

Tuomo Wallén DHMI21SY

OPPIMISMENTOROINTI HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ

Opinnäytetyö

Insinööri (ylempi AMK)

Dataperustaisten hyvinvointipalvelujen
kehittämisen koulutus (ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Tuomo Wallén
Työn nimi	Oppimismentorointi hiljaisen tiedon siirtäjänä
Toimeksiantaja	Itä-Suomen aluehallintovirasto
Vuosi	2024
Sivut	86 sivua, liitteitä 13 sivua
Työn ohjaaja(t)	Leila Pihlaja

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on laadittu Itä-Suomen aluehallintoviraston Peruspalvelut, oikeusturva ja luvat (PEOL) -vastuualueelle. Työn lähtökohtana tunnistettiin haaste siitä, että hiljaista tietoa katoaa tilanteissa, joissa pitkään työssä olleet työntekijät siirtyvät eläkkeelle tai vaihtavat muihin tehtäviin. Haasteena nähdään myös se, että uuden työntekijän on vaikeaa saada hiljaista tietoa käyttöönsä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on, millä tavalla sitä voidaan siirtää ja myös saada pysymään organisaatiossa. Työn tavoitteena oli luoda saadun tiedon avulla oppimismentoroinnin malli, jonka avulla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella ja jota voidaan mahdollisesti kehittää työyhteisössä myöhemmin omana projektinaan.

Opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen, tutkimuksellinen kehittämissuoritus, jonka tiedon keräämisessä ja kehittämissuunnitelman tekemisessä käytettiin laadullisia menetelmiä, joita olivat teemahaastattelu ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Työn teoreettinen viitekehys muodostettiin hiljaista tietoa, yleisestä mentorointia sekä erityisesti vertaismentorointia käsittelevästä kirjallisuudesta sekä vertaisarvioidusta julkaisuista ja tutkimuksista. Oppimismentorointia käsittelevä tieto koottiin oppimismentorointia käsittelevistä sähköisistä lähteistä sekä oppimismentorointivalmennuksen opintomateriaaleista.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan nähdä, että hiljainen tieto vaatii siirtyäkseen vuorovaikutusta. Vastuualueen hiljaista tietoa onnistutaan tavoittamaan yhdessä työskentelemällä sekä tuomalla dokumentoitavissa olevaa hiljaista tietoa esiin kirjallisesti tai visuaalisesti. Oppimismentorointi vaatii onnistuakseen siihen osallistujilta sitoutumista, luottamuksellista vuorovaikutusta ja dialogisuutta, joka kehittyy yhteisöllisyyden kautta. Tulosten mukaan oppimismentorointi voisi kehittää haasteena koettua hiljaisen tiedon hallintaa vastuualueella ja vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin sekä olla mahdollistamassa uuden työntekijän hiljaisen tiedon saantia. Työn tavoitteena luodussa oppimismentoroinnin mallissa huomioidaan hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiä erilaisissa mentorointitilanteissa- ja tavoissa.

Asiasanat: vertaismentorointi, oppimismentorointi, hiljainen tieto, laadullinen tutkimus, sisällönanalyysi

Degree title	Master of Engineering
Author (authors)	Tuomo Wallén
Thesis title	Learning mentoring as a transmitter of tacit knowledge
Commissioned by	Regional State Administrative Agency for Eastern Finland
Time	2024
Pages	86 pages, 13 pages of appendices
Supervisor	Leila Pihlaja

ABSTRACT

The thesis has been done for the Basic Public Services, Legal Rights and Permits (PEOL) area of responsibility of the Regional State Administrative Agency for Eastern Finland. The starting point for the work was the challenge that tacit knowledge is lost in situations where employees who have been working continuously retire or change to another position. It has also been seen as a challenge that it is difficult for a new employee to get tacit knowledge into use.

The purpose of the thesis was to collect information about what kind of tacit knowledge exists in the PEOL area of responsibility, how it can be transferred, and how is kept in the organization. The objective of the thesis was to create a model of learning mentoring with the help of the collected information, which can be used to promote the transfer of tacit knowledge in the PEOL area of responsibility, and which can be developed in the work community later as a different project.

The thesis is a qualitative, research-based development work, in which qualitative methods, such as thematic interviews and theory-guided content analysis, were used to gather information and create a development plan. The theoretical reference framework of the thesis was formed on the basis of literature related to tacit knowledge, general mentoring, and especially peer mentoring, as well as peer-reviewed publications and studies. The information about learning mentoring was gathered from electronic sources dealing with learning mentoring, and from study materials produced for learning mentoring training.

The results of the thesis indicate that tacit knowledge requires interaction to be transferred. The tacit information of the PEOL area of responsibility can be reached by working together and by documenting the tacit information in writing or visual form. To be successful, learning mentoring requires commitment and confidential interaction among the participants, as well as dialogue, which develops through communality. According to the results of the thesis, learning mentoring could develop the management of tacit knowledge experienced as a challenge in the PEOL area of responsibility and have a positive effect on well-being at work, as well as enable a new employee's access to tacit knowledge. In the model of learning mentoring that was created as the goal of the thesis, the conditions for tacit knowledge transfer in various mentoring situations and methods are considered.

Keywords: peer mentoring, learning mentoring, tacit knowledge, qualitative research, content analysis

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPPIMISMENTOROINTI HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ	7
2.1	Tiedonhaun kuvaus	7
2.2	Oppimismentorointi vertaismentoroinnin muotona.....	9
2.2.1	Oppimismentoroinnin roolijako.....	9
2.2.2	Oppimismentorointi suhteiden rakentajana.....	10
2.2.3	Oppimismentorointi organisaation näkökulmasta	12
2.2.4	Oppimismentorointi osana työelämän muutoksia	12
2.3	Oppimismentorointi valtionhallinnossa.....	13
2.4	Oppimismentorointi hiljaisen tiedon siirtämisessä.....	15
2.4.1	Hiljaisen tiedon määrittelyä.....	18
2.4.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen asiantuntijatyössä	19
3	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	21
3.1	Tarkoitus ja tavoite.....	21
3.2	Toimeksiantajan kuvaus	21
3.3	Tutkimusmenetelmän tarkastelu	22
3.4	Tiedon jäsentyminen ryhmähaastattelun rungoksi.....	23
3.5	Aineiston keruu.....	29
3.5.1	Haastattelujen suunnittelu.....	29
3.5.2	Haastattelujen toteutus	33
3.6	Aineiston analysointi	35
3.6.1	Litterointi	35
3.6.2	Sisällönanalyysi	35
4	TULOKSET.....	39
4.1	Tulosten tulkinta.....	39
4.2	Hiljainen tieto	40
4.2.1	Oman työn hallinta.....	40

4.2.2	Vuorovaikutus	41
4.2.3	Hiljaisen tiedon tavoittaminen	42
4.2.4	Olosuhteiden luominen hiljaisen tiedon siirtymiselle	43
4.2.5	Hiljaisen tiedon hallinta	44
4.3	Oppimismentorointi	48
4.3.1	Edellytykset oppimismentoroinnille	48
4.3.2	Oppimismentorointi luottamuksellista vuorovaikutusta vahvistavana tekijänä	49
4.3.3	Yhteisöllisyys dialogisuuden edistäjänä	50
4.3.4	Oppimismentorointi työhyvinvoinnin lisääjänä	50
4.3.5	Oppimismentorointi uuden työntekijän tiedon saannin mahdollistajana	51
4.4	Yhteenveto tuloksista	52
4.4.1	Hiljainen tieto	53
4.4.2	Oppimismentorointi	56
5	OPPIMISMENTOROINNIN MALLIN LUOMINEN	59
5.1	Mallin luomisen perusteet	59
5.2	Oppimismentoroinnin malli PEOL-vastuualueelle	61
5.3	Erilaiset mentorointitilanteet oppimismentoroinnin mallissa	62
5.4	Mentoroinnin tavat osana oppimismentoroinnin mallia	64
6	POHDINTA	71
6.1	Yleistä	71
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	77
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	79

LIITTEET

Liite 1. Koostetaulukko tutkimuksista

Liite 2. Haastattelukutsu

Liite 3. Ryhmähaastattelun runko

Liite 4. Sisällönanalyysin eteneminen teemoittain

Liite 5. Hiljaisen tiedon hallinnan ja oppimismentoroinnin kehittämiskohteita

1 JOHDANTO

Niin Suomessa kuin muuallakin ollaan samankaltaisten haasteiden äärellä; kokeneet ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja näin ollen myös pois työelämän piiristä. Organisaatioissa haasteet liittyvät erityisesti siihen, miten työelämästä poistuvien henkilöiden kokemukset ja osaaminen saadaan siirrettyä niille, jotka töitä jatkavat. (Puusa & Reijonen 2011, 63.) Työelämän uudistuessa vauhdilla on tärkeää pohtia, miten voidaan varmistaa, että aiemmat onnistumiset ja kokemukset sekä hiljainen tieto arjen parhaista käytännöistä tukee tätä uudistusta (Oppimismentorointivalmennus 2022). Aluehallintovirastojen vuonna 2022 julkaistussa työhyvinvointiohjelmassa (2022, 8–9) korostetaan viraston organisaation ja johtamisen näkökulmasta mahdollisuutta jakaa kokemuksen kautta hankittua asiantuntijuutta organisaation käyttöön mentoroinnin avulla.

Itä-Suomen aluehallintoviraston Peruspalvelut, oikeusturva ja luvat (jäljempänä PEOL) -vastuualueella on havaittu, että hiljaista tietoa katoaa tilanteissa, joissa pitkään työssä olleet työntekijät siirtyvät eläkkeelle tai vaihtavat muihin tehtäviin. On koettu, että esimerkiksi uuden työntekijän on ollut vaikeaa saada hiljaista tietoa käyttöönsä. Näin ollen on mennyt runsaasti aikaa tehtäviin ja toimintaympäristöön liittyvän tiedon omaksumiseen. Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12–13) korostetaan mentoroinnin merkitystä työuran eri vaiheissa.

Aluehallintovirastossa lainsäädäntö määrittelee vahvasti työn tekemistä, mutta työ sisältää myös virastojen välisiä linjauksia sekä yhteisesti sovittuja asioita ja ohjeistuksia. Pohjalainen (2012, 2) näkee, että työntekijän voi olla haastavaa tunnistaa omia taitojaan tai tiedostaa omaavansa hiljaista tietoa. PEOL-vastuualueella onkin pohdittu sitä, miten kukin määrittelee itselleen, mikä omassa työssä on hiljaista tietoa, jota ei löydy dokumenteista.

Itä-Suomen aluehallintovirasto toimii kolmella paikkakunnalla hoitaen koko alueen tehtäviä. Se asettaa hiljaisen tiedon siirtymiselle haasteita, koska työntekijöiden kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset jäävät vähäisiksi. Samoin etätyöhön siirtyminen ja sen jatkuminen nykyisellään haastaa osaltaan hiljaisen tiedon siirtymistä.

Työn luonne aluehallintovirastossa on asiantuntijatyötä, jonka kokemus- ja osaamispääoman siirto voi asettaa omat haasteensa työn luonteen laaja-alaisuuden vuoksi. Yhteiskunta määrittelee asiantuntijan henkilöksi, joka omaa vaadittavan koulutuksen sekä käytännön kokemuksen omaan asiantuntija-alueeseensa (Niemi & Kräkin 2019, 35). Heilmann (2022) näkee asiantuntijatyön tietotyönä, johon sisältyy koulutuksen, kokemuksen tai johtamisen kautta saatutua laajaa asiantuntijuutta. Niemi & Kräkin (2019, 35) toteavat tutkimuksessaan, että asiantuntijatyö näyttää olevan luonteeltaan kompleksista. Tämä ilmenee siten, että asiantuntijan odotetaan tuntevan asiansa ja tekevän päätöksiä sekä hallitsevansa kokonaisuuksia, vaikka koko asiakokonaisuutta ei voisikaan sen kompleksisen luonteen takia hahmottaa ja hallita.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on ja millä tavalla sitä voidaan siirtää ja myös saada pysymään organisaatiossa. Tavoitteena on luoda saadun tiedon avulla oppimismentoroinnin malli, jonka avulla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella ja jota voidaan mahdollisesti kehittää työyhteisössä myöhemmin omana projektinaan.

2 OPPIMISENTOROINTI HILJAISEN TIEDON SIIRTÄJÄNÄ

2.1 Tiedonhaun kuvaus

Tiedonhakuja tehtiin tieteellisistä artikkelitietokannoista, kuten Journal.fi-portaali ja Finna.fi-hakupalvelut sekä OATD Open Access -palvelu. Hakuja tehtiin myös Lumme-kirjastojen hakupalvelun sekä Alma Talentin verkkokirjahyllyn kautta. Tulosten avulla laadittiin työn teoreettinen viitekehys sekä koostetaulukko tutkimuksista (ks. Liite 1).

Journal.fi -portaalin artikkelitietokanta on Tieteellisten seurain valtuuskunnan ylläpitämä palvelu, jonka kautta julkaistaan vertaisarvioituja tiedelehtiä. Portaalissa käytetyt hakusanat olivat: *mentorointi (136 kohdetta)*, *oppimismentorointi (ei tuloksia)*, *vertaismentorointi (10 kohdetta)*, *hiljainen AND tieto (563 kohdetta)* sekä *peer AND mentoring (52 kohdetta)*. Hakutuloksista hyväksyttiin vertaisarvioituja artikkeleita ja tutkimuksia sekä tutkimusraportteja, joiden kat-

sottiin tukevan työn aihetta. Oman haasteensa tulosten tarkasteluun toi portaalin suppeahkot hakumäärittelyt sekä se, että vaikka tulosten perusteella jokin artikkeli näytti haussa näkyvän vuosiluvun perusteella ajankohtaiselta, saattoi se olla tarkemman tarkastelun perusteella huomattavasti aiemmin laadittu.

Finna.fi-hakupalvelusta haettiin vertaisarvioituja lehtiä, artikkeleja sekä kotimaisia yliopistollisia opinnäytteitä. Kielivalintoina oli *suomi ja englanti*. Vertaisarvioituja lehtiä ja artikkeleja haettiin hakusanoilla *hiljainen tieto (20 artikkelia)*, *mentorointi (12 artikkelia)*, *oppimismentorointi (0 artikkelia)* sekä *vertaismentorointi (7 artikkelia)*. Opinnäytteiden aineistotyyppinä haussa käytettiin *väitöskirjaa* ja hakusanat olivat *hiljainen tieto (26 kohdetta)*, *mentorointi (10 kohdetta)*, *oppimismentorointi (0 kohdetta)* sekä *vertaismentorointi (3 kohdetta)*. Ulkomaisia artikkeleita ja väitöskirjoja haettiin hakusanoilla *mentoring (1 artikkeli / 0 väitöskirjaa)*, *tacit knowledge AND mentoring (0 / 0)* ja *peer mentoring (0 / 2)*. Julkaisuvuodelle asetettiin noin kymmenen vuoden raja tulosten ajankohtaisuustavoite huomioiden. Hakutuloksista hyväksyttiin koostaulukkoon (Liite 1.) ne väitöskirjat, joiden katsottiin olennaisesti tukevan työn aihetta.

Ulkomaisissa yliopistoissa tehtyjä opinnäytteitä haettiin OATD Open Access -palvelun (oatd.org) kautta hakusanoilla *peer mentoring AND tacit knowledge (1 kohde)*. Kielivalintana oli englanti. Tutkimuksen tasoksi valittiin *doctoral*. Julkaisuvuodelle asetettiin kymmenen vuoden raja lähteiden ajankohtaisuustavoite huomioiden.

Kirjallisia lähteitä haettiin Lumme-kirjastojen hakupalvelun sekä Alma Talentin verkkokirjahyllyn kautta hakusanoilla *hiljainen tieto*, *mentorointi*, *oppimismentorointi*, *vertaismentorointi* ja *peer mentoring*.

Hakusanalla *vertaismentorointi* saatiin hakupalveluista ja tietokannoista tuloksena myös vertaisryhmämentorointia käsitteleviä vertaisarvioituja artikkeleja sekä väitöskirjoja. Feeniks-hankkeen (2022) myötä käynnistetyn oppimismentoroinnin käsitelmäärittelyn yhteydessä ei kuitenkaan ole tuotu esiin sen yhteyttä vertaisryhmämentorointiin, joten kyseinen käsite on rajattu pois tästä työstä.

Työn teoreettinen viitekehys on muodostettu yleisestä mentorointia käsittelevästä kirjallisuudesta, vertaisarvioituista julkaisuista ja tutkimuksista sekä erityisesti vertaismentorointia käsittelevän kirjallisuuden ja muiden vertaisarvioitujen julkaisujen kautta. Oppimismentorointia käsittelevä tieto on koottu oppimismentorointia käsittelevistä sähköisistä lähteistä sekä oppimismentorointivalmennuksen opintomateriaaleista. Teoreettiseen viitekehykseen koottu hiljaista tietoa käsittelevä tieto on koottu kirjallisuudesta sekä vertaisarvioituista julkaisuista ja tutkimuksista. Mentorointi on yleiskäsite, vertais- ja oppimismentoroinnin käsitteiden avulla on haettu yhtymäkohtia hiljaisen tiedon siirtämiseen.

2.2 Oppimismentorointi vertaismentoroinnin muotona

Oppimismentori-termi on lähtöisin Feeniks-hankkeen, Valtion työelämäpalveluiden ja Humaanikone Oy:n yhdessä kehittämästä toimintamallista, jonka hallinnointi siirtyi myöhemmin Sosped-Keskukselle. Oppimismentoroinnin avulla haluttiin vastata valtion virastojen oppimistarpeisiin työntekijälähtöisesti. Oppimismentoroinnin yhtenä tarkoituksena on tuoda klassisen vertaismentoroinnin mallia osaksi työyhteisöjä. (Feeniks-hanke 2022.) Näin ollen voidaan katsoa oppimismentoroinnin käsitteellisesti perustuvan vertaismentorointiin. Edellä mainittuun perustuen tässä työssä oppimismentorointia käsitellään rinnakkaisena käsitteenä vertaismentoroinnille. Sosped Keskuksen (2023) verkkosivuilla oppimismentorointi määritellään vapaaehtoiseksi vertaismentoroinniksi, joka tukee organisaation, työyhteisön sekä työntekijöiden työssäoppimista. Leskelä (2005, 40) näkee vertaisena tapahtuvan mentoroinnin olevan hyödyksi työyhteisössä esimerkiksi palautteen antamisen, tiedon jakamisen sekä henkisen tuen antamisen kautta.

2.2.1 Oppimismentoroinnin roolijako

Olosuhteet vertaismentoroinnille ovat otolliset silloin, kun siihen osallistuvat ovat vapaaehtoisia ja haluavat oppia mahdollisesti erilaisessa ympäristössä työskentelevältä ihmiseltä. On myös olennaista, että osallistujat ovat valmiita tulemaan haastetuksi ja että tapaamisia pidetään tärkeinä ja niihin valmistautaan tilanteen edellyttämällä tavalla. (Ristikangas ym. 2014, 150.) Kupias & Salo (2014, 31) toteavat, että jotta vertaismentorointi voisi onnistua, on mentorointiin osallistuvien oltava tietoisia toistensa tavoitteista ja osaamisesta. Näin

ollen on mahdollista muodostaa mentorointiin liittyvät teemat sekä yhteiset tavoitteet.

Oppimismentori on työntekijänä muiden työntekijöiden joukossa tukemassa muutoksia ja oppimista (Feeniks-hanke 2022). Vertais- ja oppimismentoroinnissa osapuolet eivät ole pakotettuja olemaan ennalta sovitusti mentorina tai aktorina, vaan tapaamisten yhteydessä rooleja voi vaihdella vapaamuotoisesti. Vertaisena tapahtuvan mentoroinnin ajatuksena on, että kaikilla sen osapuolilla on osaamista, jonka suhteen heillä on mahdollista olla mentoreina toisilleen tai muille ja heillä kaikilla on myös opittavaa toisiltaan. Vertaismentoroinnin edellytyksenä on, että siihen osallistuvat arvostavat muiden asiantuntemuksen lisäksi myös omaansa. Mentorina ja aktorina toimiminen edellyttää molempiin rooleihin asettautumisen hallintaa sekä sen ymmärtämistä, millaista roolia missäkin tilanteessa odotetaan. Joskus yhteisessä keskustelussa tarvitaan tasavertaista ja aitoa dialogia ja joskus taas toinen ottaa ohjaavamman roolin. (Kupias & Salo 2014, 30.)

2.2.2 Oppimismentorointi suhteiden rakentajana

Oppimismentoroinnissa on kyse työntekijöiden välisten suhteiden rakentamisesta työyhteisössä. Pyrkimyksenä on lisätä psykologista turvallisuutta, jotta toisten puoleen kääntymisen kynnyksiä voitaisiin madaltaa. Tavoitteena on lisätä luottamusta työntekijöiden välillä sekä yhteistyön lisääminen ja toisilta oppiminen. (Valtiolla.fi-palvelu 2021.) Oppimismentorointia voidaan käyttää myös oppimiselle otollisen ilmapiirin rakentamisessa psykologisesti turvallisten oppimistapahtumien muodossa. Oppimismentorien yhdistävänä tekijänä on halu uuden oppimiseen sekä ohjaamiseen. (ELY-keskus 2021.)

Mentorin (ohjaaja) ja aktorin (mentoroitava) kesken on oltava luottamuksellinen suhde, jotta heidän välillään tapahtuvissa keskusteluissa voidaan käydä avoimesti läpi asioita, jotka liittyvät henkilökohtaiseen kehittymiseen. Mentorointia voidaan pitää yhtäältä ohjaamisen yhtenä muotona ja toisaalta kehittävästä vuorovaikutussuhteen muotona. Kun mentorointia ajatellaan perinteisessä kontekstissa, korostuu siinä mentorin roolissa kokemusta omaava, kenties iältään vanhempi henkilö, joka tukee ja jakaa sekä antaa tietoaan ja verkosto-

jaan nuoremman käytettäväksi (Kantola & Penttilä 2022, 367.) Sen sijaan uudet mentorointimuodot osaamisen jakamisessa painottavat yhteisöllisyyden ja vertaisuuden merkitystä (Leppisaari 2020, 28). Jokelainen (2015, 99–100) määrittää vertaisuuteen ja dialogisuuteen perustuvan mentoroinnin, johon oppimismentorointikin kuuluu, neljännen sukupolven mentoroinniksi, jossa pääajatus on uuden kehittämisessä ja oppimiskumppanuudessa.

Feenix-hankkeen (2022) koulutusmateriaalissa oppimismentorointi rinnastetaan vertaismentorointiin. Ristikangas ym. (2014, 150) pitävät parhaina vertaismentorointiprosesseina sellaisia, joissa molemmat osallistujat tiedostavat, mitä he haluavat mentoroinnin avulla saavuttaa ja miten se saadaan aikaiseksi. Valmentava mentorointi perustuu osaltaan ajatukseen, että kaksi kollegaa samalta organisaation tasolta mentoroi toisiaan. Kun mentoroinnissa ei ajatella aseman tai vallan mukanaan tuomia lieveilmiöitä, mentorointisuhde voi olla merkittävästi parempi ja oppimisen laatu voi saada syvemmän tason. (Ristikangas ym. 2014, 149.) Byrne ym. (2016, 10) toteavat tutkimuksessaan, että perinteiset mentorointiohjelmat ovat luonteeltaan organisaation hierarkiasuhteita vahvistavia. Vertaismentorointiohjelmat eivät nimensä mukaisesti tue edellä mainittua hierarkiasuhdetta samassa mielessä, mutta toisaalta ne vahvistavat tätä hierarkiaa vaatimalla suhteiden rajoittamista samalle organisaatiotasolle.

Mentorointi voidaan helposti sekoittaa moneen muuhun kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen ja ohjaukseen perustuvaan menettelyyn. On tärkeää ymmärtää, että mentorointi on luonteeltaan aina vapaaehtoista, toisin kuin esimerkiksi konsultointi, työnohjaus tai valmennus, jotka voivat olla organisaation velvoittamia tehtäviä ja näin ollen pakollisia. (Puusa & Reijonen 2011, 67.) Sosped Keskuksen (2023) verkkosivuilla tuodaan esille, että oppimismentoroinnin tarkoituksena on tukea organisaation, työyhteisön sekä työntekijöiden työssäoppimista vapaaehtoisuuteen perustuen. Jokelainen (2015, 100) näkee, että mentoroinnin on kuitenkin vapaaehtoisuuden lisäksi lähdettävä aina työyhteisön sekä työntekijän tarpeesta kehittyä ja toiminnassa on huolehdittava avoimuudesta, tavoitteellisuudesta, luottamuksesta sekä reflektiivisyydestä.

2.2.3 Oppimismentorointi organisaation näkökulmasta

Sosped Keskuksen (2023) verkkosivuilla todetaan, että oppimismentorointi on joustava ja työnantajalle kustannustehokas kehittämismalli työyhteisön oppimiseen, jonka avulla voidaan sekä edistää organisaation strategisia tavoitteita että työntekijöiden työssäoppimista, yhteisöllisyyttä sekä osallisuutta. Puusa & Reijonen (2011, 64) lisäävät, että mentoroinnilla vaikutetaan myös arvojen välittämiseen, kun uusi henkilö tulee organisaatioon. Virtainlahti (2009, 219) linjaa edelliseen liittyen, että kun puhutaan tietämyksen jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyvän ilmapiirin välittämisestä, on otettava huomioon organisaatiossa vallitsevat asenteet. Asenteet voivat olla tietämyksen jakamisen edistäjinä tai esteinä.

Kesti ym. (2020, 175) näkevät, että käynnistettäessä organisaatioiden mento-rintiohjelmaa on olennaista määrittää, mitä itse käsitteellä tarkoitetaan ja mitä ohjelmassa aiotaan tehdä. Sosped Keskuksen (2023) verkkosivuilla edellytetään oppimismentoroinnilla onnistuakseen ennalta määritellyjä tavoitteita, toimintasuunnitelmaa, seurantaa, arviointia sekä koordinoitua tukea. Kupias & Salo (2014, 31) toteavat, että perinteistä oppipoika-kisällimallia voidaan pitää monessa tilanteessa liian hitaana ja sen takia uudenlaiset mentoroinnin muodot, kuten vertaismentorointi, ovat kehityskelpoisia malleja.

2.2.4 Oppimismentorointi osana työelämän muutoksia

Organisaatioissa tehtävä vertaismentorointi yhdistää erilaisia kokemuksia omaavia ihmisiä ja mahdollistaa oppimista toinen toisiltaan. Oppimista voi tapahtua esimerkiksi toimimalla kaikupohjana toisen ajatuksille ja avaamalla uudenlaisia näkökulmia molemmille. Vertaismentorointi voi myös auttaa molempia laajentamaan omia verkostojaan. (Ristikangas ym. 2014, 150.) Kupias & Salo (2014, 30) huomauttavat, että mitä nopeammin organisaatiossa tapahtuu reagoimista vaativia muutoksia, sitä tärkeämpää on mahdollisuus siihen, että voidaan peilata omaa osaamisen suhdetta toisten osaamiseen. Tällöin ei ole merkitystä sillä, kumpi mentoroinnin osapuoli on kokeneempi, vaan olennaista on, että kummallakin siihen osallistujalla on jotain annettavaa sekä jotain saatavaa. Näin on mahdollista saada yhdessä aikaan uudenlaista ideointia ja ajattelua.

Puusa & Reijonen (2011, 30) korostavat, että toimintaympäristön muuttuessa nopeasti on organisaatioiden hyödynnettävä kaikkien työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tietämys sekä osaaminen. Aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelmassa (2022, 4) todetaan, että osaaminen muodostuu yksilön taidoista, tiedoista ja osaamisesta. Jotta voidaan vastata jatkuviin työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja uusiin haasteisiin, on opittava jatkuvasti uutta. Hyvään ja tasapainoiseen työhön kuuluu oppimisen ja positiivisten oppimiskokemusten mahdollistaminen, joiden avulla voidaan selviytyä muutoksista.

2.3 Oppimimentorointi valtionhallinnossa

Mentorointi on kasvattanut suosiotaan 2010-luvulta alkaen valtionhallinnossa yhtenä ohjausmuotona. Syynä on muun muassa se, että entistä verkostoituneempien toimintatapojen yleistyminen edellyttää myös hallinnolta organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämistä. (Valtiolla.fi-palvelu 2020.) Aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelmassa (2022, 20) todetaan, että aluehallintovirastoissa tuetaan monipuolista työssä oppimista, johon sisältyy muun muassa mentorointiin liittyvät kokonaisuudet.

Sitä mukaa, kun mentorointiohjelmaa on saatu toteutettua, on niitä kehitetty eteenpäin eri muodoissa, kuten esimerkiksi pienryhmien avulla. Mentorointiohjelman hallinnossa pidetään tärkeänä, että voitaisiin varmistaa mentorointitoiminnan jatkuvuus, systemaattisuus sekä kattavuus myös tulevaisuudessa. Sen takia toimintaa pyritään juurruttamaan eri organisaatioiden toimintakulttuuriin. Vaatii kuitenkin organisaatioiden hallintojen johdolta kykyä ja tahtoa, että ne sitoutuisivat ohjelmien toteuttamiseen, joka johtaisi siihen, että mentorointi voitaisiin kytkeä osaksi organisaatioiden strategioita ja laajempaa kokonaisuutta. (Valtiolla.fi-palvelu 2020.)

Feeniks-hankkeen avulla valmennettiin syyskuun 2020 ja maaliskuun 2022 välisenä aikana yhteistyössä Valtionkonttorin työelämäpalveluiden kanssa yhteensä 100 oppimimentoria yli kymmeneen valtion virastoon. Aluehallintovirastot olivat vuoden 2022 alkupuolella mukana yhdessä Eduskunnan kanslian, Kelan sekä Energiaviraston kanssa oppimimentorointivalmennuksessa. Valmennusprosessi koostui kuvan 1 mukaisesti kolmesta valmennuksesta, joiden välillä suoritettiin pienryhmissä välitehtäviä. (Feeniks-hanke 2022).

Oppimismentoroinnin valmennusprosessi



Kuva 1. Oppimismentoroinnin valmennusprosessi (Fenix-hanke 2022)

Valmennuksen tavoitteena oli luoda innostava ja turvallinen oppimisympäristö, jossa on helppoa jakaa omia kokemuksia sekä ajatuksia. Valmennuksen avulla oli pyrkimys saada näkemystä ja ideoita siitä, millä tavalla oppimismentorointi voisi palvella omaa työyhteisöä. Valmennuksessa oli tarkoitus oppia muilta organisaatioilta ja osallistujilta. Lisäksi tavoitteena oli saada osallistujia motivoiva suunnitelma ja rakenteet oppimismentoroinnin toteuttamiseksi sekä tarjota yksilöllisiä valmiuksia ja työkaluja oppimiskulttuurin edistämiseksi. (Feeniks-hanke 2022.)

Oppimismentorivalmennuksen tarkoituksena on lisätä mentorien valmiuksia omaan työssäoppimiseensa sekä rohkaisemaan heitä viemään valmiuksia myös kollegoilleen. Valmennuksessa painotetaan muun muassa kykyä kohdata, ymmärtää ja hyväksyä haasteita, jotka liittyvät työelämän murrokseen. Valmennuksen avulla on myös pyrkimyksenä kasvattaa mentorien taitoja toimia työtehtävien edellyttämällä tavalla sekä lisätä työyhteisön oppimiseen ja yhteiskehittämiseen liittyviä taitoja. (Feenix-hanke 2022.)

Oppimismentorointi perustuu johdon antamiin painotuksiin, joten sen voidaan ajatella olevan strategisesti neutraali malli, jonka avulla voidaan edistää työntekijöiden lähtökohdista käsin organisaation tavoitteita. Oppimismentorointivalmennuksen aikana työntekijöitä tuetaan työyhteisön oppimista tukevien kokei-

lujen kehittämisessä johdon koordinoimien tarpeiden mukaisesti. Valmennuksessa voidaan saada omaan käyttöön sovellettavia oppeja myös toisilta virastoilta jo valmennuksen aikana. (Feeniks-hanke 2022.)

