

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Elina Ojala

**HILJAISEN TIETÄMYKSEN SIIRTÄMINEN KOKENEELTA
UUELLE TYÖNTEKIJÄLLE TAPAUSORGANISAATIOSSA**

**Henkilöstöjohtamisen
Pro Gradu-tutkielma**

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta.....	8
1.2. Tutkimusongelma – määrittely ja rajaus	9
1.3. Miten tutkimusongelma kartuttaa tietoa?	11
2. TEOREETTINEN TARKASTELU	13
2.1. Aiempi tutkimus	13
2.2. Hiljainen tietämys – käsitteen määrittely	15
2.3. Hiljaisen tietämyksen piirteitä.....	16
2.4. Keinoja hiljaisen tietämyksen siirtämiselle	19
2.5. Perehdyttäminen	24
2.6. Perehdyttämisen tavoitteet.....	26
2.7. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen uudelle työntekijälle.....	28
2.8. Perehdyttämisen keinoja.....	31
2.9 Tutkimuksen viitekehys.....	34
2.10.1. Kokonaisuuden hallinta	36
2.10.2. Teknologinen osaaminen	36
2.10.3. Työtapojen hallinta	37
2.10.4. Ihmissuhdetaidot.....	37
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
3.1. Tutkimuskohteen esittely.....	39
3.2. Menetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	39
4. AINEISTON ANALYYSI	41
4.1. Työn luonne	41
4.2. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen VR:n Helsingin varikolla.....	43
4.2.1. Sosiaalisten taitojen opettaminen	43
4.2.2. Kokonaisuuden hallinta	44
4.2.3. Teknologia	49
4.2.4. Työtavat	51
4.2.5. Tiedon siirtäminen yleisesti.....	53
4.2.6 Tiedon siirtämisen keinot	61
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	77
5.1. Sosiaalisten taitojen tietämyksen siirtäminen.....	77
5.2. Kokonaisuuden hallinnan tietämyksen siirtäminen	80
5.3. Teknologisten taitojen tietämyksen siirtäminen	83
5.4. Työtapojen tietämyksen siirtäminen.....	85
5.5. Tutkimuksen tulosten yhteenveto	88
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	92
LÄHDELUETTELO	94

LIITE

Liite 1. Haastattelurunko

95

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen sijoittuminen tutkimuskenttään	12
Kuvio 2. Perehdyttämisen kenttä	25
Kuvio 3. Kulttuurin tasot	29
Kuvio 4. Hiljaisen tiedon alueet tapausorganisaatiossa Virtainlahden mukaan	35
Kuvio 5. Sosiaalisten taitojen tietämyksen siirtämiseen vaikuttavat teemat VR:n varikolla	78
Kuvio 6. Kokonaisuuden hallinnan tietämyksen siirtämiseen vaikuttavat teemat VR:n varikolla	81
Kuvio 7. Teknologisten taitojen tietämyksen siirtämiseen vaikuttavat teemat VR:n varikolla	83
Kuvio 8. Työtapojen tietämyksen siirtämiseen vaikuttavat teemat VR:n varikolla	86
Kuvio 9. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen VR:n varikolla	90

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Elina Ojala
Tutkielman nimi:	Hiljaisen tietämyksen siirtäminen kokeneelta uudelle työntekijälle tapausorganisaatiossa
Ohjaaja:	Henrik Gahmberg
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi:	2002
Valmistumisvuosi:	2008

Sivumäärä: 100

TIIVISTELMÄ

Tällä hetkellä tilanne työmarkkinoilla on sellainen, että työntekijöitä lähtee eläkkeelle enemmän kuin heitä on sinne tulossa. Eläkkeelle lähtevät työntekijät vievät mukanaan hiljaista tietämystä, mitä on hyvin vaikeaa siirtää muille. Hiljainen tietämys on subjektiivista ja ihmisen kokemuksen kautta kertynyttä tietoa, mitä ei voi tallentaa kirjallisesti tai kertoa sanoin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, kuinka kokeneen työntekijän hiljainen tietämys saadaan mahdollisimman tehokkaasti uuden työntekijän käyttöön. Tutkimus perustuu neljään hiljaisen tietämyksen alueeseen, sosiaaliset taidot, kokonaisuuden hallinta, teknologiset taidot ja työtapojen hallinta. Näiden alueiden perusteella on pyritty löytämään keinot, joiden avulla hiljainen tietämys siirtyy perehdyttämisessä.

Tutkimusaineisto on kerätty VR:n Helsingin varikon asentajia haastatteleamalla. Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää. Haastateltavat olivat sekä kokeneita että alle vuoden työskennelleitä uusia työntekijöitä. Aineisto on analysoitu käyttämällä analysointiohjelmaa.

Tutkimuksen analysoinnin perusteella on saatu tutkimuksen tulokset. Tulokset on ensin jaettu teemoihin, jotka nousevat kunkin hiljaisen tietämyksen alueen haastatteluvastauksissa. Näistä teemoista on muodostettu malli, minkä avulla hiljaisen tietämyksen siirto on tehokkaampaa. Mallissa kaikki hiljaisen tietämyksen alueet linkittyvät toisiinsa.

AVAINSANAT: Hiljainen tietämys, hiljaisen tietämyksen alueet, perehdyttäminen

1. JOHDANTO

Kokemuksen ja työn tekemisen kautta karttunutta tietämystä kutsutaan yleensä hiljaiseksi tiedoksi. Kokeneen työntekijän tietämys on monen vuoden, monen erilaisen työvaiheen ja ratkaistun ongelman lopputulos. Hiljainen tietämys on tiiviisti yksilöön sitoutunutta (Eisanhardt & Santos 2002: 140). Kun työntekijät siirtyvät eläkkeelle, on epäedullista antaa kaiken tämän tiedon poistua organisaatiosta. Hyvien työntekijöiden menettäminen saattaa aiheuttaa yrityksessä toiminnan kehityksen laskua (Hope & Hope 1998: 107). Tietämystä pitää yrittää siirtää myös uudelle työntekijälle. Jos hiljaisen tiedon siirto ei onnistu, uusi työntekijä joutuu itse keräämään tietämyksen vuosien työskentelyn kautta. Tähän kuuluu työntekijän aikaa ja voimia. Organisaatio ei saa työntekijää tuottavaksi, jos hän jää arvokkaasta tiedosta paitsi. Monien organisaatioiden ongelma on juuri se, miten saada mahdollisimman nopeasti hiljainen tietämys vanhalta työntekijältä myös uuden työntekijän käyttöön.

Hiljaisen tietämyksen poistuminen on monissa yrityksissä ajankohtainen ongelma. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle työelämästä. Työmarkkinoille tulee vähemmän työvoimaa kuin sieltä poistuu (Sihto 2003). Tietämyksen siirtämisestä on 1990-luvulla tullut ajankohtainen ja merkittävä johtamisen aihealue (Szulanski 1996). Jo pelkästään yhden etevän työntekijän lähteminen saattaa olla yritykselle haitallista. Monen sadan lähteminen onkin jo erittäin suuri haaste. Yritysten kansainvälistyessä, tietämyksen siirtäminen ulkomaisiin toimipisteisiin on noussut esille monissa organisaatioissa.

Tutkimukseni tarkoituksena on löytää keinoja ja tapoja, miten perehdyttämisprosessissa saadaan siirrettyä hiljaista tietämystä. Pyrin selvittämään niitä menetelmiä, joilla saadaan tehokkaasti perehtyneiden työntekijöiden kokemus ja hiljainen tietämys uusien työntekijöiden käyttöön. Teen tutkimukseni VR:n Helsingin varikon asentajilla. Tarkoitukseni on saada esille mahdollisimman paljon työntekijöiden omia ajatuksia ja mielipiteitä tietämyksen siirtämisestä. Näistä aion muodostaa käytäntöön ja erityisesti heidän työhönsä soveltuvia keinoja hiljaisen tietämyksen siirtämiseen uudelle työntekijälle.

Teen tutkimuksen puolistrukturoidulla haastattelulla. Kysymykseni ovat useamman eri lähteen pohjalta muodostettuja. Pyysin haastateltavia kertomaan mahdollisimman paljon ja laajasti kokemuksiaan, ja millaisia ajatuksia kysymys heidän mielessään herättää. Puolistrukturoidun haastattelun valitsin, sillä halusin antaa haastateltaville vapauden vastata mahdollisimman laajasti. Koska aihe on vaikea, halusin selkeillä kysymyksillä auttaa heitä vastaamisessa.

Tutkimusraportissa käyn läpi aiheeseen liittyvää teoriaa ja esittelen aiempaa tutkimusta. Tämän jälkeen kerron millä menetelmillä toteutin tutkimukseni. Etenen sitten raportissani tutkimuskohteen ja aineiston esittelyyn sekä analysointiin. Lopuksi raportoin tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja pohdinnat analysoinnin perusteella.

1.1. Tutkimuksen tausta

Helsingin-sanomien taloussivuilla kerrottiin 25.1.2007, että VR palkkaa lähivuosien aikana 1400 uutta työntekijää korvaamaan eläkkeelle lähtijöitä. Tämä tarkoittaa 250–300 uuden henkilön rekrytointia vuosittain. VR:ltä siirtyy eläkkeelle noin 1500 henkeä vuoteen 2010 mennessä. Heidän jokaisen mukana lähtee tietoa, mikä on heille kokemuksen kautta kertynyttä. Kaikkea heidän mukanaan lähtevää tietoa ei voi kirjoittaa ylös tai tallentaa tietovarastoihin. Osa tietämyksestä poistuu organisaatiosta väistämättä. Organisaatioiden kokeneet työntekijät pitävät hallussaan arvokasta tietoa. Heille on vuosien aikana kokemuksen ja rutiinin myötä karttunut sellaista tietoa ja taitoa, minkä ilmaiseminen sanoin on vaikeaa tai jopa mahdotonta.

VR:n varikon asentajat tekevät työtä, jossa pitää noudattaa turvallisuusohjeita. Heidän pitää työskennellä vaarallisten sähkövirtojen ja kalliiden koneiden kanssa. Heidän työnsä vaatii tarkkuutta, nopeutta, rutiineja ja tehokkuutta. Kuitenkin heidän normaaliin työpäiväänsä kuuluu myös tapauksia, joita ei ole koskaan ennen tullut vastaan. Aina ei löydy henkilöä, joka osaisi selvittää ongelman. Tietämyksen siirtämistä hankaloittaa omalta osaltaan myös se, että työ tapahtuu vuoroissa. Kaikki eivät ole paikalla kuulemassa tarvitsemaansa tietoa tai aina ei ole oikea osaaja läsnä jakamassa tietoaan sitä tarvitseville. Näissä olosuhteissa tietämyksellä on äärimmäisen tärkeä merkitys. Työssä vaaditaan tietoa, taitoa, nopeutta ja ongelmanratkaisukykyä. Kun merkittävä osa taitavista työntekijöistä lähtee eläkkeelle, pitää tulokkaiden omaksua kaikki mahdollinen tietämys ja hyödyntää se mahdollisimman hyvin omaan työskentelyynsä.

