
Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Sanna Virtainlahti
Uudista ja uudistu 2009

Hiljainen tietämys on osa osaamista



Hiljainen ja näkyvä tieto

Hiljainen tieto

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

Näkyvä / julkinen tieto

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

*) Michael Polanyi 1966

HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMINEN

Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä



Hiljaisen tietämyksen tunnustaminen

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

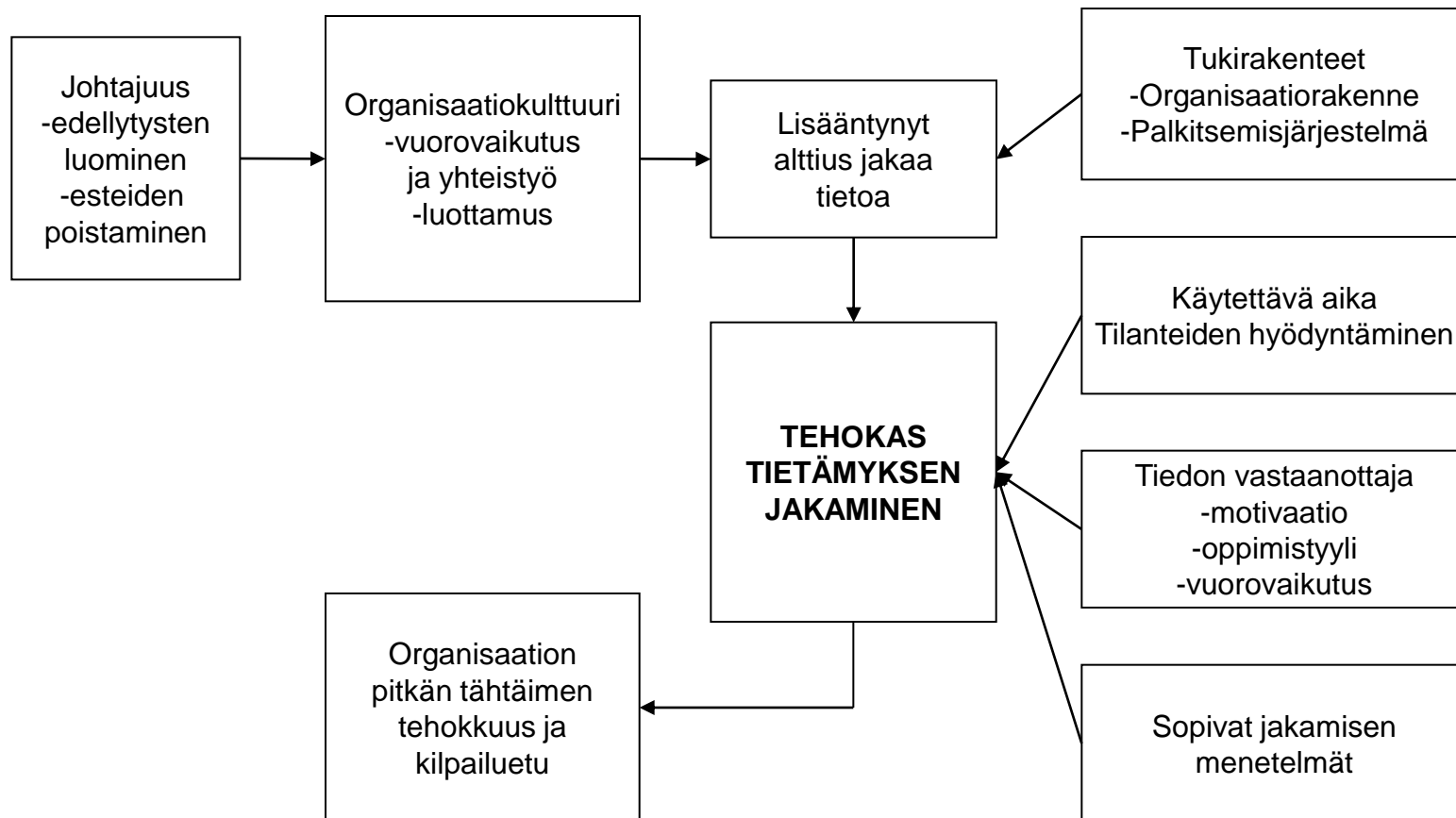
Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja esille tuominen

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

Hiljaisen tietämyksen jakaminen

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

Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (Gohia 2002 mukailten).