Oppimismentoroinnin valmennukseen kuuluu myös osio, jossa osallistuvien organisaatioiden henkilöstöhallinnot ja koulutuksen asiantuntijat keskustelevat ja analysoivat omien organisaatioidensa oppimiskulttuuria ja määrittävät niiden avulla päätavoitteet oppimismentoroinnille. Määrittelyn jälkeen voidaan aloittaa varsinainen oppimismentorivalmennus, johon kuuluu kuvan 1 mukaisesti kolme valmennuskertaa välitehtävineen sekä tapaamiset toisten mentorien ja henkilöstöhallinnon kesken. (Feeniks-hanke 2022.)

Valmennuksen halki kulkevia ydinteemoja ovat työn tuunaaminen ja työhyvinvoinnin lisääminen työtä kehittämällä, vertaismentorointi ja dialogisuus sekä systeemisyys. Valmennuksen opintomateriaalissa todetaan, että valmiita ratkaisuja ei ole, koska organisaatioiden tarpeet sekä mentorointiin osallistuvien motivaatio ja mahdollisuudet määrittävät organisaatiokohtaiset toteutukset. Oppimismentoroinnissa on kyse joustavan toimintamallin (systeemi) istuttamisesta olemassa olevaan systeemiin (organisaation oppimiskulttuuri). Valmennuksen tarkoitus on antaa ideoita ja työkaluja siihen, miten oppimiskulttuuria voitaisiin uudistaa toimivia asioita vahvistamalla sekä tuomalla niihin sopivasti uutta. (Feeniks-hanke 2022.)

Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualue on mukana Valtion työelämäpalvelujen kehittämishankkeessa, jossa vapaaehtoisia työntekijöitä voidaan kouluttaa oppimismentorointiin. Toukokuussa 2023 vastuualueen henkilöstölle tehtiin kysely, jolla kartoitettiin kiinnostusta toimia mentorina tai onko henkilöillä omia tarpeita mentoroinnille. Oppimismentorointia on PEOL-vastuualueella tarkoitus käyttää perehdytyksen lisäksi myös vertaistukeen, yhdessä oppimiseen ja tiedon jakamiseen.

2.4 Oppimismentorointi hiljaisen tiedon siirtämisessä

Kun mentoroidaan, niin Heikkisen & Huttusen (2008, 205–206) näkemyksen mukaan ei tarvitse yrittää muuttaa hiljaista tietoa sanalliseksi, koska hiljainen

osaaminen voi välittyä yhdessä tekemisen kautta. Yhdessä työskentelyn aikana mentoroitava saattaa ottaa esiin asioita, joita mentori ei osaa ottaa edes huomioon, vaikka ne olisivat välttämättömiä hyvän ja asianmukaisen lopputuloksen kannalta. Tätä yhdessä tekemisen kautta siirtyvää hiljaista tietoa voidaan ajatella niin, että sitä ”eletään yhdessä”. Kupias & Salo (2014, 31) toteavat, että on hyvä sopia ennalta, kuka tulee ohjaamaan vertaisena tapahtuvan mentoroinnin, kuten oppimismentoroinnin keskustelua milloinkin. Mikäli koonnutaan pienryhmissä, voi jokainen osallistuja ottaa vuorollaan ohjaajan, eli fasilitaattorin, roolin. Kupias & Salo (mts. 31) asettavat itse kysymyksen, että onko edellä kuvatun kaltainen toiminta ajautunut jo liian kauaksi perinteisestä mentoroinnista? He kuitenkin vastaavat samassa yhteydessä, että mikäli mentoroinnin lähtökohtana pidetään luottamuksellisen vuorovaikutuksen kehittymistä, jossa tavoitellaan kaikkien osapuolten henkilökohtaista kehittymistä, kuvattu toiminta on ”mentorointia parhaimmillaan”.

Oppimismentoroinnissa voidaan ajatella, että mentoroitavaa tietoa omaavalla on paljon hiljaista tietoa aiheesta sitä kautta, että miten asioita tehdään ja mitä niiden tekeminen vaatii. Kokemattomampi voi tietää, miten asia tehdään, mutta hänellä ei ole käytännön kokemusta mahdollisesti pienistä yksityiskohdista, joita vaaditaan asian viemiseksi onnistuneeseen lopputulokseen. Mentori ei kokemuksestaan huolimatta välttämättä osaa nostaa tarvittavia pieniä yksityiskohtia esiin, ellei mentoroitava tee sitä havaintojensa pohjalta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205–206.) Eklund (2018, 155) näkee hiljaisen tiedon liittyvän olennaisesti toimintatapoihin, organisaatiokulttuuriin, kirjoittamattomiin sääntöihin sekä erilaisiin käytänteisiin. Jotta työssä voidaan suoriutua, olisi tätä tietoa tärkeää saada uusien työntekijöiden käyttöön niin nopeasti kuin mahdollista. Ihannetilanteessa työntekijät jakaisivat omaa hiljaista tietoa sisältävää osaamistaan toistensa kesken ja kaikki hyötyisivät. Haasteena voidaan pitää hiljaisen tiedon ei niin suoraviivaista olemusta.

Feeniks-hankkeessa (2022) oppimismentorointivalmennuksen yhtenä ydinteenä on dialogisuus. Heikkinen & Huttunen (2008, 205) kuvaavat tiedon siirtyvän vertaismentoroinnissa sekä dialogin että yhdessä tekemisen avulla. Kiviranta (2010, 193) painottaa hiljaisen tiedon siirtymisen tapahtuvan mentoroinnissa molemminpuolisesti mentorointiin osallistujien välillä. Kiviranta (mts.

188–189) linjaa myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen hiljaisen tiedon jakamisessa ehdottoman tärkeäksi. Käytännön keskusteluissa on käynyt ilmi sellainenkin mahdollinen tilanne vastualueella, että oppimismentorilla itsellään ei välttämättä ole hiljainen tieto tai ylipäättään tieto hallussaan, vaan hän voi luoda mahdollisuuksia ja tilaisuuksia sille, että työyhteisöissä voidaan opetella uusia asioita yhdessä ja yhtä aikaa, jolloin vertaistuki ja vuorovaikutus tukevat oppimista. Samalla opitaan myös keskustelemaan dialogisesti ja kuulemaan aidosti toisten näkemyksiä asioiden edistämiseksi.

Kiviranta (2010, 193) näkee perehdyttäjän siirtävän uudelle työntekijälle omia ajattelu- ja toimintatapojaan sekä arvojaan ja uskomuksiaan. Siksi onkin eriarvoisen tärkeää, että perehdyttäjät ja esimiehet tunnistavat ja tiedostavat tämän sekä oman hiljaisen tietonsa merkityksen kyseisessä tilanteessa. Jokelainen (2015, 99–100) varoittaa, että mikäli mentorointi tapahtuu siirtämällä yksipuolisesti tietoa kokeneemmalta työntekijältä nuoremmalle, on uhkana, että siirretään ei-toivottuja ja vanhentuneita rutiineja mentoroitavalle. Tätä uhkaa ei kuitenkaan ole dialogisuuteen ja vertaisuuteen perustuvassa mentoroinnissa, jota oppimismentorointikin on.

Organisaation osaamisen kokonaishallinnan näkökulmasta on tärkeää, että näkyvän tiedon säilyttämisen lisäksi myös hiljaisen tiedon hyödyntäminen koetaan tärkeäksi (Puusa & Reijonen 2011, 65). Henkilöstön tietotaitoa voidaan pitää asiantuntijaorganisaatioiden arvokkaimpana osana. Se on kuitenkin vaikeasti tavoitettavissa, koska se on organisaatiossa hiljaisen tiedon muodossa. Sama tavoittamisen vaikeus koskee hiljaisen tiedon haltijaa itseäänkin. Osaaminen, joka on hiljaisen tiedon ylläpitämää, voi olla käytännössä niin automatisoituneena henkilön toiminnassa, että se sujuu lähestulkoon kokonaan ilman tietoista ajattelua. Juuri siksi sitä voi olla haastavaa yrittää selittää muille, saati itse edes tunnistaa omaavansa hiljaista tietoa. Usein paljon kokemusta omaavat henkilöt vähättelevät omaa osaamistaan jossain asiassa ja tämä johtuu siitä, että kyseinen asia tuntuu niin itsestään selvältä ja helpolta. Tällaisella työntekijällä voi tosiasiasa olla runsaasti mentoroitavaa, vaikka hän itse näkisi asian toisin. (Kupias & Salo 2014, 231.) Kiviranta (2010, 188) toteaa, että osaamisen siirtämisessä ei riitä, että tieto on dokumentoituna organisaatiossa, vaan yhteinen ymmärrys osaamisesta syntyy vasta käytännön työn äärellä keskustelemalla.

Puusa & Reijonen (2011, 30) korostavat hiljaisen tiedon merkitystä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Työpaikkaorganisaatioissa ajatellaan, että kokeneet työntekijät vievät pois lähtiessään mukaansa hiljaista tietämystä, jota on vaikeaa korvata. Sillä voi olla tosiasiasa merkittävää vaikutusta organisaation toiminnan laadun säilymiseen. Aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12) esitetään, että uuden työntekijän rekrytointi tulisi tehdä ennen kuin edeltäjä siirtyy eläkkeelle. Mentoroinnin avulla molemmat osapuolet voivat reflektoida keskeisiä teemoja, jotka ovat oman työn ja kehittymisen kannalta olennaisia. Työhyvinvointiohjelmassa (2022, 8–9) on huomioitu myös hiljaista tietoa omaavat eläkkeelle siirtyvät henkilöt siitä näkökulmasta, että millä mielin eläkkeelle jäädään ja miten se tehdään hallitusti.

Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 13) linjataan, että hiljaisen tiedon siirtäminen vuorovaikutuksen avulla nuoremmille on olennaisessa roolissa osana perehdytystä, mentorointia sekä tiimityöskentelyä. Kiviranta (2010, 188) ohjeistaa, että hiljaisen tiedon luontevan siirtymisen kannalta olisi tuloksellisempaa, että tiedon siirtämisen osapuolet olisivat melko lähellä toisiinsa esimerkiksi elämäkokemustensa, arvojensa ja työmenetelmiensä osalta. Toisaalta Kiviranta toteaa (mts. 189), että kahden ihmisen erilaisuus voi olla myös osaltaan synnyttämässä kiinnostusta niihin asioihin, joita toinen ei hallitse.

2.4.1 Hiljaisen tiedon määrittelyä

Pohjalainen (2012, 2) tarkastelee Nonakaan & Takeuchiin (1995) viitaten hiljaisen tiedon käsitettä kokemusperäisenä ja subjektiivisena. Näin määriteltynä hiljaisen tiedon voidaan ajatella olevan kokemusvarasto, jota ihmiset hyödyntävät työssään (Pohjalainen 2016, 72). Puusa & Reijonen (2011, 35) näkevät hiljaisen tiedon käytännön ammatillisena osaamisena niin, että henkilö tietää, mitä tehdä. Virtainlahti (2008, 47) nostaa esiin kuitenkin, että hiljaiselle tiedolle ei varsinaisesti ole yhtä määritelmää.

Pohjalainen (2016, 8) toteaa, että erilaisiin materiaaleihin, ohjeistuksiin ja käytäntöihin kiinnittynyttä hiljaista tietoa on vaikeaa artikuloida tai järjestellä. Virtainlahti (2008, 46) kiteyttää edellä mainitun yhteen toteamalla taulukon 1 mukaisesti tiedon olevan näkyvää, mikäli se on artikuloitavissa.

Taulukko 1. Esimerkkejä organisaation näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta (mukaillen Virtainlahti 2008, 46)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset	ohjeiden ja sääntöjen soveltaminen
prosessikuvaukset	nixsit
lomakkeet	psykologinen silmä
intranet	tilanneherkkyys
ammattikirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
	kädentaidot
	”mutu”

Rytty ja Arola (2021) keräsivät ryhmädialogin avulla havaintoja osaamisen tunnistamisesta. Havaintojen mukaan hiljainen tieto voidaan saada esiin tekojen kautta. Käytännössä ihminen voi havaita, että hänen oma osaamisensa on laajempaa kuin hankittu muodollinen pätevyys. Pandemiasta johtuneen etäyhteyksien päähän siirtymisen jälkeen kävi pian ilmi, että ihmisten välillä tapahtuvassa fyysisessä vuorovaikutuksessa on runsaasti sanatonta, hiljaista viestintää, jonka välityksellä luomme vaikutusta toistemme välille ja voimme kehollisen viestinnän myötä antaa vihjeitä siitä, missä tilanteessa haluaisimme puhua ja tulla kuulluiksi ja milloin taas annamme puheenvuoron toiselle. Kun ollaan etäyhteyden päässä, niin siirrytään konkreettisesta fyysisestä ja konkreettisesta tilasta sellaiseen tilaan, josta ei välttämättä ole kertynyt vielä tähän mennessä paljoakaan ymmärrystä. (Kiander & Onnismaa 2021, 264.)

2.4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyö voi perustua merkittävilta osin hiljaiseen tietoon ja se voi näytettyä kaikessa vuorovaikutuksessa, jota työtehtäviin liittyy. Asiantuntija voi toimia niin sanotusti automaattisesti hyväksi kokemallaan tavalla, mikäli hänen

viestintäosaamisensa on riittävällä tasolla. Asiantuntija ei todennäköisesti ehdi ajatella tietoisesti, miten sanoa asiaansa esimerkiksi asiakkaalle tai työtovereille, sillä kommunikointi tapahtuu intuition eli hiljaisen tiedon varassa. (Jännes ym. 2013, 139–140.) Virta (2011, 3) toteaa, että asiantuntijatyössä siirrettävän tiedon kannalta on tärkeämpää siirtää käytäntöön liittyvää implisiittistä tietoa kuin koulutuksen kautta hankittua eksplisiittistä tietoa. Virtainlahti (2008, 129–130) suosittelee organisaation tiedonhallinnan kannalta dokumentoitavissa olevan hiljaisen tietämyksen esille tuomista kirjallisesti tai visuaalisesti.

Pohjalainen (2012, 2) epäilee työntekijöiden mahdollisuuksia tunnistaa omia taitojaan, saati tiedostaa omaavansa hiljaista tietoa. Syynä tähän on se, että työntekijöiden tietomäärä on laajempi, kuin heidän kokemuksensa omasta ammatillisesta osaamisestaan. Eklund (2018, 154) linjaa hiljaisen tiedon muodostuvan kokemuksen myötä tulevista asioista, kuten oletuksista, aavistuksista sekä intuitiosta ja näppituntumasta ja hänen mukaansa hiljaista tietoa on jokaisella organisaatiossa työskentelevällä. Kupias & Salo (2014, 232) lisäävät hiljaiseksi tiedoksi edellä mainittujen lisäksi rutiinien hallinnan, käytännön tietotaidon tai tiedon, joka pitää sisällään muun muassa uskomukset ja asenteet.

Virta (2011, 7) toteaa mahdottomaksi siirtää hiljaista, eksplisiittistä ja implisiittistä tietoa toisistaan irrallaan, koska ne liittyvät niin oleellisesti toisiinsa. Tiedon sisältö on siis aina joiltain osin piiloutuneena käytännön työhön. Johto on tiedon siirtämisessä tärkeässä roolissa, koska sillä on mahdollisuuksia luoda edellytyksiä vuorovaikutukselle. Vaikka johdolla on rajalliset mahdollisuudet seurata, mitä tietoa asiantuntijatyössä siirretään, voi se todeta tiedon siirron etenemistä esimerkiksi sillä, miten uusi työntekijä alkaa suoriutua työstään.

Hiljaisen tiedon voidaan katsoa liittyvän olennaisesti toimintatapoihin, organisaatiokulttuuriin, kirjoittamattomiin sääntöihin sekä erilaisiin käytänteisiin. Jotta työssä voidaan suoriutua, olisi tätä tietoa tärkeää saada uusien työntekijöiden käyttöön niin nopeasti kuin mahdollista. Ihannetilanteessa työntekijät jakaisivat omaa hiljaista tietoa sisältävää osaamistaan toistensa kesken ja kaikki hyötyisivät. Haasteena voidaan pitää hiljaisen tiedon ei niin suoraviivaista olemusta. (Eklund 2018, 155.)

Oletuksena on, että kun uusi henkilö tulee ensimmäistä kertaa organisaatioon perehdytettäväksi, ei hänellä ole työympäristöön ja -tehtävään liittyvää hiljaista tietoa. Toki hänellä voi olla ennakko-oletuksia työstä, mutta ne eivät ole muodostuneet hänelle työyhteisössä työskentelyn kautta. Hiljaisen tiedon voidaankin katsoa olevan perehdytettävälle varsin tärkeää informaatiota. Hiljaista tietoa jakava kokeneempi työntekijä on mahdollisesti tehnyt jo omassa työssään monia asioita yrityksen ja erehdyksen kautta oppimalla ja tämän jalostuneen tietämyksen siirtäminen uudelle työntekijälle voi auttaa häntä oppimaan tehtäviä paremmin ja nopeammin. On kuitenkin huomioitava, että hiljaisen tiedon siirtyminen edellyttää työyhteisöltä tiedon jakamisen mahdollistavaa ja siihen kannustavaa kulttuuria ja hyviä yhteisiä käytäntöjä. (Eklund 2018, 155.) Mikäli esimerkiksi eläkkeelle lähitulevaisuudessa jäävä työntekijä olisi perehdyttäjänä ja mentorina, voisi hän siirtää arvokkaaksi kokemaansa hiljaista tietoa itse ja näin luoda merkitystä työaikansa lopulle omalta osaltaan.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

3.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on ja millä tavalla sitä voidaan siirtää ja myös saada pysymään organisaatiossa. Tavoitteena on luoda saadun tiedon avulla oppimimentoroinnin malli, jonka avulla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella ja jota voidaan mahdollisesti kehittää työyhteisössä myöhemmin omana projektinaan.

3.2 Toimeksiantajan kuvaus

Itä-Suomen aluehallintovirasto toimii Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon maakuntien alueilla. Viraston toimialueella sijaitsevat Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon hyvinvointialueet. Viraston päätoimipaikka sijaitsee Mikkelissä ja muut toimipaikat Joensuussa ja Kuopiossa. Virastossa työskentelee noin 150 henkilöä eri paikkakunnilla. (Aluehallintoviraston verkkosivut 2023.)

Itä-Suomen aluehallintovirasto edistää alueellaan perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutumista, peruspalvelujen saatavuutta, ympäristönsuojelua, ympäristön kestävästä käytöstä, sisäistä turvallisuutta sekä terveellistä ja turvallista elin- ja työympäristöä. Viraston tehtäviin kuuluu myös lainsäädännön toimeenpano-, ohjaus- ja valvontatehtäviä. Viraston toimintaa ohjaavat lait sekä kahdeksan ministeriötä ja virasto toimii kyseisten ministeriöiden edustajana alueellaan ja se suorittaa virastoilta saatavia tehtäviä. (Aluehallintoviraston verkkosivut 2023.)

Itä-Suomen aluehallintoviraston Peruspalvelut, oikeusturva ja luvat -vastuualue (PEOL) on yksi viidestä viraston vastuualueesta. Vastuualueen tehtäviin kuuluu useita sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviä, kuten ohjaus ja valvonta, terveyden edistäminen, yksityisten sosiaali- ja terveystieteiden tuottajien luvat, palvelujen rekisteröinti ja valvonta sekä kantelujen käsittely. PEOL-vastuualueelle kuuluu myös alkoholijuomien anniskelu- ja vähittäismyyntilupien lupahallintoon sekä alkoholihaittojen ehkäisyyn liittyvät tehtävät sekä kilpailuvalvonta ja kuluttajien aseman turvaamiseen ja kiinteistövälitysliikkeiden ja vuokrahuoneistojen välitysliikkeiden valvontaan ja rekisterin ylläpitoon liittyvät tehtävät. Lisäksi PEOL-vastuualueelle kuuluu eläinlääkintähuollon sekä eläinsojeluohjaus- ja valvontatehtävät sekä elintarviketurvallisuuden ohjaus-, valvonta- sekä arviointitehtävät sekä terveydensuojelu- ja tupakkavalvonnan ohjaus, valvonta ja arviointi. PEOL-vastuualueelle kuuluu myös romanien osallisuuden edistämiseen liittyviä tehtäviä sekä yhtiökokouksen koollekutsujan ja tilintarkastajan sekä erityisen tarkastuksen määräämiseen, talletusasioihin ja turva-asiakirja-asioihin liittyviä tehtäviä. (Aluehallintoviraston verkkosivut 2023.)

3.3 Tutkimusmenetelmän tarkastelu

Opinnäytetyön suunnittelussa pohdittiin Hirsjärven ym. (2008, 133) mukaisesti, mikä lähestymistapa ja metodi tuo parhaalla tavalla selville juuri tässä tutkimuksessa käsiteltäviin ongelmiin. Tämä työ on tutkimuksellinen kehittäminen, jonka tiedon keräämisessä ja kehittämissuunnitelman tekemisessä käytetään laadullisia menetelmiä. Työ on siis tutkimusotteeltaan laadullinen. Työssä luodaan Toikon & Rantasen (2009, 19) kehittämistyön kuvauksen mukaisesti uutta tietoa sekä myös uusia käytäntöön sovellettavia asioita.

Tämän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Työssä pyritään kuvaamaan työelämän todellisia tilanteita Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueen henkilöstön näkökulmasta.

Tässä työssä henkilöstön edustajien eli tutkittavien näkökulmia tuodaan esiin laadullisilla metodeilla, kuten ryhmähaastattelulla ja tutkittavat valitaan laadullisen tutkimuksen määrittelyn mukaisesti tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Eskola & Suoranta (2014, 18) määrittelevät laadullisen tutkimuksen aineiston tieteellisyyden kriteeriksi määrän sijaan aineiston laadun. Vilkkä (2015, 129) tarkentaa edellä mainittua toteamalla, että laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen tavoitteena on enemmän sisällöllinen laajuus aineistossa, kuin sen lukumäärä. Hirsjärvi & Hurme (2018, 58–59) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, jonka avulla on pyrkimys etsiä uusia näkökulmia tai ymmärtää tapahtumia syvällisemmin. Tässä työssä haastateltavien valintaa koskevat linjaukset tehtiin yhdessä tutkimuksen työelämäedustajan ja vastuualueen johdon kanssa.

3.4 Tiedon jäsentyminen ryhmähaastattelun rungoksi

Tässä kappaleessa on koottu teoreettisesta viitekehyksestä ne tiedot, joiden pohjalta ryhmähaastattelujen teemat (ks. liite 2) on laadittu. Teemat muodostettiin teoriaan pohjautuen, koska tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä pyritään tarkastelemaan työssä monipuolisesti ja perustellusti eri näkökulmista (Kananen 2010, 60). Teoriaan tukeutuminen haastattelun teemojen laatimisessa vastaa Eskolan & Suorannan (2014, 81) näkemykseen siitä, että hyvän tutkimuksen on lähdettävä teoriasta ja palattava siihen.

Miten kuvailisit hiljaista tietoa työssäsi?

Haastattelussa halutaan saada asiantuntijatyössä toimivilta tiedonantajilta selville, miten he kuvailisivat hiljaista tietoa työssään. Jännes ym. (2013, 139–140) toteavat, että asiantuntijatyö voi perustua merkittävältä osin hiljaiseen tietoon ja se voi näyttäytyä kaikessa vuorovaikutuksessa, jota työtehtäviin liittyy. Käytännössä siis asiantuntija ei todennäköisesti ehdi ajatella tietoisesti, miten

sanoa asiaansa esimerkiksi asiakkaalle tai työtoverille, sillä kommunikointi tapahtuu intuition eli hiljaisen tiedon varassa.

Osaaminen, jonka Kupias & Salo (2014, 231) näkevät olevan hiljaisen tiedon ylläpitämää, voi olla käytännössä niin automatisoituneena henkilön toiminnassa, että se sujuu lähestulkoon kokonaan ilman tietoista ajattelua. Juuri siksi sitä voi olla haastavaa yrittää selittää muille, saati itse edes tunnistaa omaavansa hiljaista tietoa. Usein paljon kokemusta omaavat henkilöt vähättelevät omaa osaamistaan jossain asiassa ja tämä johtuu siitä, että kyseinen asia tuntuu niin itsestään selvältä ja helpolta. Tällaisella työntekijällä voi tosiasiassa olla runsaasti mentoroitavaa, vaikka hän itse näkisi asian toisin.

Pohjalaisen (2012, 2) tutkimuksessa hiljainen tieto nähdään työkokemuksen kautta hankittuna osaamisena ja taitoina. Myöhemmin Pohjalainen (2016, 72) kutsuu hiljaista tietoa kokemusvarastoksi, jota hyödyntäen ihmiset tekevät työtään. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna hiljainen tieto on subjektiivista ja mahdollisesti myös vaikeasti artikuloitavaa, koska se syntyy ihmisen omasta toiminnasta ajatusten, uskomusten ja näkemysten kautta. Eklund (2018, 154) näkee hiljaisen tiedon muodostuvan kokemuksen myötä tulevista asioista, kuten oletuksista, aavistuksista sekä intuitiosta ja näppituntumasta. Eklund painottaa myös, että hiljaista tietoa on jokaisella organisaatiossa työskentelevällä.

Miten sinulle on siirretty hiljaista tietoa?

Haastattelulla halutaan selvittää, miten tiedonantajille on siirretty hiljaista tietoa. Kiviranta (2010, 188) toteaa, että osaamisen siirtämisessä ei riitä, että tieto on dokumentoituna organisaatiossa, vaan yhteinen ymmärrys osaamisesta syntyy vasta käytännön työn äärellä keskustelemalla. Heikkinen & Huttunen (2008, 205–206) kuvaavat tiedon siirtyvän vertaismentoroinnin avulla dialogin ja yhdessä tekemisen keinoilla. Jokelainen (2015, 99–100) taas varoittaa, että mikäli mentorointi tapahtuu siirtämällä yksipuolisesti tietoa kokenemmalta työntekijältä nuoremmalle, on uhkana, että siirretään ei-toivottuja ja vanhentuneita rutiineja mentoroitavalle. Hänen mukaansa tätä uhkaa ei kuitenkaan ole dialogisuuteen ja vertaisuuteen perustuvassa mentoroinnissa. Kivirannan (2010, 188) näkemys on, että hiljaisen tiedon luontevan siirtymisen kannalta olisi tuloksellisempaa, mikäli tiedon siirtämisen osapuolet olisivat

melko lähellä toisiaan esimerkiksi elämänkokemustensa, arvojensa ja työmenetelmiensä osalta. Toisaalta Kiviranta toteaa (mts. 189), että kahden ihmisen erilaisuus voi olla myös osaltaan synnyttämässä kiinnostusta niihin asioihin, joita toinen ei hallitse.

Millä tavalla mielestäsi hiljaista tietoa voidaan säilyttää vastuualueellamme, kun tiedon haltija vaihtaa esimerkiksi toisiin tehtäviin tai siirtyy eläkkeelle?

Haastattelussa halutaan saada selville, millä tavalla hiljaista tietoa voitaisiin säilyttää organisaation käytössä, kun tiedon haltija vaihtaa esimerkiksi toisiin tehtäviin tai siirtyy eläkkeelle. Puusa & Reijonen (2011, 30) korostavat hiljaisen tiedon merkitystä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Työpaikkaorganisaatioissa ajatellaan, että kokeneet työntekijät vievät pois lähtiessään mukaansa hiljaista tietämystä, jota on vaikeaa korvata. Puusa & Reijonen (2011, 65) täsmentävät hiljaisen tiedon säilyttämisen merkitystä sillä, että organisaation osaamisen kokonaishallinnan näkökulmasta olisi tärkeää, että sekä näkyvän että hiljaisen tiedon säilyttäminen koettaisiin organisaatiossa tärkeäksi.

Aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12) esitetään, että uuden työntekijän rekrytointi tulisi tehdä ennen kuin hiljaista tietoa omaava edeltäjä siirtyy eläkkeelle. Mentoroinnin avulla molemmat osapuolet voivat reflektoida keskeisiä teemoja, jotka ovat oman työn ja kehittymisen kannalta olennaisia.

Millä tavalla mielestäsi hiljaista tietoa voidaan parhaiten siirtää vastuualueellamme?

Haastattelulla halutaan selvittää, millä tavalla hiljaista tietoa voitaisiin siirtää PEOL-vastuualueella. Heikkinen & Huttunen (2008, 205–206) linjaavat hiljaisen osaamisen välittyvän yhdessä tekemisen kautta. Näin siirtyvää hiljaista tietoa voidaan ajatella niin, että sitä ”eletään yhdessä”. Kiviranta (2010, 188–189) toteaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen hiljaisen tiedon jakamisessa olevan ehdottoman tärkeää. Virta (2011, 7) näkee, että organisaation johto on tiedon siirtämisessä tärkeässä roolissa, koska sillä on mahdollisuuksia luoda edellytyksiä vuorovaikutukselle ja todeta hiljaisen tiedon siirron etenemistä esimerkiksi sillä, miten uusi työntekijä alkaa suoriutua työstään.

Millaisia haasteita hiljaisen tiedon säilyttämiseen tai siirtämiseen mielestäsi liittyy?

Haastattelun avulla halutaan selvittää, liittyykö hiljaisen tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen jotakin sellaista, mikä voisi olla haasteellista. Eklund (2018, 155) peräänkuuluttaa työyhteisöltä tiedon jakamisen mahdollistavaa ja siihen kannustavaa kulttuuria ja hyviä yhteisiä käytäntöjä hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksinä. Virtainlahti (2008, 129–130) taas pitää suositeltavana dokumentoitavissa olevan hiljaisen tietämyksen esille tuomista kirjallisesti tai visuaalisesti. Kupias & Salo (2014, 231) muistuttavat kuitenkin, että asiantuntijaorganisaatioissa olevaa henkilöstön tietotaitoa ja henkistä pääomaa voi olla vaikea tavoittaa, koska ne ovat organisaatiossa hiljaisen tiedon muodossa. Hiljaista tietoa voi olla haastavaa yrittää selittää muille, tai edes itse tunnistaa omaavansa hiljaista tietoa.

Mitä odotuksia sinulla on PEOL-vastuualueella suunnitteilla olevasta oppimismentoroinnista?

Haastattelun avulla halutaan selvittää, millaisia ajatuksia tiedonantajilla on tulevasta oppimismentoroinnista. Vertaismentoroinnin ja siis myös oppimismentoroinnin edellytyksenä on, että siihen osallistuvat arvostavat muiden asiantuntemuksen lisäksi myös omaansa. Mentorina ja aktorina toimiminen edellyttää molempiin rooleihin asettautumisen hallintaa sekä sen ymmärtämistä, millaista roolia missäkin tilanteessa odotetaan. Joskus yhteisessä keskustelussa tarvitaan tasavertaista ja aitoa dialogia ja joskus taas toinen ottaa ohjaavaman roolin. (Kupias & Salo 2014, 30.)

Olosuhteet oppimis- ja vertaismentoroinnille ovat otolliset silloin, kun siihen osallistujat ovat mukana vapaaehtoisesti ja haluavat oppia mahdollisesti erilaisessa ympäristössä työskentelevältä ihmiseltä. On myös olennaista, että osallistujat ovat valmiita tulemaan haastetuksi ja että tapaamisia pidetään tärkeinä ja niihin valmistaudutaan tilanteen edellyttämällä tavalla. (Ristikangas ym. 2014, 150.) Kupias & Salo (2014, 31) toteavat, että jotta mentorointi voisi onnistua, on siihen osallistuvien oltava tietoisia toistensa tavoitteista ja osaamisesta. Näin ollen on mahdollista muodostaa oppimismentorointiin liittyvät teemat sekä yhteiset tavoitteet.

Miten organisaatiossamme voitaisiin tukea mentoreiden ja mentoroitavien välistä luottamuksellista vuorovaikutusta?