1.2. Tutkimusongelma – määrittely ja rajaus

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millä tavoin perehdyttäminen ja hiljaisen tietämyksen siirtäminen saadaan tehokkaasti yhdistettyä. Tavoitteena on selvittää, miten uudelle työntekijälle saadaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ammattitaito niin hyväksi, että hän kykenee selviytymään työstään sujuvasti. Mitkä ovat työntekijöiden näkemykset asiasta ja miten he kokevat perehdyttämisen ja oppimisen. Teen tutkimuksen yhdestä ammattiryhmästä, joten tämä rajaa tulosten soveltamismahdollisuutta.

Kuinka Hiljainen tietämys saadaan siirretyksi uudelle työntekijälle perehdyttämisprosessissa VR:n varikko-asentajan työssä?

1. Millä tavoin hiljaista tietämystä siirretään VR:n varikko-asentajan työssä?
2. Miten tietoa ja tietämystä voidaan siirtää tehokkaammin uudelle työntekijälle VR:n varikko-asentajan työssä?

Tutkimusongelmana on selvittää, millä tavoin hiljaista tietämystä siirtyy VR:n varikolla asentajan työssä ja kuinka sitä voidaan siirtää uudelle työntekijälle perehdytystilanteessa. Tarkoituksena on päästä selville, millaisissa tilanteissa erityisesti hiljainen tieto siirtyy ja miten se siirtyy. Kysyn haastateltavilta, mitä mieltä he ovat yleisesti käytetyistä tiedon siirtämisen ja luomisen keinoista. Pyrin myös saamaan heiltä ideoita, kuinka tehostaa perehdyttämistä ja tiedon siirtämistä.

Organisaatioissa on paljon arvokasta tietoa, jonka siirtäminen on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoista (Hope & Hope 1998: 122). Tieto on myös uuden työntekijän ammattitaidon kehittymisen kannalta tärkeää. Tämä tieto on työntekijöiden henkilökohtaista tietoa. Se on kontekstisidonnaista ja kokemusperäistä. Hiljaista tietämystä siirtyy siis koko ajan. Uusi työntekijä pääsee työntekoon mukaan, jos hän pystyy omaksumaan mahdollisimman paljon myös hiljaista tietoa. Hän voi tarkkailla ympäristöään ja työntekoa. Keskityn tutkimuksessani siihen, miten kokemuksen kautta karttuva hiljainen tietämys siirtyy, sekä kuinka tämä saadaan siirrettyä nopeammin ja tehokkaammin.

Monesti kokemus ja kokeileminen ovat ainoat keinot. Tietämys pitää kokea, ottaa käytäntöön ja sen pitää olla sosiaalisesti hyväksytty, jolloin osa siitä voidaan saada esille täsmällisenä tietona (Eisenhardt & Santos 2002: 140). Olisi kuitenkin tärkeää

hyödyntää kokeneelle työntekijöille kertynyttä tietoa ja siirtää sitä, jo valmiiksi karttunutta tietoa, uudelle työntekijälle. Tällöin uusi työntekijä pääsisi nopeammin ja tehokkaammin työskentelemään. Uuden työntekijän ei tarvitsisi itse kokeilla, vaan joku joka on jo aiemmin oppinut kokemuksensa kautta, voisi kertoa ja näyttää sen hänelle. (Hope & Hope 1998: 107)

Tietämys on usein jaettu hiljaiseen ja täsmälliseen tietoon. Täsmällinen tieto (explicit knowledge) on objektiivista tietoa ja se on helposti siirrettävissä ja tallennettavissa (Nonaka & Takeuchi 1995: 59). Tässä tutkimuksessa keskityn hiljaisen tietämyksen siirtämiseen. Täsmällisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen ovat joissain tapauksissa päällekkäisiä. Täysin hiljaista tai täysin täsmällistä tietoa tuskin on, sillä tieto asettuu jatkumolle, jossa nämä tiedon lajit ovat ääripäinä (Cavusgil, Calantone & Zhao 2003). Pyrin kuitenkin keskittymään ja löytämään erityisesti hiljaisen tietämyksen siirtymistapaukset ja – keinot.

Hiljainen ja täsmällinen tieto eivät ole toistensa vastakohtia, mutta kuitenkin erilaisia tietämyksen alueita. Ne menevät lomittain ja ovat yhteydessä ihmisen luovan toiminnan aikana. Tiedon muuntuminen (Knowledge conversion) on Nonakan ja Takeuchin (1995: 61) luoma termi. Sillä tarkoitetaan tiedon muodostumista ja laajenemista sosiaalisessa kanssakäymisessä hiljaisen ja täsmällisen tiedon välillä. Tietämys sekä syvenee että lisääntyy tiedon muuntumisen kautta.

Aiemman tutkimuksen avulla etsin tapausyritykseen mahdollisesti sovellettavissa olevia keinoja, joilla saadaan hiljainen tietämys välitettyä uudelle työntekijälle. Pyrin kuitenkin löytämään keinoja, jotka olisivat helposti käytettävissä tapausyrityksessä.

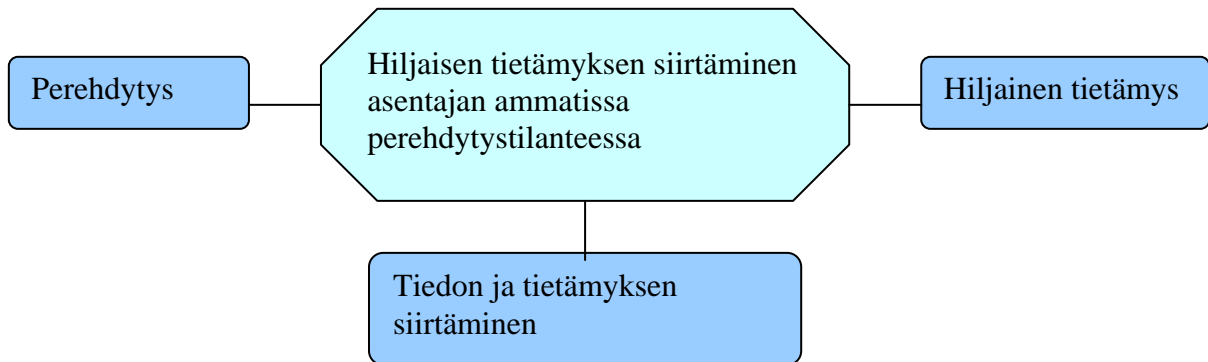
Rajaan tutkimuksen koskemaan vain uuden työntekijän perehdyttämisessä tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Perehdyttämisen loppumiselle on vaikeaa vetää selkeää rajaa. Se päättyy, kun on saavutettu perehdyttämisen tavoitteet. Perehdyttämisen voidaan katsoa päättyvän myös siinä vaiheessa, kun työntekijän kysymykset ovat niin vaikeita, että organisaatiossa kukaan ei osaa vastata niihin. Otin haastatteluuni uusista työntekijöistä sellaisia, jotka ovat olleet korkeintaan vuoden kyseisissä tehtävissä. Hiljaisen tietämyksen tehostamisen keinoja joita tutkimuksessani saan esille, voi soveltaa myös muihin tapauksiin, kuin vuoden töissä olleisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003: 205.)

Sanna Virtainlahti (2006) määrittelee tutkimuksessaan hiljaisen tietämyksen neljään alueeseen. Nämä alueet ovat ihmissuhteet, kokonaisuuden hallinta, työtavat ja teknologia, joita käytän tutkimukseni perustana. Pysin saamaan esille tutkimukseni kohteeseen sopivat piirteet ja erityisesti keinot, joilla näiden Virtainlahden (2006) määrittelemien alueiden hiljaista tietämystä voitaisiin siirtää. Virtainlahden tutkimukseen viitataan tarkemmin sivulla 34 kappaleessa 2.9. *Tutkimuksen viitekehys*.

1.3. Miten tutkimusongelma kartuttaa tietoa?

Hiljaista tietämystä ei ole aiemmin tutkittu perehdyttämisen näkökulmasta. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen mielletään monissa yhteyksissä pitkälliseen ja syvälliseen yhteistyöhön mestarin ja noviisin välillä. Uusi työntekijä ei kuitenkaan pysty selviytymään työstään onnistuneesti, jos hän toimii pelkän teorian tiedon perusteella. Siksi myös perehdyttämisessä on tärkeätä siirtää hiljaista tietämystä, eikä jättää sitä vain uuden työntekijän toiminnan ja työskentelyn kautta opittavaksi. Myös uuden työntekijän pitää oppia hiljaista tietämystä heti alusta lähtien. (Koivunen 1997: 98.)

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään sitä, kuinka uusi työntekijä voisi mahdollisimman paljon hyötyä kokeneen ja osaavan työntekijän taidoista ja tietämyksestä. Tutkimuksessa selvitetään asentajien mahdollisuuksia kokemusperäisen tiedon siirtämiseen. Näin tutkimus auttaa uuden työntekijän perehdyttämisessä ja hänen tiedonsaannin tehostamisessa. Tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille hiljaisen tietämyksen siirtämisen keinoja. Erityisesti hiljainen tietämys on vaikeaa saada siirrettyä uudelle työntekijälle. Organisaatioissa ei yleensä ole aikaa perehdyttää (Heikkinen 1999: 24). Perehdyttäminen saatetaan jättää vain pintapuoliseksi opastukseksi ja ohjekirjojen, tietokantojen ja kirjoitettujen neuvojen varaan. (Kjelin & Kuusisto 2003: 36.)



Kuvio 1. Tutkimuksen sijoittuminen tutkimuskenttään.

Tutkimus sijoittuu henkilöstöjohtamisen alaan, tietämyksen siirtämisen ja henkilöstön kehittämisen kenttään. Tietämyksen siirtämisessä tutkimus keskittyy erityisesti vaikeasti siirrettävään hiljaiseen tietämykseen. Pyrin löytämään ne keinot hiljaisen tietämyksen siirtämiseen, joita voidaan käyttää heti perehdyttämisestä lähtien. Näin uusi työntekijä pääsee hyötymään kokeneiden työntekijöiden hiljaisesta tietämyksestä heti uuteen työpaikkaan tullessaan.

