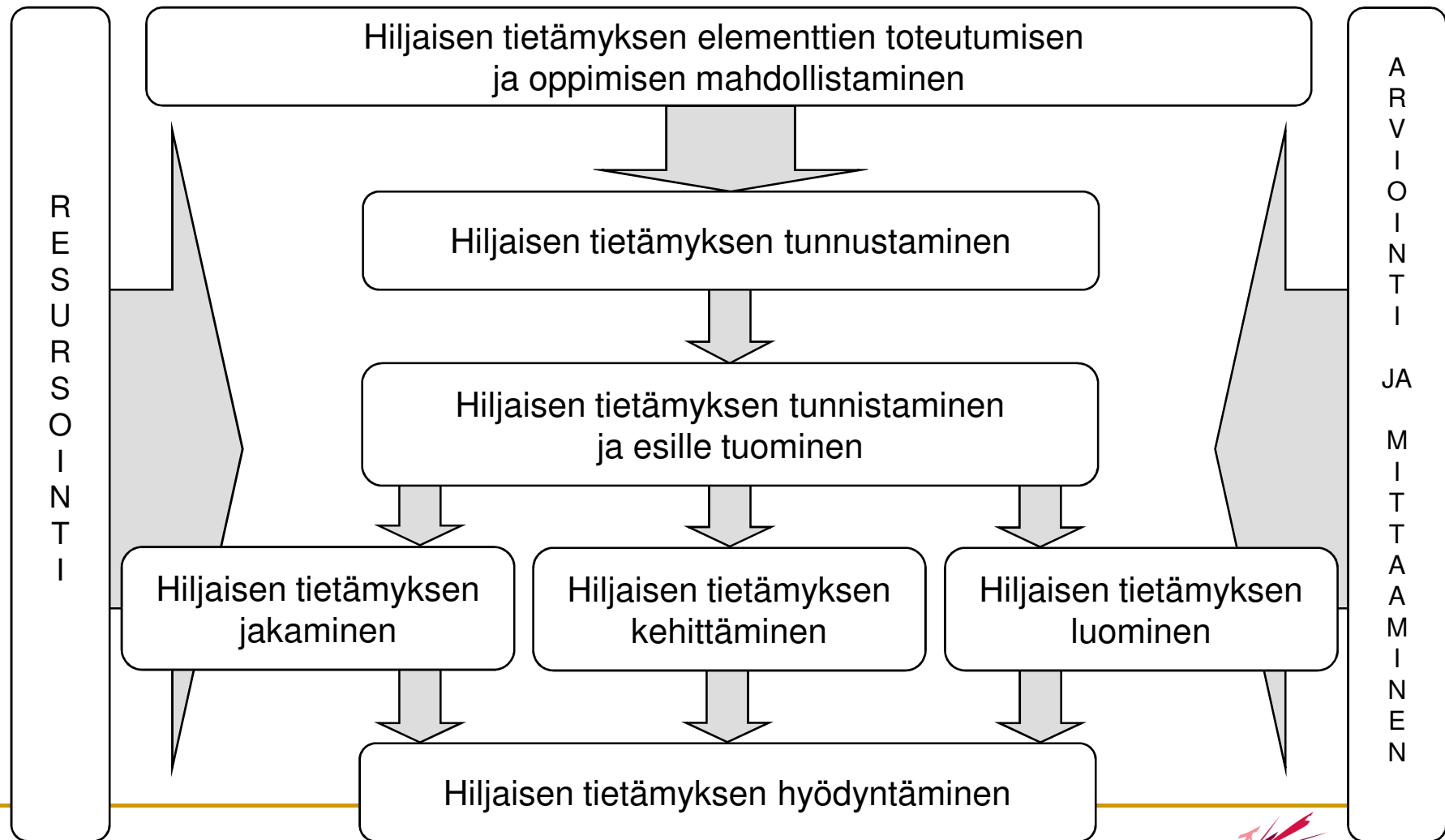
- Ajan niukkuus
  - Hiljaisen tietämyksen tunnistamiselle, dokumentoinnille ja jakamiselle pitää antaa aikaa - yksi työtehtävä, ei muiden tehtävien päälle
  - Aikaa vuorovaikutukselle
  - Aikaa luovuuteen
  - Tulokset näkyvät pitkällä aikavälillä
- Henkilöstön rakennemuutosten ennakoiva suunnittelu
  - osaajien varmistaminen
  - osaajan ja opettelijan päällekkäinen palkkaus  
→ huomioitava pitkän aikavälin merkitykset
- Hiljaisen tietämyksen hallintaan liittyvä palkitseminen

---

# Arviointi ja mittaaminen

- ”Mikä vaan mittari on parempi kuin ei mittaria ollenkaan”
- Miten hiljaisen tietämyksen johtamisen osa-alueita voidaan arvioida?
- Haasteena
  - Hiljaisen tietämyksen abstraktius
  - Vaikea saada numeerista tietoa, pääosin laadullista arviointia
  - Sisältyy muihin mittareihin, vaikea lohkaista niistä irti
    - Esim. ilmapiirimittaus

# Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit



---

Sanna Virtainlahti  
TacitPro Oy  
Puh: 0500 680 986  
E-mail: [sanna.virtainlahti@tacitpro.fi](mailto:sanna.virtainlahti@tacitpro.fi)