Haastatteluilla halutaan selvittää, miten organisaatiossamme voitaisiin tukea hiljaisen tiedon siirron kannalta keskeistä mentoreiden ja mentoroitavien välistä luottamuksellista vuorovaikutusta. Valtiolla.fi:n verkkosivulla (2021) todetaan, että oppimismentoroinnissa on kyse työntekijöiden välisten suhteiden rakentamisesta työyhteisössä ja sen pyrkimyksenä on lisätä psykologista turvallisuutta ja luottamusta työntekijöiden välillä, jotta toisten puoleen kääntymisen kynnystä voitaisiin madaltaa. Kantola & Penttilä (2022, 367) linjaavat, että mentorin (ohjaaja) ja aktorin (mentoroitava) välille on muodostuttava luottamuksellinen suhde, jotta heidän välillään tapahtuvissa keskusteluissa voidaan käydä avoimesti läpi asioita, jotka liittyvät henkilökohtaiseen kehittymiseen. Feeniks-hankkeessa (2022) oppimismentorointivalmennuksen tavoitteena on luoda innostava ja turvallinen oppimisympäristö, jossa on helppoa jakaa omia kokemuksia sekä ajatuksia. Jokelainen (2015, 100) painottaa, että mentoroinnissa on huolehdittava luottamuksesta. Ristikangas ym. (2014, 149–150) vetävät yhteen edellä mainittua toteamalla, että mikäli mentoroinnissa ei ajatella aseman tai vallan mukanaan tuomia lieveilmiöitä, mentorointisuhde voi olla merkittävästi parempi ja oppimisen laatu voi saada syvemmän tason.

Miten organisaatiossamme voitaisiin edistää dialogisuutta?

Haastattelun avulla halutaan selvittää, miten organisaatiossamme voitaisiin edistää yhdeksi oppimismentoroinnin ydinteemaksi nostettua dialogisuutta. Uudet mentorointimuodot, kuten vertaisena tehtävä oppimismentorointi, painottavat yhteisöllisyyden ja vertaisuuden merkitystä (Leppisaari 2020, 28). Jokelainen (2015, 99–100) määrittää vertaisuuteen ja dialogisuuteen perustuvan mentoroinnin, johon oppimismentorointikin kuuluu, neljännen sukupolven mentoroinniksi, jossa pääajatus on uuden kehittämisessä. Kupiaksen & Salon (2014, 30) näkemys on, että yhteisessä keskustelussa tarvitaan tasavertaista ja aitoa dialogia. Tätä tukee myös Heikkisen & Huttusen (2008, 205) kuvaus tiedon siirtymisestä vertaismentoroinnissa sekä dialogin että yhdessä tekemisen avulla.

Miten arvioisit oppimismentoroinnin voivan vaikuttaa työhyvinvointiin vastuualueellamme?

Haastattelun avulla halutaan selvittää, miten oppimismentorointi voisi vaikuttaa työhyvinvointiin vastuualueella. Oppimismentorointi-valmennukseen ydinajatuksiin kuuluu olennaisesti työhyvinvoinnin lisääminen työtä kehittämällä (Feeniks-hanke 2022). Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12–13) korostetaan mentoroinnin merkitystä työuran eri vaiheissa.

Millä tavalla oppimismentorointi voi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä uusille työntekijöille organisaatiossa?

Haastattelun avulla halutaan selvittää, miten oppimismentorointi voi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä uusille työntekijöille organisaatiossa. Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 13) hiljainen tieto määritellään iän ja työkokemuksen mukanaan tuomana kokemuseräisenä osaamisena, jonka siirtäminen vuorovaikutuksen avulla nuoremmille on olennaisessa roolissa osana perehdytystä ja mentorointia. Eklund (2018, 155) näkee, että työssä suoriutumisen mahdollistamiseksi olisi hiljaista tietoa tärkeää saada uusien työntekijöiden käyttöön niin nopeasti kuin mahdollista. Haasteena tässä voidaan tosin pitää hiljaisen tiedon ”ei niin suoraviivaista” olemusta.

Mentoroitavaa tietoa omaavalla asiantuntijalla voi olla paljon hiljaista tietoa aiheesta sitä kautta, että miten asioita tehdään ja mitä niiden tekeminen vaatii. Kokemattomampi voi tietää, miten asia tehdään, mutta hänellä ei ole käytännön kokemusta mahdollisesti pienistä yksityiskohdista, joita vaaditaan asian viemiseksi onnistuneeseen lopputulokseen. Mentori ei kokemuksestaan huolimatta välttämättä osaa nostaa tarvittavia pieniä yksityiskohtia esiin, ellei mentoroitava tee sitä havaintojensa pohjalta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205–206.)

Eklundin (2018, 155) oletuksena on, että kun uusi henkilö tulee ensimmäistä kertaa organisaatioon perehdyttäväksi, ei hänellä ole kyseiseen työympäristöön ja tulevaan tehtäväänsä liittyvää hiljaista tietoa. Puusa & Reijonen (2011, 64) painottavat, että mentoroinnilla vaikutetaan myös arvojen välittämiseen, kun uusi henkilö tulee organisaatioon. Virta (2011, 7) näkee hiljaisen, eksplisiittisen ja implisiittisen tiedon toisistaan irrallaan siirtämisen mahdottomana,

koska ne liittyvät oleellisesti toisiinsa, sillä työtehtävien sisältö on aina joiltain osin piiloutunut työn käytäntöön.

3.5 Aineiston keruu

3.5.1 Haastattelujen suunnittelu

Tässä työssä toteutettavan teemahaastattelun kysymyksiä laadittaessa otettiin huomioon Vilkan (2015, 127–128) toteamus siitä, että kohderyhmän tuntemisesta on hyötyä. Vilka perustelee (mts. 130) tämän mm. sillä, että empiiristen kysymysten muotoilussa kohderyhmän tunteminen on tärkeää toimintaympäristön, kohderyhmän sekä kulttuurin tuntemuksen takia.

Hirsjärvi & Hurme (2018, 105–106) ohjaavat rakentamaan teemahaastattelun kysymykset niin, että ne olisivat helposti ymmärrettäviä sekä lyhyitä. Tämä pyrittiin huomioimaan haastattelun teemojen laatimisessa siten, kuin se on käsiteltävien teemojen teorialähtöisyys huomioiden mahdollista. Vilka (2015, 107) kuitenkin toteaa, että keskusteluun pohjautuvassa aineiston kokoamisessa laaja kysymys voi nostaa esiin paremmin sen merkitykseen liittyvän kokonaisuuden verrattuna pienempiin yksityiskohtiin liittyviin kysymyksiin.

Teoriasta johdetut teemahaastattelujen teemat (ks. liite 2) oli jaoteltu kahteen osioon, joissa molemmissa oli viisi teemaa. Ensimmäinen osio liittyi opinnäytetyön tarkoitukseen, joka on kerätä tietoa siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on ja millä tavalla sitä voidaan siirtää ja myös saada pysymään organisaatiossa. Toisessa teemahaastattelun osiossa tarkasteltiin oppimimentorointia, koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda saadun tiedon pohjalta oppimimentoroinnin malli, jonka avulla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin täsmäryhmähaastattelua (teemahaastattelurunko liitteessä 2), koska sen katsottiin Hirsjärven & Hurmeen (2018, 61) määritelmän mukaisesti tuottavan monipuolisesti tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eli tässä tapauksessa oppimimentoroinnista hiljaisen tiedon siirtäjänä. Heidän mukaansa osallistujat voivat ottaa kantaa ja kommentoida keskustelun aikana asioita melko vapaamuotoisesti ja spontaanisti.

Haastattelijan on kuitenkin huomioitava, että ryhmän keskustelu pysyytättyy valittujen teemojen ympärillä ja että kaikki mukanaolijat voivat osallistua keskusteluun.

Haastattelujen käytännön toteutusta suunniteltaessa pohdittiin, onko syytä avata hiljaisen tiedon käsitettä haastateltaville ennakkoon vai vasta teema-haastattelun alussa. Pohdittiin myös, onko tutkimuksen tarkoituksen kannalta riski, että hiljaisen tiedon käsitteen esille ottaminen ylipäättään haastatteluissa ohjaisi virheelliseen lopputulokseen, koska hiljainen tieto voidaan käsittää eri tavoin. Pohjalainen (2012, 2) näkee, että työntekijät eivät aina osaa tunnistaa omia taitojaan, saati tiedostaa omaavansa hiljaista tietoa. Vilka (2015, 127) kuitenkin toteaa, että teemahaastattelun aikana on mahdollista varmistaa, miten haastateltava ymmärtää käsitteet ja sanat, joita kysymyksissä käytetään. Hirsjärvi & Hurme (2018, 108) puolestaan toteavat, että jotta haastateltavilta saataisiin merkityksellistä ja tarkkaa tietoa, yksi keino on määritellä käsitteet heti aluksi samalla tavalla jokaisen haastattelun kohdalla.

Edellä Vilkan (2015, 127) sekä Hirsjärven & Hurmeen (2018, 108) toteamusten ohjaamana päädyttiin siihen, että haastateltaville lähetettiin ennakkoon tutustuttavaksi seuraavia aineistoja:

- hiljaisen tiedon käsite yleisesti
- yhteenveto oppimismentoroinnista

Hiljaisen tiedon osalta pyrittiin materiaalissa kertomaan käsitteestä yleisellä tasolla sidottuna käytännön työelämän kontekstiin. Oppimismentoroinnin yhteenveto perustui PEOL-vastualueen henkilöstölle henkilökunnan infotilaisuudessa jo aiemmin esitettyihin asioihin.

Vilka (2015, 125) näkee laadullisen tutkimushaastattelun emansipatorisuuden tärkeänä eli hänen mukaansa tutkimuksen tulee lisätä ryhmähaastatteluun osallistujien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja näin ollen olla vaikuttamassa myönteisesti tutkimusta koskeviin toiminta- ja ajattelutapoihin myös haastattelutilanteen jälkeen. Vilka (mts. 126) toteaa, että työelämän tutkimukseen liittyvä täsmäryhmähaastattelu on hyvä esimerkki tutkimuksen emansipatorisuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastateltava asiantuntijaryhmä voi haastattelun aikana muodostaa yhteisen kannan keskustelun

kohteena olevista teemoista, vaikka se ei alun perin olisikaan tutkijan tavoitteena. Emansipatorisuus voi toimia myös osaltaan motivaationa haastattelun jatkumiselle sekä laadukkaammalle haastatteluaineistolle.

Hirsjärvi & Hurme (2018, 73) ohjeistavat tekemään ennen varsinaisia teema-haastatteluja esihaastattelut, joita he pitävät tärkeänä ja jopa välttämättömänä osana tutkimusta. Tämän työn teemahaastattelun käytännön toteutuksen suunnittelussa tehtiin yksi koehaastattelu, jonka tarkoituksena oli varmistua laadittujen kysymysten ymmärrettävyydestä ja yksiselitteisyydestä kohderyhmän osalta. Suunnittelussa huomioitiin, että myös itse haastattelujen aikana voidaan pyytää virhetulkintojen välttämiseksi haastateltavalta tiettyjen käsitteiden tai avainsanojen määrittelyä (Vilkkä 2015, 130).

Eskola & Suoranta (2014, 81) tähdentävät, että hyvän tutkimuksen on lähdettävä teoriasta ja palattava siihen. Tässä työssä johdetaan keskeisiä ongelmia tutkimusaihetta käsittelevän teorian pohjalta ja empiirisen tutkimuksen avulla selvitetään vastaukset esille tuotuihin kysymyksiin. Tässä työssä ryhmähaastattelun hiljaiseen tietoon liittyvät teemat ovat nousseet esille teoreettisen viitekehyksen pohjalta (kappale 3.5). Ryhmähaastatteluilla selvitettiin, miten oppimismentoroinnin avulla voitaisiin siirtää hiljaista tietoa ja siihen liittyen, mitä mahdollisia kehittämistarpeita vastuualueella nähdään tiedon siirtymisessä henkilöiden poistumisvaiheessa sekä silloin, kun tietoa pitäisi saada uuden henkilön tai yleensäkin organisaation käyttöön ja pysymään organisaatiossa. Lisäksi haastatteluilla kerättiin henkilöiden kokemuksiin perustuvaa tietoa siitä, miten he kokevat hiljaisen tiedon työssään ja miten heille on siirretty hiljaista tietoa. Kokemuksia kerättiin myös siitä, miten tällä hetkellä on järjestetty pois lähtevän henkilön tiedon hallinta ja pysyminen organisaatiossa ja toisaalta tiedon siirto uudelle työntekijälle. Haastatteluilla kerättiin myös tietoa siitä, miten tiedonantajat näkevät tulevan oppimismentoroinnin sen keskeisten teemojen kautta.

Kananen (2015, 132) toteaa, että tutkimuksen primääriaineisto muodostuu tutkijan tutkimustaan varten keräämästään aineistosta, kuten haastatteluista. Haastattelujen avulla tutkija voi pyrkiä vahvistamaan havaintojensa luotettavuuden. Tässä työssä haastateltiin Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-

vastuualueen henkilöstöä. Tutkimuksen tekijä työskentelee kyseisellä vastuualueella. Vilkka (2015, 135) ohjaa haastateltavien valintaa niin, että on huomioitava, mitä tutkitaan ja millainen asiantuntemus tai kokemus haastateltavilla on tutkittavasta asiasta. Ryhmähaastattelujen ryhmät muodostettiin niin, että jokaiseen ryhmään valittiin alun perin neljä henkilöä. Ryhmiä muodostettiin kolme. *Kehittäjien* ryhmään valittiin henkilöitä, jotka olivat olleet aiemminkin mukana vapaaehtoisissa kehittämisryhmissä. *Junioreiden* ryhmään valittiin vähemmän kokemusta omaavia henkilöstön edustajia. *Seniorien* ryhmä muodostettiin pitkän kokemuksen aluehallinnosta omaavista henkilöistä. Tutkimuksen suunnittelun alkuvaiheessa oli tarkoitus muodostaa vielä *Mentorien* ryhmä vastuualueen henkilöistä, jotka olisivat ilmoittaneet halukkuutensa toimia oppimimentoreina. Kävi kuitenkin ilmi, että mentoreita ei ollut ilmoittautunut riittävästi ryhmän kokoon saamiseksi, joten kyseinen ryhmä jouduttiin jättämään pois tutkimuksesta. Mentoreita haettiin vastuualueelle keväällä toteutetulla kyselyllä.

Haastattelukutsut (ks. liite 2) lähetettiin kaikille ryhmiin valituille 1.12.2023.

Vastausta pyydettiin valittujen henkilöiden poissaolot huomioiden 7.-

11.12.2023 mennessä. *Kehittäjien* ryhmästä kaikki neljä vastasivat myöntävästi pyydettyyn aikaan mennessä. *Junioreiden* ryhmästä saatiin yhtä lukuun

ottamatta kaikilta myöntävä vastaus, kun yksi kutsuttu ei vastannut. *Seniorien*

ryhmästä saatiin myös yhtä lukuun ottamatta myöntävä vastaus, kun yksi kutsuttu ei vastannut. Yhteensä kahta puuttuvaa vastausta ei lähdetty pyytämään

uudestaan, vaan tehtiin päätös suorittaa haastattelut vastanneiden kesken. Tätä perusteltiin sillä, että ensimmäisessä vaiheessa myönteisen vastauksen jo antaneet olisivat nopeista vastauksistaan kutsuihin ja kommentoitse-

taan päätellen oletettavasti mukana hyvällä asenteella ja haluavat aidosti olla mukana tutkimuksessa. Mikäli olisi lähdetty kyselemään ei-vastanneilta uu-

destaan, voisi olla, että he eivät olisi olleet mukana samalla asenteella ja tämä olisi voinut jopa vaikuttaa haastatteluihin. Toisaalta ajateltiin, että kun vastaus-

aika oli tarkoituksella melko tiivis ja lähellä suunniteltuja haastatteluajankoja, olisi sopivan haastatteluajankohdan löytäminen entistä haastavampaa, mikäli puut-

tuvia ryhmän jäseniä alettaisiin valita muista vastuualueen työntekijöistä.

Haastattelut päätettiin toteuttaa siis niin, että *kehittäjien* ryhmässä olisi neljä henkilöä ja *junioreiden* sekä *senioreiden* ryhmissä kolme kussakin. Haastatte-

luaineiston keräämisessä varauduttiin siihen, että mikäli haastattelujen kuluessa katsottaisiin, että aineistoa ei olisi riittävän kattavasti, muodostettaisiin tarvittaessa vielä yksi ryhmä tai pyydettäisiin haastateltuja täydentämään aineistoa myöhemmin.

3.5.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut aloitettiin Teams-sovelluksella kutsussa ilmoitettuna aikana. Ennen tallennuksen aloittamista keskusteltiin hetki vapaamuotoisesti, jonka yhteydessä haastattelija tiedusteli eräänlaisena aloituksena, että miltä tuntui saada kutsu haastatteluun. Haastattelija kiitti kaikkia ryhmän jäseniä osallistumisesta ja korosti sitä, että haastattelu oli opinnäytetyöprojektin kannalta erittäin tärkeä tiedonkeruun vaihe.

Tämän jälkeen haastateltaville esiteltiin työtä Power Point-ohjelman avulla kertomalla lyhyesti työn tavoite sekä perusteltiin aihevalintaa. Ryhmille kerrottiin, että haastatteluihin valittiin osallistujat tarkasti ja kohdennetusti ja heidän mielipiteensä ja asenteensa vaikuttavat tarkasteltavana olevan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme 2018, 62). Ryhmille korostettiin, että haastattelussa ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vaan siinä ollaan keräämässä vapaamuotoisesti omia kokemuksia ja mielipiteitä, joiden kontekstina on käytännön työelämä, josta jokaisella on arvokasta kokemusta. Vielä lopuksi ennen tallennuksen aloitusta kerrottiin, että ennakkoon annettujen hiljaisen tiedon ja oppimismentoroinnin käsitelmäärittelyjen tarkoituksena oli se, että teemat ymmärretään lähtökohtaisesti samalla tavalla. Edellä kuvatuilla toimilla pyrittiin saamaan aikaan vapautunut ilmapiiri ja hyvä lähtökohta haastattelun aloitukselle.

Kun tallennus ja litterointi (Teamsissa transkriptio) aloitettiin Teams-sovelluksella, jokaiselta haastateltavalta pyydettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2019, 8) mukaisesti suullisesti suostumus tietojen keräämiseen sekä lupa tulosten hyväksyttämiseen tai tietojen täydennykseen tarvittaessa. Samalla haastattelija pystyi tarkistamaan, että kaikkien osallistujien kommentit tallentuivat oikein sekä kameran välityksellä, että transkription avulla tekstiksi.

Haastattelun teemat näytettiin PowerPoint-dioilla. Haastattelijan pyrkimyksenä oli saada keskustelu pysymään vapaamuotoisena niin, että kaikki pääsisivät

kuitenkin osallistumaan tasapuolisesti. Tarvittaessa haastattelija ehdotti siirtymisen seuraavaan teemaan. Haastattelija ei selittänyt teemojen sisältöjä ja pyrki minimoimaan muutenkin oman osuutensa keskustelun kulussa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 62.)

Haastatteluja varten kutsutuille oli tehty kalenterivaraus Outlookissa tunnin ajaksi. Ennen tallennuksen aloittamista tehdyt, edellä kuvatut työn esittelyyn liittyvät toimet veivät ajasta noin 15 minuuttia, joten tallennetulle haastattelulle jäi aikaa noin 45 minuuttia. Kahden ensimmäisen ryhmän, *seniorien* ja *kehittäjien*, osalta aika ei kuitenkaan riittänyt. Kun haastattelija huomasi tämän, hän tiedusteli ryhmän jäseniltä, että kävisikö heille, jos haastattelua jatkettaisiin tarpeen mukaan. Molemmille ryhmille tämä sopi, joten kaikki teemat saatiin käsiteltyä. *Seniorien* ryhmän tallennettu haastattelu kesti noin tunnin ja *kehittäjien* haastattelu noin tunnin ja 15 minuuttia.

Haastattelujen toteutus oli suunniteltu siten, että kaikkien kolmen ryhmän haastattelutilanteet olisi pidetty mahdollisimman samankaltaisena. Edellä kuvatun ajan riittävyyden haasteen takia päädyttiin kuitenkin kahden haastattelun jälkeen muokkaamaan asetelmaa niin, että viimeiselle *Juniorien* ryhmälle pidettiin kaikki haastattelun teemat näkyvillä koko tallennuksen ajan. Viimeisen ryhmän osalta varattu tunnin kalenterivaraus riitti ja kaikki teemat ehdittiin käsitellä tallennetun haastattelun aikana.

Aineiston keruussa varauduttiin siihen, että tarvittaessa olisi muodostettu vielä yksi ryhmä ja toteutettu ryhmähaastattelu. Toisena vaihtoehtona oli se, että haastateltuja olisi pyydetty täydentämään heidän haastattelussansa antamiin tietoihin. Näitä toimenpiteitä ei kuitenkaan katsottu tarpeelliseksi suorittaa, koska nähtiin, että saturaatiopiste saavutettiin tehtyjen haastattelujen aikana. Käytännössä tämä todettiin haastatteluaineistojen litterointivaiheessa. Kanasen (2020, 54) linjauksen mukaisesti saturaatiopisteeseen pääseminen edellyttää tiedonkeruun ja analyysivaiheen jatkuvaa seuraamista. Näin ollen Teams-sovelluksen litteroima aineisto tarkastettiin katsomalla videotallenne ja vertaamalla sitä tekstiin heti jokaisen haastattelun jälkeen saman päivän aikana. Näin ollen saatiin karkea yleiskuva kerätystä aineistosta ja sen vastavuudesta tutkimuksen teemoihin. Aineistoissa toistui samoja työelämän aiheita

ja voitiin myös todeta, että jokaisesta teemasta saatiin monipuolisesti aineistoa tutkimuksen tarpeisiin.

3.6 Aineiston analysointi

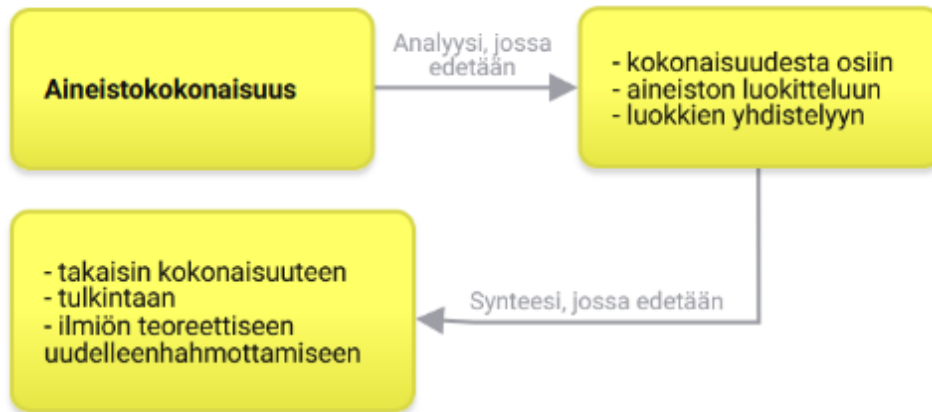
3.6.1 Litterointi

Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on tiivistää ja täsmentää kerättyä aineistoa (Vilkkä 2021, 153). Tässä työssä ryhmähaastatteluilla saatu aineisto muutettiin analysointia ja tutkimista varten tekstimuotoiseksi eli aineisto litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin apuna Teams-sovellusta, jolla haastattelut on tallennuksen yhteydessä myös litteroitu (Teamsissa *transkriptio*). Teams-ohjelmalla tallennetut ja litteroidut haastatteluaineistot tarkistettiin katsomalla ja kuuntelemalla haastattelut ja vertaamalla niitä litteroituun tekstiin heti jokaisen haastattelun jälkeen saman päivän aikana. Litteroitua haastatteluaineistoa (Arial 12, riviväli 1,5) tuli *seniorien* ryhmältä 26 sivua, *kehittäjien* ryhmältä 28 sivua ja *juniorien* ryhmältä 23 sivua.

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston (2024) litterointiohjeistuksen mukaisesti pyrittiin noudattamaan litterointitarkkuudeksi valittua peruslitterointia koko aineiston osalta systemaattisesti. Peruslitteroinnin katsottiin sopivan tähän työhön, koska analysoinnin tarve oli vain puheen asiasisällölle. Käytännössä siis tallennettu puhe litteroitiin puhekieltä noudattaen ja täytesanat (esim. niinku, tota), kesken jääneet tavut, toistot ja äännähdykset jätettiin litteroinnista pois.

3.6.2 Sisällönanalyysi

Aineiston muuttaminen tekstimuotoon auttaa myös aineiston järjestelmällisessä läpikäynnissä eli analysoinnissa, joka tarkoittaa käytännössä aineiston ryhmittelyä ja luokittelua (Vilkkä 2015, 137). Aineiston analysoinnissa eritellen ja luokitellaan saatua aineistoa kuvan 2 mukaisesti, jonka jälkeen tehtävässä synteessissä pyritään esittämään ja muodostamaan kokonaiskuva ilmiöstä uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2018, 143).



Kuva 2. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2018, 144)

Eskola & Suoranta (2014, 152–153) toteavat, että teemahaastattelujen teemat voivat muodostaa lähtökohdan aineiston jäsennykselle. Tässä työssä aineisto jaoteltiin ensin teemahaastatteluissa käytettyjen, teorian pohjalta muodostettujen teemojen mukaisesti niin, että aineistoa käytiin läpi monta kertaa etsien kyseistä teemaa koskevia asioita. Näin saatiin jokaisen teeman alle koottua sitä käsittelevät alkuperäisilmaukset. Kun teemahaastattelurunko on laadittu teorian pohjalta, oli aineistoa mahdollista jaotella teemojen alle seulomalla tekstistä kyseisiä kohtia käsitteleviä asioita.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 113) opastavat teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tuomaan teorian induktiivisen eli aineistolähtöisen päättelyn kautta ohjaamaan lopputulosta. Sen, missä vaiheessa analyysia teoria tuodaan päättelyn ohjajaksi, voidaan katsoa riippuvan aineistosta ja tutkijasta. Käytännössä mitä lähempänä päättelyn loppuvaihetta teoria nostetaan ohjaamaan päättelyä, sitä lähempänä pysytellään induktiivista päättelyä. Tässä työssä sisällönanalyysi tehtiin teoriaohjaavasti niin, että aluksi aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti ala- ja yläluokkia muodostaen. Kun analyysissä edettiin yhdistävään luokkaan, verrattiin muodostunutta luokkaa teoriasta tuotuihin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Analyysissä peilattiin tiedonantajien omia käsityksiä, jotka nousivat esille aineistosta, teoriaan (Vilkkä 2021, 159).

Ennen kuin analyysi aloitettiin, oli määritettävä sisällönanalyysissä käytettävä analyysiyksikkö. Analyysiyksikön määrittämiseen vaikuttaa aineiston laatu ja tutkimustehtävä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Tässä työssä analyysiyksi-

köksi määritettiin ajatuskokonaisuus, joka koostui mahdollisesti useista lauseista. Tähän päädyttiin, koska aineistosta oli nähtävissä, että tiedonantajat käsittelevät teemoja keskusteluissa monipuolisesti eri näkökulmista ja haluttiin varmistaa, että heidän ajatuksistaan saataisiin esiin olennainen kuitenkin mitään menettämättä. Työssä huomioitiin Elon ym. (2022, 219) näkemys siitä, että ajatuskokonaisuudesta voi tulla useampia pelkistettyjä ilmaisuja, jotka kaikki vastaavat osaltaan tutkimuskysymykseen eri näkökulmista.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) kuvaavat Milesin ja Hubermannin (1994) mallin aineistolähtöisestä laadullisesta analyysistä sisältävän yleisesti kolme vaihetta, joissa aineisto ensin redusoidaan eli *pelkistetään*, sitten klusteroidaan eli *ryhmitellään* ja lopuksi abstrahoidaan eli *luodaan aineistosta teoreettiset käsitteet*. Sisällönanalyysi aloitettiin alkuperäisdatan *pelkistämisellä* siten, että aineistosta alleviivattiin eri väreillä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja vietiin ne Excel-taulukkoon tutkimushaastattelua varten määriteltyjen teemojen mukaisesti. Samassa yhteydessä nimettiin alkuperäisilmausten esittäjät aineiston myöhemmän jäljitettävyyden varmistamiseksi. Alkuperäisilmauksiin merkittiin lyhenteet edustetun ryhmän mukaisesti niin, että *juniorit* merkittiin J 1–4, *seniorit* S 1–3 ja *kehittäjät* K 1–3. Kun datasta oli poimittu kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset alkuperäisilmaukset, ne pelkistettiin omaan sarakkeeseensa Excel-taulukossa (ks. taulukko 2). Pelkistämisessä huomioitiin myös se, että yhdestä lausumasta oli mahdollista löytää useita pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Mutta että hiljaisen tiedon siirtäminen meidän avin peol-vastuualueella on vaatinut hyvin suurta omaa aktiivisuutta ja rohkeutta. (K2)	Hiljaisen tiedon siirtäminen avin Peol-vastuualueella on vaatinut suurta omaa aktiivisuutta, Hiljaisen tiedon siirtäminen avin Peol-vastuualueella on vaatinut rohkeutta
Ne keskustelut ainakin sitten ohjaa sinne niin kun niitten kirjallisten materiaalien pariin, että sitten se voi olla sellainen se keskustelu, että hei, tiedätkö mistä löytyisi tällainen ohje ja sitten joku, joka tietää niin osaa neuvoa ...niin se voi olla myös niinku sitä kautta, että ohjataan sinne tiedon lähteelle. (J1)	Keskustelut ohjaavat kirjallisten materiaalien luokse, Keskusteluilla voidaan ohjata tiedon lähteelle

Aineiston *ryhmittelyssä* teemojen mukaiset alkuperäisilmaukset käytiin huolellisesti läpi etsien aineistosta yhdistäviä tai erottavia käsitteitä. Samaa teemaa ja ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin niin, että saatiin muodostettua saman ilmiön alaluokat, jotka nimettiin sisältöä mahdollisimman tarkasti kuvaavalla käsitteellä. Käytännössä siis alkuperäisilmauksien ryhmittelyn ansiosta myös

samaa ilmiötä käsittelevät pelkistetyt ilmaukset tuli samalla listatuiksi allekkain omaan taulukkoonsa (ks. taulukko 3) esimerkin mukaisesti.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä alaluokkiin

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Meillä pitäisi olla turvallinen ympäristö jossa kaikilla olisi turvallinen tunne näyttää että ei tiedä, Meillä pitäisi olla turvallinen ympäristö jossa kaikilla olisi turvallinen tunne näyttää että ei osaa, Meillä pitäisi olla turvallinen ympäristö jossa kaikilla olisi turvallinen tunne näyttää että tarvitsee apua	Turvallisen ympäristön ja ilmapiirin luominen
Olisi sellainen ilmapiiri että voi kysyä kaikkea, Ei ole tyhmiä kysymyksiä, On henkilöitä joiden kanssa voi pohtia heti alkuvaiheessa asioita jolloin jälkikäteen tulevat ongelmat voidaan välttää	
Hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisi olla aikaa,	Ajan varaaminen hiljaisen tiedon siirtämiseen
Hiljaisen tiedon jakamiseen jää liian vähän aikaa	

Ryhmittelyssä pyrittiin noudattamaan erityistä tarkkuutta siitäkkin syystä, että kyseisessä vaiheessa luotiin analyysin perusrakenteen pohja ja muodostettiin jo alustavia kuvauksia tutkimuksen kohteina olevista ilmiöistä. Ryhmittelyn myötä muodostetut ja sisällön mukaisesti nimetyt alaluokat yhdistettiin muodostamalla yläluokkia, jotka nimettiin edelleen niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä taulukon 4 esimerkin mukaisesti.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä yläluokkaan

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Tiimerissä on valtavasti tietoa, Kun tietoja siirrettiin Tiimeriin kenelläkään ei ollut aikaa käydä siirrettäviä asioita läpi, Tiimeriin siirrettiin kaikki tieto, Uuden virkamiessukupolven on vaikeaa löytää tietoa sieltä, On riskinä että Tiimeristä siirtyy tietoa joka ei ole enää voimassa		
Alettiin keräämään ohjeita Tiimerin yhteiseen kansioon, Alettiin keräämään linjauksia Tiimerin yhteiseen kansioon. Haasteena on ovatko Tiimeriin kerätyt asiat enää myöhemmin voimassa	Ajantasaisen tiedon löytäminen	
Tulee tietoa kun tietoa on monessa paikassa hajanaisesti, Ei voi tietää onko tieto vanhentunut vai onko se voimassa		
Voitaisinko asiat kirjata muistiin kun kaikki eivät ole aina paikalla, Käytänteet elää, Ihmiset vaihtuu, Pitää ääneen muistutella että laitetaan ne kirjallisesti johonkin ylös jotta ne ei olisi vain suullisena tietona		Tiedon eheys
Hiljainen tieto ei lue ohjeessa, nää vaan pitää tietää niin eikö näitä voi laittaa sinne ohjeeseen, että jos vaikka ootki sama ihminen työssä mutta harvemmin hoidat jotakin, niin voit kerrata sitten sieltä.	Tiedon kirjaaminen talteen	
Jos asioita ei kirjata mihinkään ylös niin sitten käy niin että yksi ymmärtää asian eri tavalla kuin toinen. Kun aikaa kuluu niin toinen muistelee sitä vähän toisella tavalla. Sitten tehdäänkin kaikki eri tavalla kun ei ole sitä kirjallista johon voisi palata.		