Perehdyttäminen on yksi tiedon siirtämisen alueista. Se on kuitenkin poikkeava päivittäiseen tiedon siirtämiseen verrattuna siinä mielessä, että se on tietyn mittainen prosessi ja antaa vain pintapuoliset tiedot kaikesta työnkuvaan liittyvästä. Paremman tietämyksen ja osaamisen saa vasta työtä tekemällä ja kokemuksen kautta. Uusi työntekijä ei heti pysty muistamaan kaikkea oppimaansa. On tärkeää, että hän saa syvällistä tietoa kaikesta työhön liittyvästä ja siten pystyy päättämään asioita ja myös kysymään oikeilta henkilöiltä. Uuden työntekijän pitää omaksua heti työnsä kokonaisuus. (Tornberg 1987; Kjelin & Kuusisto 2003: 36.)

Asentajan työ sisältää sellaisia asioita, joita ei voi pelkästään opiskellen oppia. Kuten tämänkin tutkimuksen tapauksessa, VR:n varikkotyöntekijöiden työn tekeminen käsittää paljon sellaisia osa-alueita, joita on mahdotonta oppia muuten, kuin paikan päällä. Huolellinen perehdyttäminen ja työnopastus ovat uuden työntekijän, työkavereiden ja työnantajan kannalta ensiarvoisen tärkeitä. (Heikkinen 1999: 23.)

2. TEOREETTINEN TARKASTELU

Tässä tutkimusraportin osassa esittelen aiheen tarkemmin. Kerron tutkimusongelman, esittelen aiempia tutkimuksia ja määrittelen tutkimuksen suhteessa muihin tutkimuksiin. Määrittelen termit, joita käytän raportissani ja käyn läpi aiheeseen liittyvää teoriaa. Lopussa esittelen viitekehyksen, johon tutkimus pohjautuu.

2.1. Aiempi tutkimus

Tietoa voidaan luokitella usealla tavalla. Blumentritt ja Johnson (1999) jaottelevat tiedon neljään ryhmään. Kodifioitu tieto (codifiable knowledge) eli informaatio, mikä on ihmisten täsmälliseksi tekemää tietoa. Kodifioitu tieto on tallennettua tai jossakin sellaisessa muodossa, että se on helposti siirrettävissä. Yleistieto (common knowledge) on yleisesti hyväksytty tieto, vaikka se ei olisikaan täsmällistä. Se sisältyy yleensä rutiineihin ja menettelytapoihin. Yleistieto opitaan työskentelemällä tietyssä ympäristössä. Sosiaalinen tieto (social knowledge) sisältyy ihmisten välisiin suhteisiin ja kulttuurisiin tilanteisiin. Esimerkiksi vastaus kysymykseen ”kuka voi auttaa minua tässä asiassa” on sosiaalista tietoa. Sisäistetty tieto (embodied knowledge) muodostuu ihmisen kokemuksen, taustan ja taitojen kautta. Se kertyy koko elämän ajan, ja on siksi henkilöön sitoutunutta. Ihminen käyttää sisäistettyä tietoaan mallien ja erilaisten kytkentöjen kautta ongelman selvittämiseksi.

Yksi tapa jaotella tietoa on asettaa tieto jatkumolle, jonka ääripäät ovat hiljainen tietämys ja täsmällinen tieto (Cavusgil, Calantone & Zhao 2003). Hiljaisen tietämyksen tutkimus on ollut melko vähäistä. Yksi syy tähän on, että vaikka hiljaista tietämystä on aina siirretty, hiljainen tietämys käsitteenä on melko uusi. Michael Polanyi pohtii Hiljaisen tiedon käsitettä teoksessaan *The tacit dimension* (1958). Hänen johtoaajatuksensa kirjassa on, että ihminen tietää enemmän, kuin hän voi kertoa.

Toinen syy hiljaisen tiedon tutkimuksen vähäisyydelle on se, että työntekijöiden tiedon ja taidon merkitys organisaatiolle on huomattu vasta 1990-luvun aikana (Szulanski 1996). Johtajat ja omistajat ovat vasta nyt ymmärtäneet työntekijöiden tietämyksen suuren arvon organisaatiolle. Työntekijät nähdään nyt resurssina ja sijoituskohteena, eikä enää vain menoeränä. Ennen teollista vallankumousta käsityöläiset tekivät kaikki tuotteensa alusta loppuun itse. He valmistivat tuotteet ammattitaidolla ja hiljaisen

tietämyksensä avulla. Näitä ammattisalaisuuksia siirrettiin siten, että mestarit ottivat oppipoikia, jotka työskentelivät oppilaina ja apulaisina. Hiljaisen tietämyksen siirto oli automaattista. Ammattiin opittiin vierestä seuraamalla ja työtä tekemällä. Tällöin oppilas sai tarkkailla mestarin työskentelyä pitkään ja läheltä. Nykyään ammattiin pitää oppia nopeasti. (Heikkinen 1999; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000; 12–13.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) sovelsivat hiljaisen tietämyksen ajatusta yritysmaailmaan. Heidän kirjassaan *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, tutkijat ovat kehittäneet mallin tiedon luomiselle. Tämä tutkimus on erittäin arvostettu organisaation tiedon siirtämisen, uuden tiedon luomisen ja hiljaisen tietämyksen perusteos. Nonaka ja Takeuchi (1995: 3, 6) ovat sitä mieltä, että japanilaisten yritysten menestys piilee niiden taidoissa luoda uutta tietoa. He väittävät, että japanilaiset yritykset kokonaisuudessaan pyrkii kehittämään uutta tietoa ja muuntamaan sen hyödyksi tuotteisiin, palveluun ja toimintaan. Heidän teoriansa on, että tiedon luominen aiheuttaa jatkuvaa innovointia, ja täten saavutetaan etua markkinoilla.

Sanna Virtainlahti (2006) teki lisensiaatintutkimuksen, jossa hän pyrki tapausyrityksessä kuvaamaan ja ymmärtämään hiljaista tietämystä. Hän sai tutkimuksessaan selville, että hiljainen tieto ja tietämys jakautuvat kyseisessä tapausyrityksessä kokonaisuuden, teknologian, työtapojen ja ihmissuhteiden hallintaan (Virtainlahti 2006: 121). Näitä alueita käytetään tässä tutkimuksessa viitekehystenä. Tutkimusta käsitellään tarkemmin raportissani kappaleessa 2.9. *Tutkimuksen viitekehys* sivulla 34.

Tiedon siirtymisen esteitä tutkivat Scott ja Yih-Tong Sun (2005). Heidän artikkelissaan *An investigation of barriers to knowledge transfer* käsitellään tärkeimpien organisaation sisäisten kanavien sekä organisaatioiden välisen tiedonsiirron esteitä. Hiljaisen tietämyksen siirtämistä on tutkittu lähinnä yritysten välillä. Foos, Schum ja Rothenberg (2006) tutkivat tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tietämyksen siirtoon kahden tuotesuunnittelukumppanin välillä. Cavusgil ym. (2003) selvittivät yritysten välisen hiljaisen tiedon siirtämisen vaikutusta innovaatiokykyyn amerikkalaisissa valmistus- ja palvelualan yrityksissä.

Yrityksen sisäistä hiljaisen tietämyksen siirtämistä on tutkittu vähän. Szulanski (1996) väittää, että yrityksen sisällä parhaiden käytäntöjen siirtäminen on keskeistä sen menestymisen kannalta. Hän selvittää tutkimuksessaan suurimpia syitä sille, miksi tieto ei siirry organisaation sisällä. Tiedon jakaminen riippuu henkilön persoonallisuuden piirteistä, joita ovat tutkineet Herting, Matzler Mooradian, Müller ja Renzl (2007). He löysivät tutkimuksessaan ominaisuuksia, jotka tekevät ihmisestä erityisen halukkaan tiedon jakajan.

2.2. Hiljainen tietämys – käsitteen määrittely

Monet länsimaalaiset filosofit ovat sitä mieltä, että tiedon määritelmä on ”perusteltu tosi uskomus”. Tämän määritelmän muodosti Platon. Käytän termiä hiljainen tietämys (knowledge), enkä hiljainen tieto (information). Tieto on kirjoitettu tai muuten tallennettu objektiivinen totuus. Se on tosi käsitys asioista tai asioiden välisistä suhteista. Tietämys taas liittyy ihmiseen ja hänen muodostamaan ja käsittelemään tietoon. Tietämys on ihmisen kautta koettua tietoa. Tietämys ja tieto eroavat toisistaan siinä, että tietämys muodostuu tiedosta, etiikasta ja aatejärjestelmästä. Tietämys on myös toimintaa, se yhdistyy aina ihmisen tekemiseen ja hänen arvoihin. Tietämystä on myös se, että osaa käyttää ja hyödyntää tietoa ja valita oikeat asiat informaatiovirrasta. (Nonaka & Takeuchi 1995: 21, 58–59; Cohendet & Steinmueller 2000.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) jaottelevat tiedon kahteen ryhmään kirjassaan *The Knowledge-creating company*. Nämä tiedon tyypit ovat hiljainen tieto (tacit knowledge) ja täsmällinen tieto (explicit knowledge). Täsmällinen tieto on helposti kopioitavissa, esitettävissä ja opeteltavissa. Tämä tieto ei ole kontekstisidonnaista, vaan muunnettavissa teoriaksi, kirjalliseen muotoon, sanoiksi ja numeroiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995: 60–61.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvailevat hiljaisen tiedon meressä kelluvan jäävuoren avulla. Kaikki se tieto, mikä voidaan kuvailla sanoin ja numeroin, on vain jäävuoren huippu siitä, mitä oikeasti tiedämme. Pinnan alla jäävuori on isompi kuin osaamme kuvitellakaan ja kaikki se pinnan alla oleva tieto on vaikea kuvailla ja nähdä. Hiljainen tietämys on erittäin henkilökohtaista. Hiljainen tietämys koostuu henkilökohtaisista näkemyksistä, intuitiosta ja aavistuksista. Hiljainen tietämys on tulosta ihmisen toiminnasta ja kokemuksesta. (Nonaka & Takeuchi 1995: 8)

Nonaka ja Takeuchi (1995: 8) jakavat edelleen hiljaisen tietämyksen kahteen osaan, tekniseen ja kognitiiviseen dimensioon. Teknisen dimension hiljainen tieto on ihmisen aistien tietoa ja lihasten tietoa. Ihminen tietää vartalollaan. Virtainlahti (2006: 102) kuvaa tätä hiljaisen tietämyksen luonnetta kehollisuudeksi. Esimerkiksi käsityöläisellä on paljon tällaista osaamista. Kognitiivinen tieto koostuu ihmisen sisäisistä malleista, uskomuksista, tunteuksista ja näkemyksistä. Tällaista tietoa pidämme monesti itsestään selvänä. Tämän heijastaa näkemystämme ympäröivästä maailmasta sekä tulevaisuudesta.