Hiljaisen tietämyksen kehittäminen

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

Hiljaisen tietämyksen syntyminen ja luominen

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

Hiljaisen tietämyksen hyödyntäminen

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

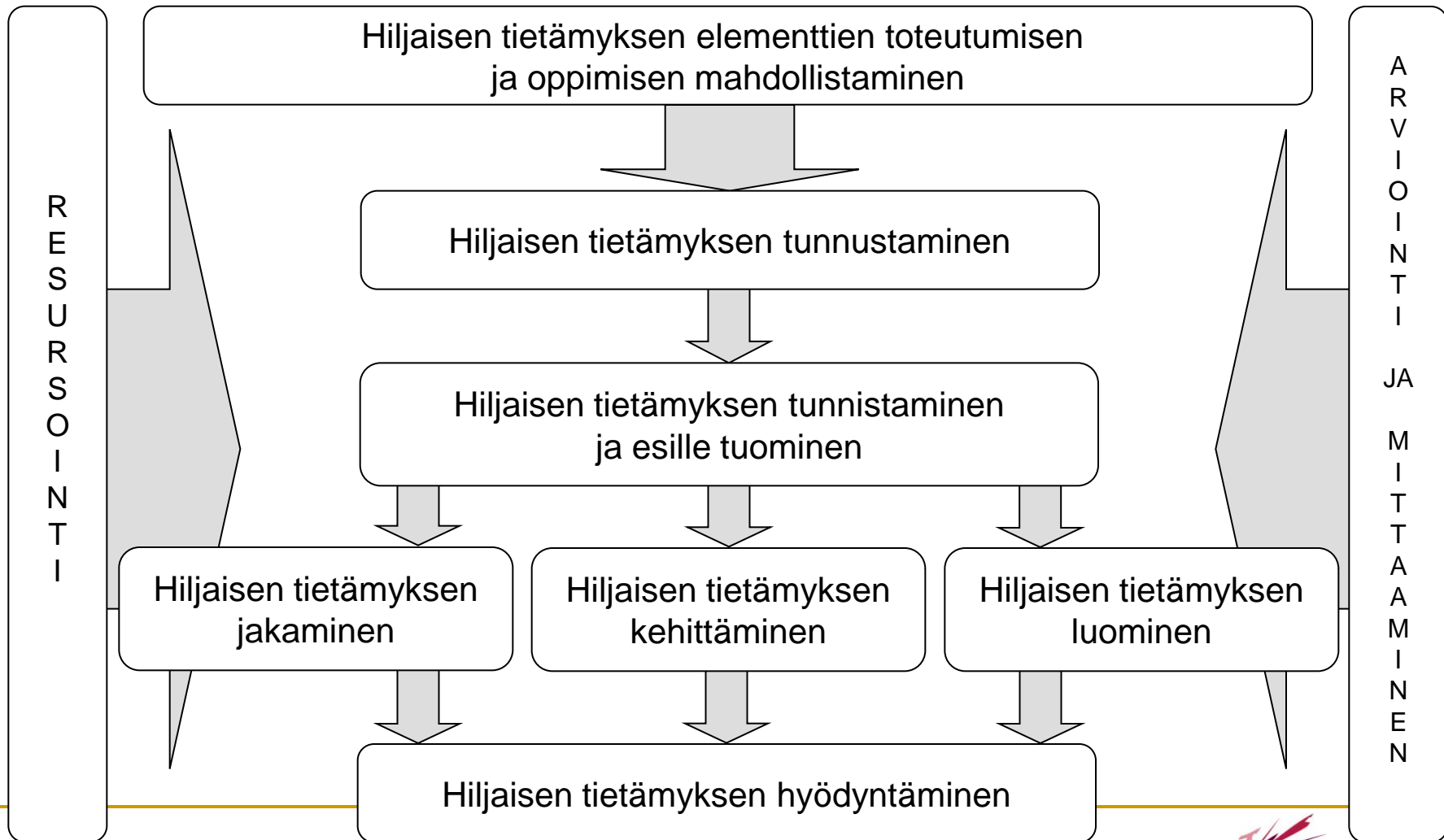
Resurssit

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

Arviointi ja mittaaminen

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

Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit



TacitPro Oy
Sarvantie 39
17120 Paimela
Puh: 0500 680 986
E-mail: sanna.virtainlahti@tacitpro.fi