Kun yläluokat yhdistettiin ja nimettiin yhteisellä käsitteellä, saatiin muodostettua teemalle pääluokka (ks. taulukko 5), jotka nimettiin aineistosta nousseen ilmiön mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.)

Taulukko 5. Esimerkki pääluokan ja yhdistävän luokan muodostumisesta

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Yksilön vastuu hiljaisen tiedon siirtymisestä		
	Hiljaisen tiedon hallinta	Pohjalaisen (2016, 8) mukaan erilaisiin materiaaleihin, ohjeistuksiin ja käytäntöihin kiinnittynyttä hiljaista tietoa on vaikeaa artikuloida tai järjestellä. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteena voidaan pitää hiljaisen tiedon ei niin suoraviivaista olemusta (Eklund 2018, 155).
Hiljaisen tiedon siirtämisen tavat		
Tiedon eheys		
Oikean tiedon puute		

Tuomen & Sarajärven (2018, 125) mukaisesti aineiston *käsitteellistämisvaiheessa* edettiin alkuperäisdatassa käytetyistä kielellisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja analyysin johtopäätöksiä. Tuomen & Sarajärven (Mts. 127) mukaan abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä rakennetaan muodostettujen käsitteiden pohjalta kuvaus tutkimuskohteesta. Kun uutta teoriaa muodostettiin, pyrittiin jatkuvasti huomioimaan, että polku alkuperäisilmauksiin pysyi ehjänä. Käytännössä, kun teeman pääluokka oli saatu muodostettua empiirisestä aineistosta, luotiin vielä yhdistävä luokka (ks. taulukko 5), jossa verrattiin pääluokkaa teoriasta tuotuihin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133).

4 TULOKSET

4.1 Tulosten tulkinta

Aineiston analyysissä edettiin tiedonantajien yksityiskohtaisista alkuperäisilmauksista alkaen luokitteluun ja lopulta yhdistävän luokan muodostamiseen teoriasta johdetun käsitteen pohjalta (ks. liite 4). Sisällönanalyysin raportointi taas lähtee siitä, että analyysin tulokset esitellään tehdystä luokittelusta käsin. Näin ollen tämän tuloksia esittelevän luvun alaotsikot muodostettiin yhdistävien luokkien mukaisesti ja otsikoiden alle kuvattiin ylä- ja alaluokkien muodostuminen päättyen takaisin alkuperäisilmauksiin. (Elo ym. 2022, 223.) Tulokset käsitellään teema kerrallaan. Teemat on otsikoitu analyysin tuloksena syntyneiden yhdistävien luokkien mukaisesti. Liitteeseen 4 on kuvattu sisällönanalyysin eteneminen teemoittain, jonka avulla on mahdollista seurata tu-

losten esittämistä. Osana luotettavuuden esilletuontia tuloksissa esitellään tiedonantajien suoria sitaatteja, joiden tarkoituksena on myös tuoda ajatukset esille autenttisina.

4.2 Hiljainen tieto

4.2.1 Oman työn hallinta

Kun tiedonantajia pyydettiin kuvailemaan hiljaista tietoa heidän työssään, voitiin yhdistävänä tekijänä nähdä kokemus oman työn hallinnasta:

”Aattelin ite ylipäätään näillä kymmenillä niinku, työssä niin se, että on semmoinen niinku automatisoinut tai itsestään selvä käsitys, että mitä täytyy tehdä, että ei tarvitse miettiä, kun edessä on joku asia, että no mitäs mä nyt rupean tekemään, mistä minä aloitan, miten tää tehdään, millä mistä löydän sen ja tän vaan se on semmoinen niinku itsestäänselvyys, että no niin ahaa tuli tällöinen juttu...”

Oman työn hallinta muodostuu aineiston mukaan työn tekemisen taidosta ja ymmärryksestä työn teon tavoista. Kun työn tekemisen taitoa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin, voidaan nähdä, että siihen liittyy kokemukseen perustuva osaamista, joka ilmenee mm. työuran aikana kehittyneenä hiljaisena tietona sekä tietona siitä, miten ongelmia ratkaistaan:

”Mä ajattelin, että se on oikeastaan kaikki se tieto mitä minulla on koko työurani aikana kehittynyt ja jota voi nyt hyödyntää tässä työssä”

Työn tekemisen taitoon liittyy myös kokemus siitä, että osaaminen voi olla tiedostamatonta. Tämä ilmenee niin, että ei osata sanoittaa omaa osaamista ja huomataan vasta esimerkiksi kysyttäessä, että osataankin. Oma osaaminen voi siis tulla tällaisessa tilanteessa yllätyksenä henkilölle itselleenkin.

Kolmantena työn tekemisen taitoon liittyvänä osana on työn teon rutiinit, jotka näkyvät kokemuksena, että tieto tulee ns. selkärangasta ja asioita tehdään automaattisesti tiedostamatta:

”Välillä käy kyllä silleenkin, että kun se itsellä tulee jotenkin selkärangasta, niin sitten vaan unohtaa oikeasti sanoa jonkun, että ai

niin tässähan oli välissä muuten vielä tää, mutta kun sen itse klikkailee niin automaattisesti...Mie unohdin sanoa sulle, tuossa kohtaa piti tehdä tolleen, että sekin, että pitäisi itse oikeasti pysähtyä siinä kohtaa, kun lähdet neuvomaan jollekin jotakin, niin pitäisi oikeasti sitten pysähtyä ja sitten ajatuksen kanssa sitä miettiä sitten, että mitä siinä tapahtuu”

Ymmärrys työn teon tavoista näkyy siten, että osataan soveltaa tietoa omassa työssä, osataan keskittyä olennaiseen ja että on ymmärrys käytettävästä sanastosta. Työssä käytettävien järjestelmien, termien ja lyhenteiden ymmärtämiseen ja käyttöön liittyvää keskustelua heräsi erityisesti juniorien ryhmässä;

”...kun aloitti täällä työtä ja tuli kauheasti kaiken maailman järjestelmän nimiä ja termejä ja oli ihan hukassa, että mitä kieltä täällä puhutaan ja itse asiassa itselläkin oli vähän samanlainen olo silloin kun aloitin, että mitä ihmettä ja musta tuntuu, että se on melkein joka työpaikassa, kyllä on se oma jargoni, mitä siellä puhutaan ja ei pääse siihen kärryille.”

4.2.2 Vuorovaikutus

Kun tiedonantajia pyydettiin kertomaan, miten heille on siirretty hiljaista tietoa, oli yhdistävänä tekijänä vuorovaikutus. Voitiin nähdä, että sosiaalsiin suhteisiin liittyvät hiljaisen tiedon siirron tavat olivat teeman käsittelyssä merkittävässä osassa. Erityisesti yhdessä työskentely ja keskustelut nousivat esiin:

”Mä ajattelin, että sitten mistä on ollut erityisen suurta niinku semmoista apua mulle tässä tehtävässä, niin on ollut yhdessä tekeminen...Me on tehty tarkastuskäynnit ja sitten yhdessä ja sitten tavaltaan kumpikin on kertonut siitä omasta substanssistaan toiselle”.

”...ne semmoiset avoimet keskustelut niiden kollegoiden kanssa...Että kyllä ne semmoiset, siinä työn työn arjessa käydyt avoimet keskustelut on mun mielestä paras tapa ollut siirtää, että ei siellä tosiaan niissä kirjallisissa materiaaleissa aina kyllä ole ihan sitä kaikkea tietoa mitä tarvitsee.”

Lisäksi sosiaalsiin suhteisiin liittyen nähtiin myös, että on oltava tietoa siitä, keneltä kysyä ja pidettiin myös tärkeänä kuulua erilaisiin verkostoihin, joiden kautta hiljaista tietoa on saatu:

”...ehkä jokaiselle muodostuu tai ainakin, ni itselle tulee semmoisia tiettyjä ihmisiä, joilta kysyy, kun tietää, että ne tietää, keneltä voisi kysyä vaikka jotakin asiaa, niin ehkä se tulee sitten semmoisen kautta. Voi tulla sellaista hiljaista tietoa joistakin prosesseista tai historiatietoakin niin sanotusti...”

Kun teemaa tarkastellaan tiedon siirtäjän ja vastaanottajan välisen yhteistyön merkityksen kautta, voidaan nähdä, että tiedonantajien mielestä hiljaisen tiedon siirtäjän asenteella on merkitystä. Merkittävänä asiana koettiin myös se, että hiljaisen tiedon saaminen on vaatinut omaa aktiivisuutta:

”...siinä pitää itse olla täällä meidän avissa, että mun pitää olla aktiivinen ja kysyä, että kun mä kysyn niin mulle kyllä vastataan ja yleensä neuvotaan ihan ystävällisesti, mutta se pitää lähteä musta, että mä saan sitä tietoa ja apua silloin kun mä sitä pyydän.”

4.2.3 Hiljaisen tiedon tavoittaminen

Kun käsiteltiin sitä, millä tavalla hiljaista tietoa voidaan säilyttää vastuualueella tiedon haltijan poistuessa esimerkiksi toisiin tehtäviin tai eläkkeelle, muodostui yhdistäväksi asiaksi hiljaisen tiedon tavoittamisen merkitys. Kun kyse on teeman mukaisesti hiljaisen tiedon säilyttämisestä, suurin osa puheenvuoroista liittyi siihen, miten tietoa voitaisiin säilyttää yhteisillä toimenpiteillä. Määrällisesti eniten kommentteja tuli siitä, miten hiljaista tietoa voitaisiin säilyttää siirtämällä sitä yhdessä työskentelemällä, ennen kuin tiedon haltija lähtee pois:

”...semmoinen, siinä semmoinen saattaen vaihtaminen olisi erittäin tärkeätä, että silloin sitä parhaiten siirtyy sitä niin sanottua hiljaista tietoa.”

Myös siinä tapauksessa, että tiedon haltija jää työyhteisöön, mutta siirtyy toisiin tehtäviin, nähtiin tiedon siirtäminen yhdessä keskustelemalla tärkeäksi. Keskusteluun nostettiin myös parityöskentely ennaltaehkäisevänä tapana ylläpitää tietoa vastuualueella:

”...Niissä asioissa missä vaan pystytään, niin olisi tätä työpari- ja tiimitoimintaa, että jollakin olisi se ymmärrys siitä asiasta.”

Yhteisten toimenpiteiden lisäksi muodostui yhdistäväksi tekijäksi se, mitä edellytyksiä säilytettävälle hiljaiselle tiedolle on otettava huomioon. Pidettiin olennaisena myös sitä, että ymmärretään, millaista hiljaista tietoa ylipäättään on tarpeen säilyttää:

”On paljon myös sellaista tietoa, jota ei ole ollut edes olemassa silloin kun se eläkkeelle lähtijä on ollut... sitten taas se niinku substanssi ja se yhteiskunta siellä ympärillä elää koko ajan, että se

pitää kuitenkin jatkuvasti päivittää ja ottaa itse haltuun, että minä sanoisin, että se riippuu tehtävästä, että missä määrin sitä eläkkeelle jäävän hiljaista tietoa on niin sanotusti tarpeen säilyttää...”

Keskusteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että tarpeelliseksi koettua dokumentoitavissa olevaa hiljaista tietoa pitäisi säilyttää kaikkien saatavilla:

”Ongelma on ollut just se, että yksi ihminen suunnittelee ja järjestää tilaisuuden ja sopii ne kaikki ja sitten just, että jos tuleekin... jää lomalle tai tulee se sairastuminen tai muu niin kukaan ei tiedä yhtään, että mitä on sovittu ja mitä pitäisi tehdä...niin nyt on sovittu että ruvetaan sitten keräämään Teams-kansioihin jokaisesta tilaisuudesta kaikkea, että mitä on sovittu...kaikki mahdollinen materiaali ja ne on siellä sitten meidän kaikkien käytettävissä, että jos tulee poissaoloja, että pitää paikata niin sieltä pääsee sitten kärryille.”

4.2.4 Olosuhteiden luominen hiljaisen tiedon siirtymiselle

Kun haettiin sitä, millä tavalla hiljaista tietoa voitaisiin parhaiten siirtää vastuualueella, muodostui yhdistäväksi tekijäksi se, että olisi luotu olosuhteet sille, että hiljainen tieto voisi siirtyä. Määrällisesti suurin osa puheenvuoroista liittyi siihen, että olisi mahdollistettu hiljaisen tiedon siirtäminen. Tällä tarkoitettiin ensimmäisessä kohdassa sitä, että pitäisi olla mahdollisuus tavata muita kasvokkain:

”...tietenkin niin kun niitä kysymyksiä voi esittää etänä ja käydä sitä keskustelua, mutta ei siinä ole sellainen samanlainen, ehkä niinku semmoinen spontaanius välttämättä niissä keskusteluissa kun sitten livenä. Ja sitten kyllä, kun ne on aika paljon sellaisia niinku kahvipöytäkeskusteluja, missä sitä hiljaista tietoa siirtyy ja just niinku semmoisia, että ei välttämättä liity juuri siihen aiheeseen, vaan tulee mieleen just silleen, että ai niin muuten hei nyt kun olikin puhetta, niin tällainen juttu, että ne on niinku sellaisia spontaaneja tilanteita.”

Mahdollistamiseen liittyen nähtiin lisäksi, että myös esihenkilön suhtautumisella työntekijöihin on merkitystä ja sillä, että hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisi varata aikaa. Tärkeänä koettiin myös se, että varmistettaisiin jatkuvuus hiljaisen tiedon jakamisessa:

”...mulla tullut tässä meidän keskustelussa mieleen tai jotenkin ajatellut, että tää hiljaisen tiedon siirtäminen, ettei se liity vaan siihen uuden työntekijän niin kun perehdyttämiseen, vaan että sitä hiljaisen tiedon siirtoa pitäisi tapahtua niin kun koko ajan. Ja myös

niinku kokeneempienkin työntekijöiden kesken ja pitäisi miettiä, että miten me sitä siirretään ja että meillä on...niin kun tilaisuuksia sellaiseen. Jos on joku keksinyt jonkun sujuvamman konstin johonkin, että niitä jotenkin osattais niinku välittää toisillemme.”

Keskusteluissa tuli esiin myös turvallisen ympäristön ja ilmapiirin luominen tiedon siirron mahdollistajana:

”...justiinsa tää, että uskaltaisi niinku heti ja olisi semmoinen ilmapiiri, että pystyy niinku kysymään kaikkea ja ei ole niitä tyhmiä kysymyksiä. On niitä henkilöitä joiden kanssa voi niinku pohtia jo heti alkuvaiheessa niitä asioita, koska sillä sitten niinku hyvin monta ongelmaa jälkikäteen vältetään.”

Keskusteluissa nostettiin esiin myös työyhteisön jäsenten tuntemiseen liittyviä hiljaisen tiedon siirtoon liittyviä ajatuksia. Voidaan nähdä, että tärkeänä koetaan se, että on oltava tietoa siitä, mitä muut tekevät ja toisaalta myös on tiedettävä, keneltä kysyä:

”...miten sitä saataisiin enemmän esille ja näkyväksi, että että ihmiset tietäisi mitä toinen tekee, että vaikka niinku itsellä on se oma substanssi ja se oma tehtäväkenttä, niin kuitenkin että oltaisiin tietoisia mitä muut tekee ja sitten ehkä osaisi myös kysyä niitä oikeita kysymyksiä ja tietäisi ainakin, että keneltä voi kysyä, jos tulee jotakin kysyttävää niin sellainen, niin kun tultaisiin tutuiksi tässä ja tiedettäisiin se, että mitä kuuluu toisen tehtäviin.”

”...yksi juttu mun mielestä on myöskin se, niinku tämmöisessä isossa organisaatiossa on se, että semmosta hiljaista tietoa on myöskin, että keneltä niinku kysyä asioita kuka on jonkun asian niin kun asiantuntija tai tai niinku tietää siitä jotakin...”

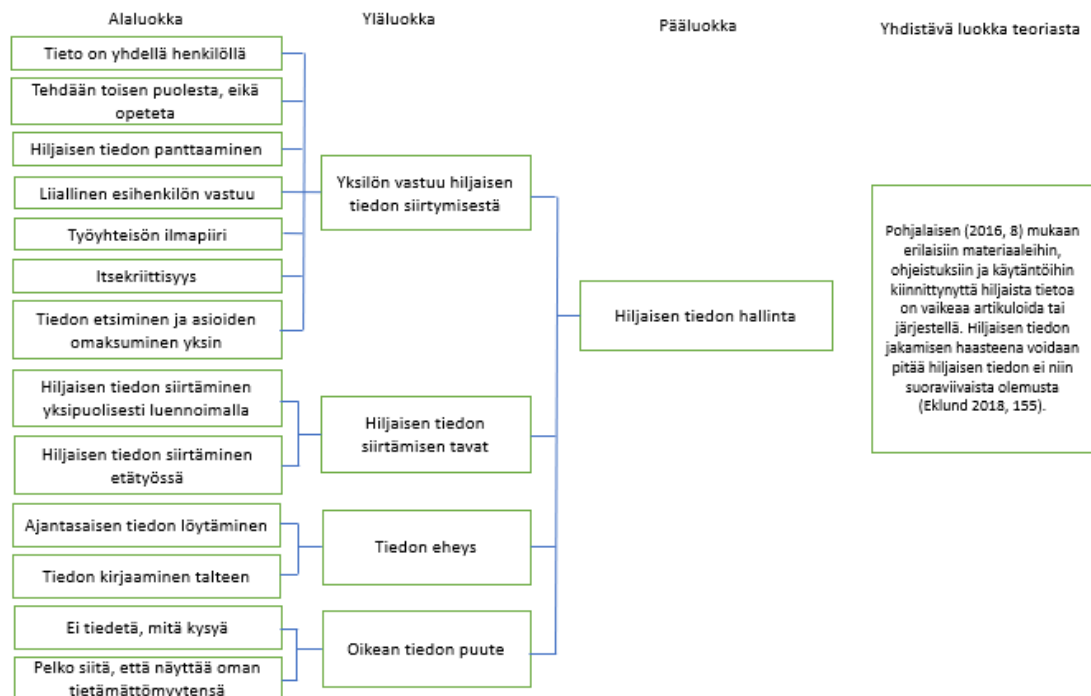
Koetaan myös, että parhaisiin hiljaisen tiedon siirron käytäntöihin kuuluu vapaamuotoiset keskustelut:

”...kyllä mä niinku näitä avoimia keskusteluja liputan tämän hiljaisen tiedon siirtämiseen, että on se sitten tiimin tai minkä muun avulla.”

4.2.5 Hiljaisen tiedon hallinta

Kun tiedonantajien kanssa keskusteltiin hiljaisen tiedon säilyttämiseen tai siirtämiseen liittyvistä haasteista, saatiin kaikki teemat mukaan lukien määrällisesti eniten puheenvuoroja, joita yhdisti hiljaisen tiedon hallintaan liittyvät

haasteet. Teemaan liittyvien ilmausten runsaan määrän takia ja asian esittämisen selkeyttämiseksi tekstin yhteydessä esitetään havainnollistava kaavio (ks. kuva 3, ks. myös liite 4) luokittelun etenemisestä.



Kuva 3. Teoriaohjaavan analyysin luokittelun eteneminen hiljaisen tiedon säilyttämisen tai siirtämisen haasteisiin liittyvästä teemasta

Yksilön vastuuseen liittyvät haasteet voidaan jakaa seitsemään eri osioon. Koettiin ensinnäkin haasteelliseksi, mikäli tieto on vain yhdellä henkilöllä:

”...Tähän on sitten paljon minusta semmoisia niin kun henkilörikkäjä siinä mielessä, että tota yks henkilö hoitaa semmoista hyvin spesifiä tehtävää ja ne kaikki tehtävät on hänellä.”

Haasteena voidaan nähdä myös se, että tehdään toisen puolesta, eikä opeteta:

”Sitten on miettinyt toisten kollegojen kohdalla, että mikä siinä on se ajatus, että eikö he ymmärrä sen tärkeyttä, että tavallaan ei tehtäisi puolesta vaan nimenomaan, että opetettaisiin toista ja varsinkin jos sä sanotat ääneen että hei, mä en osaa tätä, että voitko neuvoa ja opastaa niin tuota ehkä ei ymmärretä sen tavallaan hiljaisen tiedon tärkeyttä tai merkitystä aina.”

Edellä olevaan liittyen todettiin yhdessä puheenvuorossa myös mahdollisuus siihen, että puolesta tekeminen voisi liittyä tekijän kiireeseen, vaikka kokonaisuutena tätä ei pidettykään hyvänä ratkaisuna. Hiljaisen tiedon panttaamista pidettiin merkittävänä yksilön vastuuseen liittyvänä haasteena, koska siihen liittyviä, eri näkökulmista asiaa tarkastelevia ajatuksia oli määrällisesti eniten:

”Meillä pitäisi olla se sellainen mielentila kaikilla, että ennemmin kannattaa jakaa sitä tietoa kun hillota sitä itselleen, että pitäisi olla semmoinen avoin mieli, että kaikki on yhteistä tietoa eikä minun tietoa ja että se ei ole minulta pois, jos minä jaan tätä omaa osaamistani nyt muille.”

”Tietoahan pystyy myös käyttämään vallan välineenä. Eli enhän minä anna tuolle kollegalle tietoa, koska sitten se pärjää yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin minä, joten jos minä panttaan sen oman tiedon, niin mä oon etulyöntiasemassa ja voin hyödyntää sitä. Ja tämmöisestä pitää päästä pois, ettei se saa vaikuttaa siihen yhteistoimintaan ja tiedon välittämiseen.”

Keskusteluissa sivuttiin myös esihenkilön liiallista vastuuta hiljaisen tiedon siirtämisessä yhtenä haasteena. Työyhteisön ilmapiiri koettiin haasteena erilaisten persoonallisuuksien ja henkilökemioiden kautta. Haasteena hiljaisen tiedon siirtymiselle pidettiin myös virkamiesten omaa itsekriittisyyttä siitä näkökulmasta, että ei näytetä toisille jotain tiettyä asiaa, koska voidaan ajatella, että tehdään se eri tavalla tai väärin. Viimeisenä yksilön vastuuseen liittyvänä haasteena nähtiin se, että tietoa joudutaan etsimään ja omaksumaan yksin:

”Täällähän täytyy prosessoida ihan eri tavalla tätä työtä ja sitä ei oikeastaan kukaan niin kun kerro sulle, että sulla pitää olla sellaisia erilaisia työn tekemisen tapoja, että sen oman itsesi kautta, tavallaan jäsenellä sitä työtä, että mikä on sun tapa hakea tietoa ja mikä on sun tapa prosessoida sitä tietoa ja mikä on sun tapa talentaa sitä tietoa niin, että sä löydät sen sitten uudestaan, kun sulla tulee se tarve. Että semmoistahan täällä ei oikein kukaan kerro, vaan se pitää itse hoksata, että hei että mulla pitää olla tämmöisiä juttuja, että mä jotenkin pystyn jäsentelemään tätä työtä ja pystyn tehokkaasti tekemään tätä työtä ja juuri noi järjestelmät, että just se että ei täällä oikein jaeta sitä tietoa...”

Haasteena koettiin olevan myös hiljaisen tiedon siirtämisen tavat. Määrällisesti suurin osa tapoihin liittyvistä puheenvuoroista käytettiin etätööhön liittyviin haasteisiin eri näkökulmista:

”...kyllä se kynnys vähän tuolla Teamsillä, että ota yhteyttä, niin voiko nyt häiritä ja katotaanko nyt Teamsillä, minä jaan tämän, niin katsotaan yhdessä, ei se ole sama asia kuin siinä vierihoidossa olla. Se on jotenkin paljon helpompaa ja luontevampaa aina huikata käytävällä, että ehtisitkö neuvoa tai voitaisiinko katsoa, ja toisille se Skypellä ja Teamsillä lähestyminen varmaan voi olla silleen vaikeata, että uskaltaakohan kysyä ja on semmoinen kiireen tuntu...”

”Paljon paremmin se sujuu tiedonvaihto kun näkee toisen ilmeen, että jo pelkästään se, että toisen ilmeestä näkee jos ei hän ymmärrä. Mutta Teamsin välityksellä ei se ole läheskään niin helppo tulkita.”

Edellä mainittuun liittyen nähtiin joissakin puheenvuoroissa hiljaisen tiedon siirtyminen etätyössä myös mahdollisena tietyin edellytyksin, kuten avoimen keskustelun kautta. Toisena tiedon siirron tapoihin liittyvänä haasteena nähtiin se, että hiljaista tietoa siirrettäisiin yksipuolisesti, kuten luennoimalla. Tässä koettiin, että hiljainen tieto vaatisi siirtyäkseen dialogia.

Haaste tiedon eheydestä toimi yhdistävänä tekijänä sille, että ajantasaisen tiedon löytäminen koetaan vaikeana huolimatta erilaisista tiedon säilytykseen tarkoitetuista alustoista:

”...mehän sitten tässä lupahallinnossa ruvettiin keräämään niitä ohjeita ja linjauksia ja semmoisia, niin tonne Tiimeriin meidän yhteiseen kansioon...mutta siinä tulee se haaste, että onko nää nyt sitten enää joskus myöhemmin voimassa...pitää aina niinku miettiä se, että onko tämä enää voimassa kun mä siinä katselen vai ei, vai onko asia muuttunut..”

Toisena tiedon eheyteen liittyvistä haasteista nähtiin se, että tietoa ei kirjata talteen, vaan asiat ikään kuin on vain tiedettävä.

Viimeisenä teeman kokonaisuuteen liittyvistä haasteista nähtiin oikean tiedon puutteeseen liittyvät asiat. Haasteena koettiin se, että mikäli ei tiedä omasta työstään jotakin asiaa, niin sitä ei välttämättä myöskään osata kysyä. Oikean tiedon puutteeseen liittyvänä toisena haasteena nähdään se, jos pelätään näyttää oma tietämättömyys:

”Yritetään ehkä mahdollistaa että on sellaisia vaikka kokouskäytänteitä, että käytäisiin asioita läpi...mutta jos ei se käytännössä toteudu, niin kyllähän siinä tosi paljon jää sen yksittäisen niin kun

*asiantuntijan vastuulle se, että siinä rohkeasti kysyt ja tuot taval-
laan sen oman tietämättömyytesi julki ja uskallat olla sinut sen
kanssa...”*

4.3 Oppimismentorointi

4.3.1 Edellytykset oppimismentoroinnille

Kun tiedonantajia pyydettiin kertomaan, mitä odotuksia heillä on vastuualu-
eella suunnitteilla olevasta oppimismentoroinnista, oli yhdistävänä tekijänä se,
että oppimismentoroinnille olisi edellytykset. Edellytyksiin liittyi vaatimuksia
mentorointiin osallistujille sekä mentoroinnin jalkauttamiselle. Lisäksi odotettiin
yhteisöllisyyttä. Oppimismentorointiin osallistujiin kohdistui sellaisia odotuksia,
että heidän tulisi sitoutua sekä asennoitua mentorointiin:

*”Mutta myöskin sitten se, että kaikki sitoutuisi siihen, ettei ole sitä
sitten sellaista, että no en minä nyt tuonne mene, kun kun siellä
on jotakin.. Tai mulla on nyt tässä mukamas jotain kiireempää te-
kemistä ja näin pois päin, että semmoinen niinku yhteinen sitoutu-
minen.”*

Mentoroinnin jalkauttamiseen liittyvät asiat koskivat sitä, että oppimismento-
roinnin pitäisi tulla osaksi arkea ja sen tarkoitusta tulisi avata:

*”No joo odotuksena olisi ainakin se, että se olisi sitten semmoista,
että se ei olisi mitään semmoista päälle liimattua, mikä kirjataan
sitten tuonne meidän johonkin toteutumiin...vaan että se olisi sit-
ten semmoista ihan aitoa ja ihmisläheistä ja ja että se olisi sem-
moista jatkuvaa vuoropuhelua sitten. Toki se olisi myös aiheellista
sitten dokumentoida jollain tavoin, että sitä on tehty. Mutta että se
ei tosiaan jäisi pelkäksi niinku tyhjäksi lauseeksi jonnekin tuota
joryn kokouksen liitteeseen, että joo on meidän yksikössä täm-
möistä tehty, vaan että se olisi ihan oikeata, todellista ja jatkuvaa.”*

*”...sitten myöskin kun lanseerataan tällöisiä uusia asioita niin
ne pitäisi myöskin avata sitten kunnolla, että mitä se tarkoittaa.
Mitä tarkoittaa tällöinen oppimismentorointi ja mitä se just täällä
PEOL-vastuualueella tarkoittaa nyt sitten...”*

Lisäksi kuultiin puheenvuoro oppimismentoroinnin toimintaan liittyvistä odotuk-
sista, jossa peräänkuulutettiin sitä, että oppimismentori voisi järjestää hiljaisen
tiedon siirtämisen käytännön toimia ja organisoisi toimintaa.

Yhteisöllisyyden odotukset konkretisoituivat yhdessä oppimiseen sekä yhteisiin keskusteluihin. Yhdessä oppiminen nähtiin myös sitä kautta, että kun oppimismentorit ottaisivat ns. vierihoitoon uusia työntekijöitä, voisivat nämä kyseenalaistaa joitakin asioita ja tuloksena voisi olla molemminpuolista oppimista. Esiin nousi myös keskusteluja painottava puheenvuoro:

”...Että se ehkä vaan yleistynyt siirtymään se meidän, tuota tietynlainen tarkastelutapa myös siihen liikaan itsekriittisyyteen. Siitä meidän kai pitäisi sitten oppia eroon, että me voidaan sitä hiljaista tietoakin sitten aidosti siirtää tai jonkunlaisena mentoreina toimia, että ehkä siinä onkin se ajatus, että meidän pitäisikin vaan ottaa se semmoinen näkökulma, että me keskustellaan asioista eikä opeteta kellekään mentorina mitään.”

4.3.2 Oppimismentorointi luottamuksellista vuorovaikutusta vahvistavana tekijänä

Tiedonantajien näkemykset mentorien ja mentoroitavien välisen luottamuksellisen vuorovaikutuksen tukemisesta lähtivät siitä, että ensinnäkin tulisi olla edellytykset vuorovaikutukselle. Kun asiaa tarkastellaan tarkemmin, voidaan havaita, että vuorovaikutuksen edellytysten olemassaolo vaatii sitä tukevien seikkojen huomioimista, joita ovat mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa sekä ilmapiiri, jossa uskalletaan kysyä:

”...jotenkin se musta se niinku se luottamuksellisuus niin lähtee niinku niin sieltä niinku siitä asenteesta ja semmoisesta hyväksyvasta ilmapiiristä ja että voi kysyä mitä vaan.”

Toisaalta voidaan nähdä, että vuorovaikutuksen edellytyksiin liittyen on merkitystä myös sillä, että luottamuksellisuutta heikentäviä tilanteita voidaan ennaltaehkäistä. Keskusteluissa tämä ilmeni väärinkäsitysten sekä arvostelun välttämässä:

”...Mulle tuli niinku mieleen tästä luottamuksellisuudesta ja siitä, että miten se oma asenne, että miten osaisit olla sellainen, että toiselle ei tule tunnetta, että minä arvostelen...toinen ei arvostele, mutta antaa ehkä jotain vinkkejä tai voi sanoa että näin minä sen tekisin..”