Hiljainen tietämys on subjektiivista ja muodostuu ihmiselle kokemuksen myötä. Se liittyy kiinteästi kontekstiin, ja on siksi vaikeata siirtää eteenpäin. Sitä on vaikea muuttaa sanoiksi tai numeroiksi ja opettaa muille. Hiljaisen tietämyksen oppii vain seuraamalla toisen ihmisen toimintaa ja samanaikaisesti kommunikoimalla hänen kanssaan. Hiljaisen tietämyksen siirtyminen vaatii yleensä jonkinlaista työskentelysuhdetta ja se vaatii laajaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Tällainen suhde todennäköisesti siirtää monenlaista tietoa, mutta erityisesti hiljaista. Hiljainen tietämys on työntekijälle kokemuksen myötä muodostuneita mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä. (Davenport & Prusak 1998: 93; Strömmer 1999: 178.)

2.3. Hiljaisen tietämyksen piirteitä

Hiljainen tietämys on siitä ongelmallinen, että sitä on vaikea kuvata. Ihmisen ei ole helppoa kertoa, mitä hän tietää ja miksi hän toimii juuri siten kuin toimii. Hänen on hankalaa selittää asioiden ja tekemistensä syvempiä merkityksiä. Ihminen ei muista kertoa kaikkea oleellista työn suorittamiseen liittyvää ja hänen on vaikea myös kuvailla sitä. Monissa työtehtävissä ammattitaito on työntekijän lihasmuistissa. Jossain tapauksissa se on aistien varassa. Tällöin oppijan on itse koettava, ennen kuin hän voi oppia. Opetut seikat ovat niin tiiviisti ihmisen kehon tunteuksia vaativia, että ne on jokaisen oivallettava itse. Opettajan rooli ei kuitenkaan ole turha (Koivunen 1997: 98). Hänen on kerrottava ja opastettava oppija oikeaan suuntaan ja kerrottava, milloin oppija tekee oikein ja milloin väärin. Kielikuvat, esimerkit ja vertaukset monesti auttavat sellaisissa tapauksissa, joissa on vaikeata selittää asioita. Hyvä esimerkki havainnollistamisesta on aiemmin mainitsemani Nonakan ja Takeuchin jäävuorivertaus tiedolle. (Nonaka & Takeuchi 1995: 8, 13.)

Taituri, kuten Pulkkis, Teikari ja Vartiainen (1989: 39) kirjassaan kokenutta työntekijää kutsuvat, eroaa aloittelijasta siinä, että taituri kykenee ennakoimaan tulevia tapahtumia työskennellessään. Nämä tulevat tapahtumat voivat olla esimerkiksi häiriöitä tai ongelmatilanteita. Taitavan työntekijän suunnitelma ajankäytölle on pitempi kuin vasta-alkajan. Kokenut työntekijä toimii suunnitelmallisesti ja ennakoivasti, kun taas aloittelijan strategia työnteossa on reagoiva. Kun verrataan kokeneen ja aloittelevan työntekijän taitoja, eron työnteossa voi nähdä nopeudessa, tarkkuudessa ja tuloksellisuudessa. Sisäisten mallien järjestelmä on kuitenkin taitavan työsuorituksen perusta. Nämä sisäiset mallit ohjaavat työsuoritusta. Näitä malleja voi analysoida vain psykologisin keinoin, eikä niitä voi huomata ulkoisesti työskentelyä seuraamalla.

Koska kokematon työntekijä ei pysty aavistamaan tulevaa, eikä voi siten ennakoida tapahtumia, tarvitsee kokematon työntekijä itselleen tukea. Oppija ei mitenkään kykene tietämään, mitä hänen tulee ottaa huomioon ja missä asioissa hän voi oikaista. Kaikkien asioiden varalta on kuitenkin mahdotonta varautua. Ongelmatilanteissa hiljaisen tietämyksen merkitys korostuu. (Virtainlahti 2006: 128.)

Tieto siirtyy eteenpäin ja lisääntyy Nonakan ja Takeuchin (1995: 62–69) luoman mallin mukaan neljän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on *sosialisaatio*, jossa henkilöt jakavat kokemuksiaan ja siten luovat tietoa. Henkilö voi omaksua hiljaista tietämystä myös ilman kielenkäyttöä. *Artikulaatiossa* hiljainen tietämys muutetaan näkyväksi. Tämä vaihe on olennainen prosessi tiedon luomisessa. Siinä hiljainen tieto muuttuu metaforiksi, hypoteeseiksi, vertauksiksi, konsepteiksi tai malleiksi. *Yhdistäminen* tarkoittaa sitä, että artikulaatiossa tuotettua näkyvää tietoa liitetään olemassa olevaan tietoon ja luodaan siten yhteistä näkyvää tietoa. Henkilöstö vaihtaa ja yhdistää tietoa eri kanavien kautta, sitä varastoidaan ja sitä lajitellaan. *Sisäistämisessä* henkilö ottaa käyttöönsä tiedot, jotka yhdistämisvaiheessa on luotu. Henkilö soveltaa tarvitsemaansa tietoa omaan työhönsä. Hän muuttaa tämän täsmällisen tiedon omaksi hiljaiseksi tiedokseen. (Strömmer 1999: 178.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin vaiheista sosialisaatiossa henkilöt kanssakäyvät ja keskustelevat toistensa kanssa, ja saavat hiljaista tietoa näin siirrettyä toisilleen. Yleensä kokeneempi työntekijä siirtää tietoaan tulokkaalle tai asiantuntija kertoo erityisosaamisestaan noviisille. Sosialisaatiolla tarkoitetaan usein kulttuurin vaikutusta lapsen kehitykseen ja sitä kuinka lapsi oppii elämään yhteiskunnassa (White 1977: 1).

Psykososiaalisessa tutkimuksessa keskeinen näkemys on, että ihminen kehittyy sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutuksessa (Dunderfelt 1990: 234). Ihmisen ei tarvitse opiskella aktiivisesti ja silti hän oppii uusia asioita vain olemalla ympäristön vaikutuksen alaisena. Ihminen väkisinkin sisäistää vaikutteita, asenteita ja ajattelutapoja pelkästään olemalla sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa.

Työpaikalla ei kuitenkaan riitä se, että uusi työntekijä on paikalla. Oppimisessa kestäisi silloin liian kauan. Hänen on koko ajan oltava aktiivinen saadakseen kaiken tehon irti oppimisesta. Passiivisena havainnoijana hän ei pääse kokeilemaan työtehtäviä ja siksi saattaa tietää asioista, muttei osaa toimia. Työpaikoilla täytyy työntekijästä saada mahdollisimman nopeasti, mutta kuitenkin huolellisesti, ammattitaitoinen ja osaava, työpaikan arvoa lisäävä toimija. Työntekijän oma viihtyvyys ja motivaatio ovat paremmat, kun hän pääsee käsiksi työntekoon ja selviytyy siitä sujuvasti. (Tornberg 1987.)

Nonaka ja Takeuchi väittävät, että hiljainen tietämys siirtyy japanilaisissa yrityksissä tehokkaasti sen takia, koska niissä ollaan erityisen taitavia muuttamaan hiljainen tietämys täsmälliseksi tiedoksi. Japanilaisessa yrityskulttuurissa on tyypillistä ilmaista vaikeita asioita kuvaillen ja symboleja käyttäen. Lisäksi, jotta tietoa saadaan levitettyä, yksilön tieto pitää saada koko organisaation käyttöön. Yksi oivallus on myös, että uusi tieto syntyy hämmennyksestä ja epäjärjestyksestä. Hiljaisen tietämyksen siirtyminen edellyttää tiivistä yhteistyötä kaikkien johtoportaiden välillä. Japanilaiselle kulttuurille on tyypillistä huolellisuus ja tarkkuus. Tämä näyttäisi auttavan innovaatioiden kehittämisessä liikeideoiksi. Japanilaisissa yrityksissä sovelletaan ideat käytäntöön, vaikka ideoiden kehittäminen ei olisikaan niille ominaista. (Nonaka & Takeuchi 1995: 11–12; Hofstede & Hofstede 2005: 186.)

Ihminen, jolla on paljon hiljaista tietämystä, tekee paljon ratkaisuja intuitioonsa luottaen. Intuitio on määritelty monella tavalla, mutta Philip Goldberg (1985: 29) kirjassaan *Intuitionin voima* määrittelee intuition ”...kaikkea tiedettävää, oudoista ajatuksista ja tunteista aina maallisiin asioihin, merkittävien käsitteiden ja tosiseikkojen löytöihin sekä jumalallisiin ilmoituksiin”. Arkikielessä intuitiosta puhutaan tapahtumana tai mielen kyknä. Sanan merkitykseen kuuluu kuitenkin spontaanisuus ja välittömyys. Intuitiivista tietoa ei voi välittää muille tietoisesti ja rationaalisesti. Oma intuitiota on monesti mahdotonta selittää. (Goldberg 1983: 29–31.)

Intuutiosta on sanottu, että se olisi pelkästään erittäin nopeasti tapahtuva päättelyketju. Ihminen on saattanut tulla loogiseen lopputulokseen, mutta hän ei ole välttämättä kulkenut jokaisen päättelyprosessin lenkin kautta. Järkevä ajattelu ja päättely tapahtuvat selkeästi, jokaisen tiedon osan analysoinnin perusteella. Intuiitiivinen päättely tulee automaattisesti ihmisen kokemuksen ja alitajunnan syövereistä. Intuitio on työntekijöiden monesti käyttämä päättely ja ongelmanratkaisukeino. Intuition perusteella tehtyjä päätöksiä on vaikea kuitenkin selittää toiselle. Yksi keino on esimerkiksi se, että pyrkii paperille hahmottamaan, mitä tapahtui ja miksi päädyin juuri tähän ratkaisuun. (Goldberg 1983: 34–35, 161.)