4.3.3 Yhteisöllisyys dialogisuuden edistäjänä

Kun tiedonantajien kanssa käsiteltiin dialogisuuden edistämiseen liittyvää teemaa, nousi aineistosta yhdistäväksi tekijäksi yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden merkitys voidaan nähdä dialogisuuden edistämiseen tähtäävinä toimina, joissa tekijöinä ovat johto tai yksilö. Johdon toimenpiteinä nähtiin työparityöskentelyn mahdollistaminen, ajan antaminen vuorovaikutukselle sekä esihenkilön toimenpiteet:

”Ja sitten sille vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle pitäisi vaan olla sitä aikaa, että vaikka meillä on tosi kiire koko ajan ja meillä on vähän se semmoinen mentaliteetti, että jos et niinku koko ajan näppis savuten paukuta jotain päätöstä tuossa, niin kaikki muu on ikään kuin hukkaan heitettyä aikaa, niin se pitäisi niinku olla lupa ja aika sille vapaamuotoiselle keskustelulle.”

”...mä kyllä sen johtajuuden myös nostan siihen, että että tavallaan semmoinen niinku, niitä dialogin dialogisen johtajuuden niinku elementtejä, että kyllä mä ajattelen, että se esihenkilö kuitenkin se joka niinku luotsaa sitä porukkaa ja luo tavallaan sen semmoisen perusilmapiirin, että niin minkä puitteissa sitten voidaan lähteä sitä työhyvinvointia ja sitä rakentavaa yhteistyötä toivottavasti rakentamaan,...se on sitten hyvä lähtökohta...sitten sen oppimismentoroinnin toteuttamiselle käytännössä.”

Yksilön toimenpiteinä voidaan aineistosta nähdä nousevan hyvän työilmapiirin merkitys sekä kasvokkain kohtaaminen ja keskustelu:

”...ja ehkä se semmoinen, että myös niin kun vaikka puhutaan dialogisuudesta, niin ehkä se yhdessä tekeminen on tavallaan kuitenkin tässäkin se semmoinen, vaikka siinä tehtäis yhdessä, siinä kuitenkin keskustellaan ja sitten mä ajattelin, että ehkä ihan tämmöiset, vaikka oltaisiin eri mieltä, niin kiitettäis myös siitä näkökulmasta, mikä siellä toisella on, että ei lähde semmoinen juupas ei-päs -leikki, vaan tavallaan sitten se, että kiitos tästä näkökulmasta että voidaan pohtia vielä tätä yhdessä.”

4.3.4 Oppimismentorointi työhyvinvoinnin lisääjänä

Kun tiedonantajilta pyydettiin näkemyksiä siitä, miten oppimismentorointi voisi vaikuttaa työhyvinvointiin vastuualueellamme, voidaan nähdä, että yhdistävä tekijä löytyi siitä, että jo oppimismentorointi itsessään nähtiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Seuraavassa tätä tukevia puheenvuoroja, jotka jakautuvat viiteen eri tekijään:

Avoimuuden lisääntyminen

”...Se niinku tuollakin oli tuo työhyvinvointikysymys, että kyllähän niinku jos me sitä avointa keskustelua käydään ja myös saadaan niinku kollegoilta ja sitten myös sieltä niinku johtajatasolta sitä tukea niin tota kyllä mä ajattelen että se ehdottomasti niinku edistää sitä työhyvinvointia ja sellaisia työn voimavaroja niinku lisää..”

Ilmapiirin vahvistuminen

”Mä ajattelin, että onnistuessaan niin tämmöisen luottamuksen ilmapiirin vahvistumista...Mä ajattelin, että kun tämmöinen oppimismentorointi niin kun tavallaan, niin se vahvistaa onnistuessaan sen koko ilmapiirin vahvistumista.”

Yhteisöllisyyden lisääntyminen

”...ja lisää myös sitä sitten semmoista yhteisöllisyyttä ja ehkä semmoista me-henkeä, että kyllä varmasti vaikuttaa...”

Mentorin työhyvinvoinnin lisääntyminen

”...mentorin ehkä myös se, että on niitä onnistumisia, onnistuneita kokemuksia, niin hänen semmoinen tavallaan työhyvinvointi voi parantua, kun kokee sen, että hän pystyy tavallaan auttamaan ja tukemaan vaikka uutta työntekijää...”

Työn kuormittuneisuuden hallinta

”...just se, että ei olisi sitten niin paljon oman perehtymisen tai oman muistin varassa asioita. Tai ainakin itse opin parhaiten sillä tavalla, että mä saan keskustella niistä jonkun kanssa, niin kyllähän se vaikuttaisi siihen työhyvinvointiin sillä tavalla, että ei ehkä olisi niin kuormittunut siitä kaiken uuden vastaanottamisesta. Ja kuinka minä tämän nyt sisäistä ja opin, kun siitä voisi käydä keskustelua jonkun kanssa.”

4.3.5 Oppimismentorointi uuden työntekijän tiedon saannin mahdollistajana

Viimeisenä teemana käsiteltiin sitä, miten oppimismentorointi voisi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä uusille työntekijöille. Voidaan nähdä, että yhteys löytyi siitä, että oppimismentorointi koetaan uuden työntekijän tiedon saannin mahdollistajana. Asian tarkempi tarkastelu osoittaa, että mahdollistaminen jakautuu uuden työn tekijän tiedon hallintaan ja uuden työntekijän tiedon vastaanottamisen tukemiseen liittyviin asioihin. Tiedon hallintaan liittyen ajateltiin, että oppimismentori toimisi jo osana perehdytystä. Lisäksi nähtiin oppimismentori tiedon jakajana sekä tiedon siirron jäsentäjänä:

”Kyllä varmasti, siis ihan varmasti olisi sitä apua. Nimenomaan just se, että kun se olisi sitä yhteistä tietoa eikä kenenkään yhden ihmisen selän takana olevaa tietoa. Ja se, että kun se tieto olisi yksikössä jaettu kaikkien kesken, niin sitten se luonnollisesti siirtyisi myöskin niille yksikön uusille jäsenille, kun tulee uusia työntekijöitä, niin sitten se olisi ihan niinku semmoinen luonnollinen olo-tila, että se siirtyy sitä mukaa kun ihmisiä tulee lisää.”

”...kun uusi työntekijä tulee, niin kun itse olen perehdyttänyt aika monia henkilöitä, niin on huomannut, että siellä on joitakin, jotka niin kun säikähtää ja pelkää siinä alussa, koska sitä tulee niin paljon sitä uutta tietoa, että pelkäävät etteivät he hallitse sitä. Ja saattaa jopa lamaantua ja tiedän, että on jopa johtanut siihen, että on niin kun lopulta lähtenyt pois. Ei nyt tietenkään ainoa syy, miksi on lähtenyt pois...on tietenkin aika pitkälle esimiehen tehtävä vakuuttaa, että kyllä sinä pärjää, mutta tähän voisi oppimismentori tulla, että opettaa siihen, että valtionhallinnossa ei heti, tai ei missään muuallakaan hallinnossa heti voi tietää kaikkea, vaan antaa itselle riittävästi aikaa oppia ja ruveta hallitsemaan niitä ja sitten vasta pystyy viemään niitä asioita ja tekemisiä hyvin eteenpäin.”

Oppimismentorointi nähtiin uuden työntekijän tiedon vastaanottamisen tukijana niin, että mentori voisi toimia vertaistoimijana uudelle työntekijälle tiedon siirtämisessä:

”...voi olla, että esimerkiksi työntekijä ei uskalla esimiehen kanssa ottaa sellaisia asioita puheeksi minkä se ottaisi sitten vaikka mentorin kanssa, joka on sitten niin kun tavallaan muu kuin esimies, niin tavallaan sitten se pelko siitä, että jos minä kysyinkin, niin pidetäänkö että minä en ole oppinut, minä en ole osannut tätä ja muuta tällaista näin, niin tavallaan sitten se, että tää mentori olisi just se vertaistoimija ja sitten kaiken kaikkiaan jaetaan niitä kokemuksia.”

Nähtiin myös, että oppimismentorilla olisi oma roolinsa uuden työntekijän kokonais kuvan hahmottamisessa:

...”Ja auttaa myöskin siinä sen kokonais kuvan hahmottamisessa, että miten tää minun pieni palanen sitten vaikuttaa siihen ja sijoittuu siihen kokonaisuuteen.”

4.4 Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa tarkastellaan keskeisiä oppimismentoroinnin mallin kehittämisen apuna käytettäviä analyysin tuloksia suhteessa teoriaan. Analyysin tulos-

ten ja teorian pohjalta syntyi myös taulukko (ks. liite 5) hiljaisen tiedon hallinnan ja oppimismentoroinnin kehittämiskohteista, jotka nousivat oppimismentoroinnin mallin kehittämisen lähtökohdiksi.

4.4.1 Hiljainen tieto

Vuorovaikutus

Jännes ym. (2013, 139–140) toteavat, että asiantuntijatyö voi perustua merkittäviltä osin hiljaiseen tietoon, jota voi olla mukana kaikissa työtehtäviin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Analyysin tulosten mukaan hiljaista tietoa on siirretty vuorovaikutuksessa yhdessä työskennellen, keskustellen ja erilaisten verkostojen kautta. Tätä tukee myös Heikkisen & Huttusen (2008, 205–206) toteamus siitä, että hiljainen osaaminen välittyy yhdessä tekemisen kautta. Vaikka Virtainlahti (2008, 129–130) näkee, että dokumentoitavissa olevan hiljaisen tietämyksen esille tuominen kirjallisesti tai visuaalisesti on suositeltavaa, ei tämä Kivirannan (2010, 188) mukaan vielä riitä, vaan yhteinen ymmärrys osaamisesta syntyy vasta käytännön työn äärellä keskustelemalla.

Hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttavat organisaatiossa vallitsevat asenteet ja ilmapiiri. Asenteet voivat olla tietämyksen jakamisen edistäjinä tai esteinä. (Virtainlahti 2009, 219.) Tämä tukee aineiston analyysin tuloksia, joista näkyy se, että hiljaisen tiedon antajan asenteella on merkitystä. Tämä näkyy käytännössä niin, että kun ollaan eri yhteyksissä eri henkilöiden kanssa tekemisissä, niin huomataan, että kenellä on sellainen asenne, jolta voisi kysyä ja saada tietoa. Tulosten mukaan vaikka hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii myös omaa aktiivisuutta, koetaan kuitenkin pääsääntöisesti, että apua saadaan, kun sitä pyydetään.

Hiljaisen tiedon tavoittaminen

Aineiston analyysin tulosten mukaan, jotta hiljaista tietoa voidaan säilyttää vastuualueella, on se onnistuttava ensin tavoittamaan. Virtainlahti (2008, 129–130) suosittelee dokumentoitavissa olevan hiljaisen tietämyksen esille tuomista kirjallisesti tai visuaalisesti. Puusa & Reijonen (2011, 65) korostavat tiedon hallinnan kannalta sitä, että näkyvän ja hiljaisen tiedon säilyttäminen olisi

koettava tärkeäksi. Tuloksissa tuodaan ilmi se, että hiljaisen tiedon säilyttämisen kannalta on ymmärrettävä myös se, millaista hiljaista tietoa on tarpeen säilyttää ja millaista ei.

Puusa & Reijonen (2011, 30) nostavat esiin sen, että työpaikkaorganisaatioissa ajatellaan kokeneiden työntekijöiden vievän pois lähtiessään mukaansa hiljaista tietämystä, jota on vaikeaa korvata. Analyysin tulosten perusteella tämä nähdään riskinä, mikäli ei mahdollisteta hiljaisen tiedon siirtoa yhdessä työskentelemällä ennen kuin tiedon haltija lähtee pois.

Aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12) esitetään, että uuden työntekijän rekrytointi tulisi tehdä ennen kuin hiljaista tietoa omaava edeltäjä siirtyy eläkkeelle. Mentoroinnin avulla molemmat osapuolet voivat reflektoida keskeisiä teemoja, jotka ovat oman työn ja kehittymisen kannalta olennaisia.

Olosuhteiden luominen hiljaisen tiedon siirtymiselle

Hiljaisen tiedon siirtyminen edellyttää työyhteisöltä tiedon jakamisen mahdollistavaa ja siihen kannustavaa kulttuuria (Eklund 2018, 155). Analyysin tuloksissa nousi esiin hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistamiseen liittyviä seikkoja. Tuloksista voidaan nähdä, että hiljaisen tiedon siirtämiseksi on oltava mahdollisuuksia tavata kasvokkain niin, että tiedon jakamiselle ja keskustelulle on riittävästi aikaa. Tätä tukee myös Kiviranta (2010, 188–189) toteamalla, että ihmisten välinen vuorovaikutus on hiljaisen tiedon jakamisessa ehdottoman tärkeää. Tärkeänä tuloksissa nähdään myös turvallisen ympäristön ja ilmapiirin luominen tiedon siirtämisen mahdollistajana. Lisäksi koetaan, että on varmistettava jatkuvuus hiljaisen tiedon jakamisessa hyvänä yhteisenä käytäntönä. Heikkinen & Huttunen (2008, 205–206) vetävät edellä mainitun yhteen toteamalla, että hiljainen osaaminen välittyy yhdessä tekemisen kautta niin, että sitä ”eletään yhdessä”.

Virran (2011, 7) mukaan myös organisaation johto on tiedon siirtämisessä tärkeässä roolissa, koska sillä on mahdollisuuksia luoda edellytyksiä vuorovaikutukselle. Analyysin tulosten mukaan esihenkilön tuella ja yksilöllisellä kohtamisella on merkitystä hiljaisen tiedon siirtymiselle.

Hiljaisen tiedon hallinta

Analyysin tulosten perusteella voidaan katsoa, että hiljaisen tiedon säilyttämisen ja siirtämisen haasteita yhdistää hiljaisen tiedon hallinta. Tähän on päätyneet myös Pohjalainen (2016, 8) toteamalla, että erilaisiin materiaaleihin, ohjeistuksiin ja käytäntöihin kiinnittynyttä hiljaista tietoa on vaikeaa artikuloida tai järjestellä. Tulosten mukaan tiedon eheyden haasteena on, että ei tiedetä, onko aiemmin dokumentoitu hiljainen tieto enää ajantasaista tai onko sitä edes kirjattu talteen. Virtainlahti (2008, 129–130) suosittelee dokumentoitavissa olevan hiljaisen tietämyksen esille tuomista kirjallisesti tai visuaalisesti. Edellä mainittu esille tuominen säilytettävään muotoon ei kuitenkaan ole aina mahdollista, koska asiantuntijaorganisaation, kuten PEOL-vastualueen henkilöstön tietotaito voi olla sellaisessa hiljaisen tiedon muodossa, jota ei voida dokumentoida. Haastetta lisää se, että tiedon haltija ei välttämättä itsekään koe omaavansa hiljaista tietoa. (Kupias & Salo 2014, 231.) Eklund (2018, 155) tiivistää hiljaisen tiedon jakamisen haasteen hiljaisen tiedon ”ei niin suoraviivaiseen” olemukseen.

Analyysin tuloksista näkyy myös se, että hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja siirtämisessä nähdään haasteita siinä, millä tavalla sitä siirretään. Eklund (2018, 155) painottaa hiljaisen tiedon siirtämisessä hyviä yhteisiä käytäntöjä. Tulosten perusteella nähdään, että hiljaisen tiedon ei koeta siirtyvän yksipuolisesti luennoimalla.

Tulosten perusteella etätyössä nähdään merkittäviä haasteita hiljaisen tiedon säilyttämiselle ja siirtämiselle. Kiander & Onnismaa (2021, 264) nostavat tutkimuksessaan esille, että ihmisten välillä tapahtuvassa fyysisessä vuorovaikutuksessa on runsaasti sanatonta, hiljaista viestintää, jonka välityksellä luodaan vaikutusta toisten välille ja voidaan kehollisen viestinnän myötä antaa vihjeitä esimerkiksi siitä, missä tilanteessa halutaan puhua ja tulla kuulluiksi ja milloin taas antaa puheenvuoro toiselle. Heidän mukaansa, kun ollaan etäyhteyden päässä, niin siirrytään konkreettisesta fyysisestä tilasta sellaiseen tilaan, josta ei välttämättä ole kertynyt vielä paljoakaan ymmärrystä. Analyysin tuloksissa on nähtävissä, että esim. Teams-sovellus kasvokkaisen kohtaamisen sijaan nostaa kynnystä ottaa yhteyttä ja keskustella spontaanisti. Tätä taustaa vasten Jänneksen ym. (2013, 139–140) havainto siitä, että asiantuntija ei toden-

näköisesti ehdi ajatella tietoisesti, miten sanoa asiaansa esimerkiksi työtoverille, sillä kommunikointi tapahtuu intuition eli hiljaisen tiedon varassa, voidaan pohtia, mikä vaikutus etätyöllä hiljaisen tiedon säilyttämiseen ja siirtymiseen on.

Haasteena nähdään myös yksilön vastuuseen liittyvät asiat, kuten se, että hiljaista tietoa on yhdellä henkilöllä, joka ei jaa tietoa muille. Oppimisen kannalta nähdään haasteena, mikäli kysyttäessä ratkaisua johonkin asiaan, tiedon haltija tekee asian toisen puolesta, eikä opeta sitä kysyjälle. Voi toki olla, että tarkoitus on lähtökohtaisesti hyvä, kun esimerkiksi kiireen takia tehdään kysytty asia toisen puolesta. Tämä edellä kuvattu tilanne ei kuitenkaan edistä osaamista organisaatiossa. Merkittävimpänä yksilön vastuuseen liittyvänä haasteena koetaan hiljaisen tiedon panttaaminen eli tilanne, jossa tietoa ei halutaakaan jakaa. Eklund (2018, 155.) näkee ihannetilanteena sen, että työntekijät jakaisivat omaa hiljaista tietoa sisältävää osaamistaan toistensa kesken ja kaikki hyötyisivät. Lisäksi haasteena nähdään se, että tietoa joudutaan etsimään ja omaksumaan yksin. Mahdollisena tukena edellä mainittuun nostaa Ristikangas ym. (2014, 150.) vertaismentoroinnin keinoksi yhdistää erilaisia kokemuksia omaavia ihmisiä ja mahdollistaa oppimista toinen toisiltaan.

4.4.2 Oppimismentorointi

Edellytykset oppimismentoroinnille

Aineiston analyysin tulosten perusteella oppimismentoroinnille tulisi onnistuakseen olla edellytyksiä, jotka liittyvät muun muassa vaatimukseen mentorointiin osallistujille. Vaatimuksina nähdään osallistujien sitoutuminen ja asennoituminen oppimismentorointiin. Tähän voidaan katsoa liittyvän Ristikankaan ym. (2014, 150) listaus vertaisena tehtävän mentoroinnin onnistumisen edellytyksistä, joita ovat hänen mukaansa osallistujien vapaaehtoisuus ja halu oppia muilta sekä se, että mentorointiin valmistaudutaan ja sitä pidetään tärkeänä. Tuloksista on nähtävissä, että oppimismentoroinnilta odotetaan yhteisöllisyyttä, johon liittyy yhdessä oppiminen ja yhteiset keskustelut. Tätä tukee myös Heikkinen & Huttunen (2008, 205) kuvaamalla tiedon siirtyvän vertaismentoroinnissa dialogin ja yhdessä tekemisen keinoilla.

Sosped Keskuksen (2023) verkkosivuilla linjataan, että oppimismentorointi vaatii onnistuakseen muun muassa ennalta määritellyt tavoitteet. Tähän liittyen tuloksista nousee esiin myös oppimismentoroinnin jalkauttamiseen liittyviä odotuksia, joita ovat mentoroinnin ottaminen osaksi arkea sekä mentoroinnin tarkoituksen avaaminen. Tätä tukee Kupiaksen & Salon (2014, 31) näkemys siitä, että mentoroinnin onnistumiseksi on tunnistettava siihen osallistuvien tavoitteet ja osaaminen, jotta voidaan muodostaa oppimismentorointiin liittyvät teemat sekä yhteiset tavoitteet. Tuloksista nousee esille myös odotuksia oppimismentorin toiminnalle hiljaisen tiedon siirtäjänä ja toiminnan organisoijana.

Oppimismentorointi luottamuksellista vuorovaikutusta vahvistavana tekijänä

Analyysin tulosten perusteella oppimismentoroinnissa tärkeää luottamuksellista vuorovaikutusta voidaan tukea pitämällä huolta siitä, että sille on olemassa edellytykset. Virta (2011, 7) nostaa johdon roolin tärkeäksi vuorovaikutuksen edellytysten luoja. Kantola & Penttilä (2022, 367) painottavat, että mentorointiin osallistuvien välille on avoimen kassakäynnin mahdollistamiseksi muodostuttava luottamuksellinen suhde ja samoilla linjoilla on myös Jokelainen (2015, 100) toteamalla, että mentoroinnissa on huolehdittava luottamuksesta.

Analyysin tulosten mukaan luottamuksellisuutta tukevana seikkoina pidetään mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Lisäksi nostetaan esiin sellaisen ilmapiirin merkitys, jossa uskalletaan kysyä. Valtiolla.fi:n verkkosivuilla (2021) painotetaan, että oppimismentoroinnilla rakennetaan työntekijöiden välisiä suhteita ja pyritään lisäämään psykologista turvallisuutta ja luottamusta työntekijöiden välillä, jotta toisten puoleen kääntymisen kynnyksiä voitaisiin madaltaa.

Analyysin tuloksissa peräänkuulutetaan myös sitä, että tilanteita, jotka heikentävät luottamuksellisuutta, voitaisiin ennaltaehkäistä väärinkäsityksiä ja arvostelua välttämällä. Ristikangas ym. (2014, 149–150) näkee asian niin, että mikäli mentoroinnissa ei ajatella esimerkiksi aseman tai vallan mukanaan tuomia lieveilmiöitä, mentorointisuhde voi olla merkittävästi parempi ja oppimisen laatu voi saada syvemmän tason.

Yhteisöllisyys dialogisuuden edistäjänä

Analyysin tuloksissa korostuu yhteisöllisyys ja dialogisuus. Tämä tulos on saman suuntainen kuin Leppisaaren (2020, 28) painottama yhteisöllisyys, vertaismentorointi ja siihen liittyvä dialogisuus. Tuloksista voidaan löytää yhtymäkohta oppimismentoroinnista myös Jokelaisen (2025, 99–100) ajatuksiin vertaisuuteen ja dialogisuuteen perustuvasta mentoroinnista uuden kehittämisen ja oppimiskumppanuuden näkökulmasta. Mentoroitavan näkökulmasta kasvokkaiset kohtaamiset ja keskustelut sekä hyvä työilmapiiri ja esihenkilön tuki edistävät dialogisuuden toteutumista. Tämä ajatus löytyy myös Kupiaksen & Salon (2014,30) näkemyksestä yhteisessä keskustelussa tarvittavasta, aidosta ja tasavertaisesta dialogista. Heikkinen & Huttunen (2008,205) korostavat vertaismentoroinnissa tiedon siirtyvän dialogin lisäksi yhdessä tekemisen avulla. Tuloksissa tämä näkyy työparityöskentelyssä ja yhteisen ajan varaamisessa vuorovaikutukselle.

Oppimismentorointi työhyvinvoinnin lisääjänä

Analyysin tuloksista voidaan todeta, että oppimismentoroinnin vaikutus työhyvinvointiin nähdään positiivisena tekijänä. Kun verrataan Kansalaisyhteiskunnan tietopankin (2020) kuvausta työhyvinvoinnista tuloksiin, voidaan nähdä samankaltaisuutta. Tietopankin mukaan työhyvinvoinnin sosiaalinen pääoma lisää työyhteisössä avointa tiedonkulkua, toisten tukemista ja kannustusta. Sosiaalinen pääoma lisää myös työtyytyväisyyttä sekä vähentää työuupumusta. Työhyvinvointi osaltaan parantaa ilmapiiriä. Analyysin tuloksissa nähdään, että oppimismentoroinnin myötä avoimuus, yhteisöllisyys ja jopa mentorin työhyvinvointi voisi lisääntyä. Oppimismentoroinnilla voitaisiin tulosten mukaan lisäksi vahvistaa ilmapiiriä sekä hallita työn kuormittuneisuutta. Feenkis-hankkeen (2022) verkkosivulla linjataan, että oppimismentoroinnin ydinajatuksiin kuuluu olennaisesti työhyvinvoinnin lisääminen työtä kehittämällä (Feenikshanke 2022). Myös aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12–13) korostetaan mentoroinnin merkitystä työuran eri vaiheissa.

Oppimismentorointi uuden työntekijän tiedon saannin mahdollistajana

Analyysin tulosten mukaan oppimismentoroinnin avulla voidaan tukea uusien työntekijöiden hiljaisen tiedon saantia, mikäli mahdollistetaan tiedon saanti heille. Eklund (2018, 155) nostaa työssä suoriutumisen edellytykseksi sen, että hiljaista tietoa saadaan uusien työntekijöiden käyttöön niin nopeasti kuin

mahdollista, koska oletuksena on, että uudella henkilöllä ei ole kyseiseen työympäristöön ja -tehtävään liittyvää hiljaista tietoa, kun hän tulee ensimmäistä kertaa organisaatioon perehdyttäväksi. Tuloksissa oppimismentorointi nähdään olennaisessa roolissa siinä, että uuden työntekijän vastaanottamaa tietoa voidaan hallita. Oppimismentori olisi mukana perehdytyksessä ja auttaisi jakamaan tietoa sekä jäsentämään sitä. Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 13) linjataan hiljaisen tiedon siirtämisen vuorovaikutuksen avulla nuoremmille olevan olennaisessa roolissa osana perehdytystä ja mentorointia.

Tulosten mukaan oppimismentori olisi myös tukemassa uuden työntekijän tiedon vastaanottamista olemalla vertaistojenajana, jota voisi olla tietyissä asioissa helpompaa lähestyä kuin esihenkilöä. Virta (2011, 7) näkee, että vaikka johdolla on rajalliset mahdollisuudet seurata, mitä tietoa asiantuntijatyössä siirretään, voi se todeta tiedon siirron etenemistä esimerkiksi sillä, miten uusi työntekijä alkaa suoriutua työstään.

5 OPPIMISMENTOROINNIN MALLIN LUOMINEN

5.1 Mallin luomisen perusteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda oppimismentoroinnin malli, jonka avulla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella. Tavoitteena oli luoda nykyisessä toimintakulttuurissa toimiva ja käyttökelpoinen malli, jota voidaan kokeilla ja kehittää työyhteisössä myöhemmin omana projektinaan, kun oletettavasti oppimismentorointi on käynnistynyt vastuualueella. Toikon & Rantasen (2009, 22–23) mukaisesti oppimismentoroinnin mallin luomisessa yhdistettiin tutkimuksellinen lähestymistapa konkreettiseen kehittämistoimintaan ja siinä tavoiteltiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteiden mukaisesti konkreettisia muutoksia tuottamalla samalla perusteltua tietoa.

Oppimismentoroinnin mallin kehittämisen lähtökohtana käytettiin opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti teemahaastatteluilla kerätyn, teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta muodostuneita yhdistäviä luokkia suhteessa teoriaan. Mallin edellytyksinä huomioitiin analyysin tulosten ja teorian pohjalta kootut hiljaisen tiedon hallinnan ja oppimismentoroinnin kehittämiskohteet (ks. liite 5).

Edellä mainituilla toimenpiteillä malliin saatiin tuotua PEOL-vastuualueen näkökulmia sekä edellytyksiä ja odotuksia hiljaisen tiedon hallinnalle ja oppimismentoroinnille.

Mallia suunniteltaessa tultiin siihen johtopäätökseen, että pelkästään toteamalla muodostetut kehittämiskohteet, ei vielä voida vastata työn tavoitteeseen oppimismentoroinnin mallin luomisesta. Kehittämiskohteista löydettiin yhtymäkohtia Päivi Kupiaksen & Matti Salon (2014) teokseen *Mentorointi 4.0*, jossa kuvataan, mitä ja miten työyhteisössä voidaan mentoroida. Heidän esittämänsä mentorointitavat perustuvat osin Merja Karjalaisen väitöskirjaan *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla (2010)*. Mallissa huomioitiin Fenix-hankkeen oppimismentorointivalmennuksen opintomateriaalin toteamus, että täysin valmiita ratkaisuja mentoroinnille ei ole, koska organisaatioiden tarpeet sekä mentorointiin osallistuvien motivaatio ja mahdollisuudet määrittävät organisaatiokohtaiset toteutukset. Tässä työssä luodun mallin tarkoituksena on, että mentoroinnissa voitaisiin valita erilaisiin työelämän tilanteisiin parhaiten sopiva tarpeenmukainen vaihtoehto.

Kananen (2012, 53) toteaa, että kehittämistyön vaiheiden määrittelyt voivat vaihdella koulukunnasta ja kirjoittajasta riippuen, mutta ne ovat perusajatuksetaan samankaltaisia. Käytännössä kehittämisen vaiheet ovat siis ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu sekä arviointi. Toikon & Rantasen (2009, 56–57) näkemys kehittämisprosessista jaotellaan viiteen kehittämistoimintaa jäsentävään tehtävään:

- Perustelu
- Organisointi
- Toteutus
- Toiminnan arviointi
- Tulosten levittäminen

Ensimmäisen tehtävän mukaisesti kehittäminen edellyttää *perusteluja*, jolloin otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Tässä työssä kehitetään hiljaisen tiedon siirtämistä edistävä oppimismentoroinnin malli PEOL-vastuualueelle, jotta hiljaista tietoa saataisiin siirtymään vastuualueella ja toisaalta myös pysymään vastuualueen käytössä.

Toisena tehtävänä kehittäminen vaatii onnistuakseen *organisointia* mm. siitä, että kuka tekee ja mitä. Toikko & Rantanen (2009, 58) toteavat, että kehittämistoiminnan organisointi perustuu esimerkiksi organisaation johdon hyväksymään tavoitteenasetteluun. Vastuualueen johto on ollut tietoinen tämän työn tarkoituksesta ja tavoitteesta, joka on ensinnäkin tiedon kerääminen siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on ja millä tavalla sitä voidaan siirtää ja saada pysymään organisaatiossa. Oppimismentoroinnin mallissa hyödynnetään kerättyä tietoa.

Toikko & Rantanen määrittävät (2009, 59–60) kolmanneksi tehtäväksi varsinaisen kehittävän toiminnan eli *toteutuksen*, joka on pyrittävä rajaamaan ja kohdentamaan niin tarkasti kuin on mahdollista. Toteutuksen rajauksessa pyrittiin huomioimaan kaikki ne kehittämistoiminnan tehtäviin liittyvät seikat, joita ei tässä työssä voida toteuttaa ja kuvata.

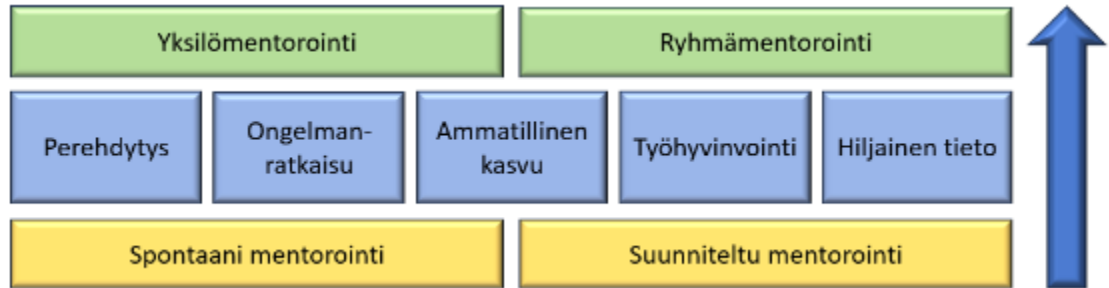
Toikko & Rantanen (2009, 61) pitävät neljäntenä kehittämiseen liittyvänä tehtävänä *toiminnan arviointia*, jonka avulla tuodaan näkyviin kehittämistoiminnan tavoitteiden ja keskeisten toimintatapojen toiminnan kuluessa tapahtuneet muutokset. Arvioinnilla tuotetaan myös tietoa kehitettävästä asiasta ja analysoidaan kehittämisen tavoitteiden saavutuksia. Tässä työssä luotiin hiljaisen tiedon siirtoa edistävä oppimismentoroinnin malli, josta tuotetaan tietoa. Mallin kehittämisen saavutuksia ei tuoda tässä työssä ilmi, koska mallia ei opinnäyte-työprosessin aikana vielä testata.

Toikon & Rantasen (2009, 62) näkemys viidentenä tehtävästä kehittämisestä on se, että pyritään työn *tulosten levittämiseen*, joka tosin edellyttää monesti oman prosessinsa. Tästä työstä rajataan pois työn tuloksena syntyneen mallin mahdollinen jatkokehitys tai levittäminen muille vastuualueille, jotka voidaan mahdollisesti tehdä työyhteisössä myöhemmin omana projektinaan.

5.2 Oppimismentoroinnin malli PEOL-vastuualueelle

Kuvan 4 mukaisessa oppimismentoroinnin mallissa edetään sen mukaisesti, tuleeko mentoroitava asia esille *spontaanisti mentoroitavaksi* vai *suunnitellaanko mentorointia* pidemmän aikavälin aikana tapahtuvaksi. Tätä tukee myös Leskelän (2005, 26) väitöskirjassaan esittämä näkemys, jonka mukaan

mentorointia voidaan toteuttaa eri muodoissa, kuten spontaaneina mentorointitilanteina tai suunniteltuina ja ohjattuina mentorointiohjelmina. Tämän jälkeen edetään mentoroinnin kohteena olevalle *työelämän osa-alueelle*, jossa selvitetään kyseisen osa-alueen vaatimukset, asetelma sekä erityispiirteet mentoroinnille. Osa-alueet määrittävät osittain jo sen, voidaanko mentorointia toteuttaa *yksilölle vai ryhmälle* tai mahdollisesti molemmille.



Kuva 4. Oppimismentoroinnin malli (mukaillen Kupias & Salo 2014, 34)

Oppimismentoroinnin mallia tarkastellessa on otettava huomioon, että täysin valmiista ratkaisua mentoroinnille ei kuitenkaan ole, koska PEOL-vastualueen kulloistenkin tarpeiden lisäksi mentorointiin osallistujat määrittävät organisaatiokohtaiset toteutukset. Mallia apuna käyttäen voidaan kuitenkin valita erilaisiin mentorointitilanteisiin tarpeenmukainen etenemispolku mentoroinnin tueksi.

5.3 Erilaiset mentorointitilanteet oppimismentoroinnin mallissa

Kupias & Salo (2014, 33) toteavat, että organisaatioissa, joissa mentoroidaan, on usein omat reunaehdonsa ja linjauksensa mentoroinnille. Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastualueen johdon mukaan oppimismentorointia on tarkoitus käyttää vastuualueella perehdytyksen lisäksi myös vertaistukeen, yhdessä oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Sosped Keskuksen (2023) verkkosivujen mukaisesti vastualueen oppimismentoroinnilla tuetaan organisaation, työyhteisön sekä työntekijöiden työssäoppimista vapaaehtoisuuteen perustuen.

Teoriaan suhteutetuista aineiston analyysin tuloksista voidaan nostaa edellytyksiä erilaisissa mentorointitilanteissa huomioon otettavaksi. Ensinnäkin tulosten mukaan oppimismentoroinnille tulisi olla edellytykset, joihin kuuluu

mentorointiin osallistujien sitoutuminen ja asennoituminen oppimismentorointiin. Edellä mainittuun liittyen Ristikangas ym. (2014, 150) listaa oppimismentoroinnin onnistumisen edellytyksiksi osallistujien vapaaehtoisuuden ja halun oppia muilta sekä sen, että mentorointiin valmistaudutaan ja sitä pidetään tärkeänä. Tuloksista voidaan nähdä, että oppimismentoroinnilta odotetaan yhteisöllisyyttä, johon liittyy yhdessä oppimista ja yhteisiä keskusteluja. Heikkinen & Huttunen (2008, 205) kuvaavat tiedon siirtyvän oppimismentoroinnissa dialogin ja yhdessä tekemisen keinoilla.

Erilaisissa mentorointitilanteissa on otettava huomioon tuloksissa merkitykselliseksi koettu ilmapiiri, jossa uskalletaan kysyä. Valtiolla.fi:n verkkosivujen (2021) mukaisesti oppimismentoroinnilla rakennetaan työntekijöiden välisiä suhteita ja pyritään lisäämään psykologista turvallisuutta ja luottamusta työntekijöiden välillä, jotta toisten puoleen kääntymisen kynnyksiä voitaisiin madaltaa.

Tulokset tukevat sitä, että erilaisissa mentorointitilanteissa voidaan edistää dialogisuutta yhteisöllisyyden avulla. Leppisaari (2020, 28) painottaa vertaisena tehtävän mentoroinnin, kuten oppimismentoroinnin yhteisöllisyyttä. Jokelainen (2015, 99–100) määrittää vertaisuuteen ja dialogisuuteen perustuvan mentoroinnin, johon oppimismentorointikin kuuluu, pääajatuksena uuden kehittämisen ja oppimiskumppanuuden. Tuloksissa nähdään yksilön toimenpiteinä dialogisuuden edistämiseksi kasvokkaiset kohtaamiset ja keskustelut sekä hyvä työilmapiiri, johon jokainen voi vaikuttaa. Myös esihenkilön osuutta dialogisuuden edistäjänä tuodaan esille. Kupiaksen & Salon (2014, 30) näkemyksen mukaan yhteisessä keskustelussa tarvitaan tasavertaista ja aitoa dialogia. Heikkinen & Huttunen (2008, 205) kuvaavat tiedon siirtyvän vertaismentoroinnissa sekä dialogin että yhdessä tekemisen avulla. Tuloksissa pidetään työparityöskentelyä ja yleisesti ajan varaamista vuorovaikutukselle dialogisuuden edistäjinä.

Spontaani mentorointi

Kupias & Salo (2014, 20–21) näkevät spontaanien mentorointitilanteiden muodostumisen työyhteisöissä varsin yleisenä ja heidän näkemyksensä mukaan tilanne alkaa usein siitä, että aktori pyytää apua valitsemaltaan mentorilta.

Spontaaneille mentorointisuhteille ei aseteta rajoitteita tai selkeitä vaatimuksia. Voi olla, ettei niistä edes olla organisaatiossa tietoisia, eikä niillä näin ollen ole muodollista asemaakaan organisaatiossa. Kuten Feeniks-hankkeen kuvauksessa (2022) todetaan, oppimismentori on myös PEOL-vastuualueella työntekijänä muiden työntekijöiden joukossa tukemassa muutoksia ja oppimista. Käytännössä on siis mahdollista, että oppimismentorilla itsellään ei välttämättä ole hiljainen tieto tai ylipäättään tieto hallussaan, vaan hän voi luoda mahdollisuuksia ja tilaisuuksia sille, että työyhteisöissä voidaan opetella uusia asioita yhdessä ja yhtä aikaa, jolloin vertaistuki ja vuorovaikutus tukevat oppimista.

Suunniteltu mentorointi

Kupias & Salo (2014, 21) kutsuvat organisoidusti toteutettavaa mentorointia suunnitelluksi tai fasilitoiduksi mentoroinniksi. Suunnitelluilla mentorointiohjelmissa on etukäteen määritelty alku ja loppu. Mentoroinnin tueksi järjestetään ohjausta tai tarvittava koulutus, jossa määritellään mentoroinnin tavoitteet ja siihen osallistuvat osapuolet. Aluehallintovirastojen Hallinto- ja kehittämispalvelut (HAKE) koordinoi aluehallintovirastojen omaa oppimismentorointitoimintaa ja kaikista valmennuksessa olleista on muodostettu vertaismentorien verkosto, joka kokoontuu ajoittain keskustelemaan kokemuksista ja siitä, miten toimintaa on eri organisaatioissa kehitetty ja edistetty. Sosped Keskuksen (2023) verkkosivuilla linjataan, että oppimismentorointi vaatii onnistuakseen ennalta määritellyt tavoitteet. Tähän liittyen tuloksista nousee esiin myös oppimismentoroinnin jalkauttamiseen liittyviä odotuksia, joita ovat mentoroinnin ottaminen osaksi arkea sekä mentoroinnin tarkoituksen avaaminen. Tätä tukee Kupiaksen & Salon (2014, 31) toteamus, jonka mukaan mentoroinnin onnistumiseksi on tunnistettava siihen osallistuvien tavoitteet ja osaaminen, jotta voidaan muodostaa oppimismentorointiin liittyvät teemat sekä yhteiset tavoitteet.

5.4 Mentoroinnin tavat osana oppimismentoroinnin mallia

Kupias & Salo (2014, 33–34) toteavat, että mentorointia voidaan toteuttaa työyhteisössä kuudella eri tavalla, riippuen siitä, mitä tavoitteita mentoroinnilla on (ks. kuva 5). Tässä työssä käsitellään kuvan mukaisista mentoroinnin mahdollisista osa-alueista kaikkia muita toteutustapoja oppimismentoroinnin mallin

lähtökohtina, paitsi uramentorointia, koska sen ei katsottu kuuluvan tarkoituksensa, kuten ovien avaamisen uudelle uralle ja ulkopuolisten mentorien käyttämisen vuoksi tämän työn mentorointimalliin sopivaksi.



Kuva 5. Mitä mentoroidaan? Kupias & Salo (2014, 34)

Perehdytysmentorointi

Perehdytysmentoroinnissa painopisteenä on työhön tulijan tarpeet ja mentoroinnin tavoitteet määräytyvät uuden tehtävän mukaisesti, ja niihin vaikuttavat olennaisesti myös uuden työntekijän tai uutta työtä viraston sisällä opettelevan henkilön kehittymistarpeet. Aineiston analyysin tulosten mukaan oppimismentoroinnin avulla voidaan tukea uusien työntekijöiden hiljaisen tiedon saantia, mikäli mahdollistetaan tiedon saanti heille. Eklund (2018, 155) nostaa työssä suoriutumisen edellytykseksi sen, että hiljaista tietoa saadaan uusien työntekijöiden käyttöön niin nopeasti kuin mahdollista, koska oletuksena on, että uudella henkilöllä ei ole kyseiseen työympäristöön ja -tehtävään liittyvää hiljaista tietoa, kun hän tulee ensimmäistä kertaa organisaatioon perehdyttäväksi.

Tulosten mukaisesti oppimismentori olisi myös tukemassa uuden työntekijän tiedon vastaanottamista olemalla vertaistoimijana, jota voisi olla tietyissä asioissa helpompaa lähestyä kuin esihenkilöä. Virta (2011, 7) näkee, että vaikka johdolla on rajalliset mahdollisuudet seurata, mitä tietoa asiantuntijatyössä siirretään, voi se todeta hiljaisen tiedon siirron etenemistä esimerkiksi sillä, miten uusi työntekijä alkaa suoriutua työstään.

Vaikka perehdytysmentorointi on luonnollisesti pääosin muuta, kuin vertaisena tapahtuvaa mentorointia, on mahdollista, että tietojen vaihtoa ja oppimista voi

silti tapahtua vertaismentoroinnin periaatteiden mukaisesti molemminpuolisesti. Analyysin tuloksissa sivuttiin asiaa siltä kannalta, että perehdytettävänä oleva voi tuoda mentorille tietoa aiempien kokemustensa kautta esim. toisesta virastosta tai yksityiseltä sektorilta tai opintojen kautta omaksuttuja asioita, jotka voivat olla uusia mentorille. Aineiston analyysin tuloksista nousee myös esille uuden henkilön mahdollinen organisaation nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ja sitä kautta molemminpuolinen oppiminen. Oppimismentorointi nähdään olennaisessa roolissa siinä, että uuden työntekijän vastaanottamaa tietoa voidaan hallita. Oppimismentori olisi mukana perehdytyksessä ja auttaisi jakamaan tietoa sekä jäsentämään sitä. Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelmassa (2022, 13) linjataan hiljaisen tiedon siirtämisen vuorovaikutuksen avulla nuoremmille olevan olennaisessa roolissa osana perehdytystä ja mentorointia.

Kupiaksen & Salon (2014, 35) mukaisesti perehdytysmentoroinnissa keskitytään pääosin aktorin uuteen työhön sekä työympäristöön. Heidän mukaansa perehdytysmentorointia voi toteuttaa sekä aktori- että mentorilähtöisenä, mutta tässä oppimismentoroinnin mallissa keskitytään aktorilähtöiseen perehdytykseen työn rajauksen näkökulmasta. Lisäksi tässä huomioidaan se, että mentorilähtöisessä perehdytysmentoroinnissa on yleensä kyse pois lähtevän henkilön hiljaisen tiedon siirtämisestä, jota käsitellään mallin osiossa, jossa tuodaan esille nimenomaisesti hiljaisen tiedon siirtämistä oppimismentoroinnin avulla.

Ongelmanratkaisumentorointi

Analyysin tulosten mukaan hiljaisen tiedon antajan asenteella on merkitystä. Ongelmanratkaisumentoroinnissa tämä voi näkyä käytännössä niin, että kun haetaan ratkaisuja työhön liittyviin pulmiin, voidaan helpommin hakeutua niiden kollegojen puoleen, joilta ajatellaan saatavan tietoa ja jotka haluavat sitä jakaa. On huomioitava myös tuloksista noussut vaatimus siitä, että tulosten mukaan hiljaisen tiedon vastaanottaminen vaatii myös omaa aktiivisuutta. Kupias & Salo (2014, 36–37) linjaavat, että ongelmanratkaisumentorointia voidaan käyttää aktorin työhön liittyvien pulmien ratkaisussa. Mentorointi voi olla spontaania ja kertaluontoista, jolloin käytännössä aktori ja mentori pohtivat työhön liittyviä pulmia ja pyrkivät ratkaisemaan niitä yhdessä. Ongelmanratkai-

sumentorointi on oppimismentorointia, jonka avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan molempien ongelmia vuorotellen tai ryhmässä toteutettuna kollegoiden ongelmatapauksia yhdessä. Tässä mallissa on pyrittävä välttämään sitä, että mentori tekisi asioita aktorin puolesta oppimisen kustannuksella. Tämä haaste on nähtävissä myös aineiston analyysin tuloksissa, joiden mukaan voi olla, että tekijän tarkoitus on lähtökohtaisesti hyvä, mutta esimerkiksi kiireen takia tehdään kysytty asia toisen puolesta, eikä opeteta sitä, jotta kysyjä osaisi tehdä sen myöhemmin itse.

Ammatillisen kehittymisen ja kasvun mentorointi

Aineiston analyysin tuloksissa tuodaan esiin vaatimuksina mentorointiin osallistujille sitoutuminen ja asennoituminen oppimismentorointiin. Kupias & Salo (2014, 39–40) linjaavat, että ammatillisen kasvun mentoroinnissa mentorin roolina on aktorin ammatillisena peilinä toimiminen. Mentori voi olla kuuntelijana, kysellä ja rohkaista sekä myös tarvittaessa olla haastamassa aktoria. Ristikangas ym. (2014, 150) painottaa, että on tärkeää, että kaikki vertais- eli oppimismentorointiin osallistujat ovat valmiita tulemaan haastetuksi ja että tapaamisia pidetään tärkeinä ja niihin valmistaudutaan tilanteen edellyttämällä tavalla.

Aineiston analyysin tulosten perusteella nähdään tärkeänä, että vastuualueella on olemassa edellytykset luottamukselliselle vuorovaikutukselle Kupias & Salo (2014, 40) mainitsevat, että ammatillisen kasvun mentoroinnissa on tärkeää, että vuorovaikutus on luottamuksellista, sillä parhaimmillaan pienryhmä voi toimia paitsi mentorin tukena, myös vertaistukena. Kantola & Penttilä (2022, 367) painottavat, että mentorointiin osallistuvien välillä on avoimen kassakäynnin mahdollistamiseksi oltava luottamuksellinen suhde ja samoilla linjoilla on myös Jokelainen (2015, 100) toteamalla, että mentoroinnissa on huolehdittava luottamuksesta. Virta (2011, 7) nostaa esille johdon roolin vuorovaikutuksen edellytysten mahdollistajana ja analyysin tulosten mukaan luottamuksellisuutta tukevin seikkoina pidetään mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa. Valtiolla.fi:n verkkosivujen (2021) mukaisesti oppimismentoroinnilla rakennetaan työntekijöiden välisiä suhteita ja pyritään lisäämään psykologista turvallisuutta ja luottamusta työntekijöiden välillä, jotta toisten puoleen kääntymisen kynnystä voitaisiin madaltaa.

Ammatillisen kasvun ja kehittymisen mentorointia voidaan toteuttaa oppimismentoroinnin mukaisesti vertaisena, jolloin voidaan toimia vuorollaan aktorina ja mentorina. Vaikka Kiviranta (2010, 188) näkee, että hiljaisen tiedon luontevan siirtymisen kannalta olisi tuloksellisempaa, että tiedon siirtämisen osapuolet olisivat melko lähellä toisiaan esimerkiksi elämäkokemustensa osalta, on Kupias & Salo (2014, 40) näkevät mahdollisena, että mentori on huomattavastikin aktoria nuorempi ja työurallaan kokemattomampi, mikäli mentorointi kohdistuu esimerkiksi uusien välineiden hyödyntämiseen tai mahdollisesti sosiaaliseen mediaan omassa työssä. Nuoremmalla työntekijällä voi olla vanhempaa enemmän kokemusta tarkastelun kohteena olevissa asioissa.

Työhyvinvointia tukeva mentorointi

Analyysin tuloksista saadaan tukea sille, että oppimismentoroinnilla voisi olla positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukevan oppimismentoroinnin avulla avoimuus, yhteisöllisyys ja jopa mentorin työhyvinvointi voisivat lisääntyä. Oppimismentoroinnilla voitaisiin tulosten mukaan lisäksi vahvistaa ilmapiiriä sekä hallita työn kuormittuneisuutta. Feeniks-hankkeen (2022) verkkosivulla linjataan, että oppimismentoroinnin ydinajatuksiin kuuluu olennaisesti työhyvinvoinnin lisääminen työtä kehittämällä (Feeniks-hanke 2022). Kupiaksen & Salon (2014, 41) mukaan hyvinvointimentoroinnin ensisijaisena tavoitteena on vahvistaa siihen osallistujien työhyvinvointia. Oppimismentorointia voidaan tehdä esimerkiksi tilanteissa, jolloin henkilön työssä tapahtuu muutoksia tai hänen elämäntilanteeseensa liittyy haasteita. Mentoroinnissa voidaan käsitellä niitä asioita, jotka voivat auttaa henkilön työssä selviytymisessä sekä parantaa hänen työhyvinvointiaan. Asiat voivat liittyä esimerkiksi työn kuormittavuuden vähentämiseen ja hallintaan, ajanhallinnan haasteisiin tai työn priorisointiin. Työhyvinvointia tukevaa mentorointia voidaan toteuttaa oppimismentoroinnin mukaisesti vertaisena, jolloin voidaan toimia vuorollaan aktorina ja mentorina. Myös työhyvinvointimentoroinnissa on huomioitava, että mentorointiin osallistujien välillä on oltava luottamuksellinen vuorovaikutussuhde.

Hiljaisen tiedon mentorointi

Aineiston analyysin tuloksista voidaan nähdä, että hiljainen tieto koetaan kokemukseen perustuvana osaamisena, joka ilmenee työuran aikana kehittyneenä tietona muun muassa siitä, miten ongelmia ratkaistaan. Kupias & Salo (2014, 44) kuvaavat hiljaisen tiedon mentoroinnin lähtökohdaksi tilanteen,

jossa kokeneen työntekijän tietoa ja kokemusta, jotka ovat vaikeasti tavoitettavissa, halutaan tuoda esille, jotta tietoa voitaisiin hyödyntää ja jakaa vastuualueen käyttöön. On mahdollista, että iso osa asiantuntijan tietämyksestä ja tiedosta muuttuu kokemuksen myötä todennäköisesti hiljaiseksi tiedoksi, mikäli tiedon haltija ei joudu refleктоimaan tai kuvailemaan, mitä tai miten hän työtään tekee. Jännes ym. (2013, 139–140) näkevät, että asiantuntijatyö voi perustua merkittävilta osin hiljaiseen tietoon ja se voi näyttäytyä kaikessa vuorovaikutuksessa, jota työtehtäviin liittyy. Myös analyysin tulokset tukevat sitä, että asiantuntija ei todennäköisesti ehdi ajatella tietoisesti, miten sanoa asiansa esimerkiksi asiakkaalle tai työtoverille, sillä kommunikointi tapahtuu intuition eli hiljaisen tiedon varassa.

PEOL-vastuualueen hiljaisen tiedon mentoroinnin järjestelyissä on otettava huomioon, että keskusteluihin tulee varata tavallista enemmän aikaa ja että asioiden äärellä on mahdollisuus pysähtyä ja rauhoittua. Keskustelun on oltava luonteeltaan arvostavaa ja toisaalta myös sinnikästä, koska tavoiteltava hiljainen tieto ei välttämättä näyttäydy kovin pian. Analyysin tulosten mukaan hiljaista tietoa on vastuualueella siirretty vuorovaikutuksessa yhdessä työskennellen, keskustellen ja erilaisten verkostojen kautta. Tätä tukee myös Heikkisen & Huttusen (2008, 205–206) toteamus siitä, että hiljainen osaaminen välittyy yhdessä tekemisen kautta. Vaikka Virtainlahti (2008, 129–130) näkee, että dokumentoitavissa olevan hiljaisen tietämyksen esille tuominen kirjallisesti tai visuaalisesti on suositeltavaa, ei tämä Kivirannan (2010, 188) mukaan vielä riitä, vaan yhteinen ymmärrys osaamisesta syntyy vasta käytännön työn äärellä keskustelemalla. Kupias & Salo (2014, 44) toteavat, että lähtökohtaisesti hiljaista tietoa voidaan tuoda esille luottamuksellisten ja fokuoituneiden keskustelujen avulla.

Puusa & Reijonen (2011, 30) nostavat esiin sen, että työpaikkaorganisaatioissa, kuten PEOL-vastuualueellakin ajatellaan kokeneiden työntekijöiden vievän pois lähtiessään mukaansa hiljaista tietämystä, jota on vaikeaa korvata. Analyysin tulosten perusteella tämä nähdään riskinä, mikäli ei mahdollisteta hiljaisen tiedon siirtoa yhdessä työskentelemällä ennen kuin tiedon haltija lähtee pois. Myös aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelmassa (2022, 12) esitetään, että uuden työntekijän rekrytointi tulisi tehdä ennen kuin hiljaista tie-

toa omaava edeltäjä siirtyy eläkkeelle, jotta voitaisiin mentoroinnin avulla reflektoida keskeisiä teemoja, jotka ovat oman työn ja kehittymisen kannalta olennaisia.

Aineiston analyysin tuloksissa tulee hiljaisen tiedon siirron mahdollistamiseen liittyen ilmi, että koetaan tärkeänä työyhteisön jäsenten tunteminen ja vielä tarkemmin tieto siitä, mitä muut tekevät. Tätä tukee Kupiaksen & Salon (2014, 236) toteamus siitä, että mentorin työhistoriaa läpikäymällä voidaan saada näkyviin sellaistaakin kokemusta ja osaamista, joka voisi jäädä piiloon vain nykyisestä työstä keskusteltaessa. Mentorille voi olla kertynyt kokemusta aivan eri toimialalta ja toisenlaisista tehtävistä, mutta joka on kuitenkin nykyisen työn kannalta tärkeää. Keskustelussa läpi käytävä pidempi tarkastelujakso voi olla myös mentorille hyödyllinen siinä mielessä, että hän pääsisi kiinni juuri niihin merkityksellisiin kokemuksiin, joiden avulla omaksunut ytimen omalle asiantuntijuudelleen. Työhistorian läpikäynnin yhteydessä voi olla hyödyllistä käydä läpi myös mentorin opiskeluja ja koulutuksia, vaikka niistä olisikin jo kulunut aikaa.

Aineiston analyysin tulosten mukaan oppimismentoroinnissa ensiarvoisen tärkeää luottamuksellista vuorovaikutusta voidaan tukea sillä, että PEOL-vastuualueella on olemassa sille edellytykset. Kantola & Penttilä (2022, 367) painottavat, että mentorointiin osallistuvien välille on avoimen kassakäynnin mahdollistamiseksi muodostuttava luottamuksellinen suhde ja samoilla linjoilla on myös Jokelainen (2015, 100) toteamalla, että mentoroinnissa on huolehdittava luottamuksesta. Kupias & Salo (2014, 236) näkevät, että mikäli mentorointisuhde on molemminpuolisesti arvostava, mentori voi tarkastella neutraalisti ja puolustelematta omia käytäntöjään ja niiden toimivuutta. Virtainlahti (2009, 219) näkee asian niin, että hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja hyödyntämiseen vaikuttavat organisaatiossa vallitsevat asenteet ja ilmapiiri. Asenteet voivat olla tietämyksen jakamisen edistäjinä tai esteinä. Tämä tukee aineiston analyysin tuloksia, joista näkyy se, että hiljaisen tiedon jakajan asenteella on merkitystä. Tämä näkyy käytännössä niin, että kun ollaan eri yhteyksissä eri henkilöiden kanssa tekemisissä, niin huomataan, että kenellä on sellainen asenne, jolta voisi kysyä ja saada tietoa. Analyysin tuloksissa peräänkuulutaan, että tilanteita, jotka heikentävät luottamuksellisuutta, voitaisiin ennaltaehkäistä väärinkäsityksiä ja arvostelua välttämällä.

Aineiston analyysin tuloksissa tuodaan ilmi se, että hiljaisen tiedon säilyttämisen kannalta on ymmärrettävä, millaista hiljaista tietoa poislähtijältä on tarpeen säilyttää ja millaista ei. On huomioitava, että kaikki mentorin omaava hiljainen tieto ei välttämättä ole enää käyttökelpoista. Tämän tiedostaminen ja hyväksyminen voi olla mentorille henkisesti helpottavaa, mikäli vastuualueella ei ylläpidetä uskomusta, että kaikki mentorin omaava osaaminen ja tieto olisi organisaatiolle kullanarvoista. (Kupias & Salo 2014, 236.) Jokelainen (2015, 99–100) varoittaa, että mikäli mentorointi tapahtuu siirtämällä yksipuolisesti tietoa kokeneemmalta työntekijältä nuoremmalle, on uhkana, että siirretään ei-toivottuja ja vanhentuneita rutiineja mentoroitavalle. Tämä on nähtävissä myös analyysin tuloksissa, joissa todetaan myös, että tiedon siirron tavalla on merkitystä, koska hiljaisen tiedon ei koeta siirtyvän yksipuolisesti luennoimalla.

Kupias & Salo (2014, 233) toteavat, että toisen työntekijän työskentelyn seuraaminen on mentorin hiljaisen tiedon esille saamisen kannalta suositeltavaa ja arvokasta. Seuraaminen voi olla paljastavaa mentorille sekä aktorille varsinkin silloin, kun palataan jonkin työtehtävän jälkeen pohtimaan yhdessä, mitä siinä tehtiin ja mitä kaikkea työn aikana tapahtui. Heikkinen & Huttunen (2008, 205–206.) nostavat esiin, että mentori ei kokemuksestaan huolimatta välttämättä osaa nostaa tarvittavia pieniä yksityiskohtia esiin, ellei mentoroitava tee sitä havaintojensa pohjalta. Kupias & Salo (2014, 231) tuovat esille myös sen, että paljon kokemusta omaavat henkilöt voivat vähätellä omaa osaamistaan ja tämä johtuu siitä, että kyseinen asia tuntuu niin itsestään selvältä ja helpolta.

6 POHDINTA

6.1 Yleistä

Opinnäytetyön tulosten mukaan hiljainen tieto koetaan PEOL-vastuualueella oman työn hallintana ja hallinnan mahdollistamiseksi tulisi jatkossakin pitää huolta, että hiljaista tietoa siirretään, vastaanotetaan ja jaetaan kaikkien kesken. Hiljaista tietoa on onnistuttu siirtämään vastuualueella vuorovaikutuksen avulla, johon on kuulunut yhdessä työskentelyä, keskusteluja ja verkostoitumista. Myös tiedon antajan asenteella on ollut merkitystä. Tutkimus tukee edellä mainittuja analyysin tuloksia, sillä asiantuntijatyöstä merkittävä osa perustuu hiljaiseen tietoon, jonka omaaminen on siis välttämätöntä, jotta omaa työtä voidaan hallita (Jännes ym. 2013, 139–140). Kiviranta (2010, 188–189)

näkee hiljaisen tiedon jakamisessa vuorovaikutuksen ehdottoman tärkeänä, johon Virtainlahti (2009, 219) vielä lisää organisaatiossa vallitsevien asenteet, jotka voivat olla edistämässä tai estämässä hiljaisen tiedon siirtymistä.

Tulosten mukaan hiljaista tietoa voidaan säilyttää vastuualueella ensinnäkin niin, että onnistutaan tavoittamaan hiljainen tieto, jota halutaan säilyttää. Teoriasta nousee näkemyksiä, että onnistuakseen, hiljaisen tiedon säilyttäminen olisi koettava myös organisaatiossa tärkeäksi (Puusa & Reijonen 2011, 65) ja hiljaista tietoa olisi tuotava esille mahdollisuuksien mukaan kirjallisesti tai visuaalisesti (Virtainlahti 2008, 129–130). On kuitenkin huomioitava, että kaikkea hiljaista tietoa ei ole mahdollista kirjata ylös, joten tiedon tavoittamiseksi on oltava myös mahdollisuus työskennellä yhdessä. Aluehallintoviraston työhyvointiohjelman toteamus siitä, että uuden työntekijän rekrytointi tulisi tehdä ennen kuin hiljaista tietoa omaava edeltäjä siirtyy eläkkeelle, ei välttämättä ole vielä ratkaisu tutkimuksessa todettuun riskiin siitä, että hiljaista tietoa katoaa henkilöiden pois lähtiessä. Käytännössä siis eläköityvä työntekijä jää mahdollisesti jo viikkoja ennen virallista eläkkeelle jäämistään pois käytännön työstä, koska hänellä on kertyneitä lomapäiviä. Näin ollen, vaikka rekrytoitu uusi henkilö olisi jo aloittanut työnsä ennen edeltäjän eläkkeelle jääntiä, ei heidän kohtaamisensa, saati hiljaisen tiedon siirtäminen välttämättä olisi mahdollista.

Tuloksista suhteessa teoriaan voidaan nähdä, että parhaat keinot hiljaisen tiedon siirtämiseen koetaan tulevan tiedon siirtymisen mahdollistavien olosuhteiden luomisen ja ylläpitämisen kautta (Eklund 2018, 155). Vastuualueella on huomioitava, että on riittävästi vuorovaikutustilanteita ja niille on varattu aikaa. Vuorovaikutuksen merkitys hiljaisen tiedon siirtämisessä korostuu myös teorian sekä edellä mainittujen aiempien siirtokäytäntöjen kohdalla (Kiviranta (2010, 188–189). Lisäksi hiljaisen tiedon siirtämisessä korostuu sekä tutkimuksen että tulosten mukaan ilmapiirin sekä jatkuvuuden merkitys. Myös organisaation johto nähdään tutkimuksen tukemana tärkeässä roolissa vuorovaikutustilanteiden edellytysten luomisessa (Virta 2011, 7).