2.4. Keinoja hiljaisen tietämyksen siirtämiselle

Organisaatiot voivat käyttää erilaisia tapoja kollektiivisen tiedon lisäämiseen ja parantamiseen. Oppimisen pitäminen lähellä työtä on taloudellisista syistä hyödyllistä. Lisäksi vain siten voidaan antaa uudelle työntekijälle mahdollisimman ajantasaista opetusta ja tietoa. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian edistyminen osaltaan auttaa myös tietämyksen koodaamiseen ja sen kustannusten alenemiseen (Cohendet 2000). Seuraavassa esittelen erityisesti hiljaisen tiedon kartuttamisen keinoja, jotka ovat työhön tai työympäristöön kytkeytyviä. Nämä keinot ovat kerätty eri lähteistä. Valitsin ne, mitkä usein mainitaan tiedon siirtämisen keinoina. (Hope & Hope 1998: 107; Viitala 2005: 257, 261.)

Kokeilemalla oppiminen on yleisesti käytetty perehdyttämien muoto. Kokeilemalla oppiminen on tehokasta, sillä uudet asiat jäävät työntekijän muistiin parhaiten juuri kokeilemalla. Monia asioita on mahdoton opettaa ja oppia ilman, että sitä voi myös kokeilla. Harjoittelemalla jotakin työtehtävää uusi työntekijä voi soveltaa oppimaansa. Harjoittelulla voidaan parantaa niin motorisia kuin älyllisiäkin taitoja. (Pulkkis ym. 1989: 73; Hope & Hope 1998: 107.)

Jeremy ja Tony Hope (1998: 108) kirjoittavat kirjassaan Kolmannen aallon kilpailu, kuinka hyödyllistä kokemuksesta ja erityisesti virheistä oppiminen on. Tämä voi kuitenkin olla myös kallista tai jopa vaarallista. Esimerkiksi työturvallisuusasioissa ei ole hyvä oppia kantapään kautta. Muuten tämä keino on perehdyttämisessä yleinen ja hyväkin keino kartuttaa hiljaista tietämystä. Myös työkavereiden kokemuksia voi hyödyntää. Työntekijöiden pitäisi jakaa kokemuksiaan ja kertoa tekemistään virheistä, jotta muut voivat ottaa niistä opikseen.

Virheistä oppiminen liittyy kiinteästi kokeilemalla oppimiseen. Jotkin organisaatiot ovatkin kehittäneet turvallisia keinoja kokeilemalla oppimiseen, jotka eivät aiheuta vahinkoa. Tällainen keino on esimerkiksi simulaatioharjoittelu, joka jäljittelee todellista työtilannetta ja työvälinettä (Pulkkis ym 1989: 73).

Oppimiseen saa motivaatiota, kun näkee asian oikeasti toimivan. Muiden kokemuksia voidaan käyttää oman yrityksen päätöksenteon tukena. Sattumanvaraisen ja suunnittelemattoman oppimisen sijaan, voitaisiin toimintaa myös tehostaa ja käyttää paremmin oppimisen eduksi. Bench markingissa opitaan joltakin tai jostakin, joka on mahdollisimman lähellä maksimi- tai ideaalisuoritusta. Tämä oppiminen palvelee yrityksen kehittämistoimintaa. Bench markingissa on tarkoitus ottaa oppia hyviltä esimerkeiltä ja esikuvilta. Nämä opitut tiedot ja taidot pyritään soveltamaan omassa yrityksessä siten, että ne parantavat ja tehostavat sen toimintaa. Useimmiten opitut asiat eivät ole suoraan kopioituja, vaan ne antavat suuntaa, ideoita ja kehittämisen kohteita. Myös oman yrityksen sisällä voi oppia parhaista käytännöistä. Samalla voidaan parantaa yrityksen prosesseja koskevan tietämyksen ja systeeminäkemyksen kehitystä. Kohteena bench markingissa on yleensä jokin prosessi tai toiminto (Viitala 2005: 373–376). Kun uusi työntekijä pääsee seuraamaan miten jonkin asian voi tehdä toisin, hän saa työtehtäväänsä uuden näkökulman. Tulokkaan pitää kuitenkin hallita työnsä riittävän hyvin, jotta hän voi soveltaa uutta oppimaansa työssään. Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja siirtäminen ovat organisaation tärkeitä tehtäviä (Szulanski 1996). Muihin yrityksiin tai yksiköihin tehdyt tutustumiskäynnit auttavat huomaamaan omat erityisosaamiset ja taidot (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005: 23). (Viitala 2005: 372–373.)

Työpaikoilla jutustelua on yleensä pidetty negatiivisena asiana. Spontaani ja vapaamuotoinen keskustelu on kuitenkin tarpeellista oppimisen kannalta. Ihminen työskentelee tietyssä sosioteknisessä ympäristössä. Tämä työskentely-ympäristö muodostuu fyysisen ympäristön ja erilaisten työvälineiden lisäksi sosiaalisesta ympäristöstä. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan muita ihmisiä. Monissa organisaatioissa työntekijät eivät pääse keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksiaan tarpeeksi ja siten tiedon siirtäminen on vain muodollisten tapaamisten ja sähköisten kanavien varassa. Toinen ongelma on, että työntekijät rasitetaan liialla työllä, eikä heillä ole aikaa jutustella työkavereiden kanssa. Nykypäivän työelämässä johtajien tulisi rohkaista työntekijöitä keskustelemaan keskenään ja mahdollistaa vapaa kommunikointi. (Pulkkis ym. 1989: 22; Webber 1993; Davenport & Prusak 1998: 88.)

Työkierto on yleensä tietyn pituinen toimenpide, esimerkiksi vuoden mittainen (Schuler 1995: 226). Työkierrossa työntekijä työskentelee tietyn ajan erilaisissa toiminnoissa ja yksiköissä uutta oppimassa. Työntekijä oppii näkemään ja tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja arvostamaan organisaation muita toimintoja. Lisäksi työntekijä huomaa työkierron avulla, että toimintojen välinen yhteistyö on tärkeää. Työntekijä näkee organisaation toiminnan työkierron ansiosta laajemmin ja syvemmin. Erityisesti johtotehtävissä työkierto on hyödyllistä. Työkierto voi olla erittäin suunnitelmallista työntekijöiden kehittämistä, jolla pyritään myös urasuunnitteluun ja työntekijöiden sitouttamiseen. Työkierrossa on myös varjopuolensa. Työntekijä ei välttämättä sitoudu tarpeeksi uuteen tehtäväänsä, koska tietää sen pian loppuvan. Työntekijät eivät välttämättä myöskään ehdi olla tarpeeksi kauan työkiertotehtävässään, ja uuden toimenkuvan oppiminen jää pintapuoliseksi. (Schuler 1995: 519; Viitala 2005: 262.)

Sijaisuuksien hoitaminen on tehokas keino ammatillisten taitojen kehittämisessä. Sijaisuuksien hoitamisella työntekijät osaavat useampia tehtäviä, ja näin voidaan välttää osaamisriskejä organisaatiossa. Näin ei päädytä tilanteeseen, jossa ainoan osaajan puuttuessa toimintaprosessi katkeaa ja laatu heikentyy. Sijaisuuksia hoitamalla työntekijän osaaminen syvenee ja laajentuu ja hän oppii tuntemaan koko tuotantoprosessin. (Viitala 2005: 263.)

Erityistehtävät ja -haasteet voivat olla osa mitä tahansa tehtävää. Työntekijä voi ottaa vastuulleen jonkin työhön tai työyhteisöön liittyvän asian hoitamisen. Erityistehtävät suunnitellaan osaksi henkilön toimenkuvaa. Erityistehtävä voi olla esimerkiksi työnopastus, messuesittelyt, ympäristövastuuasia tai muu vastuutehtävä. Erityistehtävät parantavat henkilöstön osaamista sekä kokonaiskuvaa organisaatiosta ja työstä. Tämä on myös keino saada organisaatioon erityisosaamista joltakin tietyltä alueelta. (Viitala 2005: 264.)

Työn muotoilulla voidaan käyttää paremmin hyväksi henkilön nykyistä osaamista sekä parantaa hänen taitojaan. Työhön voidaan lisätä itsenäisyyttä, mikä lisää hänen vastuuta ja laajentaa työn kokonaisuutta. Työstä voidaan tehdä selkeä kokonaisuus muotoilulla. Työtä voidaan monipuolistaa myös erikoistuneempaan suuntaan, jolloin työntekijä ottaa tehtäväkseen esimerkiksi uusimman tiedon hankinnan ja levittämisen. Työn muotoilu voi olla horisontaalinen, jolloin työhön lisätään samantyyppisiä tehtäviä. Työtä voidaan laajentaa myös vertikaalisesti, jolloin lisättävissä osa-alueissa on monia erilaisia tehtäviä. (Schuler 1995: 161; Viitala 2005: 265.)

Hyviä työntekijöiden kehittämisen menetelmiä ovat erilaiset projektit ja hankkeet. Niihin työntekijät voivat osallistua organisaation eri osista ja tällöin saadaan näkökulmia monelta eri kantilta. Hankkeisiin osallistuville henkilöille syntyy kokonaisnäkemys ja tuntemus organisaatiosta. Projektit ovat hyviä esimies- ja johtotehtävien harjoittelupaikkoja. (Viitala 2005: 265.)

Oppimisen ohjaajaa kutsutaan usein tutoriksi. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ohjaava henkilö, tutor tai neuvoja, auttaa työntekijöitä omaksumaan ja sisäistämään jonkin uuden toimintatavan tai järjestelmän. Tutorointi tapahtuu usein jonkin tietyn määräajan sisällä ja tutorin puoleen voi kääntyä asiaan liittyvissä kysymyksissä. Tutorointia voidaan ajatella hiukan samanlaiseksi kuin coachausta eli valmennusta. Coachauksessa tavoitteet eivät ole niin laajat, kuin esimerkiksi mentoroinnissa. Siinä pyritään vahvistamaan yksilön osaamista ja taitoja, usein saattaa kyseessä olla vain yksittäisen projektin tai tehtävän suorittamista vaativa valmentaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 230; Viitala 2005: 266.)

Mentorointi on suosittu johdon kehittämismenetelmä. Se on vuorovaikutussuhde ja prosessi, jossa kokeneempi henkilö on vähemmän kokeneen tukena. Mentoroinnilla pyritään rohkaisemaan ja tukemaan vähemmän kokenutta henkilöä sekä edistämään hänen urakehitystään. Mentorointi on prosessi, joka tapahtuu läheisesti työhön liittyneenä. (Viitala 2005: 267.)