Tuloksissa nähdään merkittävänä hiljaisen tiedon siirtymisen haasteena etätyö. Voidaanko jopa ajatella, että työstä ja erityisesti työn kehittämisestä jää jotain oleellista puuttumaan, mikäli työskennellään ainoastaan etänä ilman kasvokkaisia kohtaamisia? Teoriasta ja tuloksista on nähtävissä, että hiljainen

tieto vaatii siirtyäkseen vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja kasvokkaisia tapaamisia työn äärellä (Heikkinen & Huttunen 2008, 205–206). Tutkimuksen mukaan ihmisten välillä tapahtuvassa fyysisessä vuorovaikutuksessa on runsaasti sanatonta, hiljaista viestintää ja etäyhteydellä siirrytään konkreettisesta fyysisestä tilasta sellaiseen tilaan, josta ei välttämättä ole kertynyt vielä paljoakaan ymmärrystä (Kiander & Onnismaa (2021, 264). Tuloksissa on nähtävissä, että esimerkiksi Teams-sovelluksen käyttö kasvokkaisten kohtaamisten sijaan nostaa kynnystä ottaa yhteyttä ja keskustella spontaanisti. Kun lisäksi todetaan asiantuntijoiden kommunikoivan intuition eli hiljaisen tiedon varassa, voidaan tulosten perusteella edellä mainitut seikat huomioiden nähdä, että etätyöllä on vaikutusta hiljaisen tiedon säilyttämiseen ja siirtymiseen (Jännes ym. 2013, 139–140). Tosin kun puhutaan etätyöstä ja hiljaisen tiedon siirtymisestä, on kuitenkin muistettava, että Itä-Suomen aluehallintovirasto on toiminut aina monipaikkaisena virastona kolmella paikkakunnalla eli Mikkelissä, Kuopiossa ja Joensuussa. Näin ollen kasvokkaisia tapaamisia eri toimipaikkojen välillä ei ole välttämättä ollut kovin usein myöskään ennen kuin etätyö on entisestään yleistynyt, kuten pandemia-ajan jälkeen on tapahtunut. On kuitenkin tärkeää tiedostaa monipaikkaisuuden ja etätyön merkitys ja vaikutus hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Tuloksista voidaan nähdä, että hiljaisen tiedon siirtämisen ja säilyttämisen haasteisiin vastaaminen edellyttäisi hiljaisen tiedon systemaattisempaa hallintaa. Hiljaisen tiedon hallinta nähdään myös teoriassa haastavana hiljaisen tiedon ”ei niin suoraviivaisen” olemuksen kautta (Eklund 2018, 155) ja sen, että asiantuntijan omaa hiljaista tietoa ei välttämättä tunnisteta ilman toisten apua (Kupias & Salo 2014, 231). PEOL-vastualueella nähdään useita haasteita hiljaisen tiedon siirtymisessä, joista merkittävä osa liittyy seikkoihin, joihin voidaan vaikuttaa yksilötasolla. Haasteeksi koetaan, mikäli hiljaista tietoa on vain yhdellä henkilöllä varsinkin silloin, jos hän ei jaa tietojaan muille. Oppimisen kannalta taas nähdään haasteena, mikäli kysyttäessä ratkaisua johonkin asiaan, tiedon haltija tekee asian toisen puolesta, eikä opeta sitä kysyjälle. Vaikka tarkoitus olisikin lähtökohtaisesti hyvä, kun esimerkiksi kiireen takia tehdään kysytty asia toisen puolesta, ei tällainen toimintamalli kuitenkaan edistä osaamista organisaatiossa. Merkittävimpänä yksilön vastuuseen liittyvänä haasteena tuloksissa koetaan hiljaisen tiedon panttaaminen eli tilanne,

jossa tietoa ei halutakaan jakaa. Haasteena nähdään myös se, että tietoa joudutaan etsimään ja omaksumaan yksin. Eklund (2018, 155) esittääkin, että ihannetilanteessa vastuualueen asiantuntijat jakavat omaa hiljaista tietoa sisältävää osaamistaan toistensa kesken ja kaikki hyötyvät. Tämän perusteella vastuualueelle olisi hyvä pohtia yhteisiä käytäntöjä hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja työn haasteisiin vastaamiseksi. Mahdollisena tukena edellä mainittuihin haasteisiin voisi olla vertaisena tapahtuva mentorointi eli oppimismentorointi, jonka avulla voitaisiin yhdistää erilaisia kokemuksia omaavia ihmisiä ja mahdollistaa oppimista toinen toisiltaan (vrt. Ristikangas ym. 2014, 150).

Tulosten mukaan vastuualueen oppimismentoroinnilla odotetaan, että sille on olemassa edellytyksiä osallistujien sitoutumisen ja asennoitumisen näkökulmasta. Myös teoriasta (esim. Ristikangas ym. 2014, 150) saadaan tukea sille, että vertaisena tehtävän mentoroinnin, kuten oppimismentoroinnin, onnistumisen kannalta osallistujien halu oppia ja mentoroinnin tärkeänä pitäminen on ensiarvoista. Oppimismentoroinnin jalkauttamiseen liittyviä odotuksia vastuualueella ovat mentoroinnin ottaminen osaksi arkea sekä mentoroinnin tarkoituksen avaaminen lisätynä teoriasta nousseelta näkemyksellä, että myös mentorointiin osallistujien tavoitteet on tunnistettava (Kupias & Salo 2014, 31). Mentorointiin osallistujien välistä vuorovaikutusta voidaan tulosten mukaan parantaa vastuualueella niin, että pyritään pitämään yksilötasolla yllä johdon tukemana vuorovaikutuksen edellytyksiä, kuten luottamuksellisia suhteita kollegoihin ja kysymiseen rohkaisevaa ilmapiiriä. Lisäksi pyritään välttämään väärinkäsityksiä ja toisten arvostelua. Oppimismentorointi perustuu teorian mukaan vertaisuuden lisäksi dialogisuuteen, jota voidaan tulosten mukaan lisätä mahdollistamalla toimenpiteitä yhteisöllisyyden edistämiseksi, kuten kohtaamisia ja keskusteluja toisten kanssa (Heikkinen & Huttunen 2008, 205). Lisäksi tulosten mukaan koetaan, että dialogisuutta voidaan edistää työilmapiirin, työparityöskentelyn sekä vuorovaikutuksen kautta. On huomioitava myös, että jokainen asiantuntija voi vaikuttaa omalla toiminnallaan dialogisuuden ja vuorovaikutuksen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Kuten myös oppimismentoroinnin mallissa nousee esille, on luottamus avainasemassa eri mentorointitilanteissa. Tulosten ja myös tutkimuksen mukaan luottamuksellisen vuorovaikutuksen tukemisessa nähdään tärkeänä edellytysten luominen vuorovaikutukselle, jotta avoin kanssakäynti olisi mahdollista

(Kantola & Penttilä 2022, 367). Tulosten mukaan edellytysten luomisessa tärkeänä nähdään tutkimuksen tukemana erityisesti johdon rooli (Virta 2011, 7).

Oppimismentoroinnilla näyttäisi tulosten ja teorian (esim. Kansalaisyhteiskunnan tietopankki 2020) tukemana olevan yleisesti myönteinen vaikutus työhyvinvointiin ja sen avulla voitaisiin tukea niin uusien kuin kokeneempienkin työntekijöiden hiljaisen tiedon siirtymistä olemalla mukana mahdollistamassa työntekijän tiedon saantia. Tulokset tukevat uusien työntekijöiden osalta Aluehallintoviraston työhyvinvointiohjelman (2022, 13) toteamusta siitä, että oppimismentori voisi olla mukana uuden työntekijän perehdytyksessä, tiedon jakamisessa ja jäsentämisessä sekä vertaistoimijana.

Työn tavoitteena olleesta oppimismentoroinnin mallista haluttiin tehdä mahdollisimman selkeä ja monikäyttöinen, jotta sitä voitaisiin käyttää tukena erilaisissa mentorointitilanteissa. Kun tavoitteena oli nimenomaisesti luoda malli, haluttiin tehdä siihen selkeä rakenne, eikä tyytyä esimerkiksi koostamaan luetelonomaisesti kehittämistoimenpiteitä hiljaisen tiedon siirtämiseksi oppimismentoroinnin avulla. Kun mallia koostettiin, voitiin havaita, että aineiston analyysin tulokset tukivat yhdessä teorian kanssa mallissa kuvattuja työelämän mentoroinnin osa-alueita varsin laajasti. Voidaankin pohtia, mikä osuus tästä yhteensopivuudesta oli sillä, että teemojen suunnittelu pyrittiin jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa tekemään mahdollisimman huolellisesti tarkastelemalla teorialähtöisesti eri puolilta hiljaisen tiedon ja oppimismentoroinnin ilmiöitä.

Tutkimuksen ryhmähaastattelujen suunnitteluvaiheessa pohdittiin sitä, onko tutkimuksen tarkoituksen kannalta riskiä siihen, että hiljaisen tiedon käsite ohjaisi tulosten tulkinnassa virheelliseen lopputulokseen, koska hiljainen tieto voidaan käsittää eri tavoin. Ryhmiin valituille tiedonantajille ennakoon lähetetty yleinen kuvaus hiljaisen tiedon käsitteestä sovellettuna käytännön työelämään kuitenkin antoi hyvät lähtökohdat haastatteluissa käydyille keskusteluille.

Ryhmähaastattelua varten muodostettiin kolme ryhmää, *juniorit*, *seniorit* ja *kehittäjät*. Tässä työssä katsottiin, että ei ollut työn rajauksen kannalta tarkoituk-

senmukaista keskittyä ryhmien välisiin mahdollisiin eroavaisuuksiin. Syy kahden lähtökohtaisesti uran eri vaiheissa olevan sekä yhden kehittämiseen myönteisesti suhtautuvan ryhmän valinnalle tähän työhön oli se, että haluttiin saada PEOL-vastuualueelta mahdollisimman luotettava ja monipuolinen näkemys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kun ryhmien kokoonpanot olivat keskenään samankaltaisia aluehallintoviraston työvuosien ja yhdessä ryhmässä kehittämisorientoituneisuuden osalta, antoi se todennäköisesti ryhmien keskinäiselle keskustelulle oman leimansa, joka näkyi muun muassa siinä, että keskusteluissa oli sujuvuuden ja etenemisen tuntua. Kaikkien ryhmien keskusteluissa oli havaittavissa kannustava ilmapiiri ja se, että kaikki tiedonantajat uskalsivat tuoda omia näkemyksiään turvallisesti esiin.

Ryhmähaastatteluissa oli havaittavissa Vilkan (2015, 126) toteamus siitä, että työelämän tutkimukseen liittyvä täsmäryhmähaastattelu voi olla emansipatorinen. Käytännössä siis ryhmät näyttivät muodostavan haastattelun aikana yhteisiä kantoja keskustelun kohteena olevista teemoista, eikä tiedonantajien henkilökohtaisia näkemyksiä juurikaan opponoitu. Toisaalta emansipatorisuus saattoi olla tiedonantajille myös osaltaan motivaationa haastattelun jatkumiselle sekä edellytyksenä laadukkaammalle haastatteluaineistolle. Jäi pohdittavaksi, olisiko yksilöhaastatteluilla saatu toisistaan eriäviä mielipiteitä ja näkemyksiä paremmin esille.

Haastattelukutsun yhteydessä kaikille lähetettiin ennakkomateriaali, jossa kuvattiin hiljaisen tiedon käsite yleisesti sekä lyhyt kuvaus oppimismentoroinnista. Tästä huolimatta osassa haastatteluista keskustelu ohjautui hetkittäin virheellisiin olettamiin, jotka oli ennakkomateriaalissa todettu toisin. Vilka (2015, 130) ohjeistaa, että haastattelujen aikana voidaan pyytää virhetulkintojen välttämiseksi haastateltavalta tiettyjen käsitteiden tai avainsanojen määrittelyä. Tätä olisi voinut painottaa ja huomioida enemmän, mutta kokonaisuutena arvioiden haastatteluun osallistujat olivat valmistautuneet kiitettävästi keskustelemaan käsitellyistä teemoista.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että koko tutkimusprosessi tuntui etenevän johdonmukaisesti suunnitteluvaiheesta alkaen. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksien mukaisesti tutkimussuunnitelma hioutui vasta tutkimuksen ja aineiston keruun edetessä lopulliseen muotoonsa. Empiirisen osion vaatiman

ajankäytön haasteet työn, vapaa-ajan ja raportin kirjoittamisen välillä saatiin ratkaistua ja analyysin loppuvaiheessa tuntui, että prosessia olisi voinut jatkaa vieläkin pidemmälle. Kuitenkin oli tunnustettava realiteetit tutkimuksen keston, työn sekä muun arkielämän välillä ja tehtävä päätös siitä, milloin opinnäytetyö on kaikkine vaiheineen riittävän hyvä. Toimeksiantajalta saatu korvaamaton tuki ja rohkaiseva palaute motivoivat osaltaan siinä, että tutkimuksesta tulisi realiteetit ja resurssit huomioon ottaen mahdollisimman laadukas ja että siitä olisi konkreettista hyötyä PEOL-vastuualueelle.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kananen (2015, 353) näkee luotettavuuden tutkimustulosten vastaavuutena tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Tässä työssä pyrittiin siihen, että tutkitavan ilmiön totuudenmukaisuutta voidaan tarkastella riittävän dokumentoinnin pohjalta. Tulokset johdettiin aineistosta niin, että voidaan nähdä ristiriidaton päättelypolku. Näin ollen totuudenmukaisuuden vaatimus saavutettiin tässä työssä eri vaiheiden tarkalla dokumentaatiolla. Haastattelujen analysoinnin tulosten esittelyssä käytettiin tiedonantajien suoria lainauksia luotettavuuden lisäämiseksi. Lisäksi analyysin tulosten yhteydessä esiteltiin analyysin eri välivaiheita esimerkkien avulla. Aineiston analyysin etenemistä kuvattiin myös vaiheittain muodostuneiden luokkien tasolla (ks. liite 4). Tässä laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistyksiin, vaan tarkoitus oli ymmärtää juuri tämän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Työn tavoitteena ollutta oppimismentoroinnin mallia ei siis sellaisenaan voisi siirtää esimerkiksi toisen organisaation käyttöön.

Kananen (2015, 338–339) painottaa tutkimuksen luotettavuuden varmistamista jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Käytännössä luotettavuuden varmistamisen voidaan ajatella olevan eräänlaista riskienhallintaa, jonka pyrkimyksenä on poistaa tutkijasta, tutkittavista tai aineistosta johtuvia virheitä. Tutkijasta lähtöisin olevia virheitä pyrittiin minimoimaan huomioimalla Kanasen toteutus tutkimuksen reaktiivisesta ongelmasta eli tässä tapauksessa siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vuorovaikutussuhde tutkittavien kanssa. Tätä virhettä pyrittiin minimoimaan niin, että tutkija valitsi mahdollisuuksien mukaan sellaisia tiedonantajia, joita hän ei suoranaisesti tunne.

Grönfors (2011, 106) näkee tutkimuksen validiuden olevan suhteessa tutkimusraportin ja todellisen kenttätilanteen kanssa. Tässä työssä teemahaastattelun tiedonantajina käytettiin PEOL-vastuualueen asiantuntijoita ja tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkasteltiin teorian pohjalta monipuolisesti eri näkökulmista (Kananen 2010, 60).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus (2019, 8) pitää erityisen tärkeänä huomioon otettavana asiana tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta, mikäli tutkittava on työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon. Tässä tutkimuksessa kaikki tiedonantajat työskentelevät tutkittavassa organisaatiossa ja kaikki myös osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen. Työssä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 14) ohjeen mukaisesti sitä, että muiden julkaisuihin viitattiin asianmukaisella tavalla. Tutkimustyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja eli tarkkuutta, yleistä huolellisuutta ja rehellisyyttä. Tutkimusluvan tarpeellisuus varmistettiin ennen haastatteluja aluehallintovirastojen hallinto- ja kehittämispalveluilta ja toimittiin heidän ohjeistuksensa mukaisesti pyytämällä suostumus valittujen asiantuntijoiden haastatteluun PEOL-vastuualueen johtajalta.

Tässä työssä haastateltaville kerrottiin etukäteen, että heidän henkilöllisyytään ei tuoda ilmi tutkimuksen raportoinnissa, mutta täyttä tunnistamattomuutta ei kuitenkaan voitu luvata. Vilkan (2021, 117) toteaa yksityisyyden suojaamiseen liittyen, että on yleisesti tavoitteena, että henkilötietoja kerätään mahdollisimman vähän. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa (2019, 12–13) todetaan, että tutkimuksen osallistujien tietoja ei ole yleisesti ottaen tarkoituksenmukaista julkaista niin, että henkilöt voitaisiin tunnistaa. Kuitenkaan nimettömyys tutkimuksen tiedoissa ei aukottomasti takaa henkilön tunnistamattomuutta organisaatiota tuntevien toimesta.

Haastateltaville lähetettiin kutsut sähköpostitse (ks. liite 2). Kutsun liitteenä toimitettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) tietosuojailmoitus, jota sovelletaan opiskelijoiden opinnäytetöihin. Ilmoitus perustuu Tietosuojalakiin (2018/1050) ja EU:n yleiseen tietosuojasetukseen (2016/679). Ilmoituksessa kuvataan, miten haastateltavien henkilötietoja käsitellään tutkimuksessa.

Ryhmähaastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla ja haastattelut tallennettiin ja litteroitiin käyttäen Teamsin litterointitoimintoa. Haastattelun aluksi toimittiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2019, 8) mukaisesti eli tutkittavien osallistumissuostumus kysyttiin haastattelutilanteen alussa suullisesti. Kun tallennus aloitetaan Teams-sovelluksella, tuli kokouksen järjestäjän näytölle teksti, jossa kehoitetaan kertomaan kaikille osallistujille, että heidän osallistumisensa tallennetaan ja litteroidaan.

Haastatteluun osallistujille kerrottiin sekä haastattelukutsussa että tietosuojailmoituksessa, että he voivat kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa hyvänsä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2019, 8) mukaisesti tutkittava ei saa saada sellaista kuvaa tai tunnetta osallistumisen pakollisuudesta, että se olisi pakollista tai että hän ei voisi kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn aineiston keruussa käytettiin teemahaastatteluja, joiden teemat laadittiin teoriaan pohjautuen. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Työssä tarkasteltiin tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä kattavasti eri puolilta ja näin saavutettiin opinnäytetyön tarkoitus, joka oli kerätä tietoa siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on ja millä tavalla sitä voidaan siirtää ja saada näin ollen pysymään organisaatiossa.

Yhteenvedona opinnäytetyön tarkoituksen saavuttamisesta voidaan todeta, että hiljainen tieto koetaan vastuualueella oman työn hallintana, joka ilmenee käytännössä työn tekemisen taitona ja ymmärryksenä työn teon tavoista. Hiljainen tieto vaatii siirtyäkseen vuorovaikutusta. Hiljaista tietoa onnistutaan tavoittamaan yhdessä työskentelemällä sekä tuomalla dokumentoitavissa olevaa hiljaista tietoa esiin kirjallisesti tai visuaalisesti. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että hiljaista tietoa voidaan hallita yhteisillä käytännöillä, kuten oppimismentoroinnilla. Oppimismentorointi vaatii onnistuakseen siihen osallistujilta sitoutumista, luottamuksellista vuorovaikutusta ja dialogisuutta, joka kehittyy yhteisöllisyyden kautta. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että oppimismento-

roinnilla olisi mahdollista vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Oppimismentoroinnin avulla voitaisiin myös olla mahdollistamassa uuden työntekijän hiljaisen tiedon saantia.

Työn tavoitteena oli teemahaastattelujen teoriaohjaavan analysoinnin tulosten ja teorian avulla luoda oppimismentoroinnin malli, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymistä Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella ja jota voidaan mahdollisesti kehittää työyhteisössä myöhemmin omana projektina. Oppimismentoroinnin malli päädyttiin koostamaan niin, että riippuen tarpeista voitaisiin valita haluttu mentoroinnin tapa, jonka edellytykset on kuvattu mallissa mahdollisimman tarkasti ja joka olisi käytettävissä erilaisissa työelämän käytännön tilanteissa, joita halutaan mentoroida. Työn tavoite saavutettiin suunnitelman mukaisesti. Tosin on huomioitava se, että mallia ei tässä työssä testattu käytännössä, joten sen käytännön toimivuutta on tässä yhteydessä mahdotonta todeta.

Hiljaisen tiedon ja oppimismentoroinnin merkitystä PEOL-vastuualueen asiantuntijatyössä voidaan kuvata Kupiaksen & Salon (2014, 48) havaintojen kautta niin, että kun kyetään hyödyntämään omia kokemuksia maksimaalisella tasolla, voidaan pitää itseään asiantuntijana. PEOL-vastuualueen asiantuntijat voivat ajatella omaa työtä tehdessään, että mitä, miten ja miksi he tekevät asioita ja suhteuttavat omaa toimintaansa automatisoituneesti niin, että heidän päätöksensä tapahtuvat intuitiivisesti hiljaisen tiedon varassa. Kun ajatellaan oppimismentorointia mentorin näkökulmasta PEOL-vastuualueella, voidaan todeta, että mentoroidessaan mentorin on pohdittava omaa toimintaansa tarkoin. Näin ollen mentori kehittyy myös itse, kun hän tulee entistä tietoisemmaksi toiminnastaan. Muiden opettamisen ja opastamisen voidaankin katsoa olevan tehokkaimpia tapoja oppia. Näyttäisi siis siltä, että asiantuntija voi oppimismentoroinnin avulla saada esiin omaa hiljaista tietoaan.

Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että oppimismentorointi ja jatkuva yhdessä oppiminen voisi helpottaa sitä, että yksittäisille työntekijöille ei enää kertyisi sellaista hiljaista tietoa, jota kukaan muulla ei ole. Eläköitymisten ja henkilöstövaihdosten myötä ei enää jäisi hiljaista tietoa jakamatta, mikäli tietoa mentoroitaisiin ja se olisi yhteistä sekä yhdessä opittua. On otettava myös huomioon, että työmenetelmien ja -välineiden muuttuessa koko ajan toinen voi omaksua

asioita nopeammin kuin toinen, jolloin hitaammin tai eri tavalla oppiva kokee mahdollisesti haasteita siitä, että työ ei onnistu. Toiselle siis voi näin ollen syntyä hiljaista tietoa, mitä toiselle ei välttämättä synny, ainakaan niin nopeasti kuin toiselle. Oppimismentoroinnin avulla tilannetta voitaisiin mahdollisesti tasapainottaa esimerkiksi yhdessä oppien.

On kuitenkin huomioitava, että vaikka edellytykset hiljaisen tiedon siirtymiseksi olisikin olemassa, riippuu kuitenkin lopulta meistä itsestämme, miten tietoa ja erityisesti hiljaista tietoa saadaan välitetyksi. Kuten tutkimuksista ja aineiston analyysin tuloksista voidaan nähdä, on hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta merkitystä, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Tieto ei voi siirtyä, ainakaan kovin kattavasti, mikäli sitä ei halutakaan jakaa muiden kesken. Aineiston tuloksista käy ilmi, että tiedon antajan asenteella on merkitystä siihen, keneltä asioita kysytään ja kenen kanssa niitä halutaan käsitellä. Tiedon jakamisen haasteita voitaisiin kenties saada paremmin hallittaviksi jo pienellä asenteen tarkistuksella. Käytännössä jos ajateltaisiinkin, että työhön liittyvät asiat ovat enemmän yhteisiä, kuin kenenkään omia, voisi sillä olla jo vaikutusta.

Kun PEOL-vastuualueelle haettiin keväällä 2023 mentoreita, ei ilmoittautumisia tullut lainkaan. Voidaan toki pohtia, mikä on syynä siihen, että mentorointimintaan ei haluta mukaan. Oletetaanko sen tuovan lisää työtä ja vastuuta vai koetaanko, ettei osata? Tämän työn yhtenä tarkoituksena voidaankin pitää hiljaisen tiedon merkityksen esille tuomista vastuualueen asiantuntijatyössä ja toivon mukaan työssä tuotetun tiedon avulla voidaan poistaa mahdollisia ennakkoasenteita oppimismentorointia kohtaan. Esimerkiksi se, että uskaltaa pyytää kollegaa mentoroimaan jotain itselle vierasta asiaa ei ole välttämättä kaikille itsestäänselvyys.

Työn kautta on myös ollut mahdollista tuoda oppimismentorointia lähemmäs vastuualueen arkea käytännön esimerkein ja erilaisten tilanteiden kautta. Toki on huomioitava, että oppimismentorointia ei ole juuri vielä tehty PEOL-vastuualueella, mutta on toivottavaa, että tällä työllä olisi myönteinen vaikutus siihen, että mentorointi olisi mukana keskusteluissa. Ihannetilanteessa oppimismentorointia ja tässä työssä luotua mallia käytettäisiin rohkeasti osana omaa työtä ongelmien ratkaisemiseen spontaanisti ja uusien asioiden opetteluun yhdessä sekä myös suunnitelmallisesti laajempien kokonaisuuksien hahmottamiseen

niin yksin kuin ryhmässä. Opinnäytetyön tavoitteessakin mainittu oppimismen-
toroinnin mallin mahdollinen jatkokehitys sekä mallin kokeilu olisi toivottavaa
mentoroinnin käytännön toteutuksen ja jatkuvuuden varmistamiseksi PEOL-
vastuualueella.

LÄHTEET

Aluehallintovirasto. 2022. Avitettu hybridityö – työn ja yhteistyön virittäminen -hanke. Power Point-esitys [viitattu 12.2.2023].

Aluehallintovirasto. 2022. Aluehallintovirastojen työhyvinvointiohjelma. PDF-dokumentti [viitattu 12.2.2023].

Aluehallintovirasto. 2023. Perehdyttämistoiminta. Aluehallintoviraston Intranet, Avinet.

Byrne, K., Dalby, A. & McKenzie C. 2016. Rethinking Mentoring: Online, International Peer-Mentoring with the International Librarians Network. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa:

<http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.3413632> [viitattu 5.9.2023].

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact Oy.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2021. Jatkuvan oppimisen koordinaattorit oppimisen äärellä - tositarinoita verkostotyön ytimeistä. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/oppimismentorointitarinat> [viitattu 18.5.2023].

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* Vol 34 Nro 4. Artikkelehti. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987> [viitattu 28.1.2024].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feeniks-hanke. 2022. Oppimismentorointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://feenikshanke.fi/toiminta/mentorointi-ja-vertaisoppiminen/> [viitattu 10.5.2023].

Feeniks-hanke. 2022. Oppimismentorointivalmennus, Jakso 1. PDF-dokumentti [viitattu 10.5.2023].

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. E-kirja. Saatavissa: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf [viitattu 15.11.2023].

Heikkinen, H. & Huttunen R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Kansanvalistusseura, 203–274.

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijan käyttöohjeet. *MustRead*. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.mustread.fi/artikkelit/asiantuntijan-kayttoohjeet/> [viitattu 23.4.2023].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. *Sosiaali-lääketieteellinen aikakauslehti* 2/2015. Pääkirjoitus. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/download/52491/16293> [viitattu 15.5.2023].

Jännes, E., Isotalus, P. & Rantala, L. 2013. Hiljaisesta tiedosta kuuluvaksi viestintäosaamiseksi. *Puhe ja Kieli*, 33(4). Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/pk/article/view/7662> [viitattu 16.5.2023].

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kangas, P. 2017. Ammatillista vertaismentorointia International Librarians Networkin välityksellä. *Signum*, 49(4), 6–9. Artikkelit. Verkkolehti. <https://journal.fi/signum/article/view/60656> [viitattu 15.9.2023].

Kantola, J & Penttilä, S. 2022. Työminän rakentamisesta yhteisöjen kehittämiseen: Kirjallisuuskatsaus yliopisto-opiskelijoille suunnattujen mentorointiohjelmien merkityksistä. *Työelämän tutkimus* 20 (3). Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112310/75291> [viitattu 31.7.2023].

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/23630> [viitattu 14.2.2024].

Kesti, E., Mäkäräinen, H. & Kaila, M. 2020. Mentoroinnista on moneksi. *Suomen Lääkärilehti* 75 (4), 174–175. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/319968> [viitattu 3.8.2023].

Kiander, T. & Onnismaa, J. 2021. Missä olemme ja mitä muistamme, kun olemme etänä? *Aikuiskasvatus*, 41(3), 263–267. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.111584> [viitattu 8.5.2023].

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Leppisaari, I. 2020. Digimentorointi osana työelämäläheistä jatkuvan oppimisen ekosysteemiä. *Aikuiskasvatus* 1/2020. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/91045/50091?acceptCookies=1> [viitattu 4.8.2023].

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto, Kasvaustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6331-5> [viitattu 3.8.2023].

Niemi, S. & Kräkin, M. 2019. Asiantuntijatyön paradoksisyyhti. Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17 (1). Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106> [viitattu 24.4.2023].

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.

Onnismaa, J. 2021. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31(3). Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journal.fi/inf/article/view/7079> [viitattu 23.4.2023].

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Tampereen yliopisto. Informaatio-tieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1> [viitattu 20.4.2023].

Puusa, S & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress.

Rauramo, P. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tietopankki. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/> [viitattu 29.1.2024].

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Rytty, P. & Arola, M. 2021. Saatto osaamisen esiin? 7 havaintoa taitojen tunnistamisesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/seitsemän-havaintoa-oman-osaamisen-tunnistamisesta/> [viitattu 6.4.2023].

Sosped Keskus. 2023. Oppimismentorointi. Verkkosivu. Saatavissa: <https://sospedkeskus.fi/oppimismentorointi/> [viitattu 28.7.2023].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf [viitattu 14.9.2023].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu 13.1.2024].

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Verkkosivu. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> [viitattu 13.1.2024].
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Valtiolla.fi. 2020. Valmentava mentorointi luo työhyvinvointia. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.valtiolla.fi/valmentava-mentorointi-luo-tyohyvinvointia/> [viitattu 11.5.2023].
- Valtiolla.fi. 2021. Matka oppimiskulttuurin lähteille. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.valtiolla.fi/matka-oppimiskulttuurin-lahteille/> [viitattu 28.7.2023].
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virta, M. 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. *Informaatiotutkimus*, 30(2). Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/inf/article/view/4442> [viitattu 23.4.2023].
- Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2024. Kvalitatiivisen datan käsittely. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/> [viitattu 3.1.2024].
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2024. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullinen sisällönanalyysi. Verkkosivu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> [viitattu 3.1.2024].