Mentorointi opettaa molempia mentorointisuhteessa olevia henkilöitä. Mentori joutuu katsomaan asioita uudesta näkökulmasta, kun hän on kokemattoman tukena. Hän kenties oppii ymmärtämään asioiden yhteyksiä, syitä ja seurauksia paremmin, koska hän joutuu hahmottelemaan ja analysoimaan niitä tarkasti. Hyvässä mentorointisuhteessa mentoroitava haastaa mentorin kysymyksillään ja omilla mielipiteillään. Mentorin täytyy eritellä rutiininomaisia ratkaisujaan ja saada ne ymmärrettävään muotoon. Aina mentorointi ei onnistu. Erilaiset ihmiskäsitykset tai arvomaailma voivat luoda osapuolten välille jännitteitä. Mentoroinnin osapuolten ei pidä olla liian erilaiset. Toisinaan erilaisuus voi silti tuottaa mielenkiintoista keskustelua ja osapuolet siten saavat uusia näkökulmia. (Juusela, Lillia & Rinne 2000: 35.)

Kehityskeskustelu on valmiiksi sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa asianomaiset yhdessä paneutuvat alaisen kehittämiseen ja hänen työn laajaan tarkasteluun. Kehityskeskustelussa voi antaa molemmiin puolin palautetta, mikä edistää oppimista. (Rajamäki 1980: 37; Viitala 2005: 267.)

Työnohjauksella pyritään ohjattavan ammattitaidon parantumiseen ja henkiseen ja persoonalliseen kasvuun sekä työssä ilmenevien ongelmatilanteiden hallintaan. Työnohjaus voi parantaa myös työhyvinvointia. Ohjattavalle muodostetaan tässä oppimistavassa sellainen tilanne, jossa hän oppii tuntemaan itseään, omaa suhdettaan työhönsä sekä koko organisaatioon. Työnohjaajan tarkoitus on olla oppijan tukena, jotta hän löytää itselleen sopivan tavan työskennellä. (Viitala 2005: 270.)

Työnohjaaja ei aina ole samalla alalla ohjattavien kanssa, vaan hän saattaa olla työnohjauksen asiantuntija ja siihen koulutautunut henkilö. Työnohjaus on prosessi, jossa järjestetään säännöllisiä tapaamisia vuoden tai useamman ajan. Työnohjauksessa keskustellaan, vastataan ohjaajan esittämiin kysymyksiin ja pohditaan työtä ja sen ongelmatilanteita. Työnohjaukseen voidaan ottaa ryhmä tai yksilö. Ryhmän ohjauksen hyvä puoli on se, että silloin voidaan jakaa kokemuksia ja ajatuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003: 229–230.)

Työntekijä voi opiskella opastetusti jotakin uutta asiaa oppimisprosessissa ja hän voi tätä oppimaansa soveltaa ja kokeilla samanaikaisesti omassa työssään. Tällä tavoin teoria ja käytäntö nivoutuvat sopivaksi kokonaisuudeksi. Tätä menetelmää kutsutaan toiminnassa oppimiseksi. Termillä tarkoitetaan kaikkea sellaista suunnitelmallista oppimista, jossa teoria ja käytäntö toimivat yhdessä oppimisen keinona. Työntekijä saa välitöntä kritiikkiä ja neuvoja. Toiminnassa oppimisessa työntekijä oppii tehokkaasti, sillä hän saa vastaansa oikeita ongelmia ja työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja huoliaan toisten kanssa. (Margerison 1994; Viitala 2005: 270.)

Toiminnassa tai työssä oppiminen tapahtuu esimiehen tai kokeneen kollegan tarkkailun alaisuudessa. Tällaisessa oppimisessa uusi työntekijä pääsee havaitsemaan kokeneen työntekijän toimintaa, kokeilemaan itse välittömästi työtä oikeilla laitteilla ja materiaaleilla. Oppiminen on tehokasta ja uusi työntekijä pystyy helpommin käyttämään oppimaansa työssään, koska hän on päässyt havainnoimaan ja kokeilemaan sitä aidossa ympäristössä. Työssä oppiminen mahdollistaa välittömän palautteen. Toiminnassa oppiminen on mahdollista vain silloin, kun työtä opettelevia henkilöitä on melko vähän tai vain yksi. Mahdollisten virheiden aiheuttamien vahinkojen suuruus ei saa olla kovin suuri tai niiden pitää olla korjattavissa, muuten toiminnassa oppiminen on vaikeaa tai mahdotonta. Opettamisen laatu on riippuvainen opettajan taidoista. Eräs negatiivinen seikka on myös se, että opastajan ollessa perehdyttämistehtävissä, hän on poissa varsinaisen työn tekemisestä. (Schuler 1995: 517.)

2.5. Perehdyttäminen

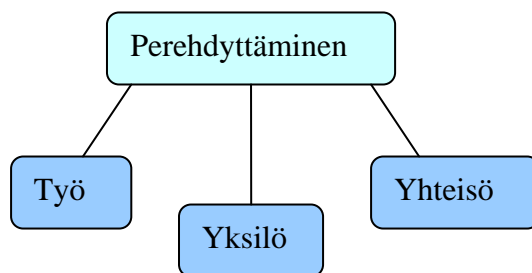
Ekola ja Vaherva (1976: 43) määrittelevät oppimisen yksilön käyttäytymisessä ilmeneväksi muutokseksi. He lisäävät myös, että tämä muutos säilyy jonkin aikaa ja vaikuttaa yksilön toimintaan tulevaisuudessa. Pulkkis ym. (1989: 39–42) kirjoittavat oppimisesta, että kaikki suoritukset vaativat ensin tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Opittavasta asiasta löydetään säännönmukaisuuksia. Näiden sääntöjen perusteella toiminta muuttuu niiden varassa tapahtuvaksi käyttäytymiseksi. Pikkuhiljaa oppijan työskentely automatisoituu. Tätä työskentelyn automatisoitumista voidaan kutsua myös rutiiniksi tai taidoksi. Osaamista on ongelmien selvittämisen taito, sekä omien tavoitteiden asettaminen, ja keinojen löytäminen näiden päämäärien saavuttamiselle. Oppimisen tuloksena saavutetaan ammattitaito ja oman alansa osaaminen.

Uusi työ vaatii tulokkaalta aina oppimista. Uusien työtehtävien ja työyhteisön sääntöjen opettamista kutsutaan perehdyttämiseksi. Rajamäki ja Voutilainen (1980: 73) määrittelevät perehdyttämisen työhön, yritysympäristöön ja työtovereihin tutustumisena. Organisaation tasolla tai työtehtävällä ei ole merkitystä, aina henkilö tarvitsee perehdyttämistä uusissa tehtävissään. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että uusi työntekijä perehdytetään tehtäviinsä ja yrityksen toimintaan tarpeeksi huolellisesti. Tavoitteena perehdyttämisellä on, itse työhön opastamisen lisäksi, henkilön motivointi. Uuden työntekijän täytyy tuntea tehtävänsä mielekkääksi ja kokonaisuuden kannalta toimivaksi.

Kjelin ja Kuusisto (2003: 14) määrittelevät kirjassaan Tulokkaasta tuloksentehtäjäksi perehdyttämisen kaikkina niinä tapahtumina ja toimenpiteinä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Perehdyttäminen on prosessi, jossa on monta ulottuvuutta. Se on tapahtumasarja, jonka alku on selvästi määriteltävissä, mutta jonka loppua ei voi niinkään tarkkaan voida havaita. Perehdyttämisellä pyritään saamaan työntekijä mahdollisimman aikaisin tuottavaksi.

Pulkkis ym. (1989: 53) jakavat perehdyttämisen kolmeen osaan. Se lienee yksi tavallisimmista tavoista. Osa-alueet ovat perehdyttäminen työpaikan toimintaan, perehdyttäminen työsuhteen ehtoihin ja työkohteeseen sekä työnopastus.

Perehdyttäminen palvelee niin uutta työntekijää, kuin koko organisaatiota. Perehdyttämisessä tarkoituksena on, että uusi työntekijä oppii mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti perusvalmiudet työnsä suorittamiseen. Perehdytettäessä pyritään myös luomaan viihtyvyyttä työpaikalla, tutustutetaan uusi työntekijä ja muut työntekijät toisiinsa. Alla oleva kuvio on otettu Kjelinin ja Kuusiston (2003: 46) kirjasta. Tämä kuvio kuvaa perehdyttämisen laajuutta ja perehdyttämisessä huomioitavia osa-alueita.



Kuvio 2. Perehdyttämisen kenttä (Kjelin & Kuusisto 2003: 46).

Onnistunut perehdyttäminen luo organisaatiolle kilpailuetua ja vähentää työssä tapahtuvia virheitä. Kun henkilöstöä vaihtuvuus on runsas, laatu kärsii. Kun organisaatiossa on yhtäaikaista paljon uusia työntekijöitä, heiltä puuttuu yhteiset toimintatavat ja mallit. Usein sattuvat virheet ja ongelmat vähentävät organisaation luotettavuutta ja uskottavuutta, niin asiakkaiden kuin työntekijöiden silmissä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 20–21.)

Vain oppivien yksilöiden kautta organisaation toiminta voi uudistua. Ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä, että yksilöiden oppiminen muuttuu organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Osaaminen saadaan yhteiseksi vain ihmisten välisten suhteiden kautta. Jotta osaaminen leviää organisaatiossa, on yksilöiden suhteiden ja heidän yhteisten työskentelytapojen oltava oikeanlaisia. Työntekijät muuttavat omaa tietämystään yhteiseksi keskustelun, havainnoimisen ja kokemuksen jakamisen kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 28–29; Nonaka & Takeuchi 1995: 13 .)

Kokeneella työntekijällä on rutiinia ja hän selviää töistään nopeasti ja helposti. Rutiini ei kuitenkaan sisällä päätöksentekoa. Se on vakiintunut tapa tehdä jokin tehtävä tai monta peräkkäistä tehtävää automatisoituneesti. Vaikka rutiinit nopeuttavat ja tehostavat asioiden etenemistä, ne kuitenkin samalla estävät uudistumista ja kehittymistä. Oppimisessa on aina jännite uuden ja vanhan tiedon välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 29–30.)

2.6. Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämistä on hyvä suunnitella etukäteen. Se helpottaa perehdyttäjää, uutta työntekijää ja esimiestä. Esimiehen täytyy valvoa perehdyttämisen etenemistä ja onnistumista. Monissa organisaatioissa käytetäänkin jonkinlaista perehdyttämisuunnitelmaa tai ohjeistusta. Tavoitteiden laatiminen on myös kannattavaa. (Rajamäki & Voutilainen 1980: 74.)

Perehdyttämisen pitäisi varmistaa, että toiminta on sujuvaa ja työntekijän tekemän työn lopputuloksen taso on hyvä. Perehdyttämisen tarkoituksena on myös luoda hyvää henkeä työympäristössä siten, että sekä uusi työntekijä, että organisaatio kokevat tilanteen miellyttäväksi. Työntekijän pitäisi päästä työhön käsiksi mahdollisimman nopeasti sekä tehokkaasti ja perehdyttämisen tulisi myös lisätä yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta. Perehdyttämisellä pyritään minimoimaan työntekijän tehoton työaika (Tornberg 1987). (Viitala 2005: 356.)

Työntekijän perehdyttämisen täytyy olla niin laadukasta, että hänellä on mahdollisuus onnistua tehtävissään. Lisäksi työntekijän pitäisi saada riittävät tiedot oman työnsä kokonaiskuvasta ja sen osallisuudesta koko organisaatiossa. Perehdyttämisen tavoitteena on myös lisätä motivaatiota ja kiinnostusta työtä, organisaatiota ja koko alaa kohtaan. Perehdyttämisen tarkoitus on myös työntekijän sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky (Kjelin & Kuusisto 2003: 23, 28). (Viitala 2005: 356.)

Toisinaan on mahdotonta samanaikaisesti lisätä työntekijöiden sitoutumista ja organisaation uudistumiskykyä. Ne ovat molemmat tärkeitä organisaation menestykselle sekä ne ovat myös toistensa edellytyksiä. Uudenaikaisella perehdyttämisellä pyritään näiden molempien tavoitteiden toteuttamiseen. Toteuttamisessa täytyy silloin selkiyttää roolit, tutustua tulokkaaseen ja rakentaa yhteistyötä. Työntekijä sitoutuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin ja hän viihtyy työssään (Heikkinen 1999). Perehdyttämisessä tavoitellaan myös organisaation kulttuurin, toimintatapojen, yhtenäisten käytäntöjen ja toiminnan selkeyden jatkumista. (Kjelin & Kuusisto 2003: 15, 50–51.)

Työnopastuksella luodaan fyysistä turvallisuutta ja vähennetään henkistä kuormitusta. Uusi työntekijä on riskialtis työtapaturmille kokemattomuutensa ja tietämättömyytensä takia. Uuden työn opetteleminen ja uusien työkavereiden kanssa toimeen tuleminen voivat olla psyykkisesti raskaita kokemuksia työntekijälle. Kunnollisella perehdyttämisellä voidaan vähentää näitä ongelmia. Työnopastuksella on taloudellinen merkitys, sillä nopeasti oppiva työntekijä on myös nopeasti tuottava työntekijä. (Pulkkis ym. 1989: 55, 58.)

Uuden työntekijän kannalta on erittäin tärkeää myös tutustuminen työtovereihin. Nonaka ja Takeuchi (1995: 62) käyttävät termiä sosiaalisaatio. Sosiaalistuminen on ensimmäinen askel uuden työntekijän tullessa työpaikkaan. Työkaverit ovat yleensä niitä, joilta uusi työntekijä saa paljon hiljaista tietoa ja heiltä hän ottaa yleensä eniten mallia ja oppia. Kollegat ovat äärimmäisen tärkeä hiljaisen tiedon lähde. Sosiaalistumisessa muiden hiljainen tieto muuttuu tulokkaan hiljaiseksi tiedoksi.

Perehdyttämisen tavoitteena on usein liian yksipuolisesti uuden työntekijän mukauttaminen työyhteisöön ja vallitseviin sääntöihin ja kulttuuriin. Monesti unohdetaan, että uudella työntekijällä voi olla myös jotain annettavaa organisaatioon. Lisäksi työntekijän persoonallisuus ja ominaisuudet jäävät huomiotta perehdytystä toteutettaessa. Yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky ovat Kjelinin ja Kuusiston mielestä keskeisimmät perehdyttämisen tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003: 15–16.)

2.7. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen uudelle työntekijälle

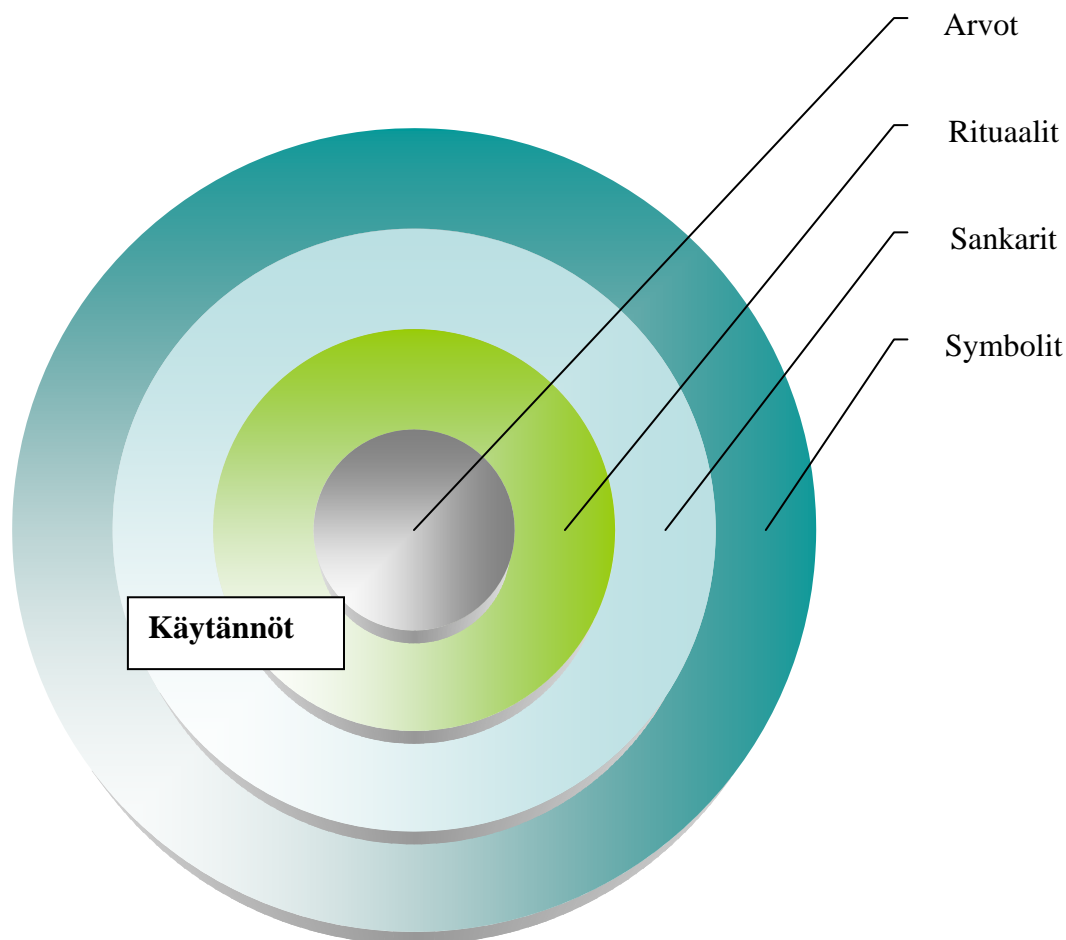
Perehdyttämiseen on vaikeaa sisällyttää hiljaisen tietämyksen siirtämistä. Hiljainen tietämys on yleensä ajateltu kokemuksen kautta kertyväksi tietämykseksi. Mahdotonta hiljaisen tietämyksen siirtäminen ei ole, siihen tarvitaan kuitenkin uutta ajattelutapaa ja menetelmiä. Jotta perehdyttämisessä voidaan mahdollistaa hiljaisen tietämyksen siirtyminen, vaatii se niin perehdyttäjältä, oppijalta kuin organisaatiolta taitoa. Jotta uusi työntekijä voisi parantaa ammattitaitoaan, vaatii muiden työntekijöiden tukea ja oppimisen mahdollistavan ympäristön. Työntekijän taidot vaativat oppimisen alussa tietoista keskittymistä suoritukseen. Taidot ovat toiminnan peruselementtejä, jotka ovat melko jäykkiä ja automatisoituneita. Oppimisen tuloksena saadaan siis taidot. Yleisillä menettelytavoilla työntekijä taas ylläpitää ja kehittää vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Tätä voidaan kutsua osaamiseksi. (Pulkkis ym. 1989: 41.)

Usein perehdyttämisen suunnittelun ja toteuttamisen taustalla ovat vanhat ajattelumallit. Vaikka organisaatiossa olisikin jo siirrytty näistä malleista eteenpäin moderneihin ajatuksiin, toteutus saattaa jäädä paikoilleen. Myös uuden työntekijän ajatusmallit vaikuttavat hänen rooliinsa perehdytysprosessissa. Perehdyttämiseen tulisi lisätä näitä uusia ideoita ja uuden työntekijän pitäisi päästä vaikuttamaan omaan perehdytykseensä. Perehdyttämisessä tulisi huomioida, että oppiminen on jokapäiväisessä elämässä tapahtuvaa toimintaa, jolla ei ole rajoja tai sääntöjä. (Kjelin & Kuusisto 2003: 39.)

Kjelin ja Kuusisto (2003: 50–51) luettelevat kolme tekijää, jotka edistävät sekä organisaation uudistumiskykyä että työntekijöiden sitoutumista. Nämä tekijät ovat roolien selkeyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen. Perehdyttämisessä tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota jokaiseen näistä kolmesta tekijästä. Niitä tulisi erityisesti kehittää tilanteissa, joissa voidaan edistää kaikkia tekijöitä yhtä aikaa, ei vain jokaista erikseen. Organisaation uudistumiskyky ja työntekijöiden sitouttaminen ovat osittain ristiriitaisia tavoitteita, mutta kuitenkin niitä molempia edellytetään, jotta organisaatio menestyisi.

Pelkkä tarkoin suunniteltu ja organisoitu perehdyttäminen ei riitä, onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu myös työntekijöiden työn tekemiseen suhtautuminen, yleinen ilmapiiri, asenne ja kollegoiden esimerkki (Kjelin & Kuusisto 2003: 52). Perehdyttämisessä välitetään uudelle työntekijälle tietoa siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja arvokkaana. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus siihen, kuinka

organisaatiokulttuuri koetaan. Rituaalien ja riittien käyttäminen tilanteissa, jotka yrityksessä koetaan tärkeiksi, kertoo kulttuurista. Myös yrityksen menestyksestä ja epäonnistumisista pitää kertoa. Tarinat vaikuttavat uuden työntekijän muodostamaan mielikuvaan yrityksestä. Kulttuuri ilmenee organisaatiossa eri tasoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003: 182.)



Kuvio 3: Kulttuurin tasot (Hofstede 2005: 7).