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset	Tutkimuksen tietojen käyttö opinnäytetyössä
Byrne, K., Dalby, A., McKenzie C. 2016. Rethinking Mentoring: Online, International Peer-Mentoring with the International Librarians Network. Tutkimusraportti	Vertaismentoroinnin uudelleenmäärittäminen ja osoittaminen, että mentorointiohjelmia voidaan laajentaa myös globaalisti verkossa.	Mentorointiohjelman osallistujien ohjelman puolivälissä täyttämä kyselytutkimus. Tutkimuksessa on yhdistetty kolmen ensimmäisen kyselyn tulokset.	Tutkimuksen kohteena olevalla (ILN) vertaismentorointiohjelmalla on joustava ja skaalautuva mentoroinnin malli, jossa jokainen siihen osallistuva voi toimia mentorina	Perinteisten mentorointiohjelmien ja vertaismentoroinnin eroavaisuuksien kuvaus.
Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ammattilaisten antamia merkityksiä mentoroinnille ja mentorointikäsitteiden välisiä suhteita.	Tutkimusaineistona oli verkkokeskusteluja, oppimispäiväkirjoja ja esseitä. Analyysissä käytettiin fenomenografista tutkimusotetta.	Mentoroinnin käsitteeseen on liitettävä oppimisen elementti. Oppimisen erityispiirteenä on, että mentoroinnin aikana sekä mentori että mentoroitava oppivat. Organisaatiot ovat avainroolissa mentoroinnin toteuttamisessa.	Oppimismentoroinnin mallin luominen PEOL-vastuualueelle

<p>Kantola, J & Penttilä, S. 2022. Työmi- nän rakenta- misesta yhtei- söjen kehittä- miseen: Kirjal- lisuuskatsaus yliopisto-opis- kelijoille suun- nattujen men- torointiohjel- mien merki- tyksistä.</p>	<p>Tutkimuk- sessa kartoit- ettiin, minkä- laisia merkityk- siä yliopistojen mentorointioh- jelma tuottaa työelämässä toimivalle mentorille, opiskelevalle mentoroi- valle sekä ym- päriällä oleville toimijoille.</p>	<p>Kirjallisuuskat- saus, jossa tar- kasteltiin kym- menen vuoden ajalta tutkimuk- sia, jotka käsit- televät yli orga- nisaatorajojen tapahtuvaa yli- opistojen men- torointia.</p>	<p>Mentorointia tu- lisi tarkastella monitasoisena merkitysverkos- tona, jossa mentorointioh- jelma rakentaa mentorointipa- rin suhteen li- säksi yhteyksiä ympäröivään elinkeinoelä- mään ja yhteis- kuntaan. Kirjal- lisuuskatsaus osoittaa, kuinka yksilökeskeistä aiempi tutkimus on ollut ja nos- taa esiin eri ta- soja koskevia tutkimustar- peita.</p>	<p>Mentoroin- tiohjelmien merkityksen esiin tuomi- nen oppimis- mentoroinnin yhteydessä</p>
<p>Leskelä, J. 2005. Mentoi- nti aikuis- opiskelijan ammattillisen kehittymisen tukena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kas- vatustieteiden laitos.</p>	<p>Laajentaa ym- märrystä men- toroinnista ai- kuisopiskelijan ammattillisen kehittymisen tukena. Tavoit- teena oli ku- vata, analy- soida ja tulkita aikuisopiskeli- joiden mentoi- ntiprosessia ja sen tuloksia.</p>	<p>Laadullinen, fe- nomenografii- nen tapaustut- kimus. Aktoreiden (N=25) ja mento- reiden (N=7) nauhoitetut haastattelut. Sen lisäksi tut- kimusaineisto sisälsi akto- reiden kirjallisia dokumentteja</p>	<p>Aktoreiden ja mentoreiden rooleissa, akto- reiden avoi- muudessa ja eri mentorointisuh- teiden emotio- naalisessa väli- matkassa oli suuria eroja. Li- säksi joillakin mentoreilla oli hyvin erilaisia rooleja eri akto- reiden kanssa toimiessaan.</p>	<p>Mentorin vertaisuuden merkityksen kuvaus akto- rille, mentoi- roinnin eri muodot.</p>

		(esittely-, väli- pohdinta- ja vä- liseminaarido- kumentit sekä loppuraportit) sekä väli- ja loppuseminaa- rien yhtey- dessä nauhoi- tettuja tai ylös kirjattuja lausuntoja.		
Pohjalainen, M. 2012. Hil- jaisen tiedon käsite ja hiljai- sen tiedon tut- kimus: kat- saus viimeai- kaiseen kehi- tykseen. Infor- maatitutki- mus 31(3). PDF-doku- mentti.	Tutkimusartik- kelissa tarkas- teltiin sitä, millä tavoin hil- jaista tietoa koskeva ajat- telu on viime aikoina kehit- tynyt eri ulottu- vuuksien osalta; hiljai- sen ja ei-hiljai- sen tiedon erottelu, hiljai- sen tiedon muodot, hiljai- sen tiedon ja tietämyksen erottelu, hiljai- sen tiedon alu- eet ja ulottu- vuudet yksilö- ja organisaa- tiossalla.	Tutkimusartik- kelissa tarkas- teltiin hiljaisen tiedon käsitettä sekä sitä kos- kevia uusia teoreettisia ja empiirisiä tutki- muksia, jotka valittiin niin, että ne edusta- vat erilaisia lä- hestymistapoja sekä hiljaista tietoa koske- van ajattelun viimeaikaista kehitystä.	Löydettiin em- piirisiä tutki- muksia, jotka osoittivat, että hiljaista työelä- män tietoa on mahdollista tut- kia ja tehdä nä- kyväksi. Hiljai- nen tieto on nähty tutkimuk- sissa kokemus- varastona, jota hyödyntäen ja johon peilaten ihmiset työ- kentelevät.	Hiljaisen tie- don määrit- tely ja tun- nistaminen asiantuntija- työssä.
Pohjalainen, M. 2016. Hil- jaisen tiedon	Tutkimuksen tavoite oli tar-	Etnografinen työelämäutki- mus	Organisaation osaamiskulttuu-	Hiljaisen tie- don määrit-

<p>tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjasto-työn kontekstissa. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Väitöskirja.</p>	<p>kastella hiljaisen tiedon käsitettä ja sitä koskevia empiirisiä tutkimuksia sekä myös tarkastella hiljaisen tiedon artikuloitavuutta ja hiljaisen tiedon jakamista sekä uuden tiedon rakentamista.</p>		<p>rista ja tietämyksestä aina vain osa on eksplisiittistä ja näkyvää. Työ opitaan osallistumalla ja soosiaalustumalla organisaation käytäntöihin. Erilaisiin väli-neisiin, käytäntöihin, ohjeistuksiin ja materiaaleihin kiinnittynyttä hiljaista tietoa ei ole helppoa artikuloida tai järjestää systemaattisesti tai helposti saatavaksi.</p>	<p>tely ja tunnistaminen asiantuntijatyössä.</p>
<p>Virta, M. 2011. Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotutkimus, 30(2).</p>	<p>Selvittää, mitä tiedon siirtämisessä eläköityvän asiantuntijan ja hänen seuraajansa välillä tapahtuu, sekä millaista asiantuntijatyössä siirrettävä tieto on.</p>	<p>Empiirinen aiheisto on kerätty kahden toista teema-haastattelun avulla. Analyysi perustuu teema-analyysiin ja artikulatiomenetelmään.</p>	<p>Asiantuntijatyössä siirrettävä tieto on kokeneen työntekijän ajan kuluessa eri lähteistä yhdistelemää tietoa ja kokemusta, jossa kohtaavat tiedon eksplisiittinen, implisiittinen ja hiljainen ulottuvuus. Hiljaista tietoa ei siis voi siirtää</p>	<p>Oppimismentoroinnin ja hiljaisen tiedon suhteen täsmen-täminen asiantuntijatyössä.</p>

			mekaanisesti toiselle, vaan tietoa on jaettava yhdessä, jolloin tieto tulee ymmärrykseksi ja käyttöön.	
--	--	--	--	--

Hei,

opiskelen työn ohessa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamk) ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (insinööri, ylempi AMK) Dataperustaisten hyvinvointipalvelujen kehittämisen koulutusohjelmassa. Työskentelen myös itse Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella, jossa toimin alkoholihallinnon ylitarkastajana.

Teen parhaillaan opinnäytetyötä, jonka aiheena on oppimismentorointi hiljaisen tiedon siirtäjänä. Työn tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaista hiljaista tietoa Itä-Suomen aluehallintoviraston PEOL-vastuualueella on ja millä tavalla sitä voidaan siirtää ja saada pysymään organisaatiossa. Tavoitteena on luoda saadun tiedon pohjalta oppimismentoroinnin malli, jonka avulla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan edistää vastuualueellamme ja jota voidaan mahdollisesti kehittää työyhteisössä omana projektinaan.

Haluaisin sinut mukaan tutkimukseni ryhmähaastatteluun. Ryhmässä on neljä henkilöä. Haastattelun kesto on korkeintaan yksi tunti ja se toteutetaan Teams-sovelluksen avulla. Alan selvittää sopivaa haastatteluajankohtaa heti, kun saan vahvistuksen haastatteluun osallistumisesta ryhmän kaikilta jäseniltä. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa mahdollisimman pian.

Ryhmähaastattelut tallennetaan ja litteroidaan kirjalliseen muotoon käyttäen apuna Teams-sovellusta. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuoda ilmi tutkimuksen raportoinnissa. Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

Haastateltaville lähetetään ennen haastattelua tutustuttavaksi seuraavia aineistoja:

- hiljaisen tiedon käsite yleisesti
- yhteenveto oppimismentoroinnista

Pyytäisin vastaustasi **7.12.2023** mennessä: tuomo.wallén@avi.fi.

Annan tarvittaessa mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Tuomo Wallén

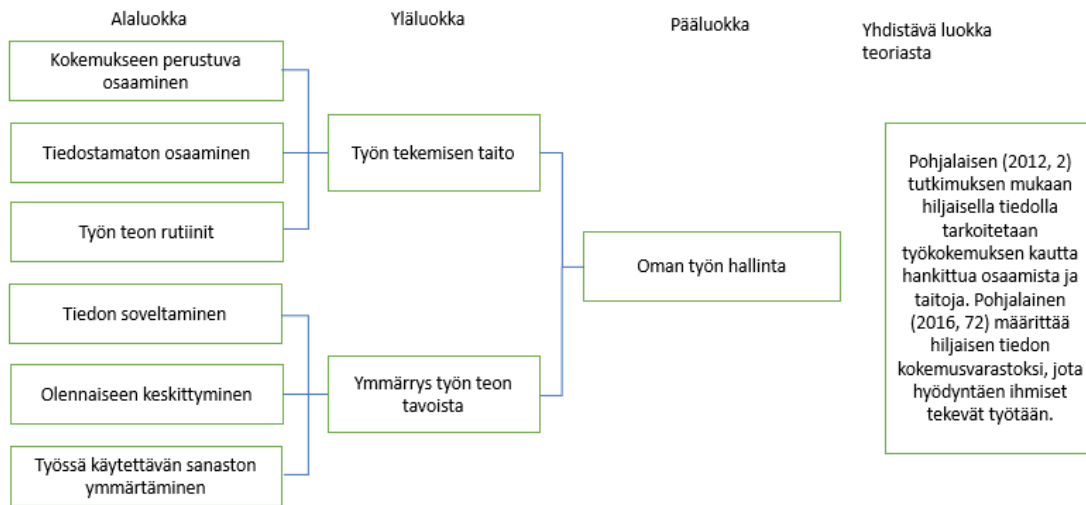
Hiljaisen tiedon siirto

- Miten kuvailisit hiljaista tietoa työssäsi?
- Miten sinulle on siirretty hiljaista tietoa?
- Millä tavalla mielestäsi hiljaista tietoa voidaan säilyttää vastuualueellamme, kun tiedon haltija vaihtaa esimerkiksi toisiin tehtäviin tai siirtyy eläkkeelle?
- Millä tavalla mielestäsi hiljaista tietoa voidaan parhaiten siirtää vastuualueellamme?
- Millaisia haasteita hiljaisen tiedon säilyttämiseen tai siirtämiseen mielestäsi liittyy?

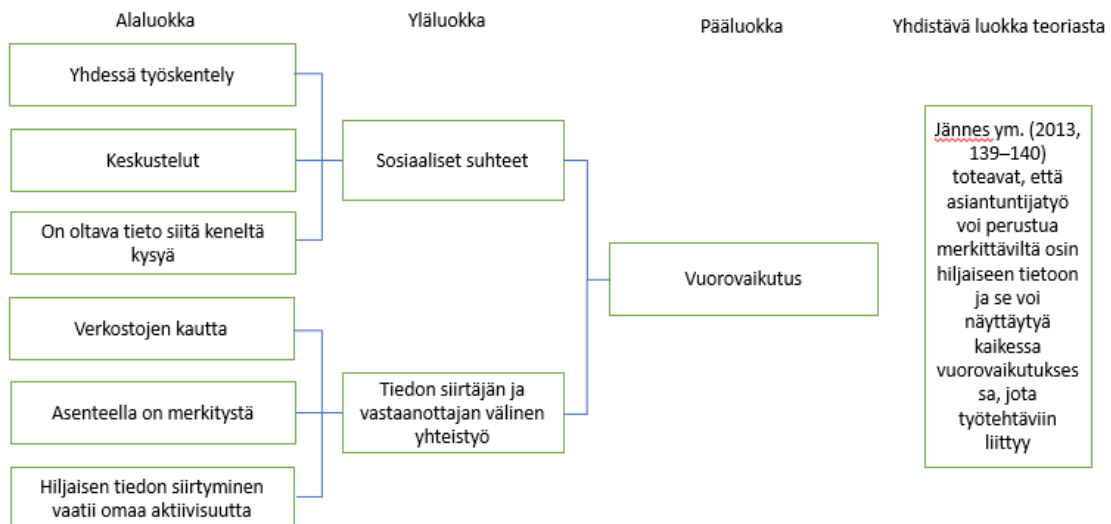
Oppimismentorointi hiljaisen tiedon siirtäjänä

- Mitä odotuksia sinulla on PEOL-vastuualueella suunnitteilla olevasta oppimismentoroinnista?
- Miten organisaatiossamme voitaisiin tukea mentoreiden ja mentoroitavien välistä luottamuksellista vuorovaikutusta?
- Miten organisaatiossamme voitaisiin edistää dialogisuutta?
- Miten arvioisit oppimismentoroinnin voivan vaikuttaa työhyvinvointiin vastuualueellamme?
- Millä tavalla oppimismentorointi voi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä uusille työntekijöille organisaatiossa?

Miten kuvailisit hiljaista tietoa työssäsi?



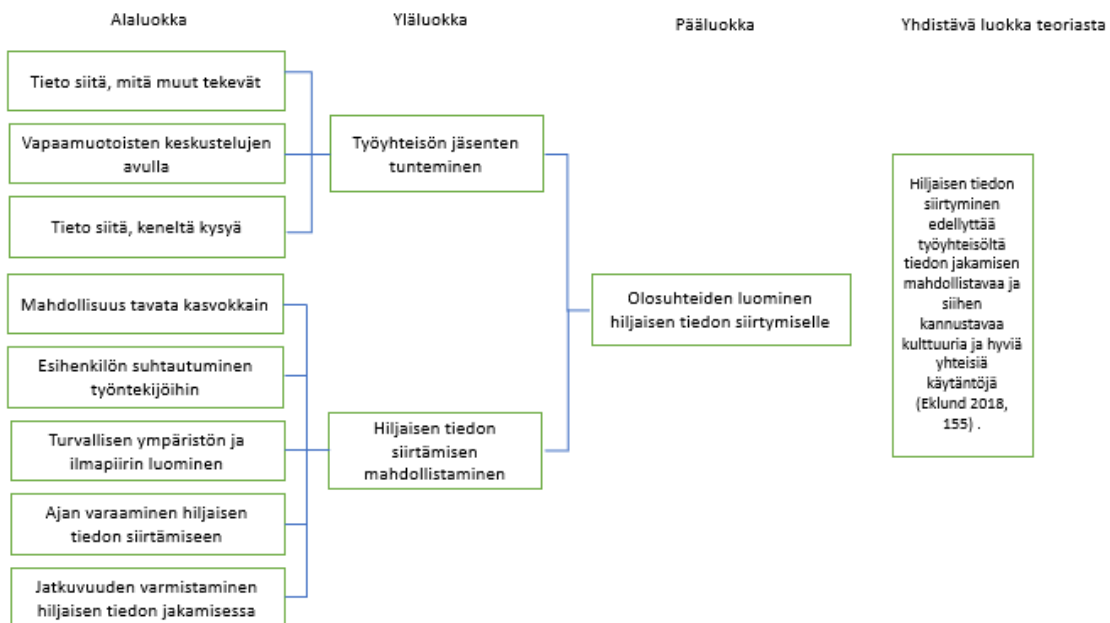
Miten sinulle on siirretty hiljaista tietoa?



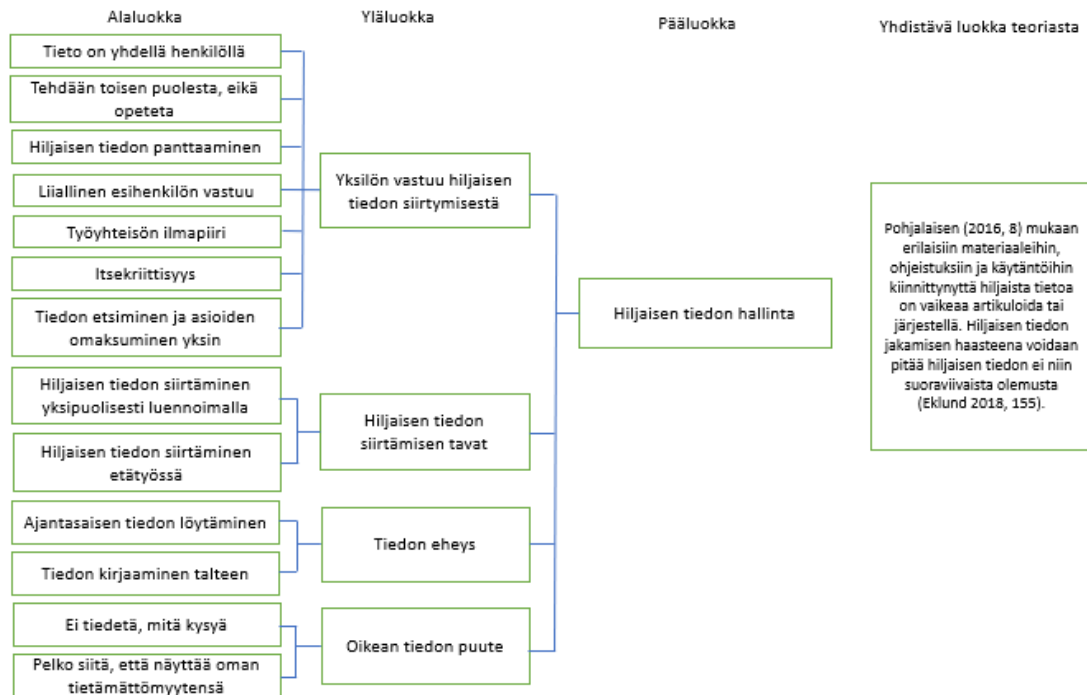
Millä tavalla mielestäsi hiljaista tietoa voidaan säilyttää vastuualueellamme, kun tiedon haltija vaihtaa esimerkiksi toisiin tehtäviin tai eläkkeelle?



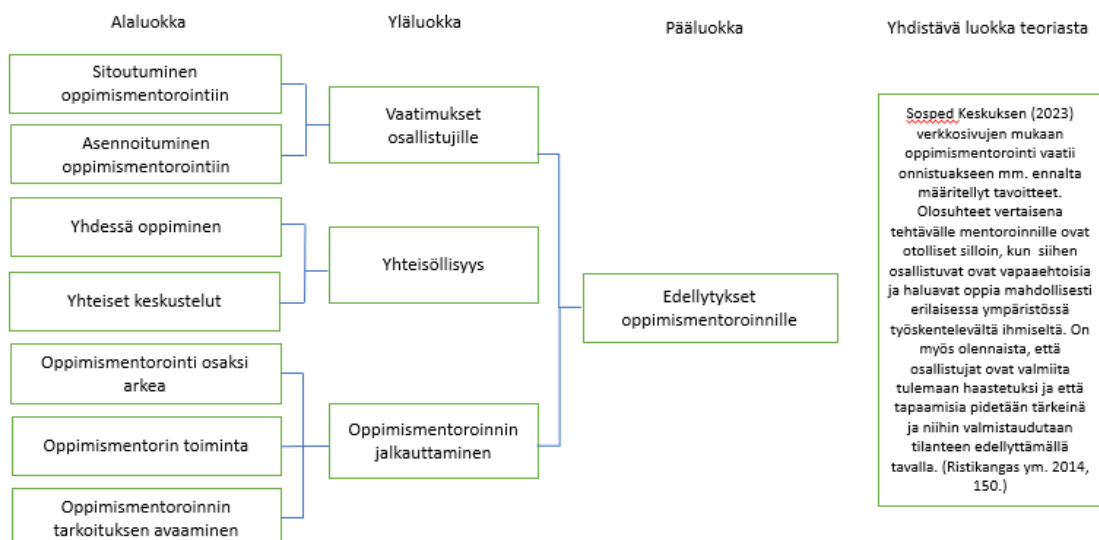
Millä tavalla mielestäsi hiljaista tietoa voidaan parhaiten siirtää vastuualueellamme?



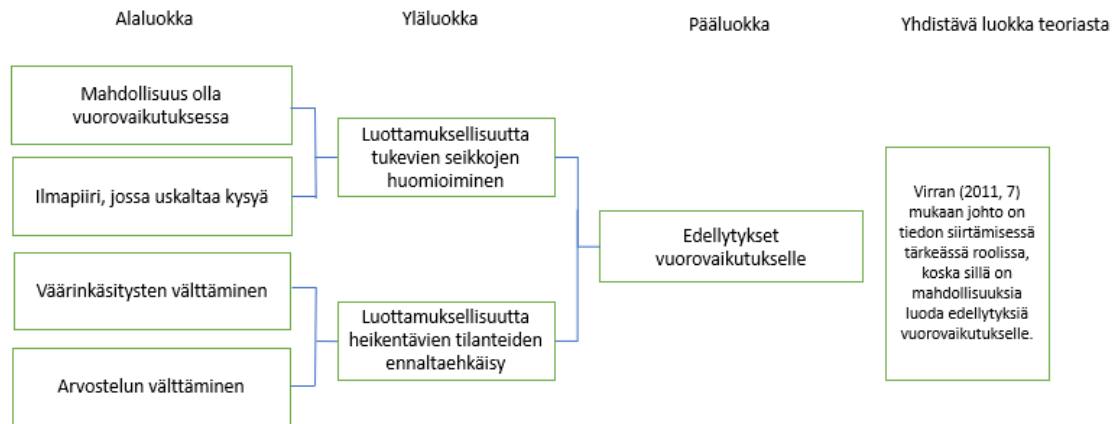
Millaisia haasteita hiljaisen tiedon säilyttämiseen tai siirtämiseen mielestäsi liittyy?



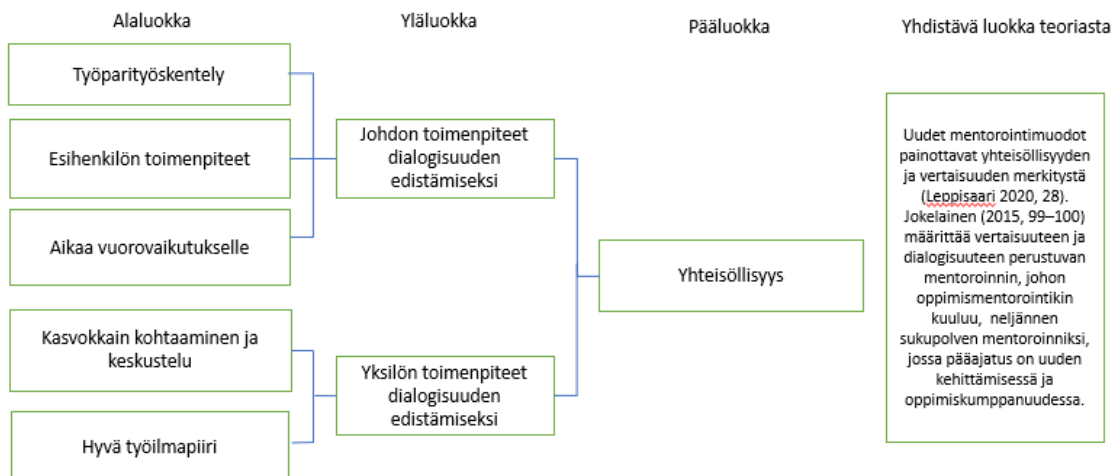
Mitä odotuksia sinulla on PEOL-vastualueella suunnitella olevasta oppimismentoroinnista?



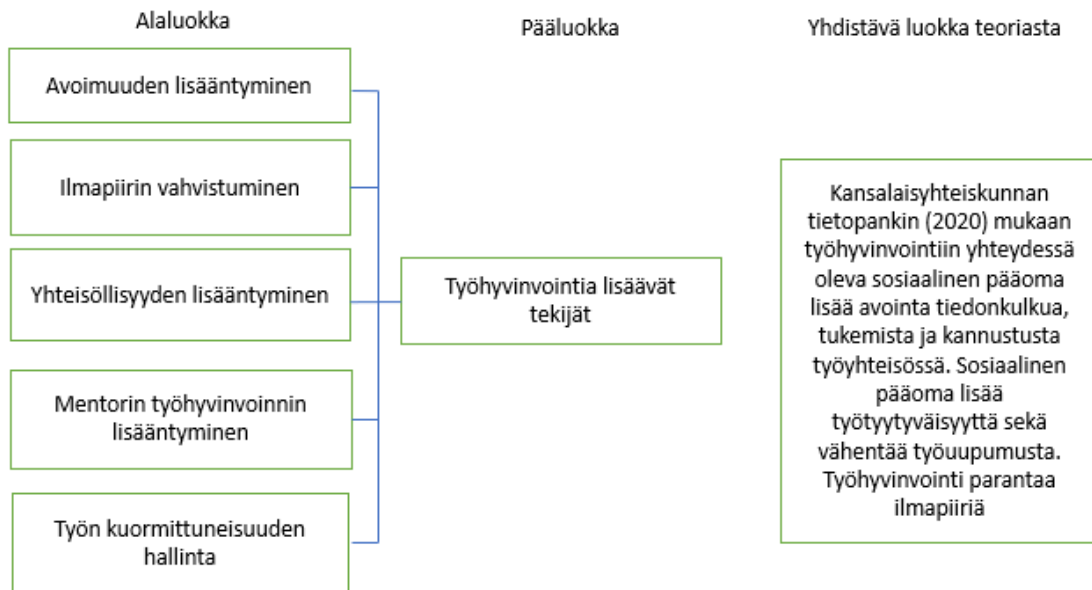
Miten organisaatiossamme voitaisiin tukea mentoreiden ja mentoroitavien välistä luottamuksellista vuorovaikutusta?



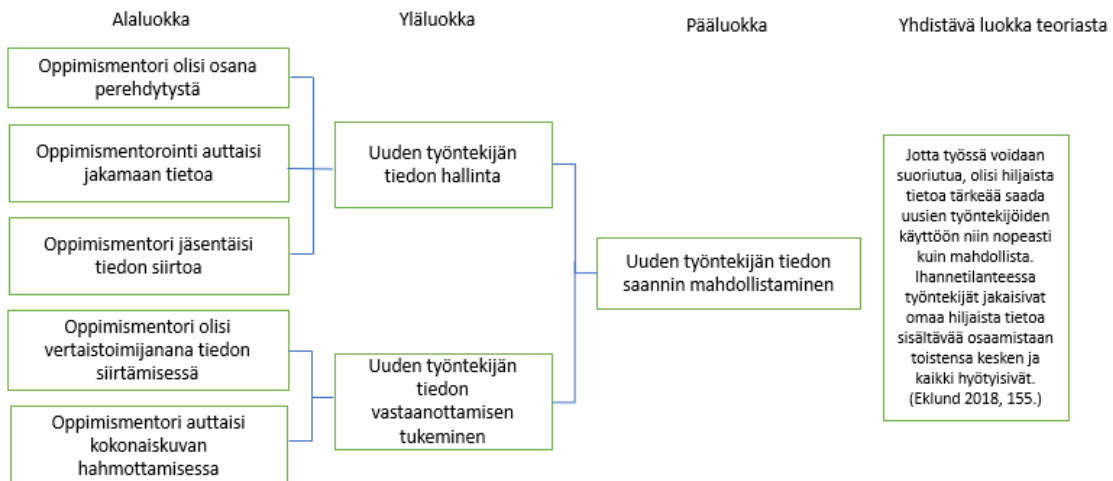
Miten organisaatiossamme voitaisiin edistää dialogisuutta?



Miten arvioisit oppimismentoroinnin voivan vaikuttaa työhyvinvointiin vastuualueellamme?



Millä tavalla oppimismentorointi voi tukea hiljaisen tiedon siirtymistä uusille työntekijöille organisaatiossa?



Tema (mukautuna kehittämisen lähtökohaksi)	Sisällönanalyysin yhdistävä luokka	Teoreettinen lähtökohia	Kehittämiskohheet
Hiljaisen tiedon siirtokäytännöt	Vuorovaikutus	James ym. (2013, 139–140) toteavat, että asiantuntijatyö voi perustua merkittävällä osin hiljaiseen tietoon, jota voi olla mukana kaikissa työssä nähtävissä vuorovaikutustilanteissa. Heikkisen ym. (2008, 205–206) toteavat, että hiljainen osaaminen välittyy yhdessä tekemisen kautta.	On mahdollistettava vuorovaikutus, kuten yhdessä työskentely, keskuudet ja verkostotumien, tiedon antajan aseme
Hiljaisen tiedon säilyttäminen vastuualueella	Hiljaisen tiedon tavoittaminen	Virtainlahti (2008, 129–130) suosittelee dokumentoivassa olevan hiljaisen tiedon esille tuomista kirjallisesti tai visuaalisesti.	Hiljasta tietoa on tuotava esille mahdollisuuksien mukaan kirjallisesti tai visuaalisesti, on oltava mahdollisuus työskennellä yhdessä
Parhaat keinot hiljaisen tiedon siirtämiseen	Osuusheidän luominen hiljaisen tiedon siirtymiselle	Hiljaisen tiedon siirtymisen edellyttäjä työyhteisöissä tiedon jakamisen mahdollistava ja siihen kannustava kulttuuri ja tyviä yhteisiä käytäntöjä (Eklund 2018, 155).	On luotava ja ylläpidettävä olosuhteita hiljaisen tiedon siirtymiselle, kuten vuorovaikutusta, aikaa, ilmapiiriä ja jatkuvuutta
Hiljaisen tiedon säilyttämisen tai siirtämisen haasteet	Hiljaisen tiedon hallinta	Pohjalaisen (2016, 8) mukaan erilaisin materiaaleihin, ohjelustuihin ja käytäntöihin kiinnittynyt hiljasta tietoa on vaikeaa artikuloida tai järkeistää (Eklund 2018, 155).	On kehitettävä yhteisiä käytäntöjä, jolla hiljasta tietoa voitaisiin hallita systemaattisemmin
Odotukset oppimismentoroinnista	Edellytykset oppimismentoroinnille	Sosped Keskuksen (2023) verkostovujen mukaan oppimismentorointi vaatii omistukseen mm. ennalta määrättyä tavoitetta. Risti kangas ym. (2014, 150) listaa vieraaisena tehtävien mentoroinnin onnistumisen edellytyksiä osallistujien vapaaehtoisuuden ja halun oppia muita sekä sen, että mentoroinnin valmistautuaan ja sitä pidetään tärkeänä.	On osettava huomioon, että oppimismentoroinnille on edellytykset, kuten osallistujien sitouduttaminen ja asennottaminen
Mentoroinnin osallistujien välisen vuorovaikutuksen tukeminen	Edellytykset vuorovaikutukselle	Virran (2011, 7) mukaan johto on tiedon siirtämisessä tärkeässä roolissa, koska sillä on mahdollisuus luoda edellytyksiä vuorovaikutukselle.	On pidettävä yllä johdon tukemana vuorovaikutuksen edellytyksiä, kuten luottamuksellista suuntaa, kysymysten rohkaistavaa ilmapiiriä, on vältettävä väärinkäsityksiä ja avoista lla
Dialogisuuden edistäminen	Yhteisöllisyys	Leppisaari (2020, 28) painottaa vertaisena tehtävän mentoroinnin, kuten oppimismentoroinnin yhteisöllisyyttä. Jokelainen (2015, 99–100) määrittää vertaisuuden ja dialogisuuden perustuvan mentoroinnin, johon oppimismentorointiin kuuluu, pääajatuksiksi uuden kehittämisen ja oppimiskumppanuuden.	On mahdollistettava toime npiteet yhteisöllisyyden edistämiseksi, kuten kohtaamiset ja keskustelut, työilmapiiri, työparityöskentely sekä ajan varanne n vuorovaikutukselle
Oppimismentoroinnin vaikutus työyhteisöön	Työyhteisöä lisäävät tekijät	Kansalaisyhteisöjen tietopankin (2020) mukaan työyhteisöön on sosiaalinen pääomien lisäksi työyhteisöissä arvonta tiedonkulttuurin tukemista ja kannustusta. Sosiaalinen pääoma lisää myös työyhteisöä sekä vahva mää työpumunusta. Työyhteisöön parantaa ilmapiiriä.	Olla osettava oppimismentorointi mukaan vastuualueen toimintaan
Hiljaisen tiedon siirtymisen tukeminen oppimismentoroinnilla	Uuden työntehtävän tiedon saannin mahdollistaminen	Eklund (2018, 155) nostaa työssä suoriutumisen edellytykseksi sen, että hiljasta tietoa saadaan uuteen työntehtävään käyttöö n niin nopeasti kuin mahdollista. Koska olettamuksena on, että uudella henkilöllä ei ole kyseisen työympäristön ja -tehtävään liittyvää hiljasta tietoa, kun hän tulee ensimmäistä kertaa organisaatioon perehdytettäväksi.	On mahdollistettava uuden työntehtävän hiljaisen tiedon saanti. Oppimismentorointi voi olla mukana perehdytyksessä, tiedon jakamisessa ja jäsentämisessä sekä vertaistalmentana