Kulttuurin tasoista pinnalla on symbolit. Symbolit ovat osa organisaation kulttuuria ja saavat aikaan yhteishenkeä. Symbolit voivat olla sanoja, eleitä tai esineitä, joilla on erityinen merkitys kulttuurin jakaville ihmisille. Organisaatiolla on sankareita, jotka voivat olla työntekijöitä, ulkopuolisia henkilöitä tai täysin fiktiivisiä hahmoja. He voivat olla osaajia, taitavia työntekijöitä tai joku, jolla on muuten ihailtavia ominaisuuksia. Rituaalien merkitys osana kulttuuria on ihmisen uuden elämänvaiheen alkaminen tai

vanhan loppuminen. Perehdyttämisessä riitit ja rituaalit ovat pienimuotoisempia kuin siviilielämässä. Esimerkiksi työtoverien ja uuden työntekijän esittely on tärkeä rituaali. Nämä rituaalit viestittävät uudelle työntekijälle hänen merkittävyyttään. Käytäntöjen kautta nämä kulttuurin tasot tulevat esille, esimerkiksi perehdyttämisessä. Sisimpänä kulttuurien tasoista on arvot. Arvot ovat kehityssuuntia, joita kohti yritys pyrkii. Muista kulttuurin tasoista työntekijä saa vihjeitä, mitkä yrityksen arvot ovat. (Kjelin & Kuusisto 2003: 181–185; Hofstede 2005: 6–7.)

Aikuisten koulutus perustuu monesti vapaaehtoisuuteen ja oppijan omatoimisuuteen. Ammattitaidon säilyttämiseen ja työtehtävistä suoriutumiseen liittyvä koulutus ei ole täysin vapaaehtoista, mutta se on erittäin paljon yksilön omasta aktiivisuudesta riippuvaista. Uuden työntekijän pitää myös ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja ammattitaidon kehittymisestä (Ekola & Vaherva 1976: 34–35.)

Tiedon siirtymisen esteitä on monia. Kiire on suuri ongelma, mikä vaikuttaa työntekijän perehdyttämisen hoitamiseen. Vastaanottajan kyky omaksua uutta tietoa voi olla puutteellinen. Ongelmaksi saattaa nousta myös uuden työntekijän puutteellinen ammattitaito tai hänen toimintatapansa, jotka eivät sovi organisaation yleisesti hyväksytyihin sääntöihin. Vastaanottajan ja lähteen välinen ongelmallinen suhde on myös tiedon siirtymisen este. Uusi työntekijä saatetaan kokea kilpailijaksi työyhteisössä tai yleinen itsekäs asenne vaikuttaa suhtautumiseen uuden työntekijän oppimista kohtaan. Osaamista ja erityisesti hiljaista tietämystä on vaikeaa siirtää, sitä ei välttämättä osata välittää toiselle työntekijälle ja perehdyttäjä ei osaa asettua kokemattoman työntekijän sijaan. Jos opettajalla on huonot kommunikaatiotaidot eikä hän ole uskottava, oppiminen on hankalaa. Käsitys uudesta työntekijästä ja hänen osaamisestaan ei ole oikea ja se vaikeuttaa opettamista. Ajoitus saattaa myös olla huono, jos organisaatiossa on juuri sattunut tai on tapahtumassa jotain kriittistä ja silloin perehdyttämistä ei ole valmisteltu hyvin. Uuden työntekijän perehdyttämisen vastuuta ei ole selkeästi sovittu tai viestintä on puutteellista. Ongelmat uuden työntekijän opastamisessa saattavat johtua myös eriävistä tavoitteista ja käsityksistä. Epäselvyys siirrettävässä tiedossa hankaloittaa opettamista. (Szulanski 1996; Kjelin & Kuusisto 2003: 241–244; Scott & Yih-Tong 2005.)

Hyvä tiedon siirtäjä on tietyn tyyppinen luonteeltaan. Hän on yleisesti olemukseltaan tasapainoinen. Hän on miellyttävä ja suostuvainen, tunnollinen sekä avoin ja vilpitön. Muitakin ominaisuuksia hyvällä tiedonsiirtäjällä toki on, eikä hyvällä tiedonsiirtäjällä aina välttämättä ole näitä luonteenpiirteitä. On kuitenkin huomioitava että perehdyttäjän

täytyy olla muutenkin kuin taidoiltaan soveltuva tehtävänsä. Joskus luonteeltaan liian erilaiset ihmiset saattavat kokea oppimistilanteen hankalaksi. Oppijalla pitää olla avoin asennoituminen ja luottamus opettajaansa kohtaan. Oppijan ja opettajan arvojen samanlaisuus helpottaa tiedon siirtämistä. (Scott & Yih-Tong 2005; Herting 2007.)

Hiljainen tietämys siirtyy uudelle työntekijälle perehdyttämisessä, jos huomio kiinnitetään muuhunkin, kuin teorian ja työn oppimiseen. Uusi työntekijä omaksuu koko ajan asioita ympäristöstään ja työkavereiltaan. Työntekijän pitää tietää oma roolinsa, tutustua kollegoihin ja sitoutua työpaikkaansa. Työpaikan kulttuuriin ja kulttuurin osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä niistä tulokas muodostaa mielikuvan työpaikastaan sekä saa mallin omaan toimintaansa. Muiden asenne ja esimerkki sekä työskentelyilmapiiri antavat työntekijälle viitteitä työpaikan kulttuurista. Tiedon siirtymisen esteet tulisi luonnollisesti saada mahdollisimman olemattomaksi sekä oppijan ja opettajan ominaisuudet mahdollisimman otollisiksi hiljaisen tietämyksen siirtämiselle.

2.8. Perehdyttämisen keinoja

Perehdyttämisen etenee pääpiirteittäin neljän vaiheen kautta. Näistä ensimmäinen on ennen työhöntuloa tapahtuva tiedottaminen. Uuden työntekijän saapuessa ensimmäistä kertaa uuteen työpaikkaan, hänet otetaan vastaan ja perehdytetään yritykseen. Kolmas osa-alue on työsuhteeseen perehdyttäminen ja neljäs on työnopastus. (Viitala 2005: 356.)

Työnopastus on näistä osa-alueista ehkä aikaa vievin ja vaikein. Opastustehtävästä vastuussa olevan henkilön pitäisi ensimmäisenä itse huolellisesti käydä läpi työprosessi, turvallisuusasiat sekä työmenetelmät, jotta hän on valmis kertomaan siitä tulokkaalle. Työnopastuksessa pitäisi opastajan osata sekä työtehtävien osat että kokonaisuus. Tämän takia kaikki opetettavat osa-alueet pitäisi liittää suurempaan kokonaisuuteen ja kertoa niiden merkitys ja tarkoitus osana koko organisaation toimintaa. Työstä voi muodostaa mallin, jossa näkyy eri työvaiheet ja yksityiskohdat. Malli helpottaa perehdyttäjän työskentelyä ja perehtyjän oppimista. (Pulkkis ym. 1989: 63; Kjelin & Kuusisto 2003: 234; Viitala 2005: 360.)

Ihminen yhdistää uuden kokemuksen aiempaan tietoon ja suhteuttaa ne toisiinsa. Mitä enemmän henkilöllä on tietoa valmiina, sitä paremmin hän omaksuu uuden tiedon. Suurin osa oppimisesta tapahtuu kielen avulla, eli puheen ja kirjoituksen keinoin. Työopetuksessa on tärkeää käyttää useampaa harjoitusmenetelmää rinnakkain (Pulkkis & ym. 1989: 80). Usean harjoitusmenetelmän lisäksi kannattaa perehdyttämisessä käyttää useampaa kanavaa. Asioiden esittämistavalla on vaikutusta vastaanottavuuteen ja muistamiseen. Paras oppimistulos saavutetaan, kun oppilas kuulee, näkee, puhuu ja tekee. (Ekola & Vaherva 1976: 51, 254.)

Mentaalisiin harjoitustapoihin kuuluvat kognitiivinen, verbaalinen, mielikuva- ja havainnointiin perustuvat harjoittelut. Fyysiseen harjoitteluun kuuluvat tekemällä harjoittelu ja simulaatioharjoittelu. Kognitiivisessa harjoittelutavassa henkilö analysoi tehtävää puhumalla ääneen tai miettimällä itsekseen. Hän etsii sääntöjä ja säännönmukaisuuksia. Verbaalinen harjoittelu sisältää keskustelua työnopastajan tai muiden oppilaiden kanssa. Verbaalista harjoittelua ei kuitenkaan ole opastajan sanomisien toistaminen, vaan verbaalisessa harjoittelussa oleellista on oppilaan orientoiminen tehtävään tai tehtävän sisäistäminen puhumalla itsekseen tai muille. Oppilaan tehdessä mielikuvaharjoittelua, hän kuvittelee itsensä tekemässä tehtävää vaiheittain. Tässä harjoituksessa hän ei käytä juurikaan kielellistä informaatiota. Havainnointiin perustuvassa harjoittelussa henkilö kielellisesti analysoi tai elämyksellisesti harjoittelee toisen henkilön suorittamaa tehtävää. (Vartiainen 1993: 74–75.)

Tekemällä harjoittelussa oppilas toimii fyysisesti, eli harjoittelee tekemällä tehtävän. Tämä on suunnitelmallinen ja toistettu suoritus. Tekemällä harjoittelua voidaan sanoa myös yritys ja erehdysmenetelmäksi. Simulaatioharjoittelussa oppilas harjoittelee työtehtävää ja sen edellytyksiä koskevan jäljitelmän avulla. Tällöin voidaan käyttää simulaattoria tai todellisuutta jäljittelevää tilannetta esimerkiksi pelin muodossa. (Pulkkis ym. 1989: 73.)

Kun työ on vaarallista tai vaikeaa, ja sitä ei voi oppia tekemällä ja kokeilemalla, yksi vaihtoehto on oppia simulaation avulla. Siinä opiskelijoille luodaan olosuhteet, jotka ovat hyvin samankaltaiset kuin varsinainen työ. Tällainen opiskelutilanne eroaa kuitenkin oikeasta työstä usein siinä, että se on turvallisempi ja rauhallisempi. Tämän takia oikeaan työhön siirtyminen ja siihen tottuminen voi olla vaikeaa. Simulaatio ei aiheuta asiakastytymättömyyttä, epäonnistuminen ei ole niin vaarallista ja opiskelija ei siten koe tilannetta ahdistavaksi, lisäksi organisaatio säästää rahaa, koska virheet eivät aiheuta simulaatiossa kustannuksia. (Schuler 1995: 523.)

Kun uutta työntekijää perehdytetään uuteen työtehtävään, hänelle paitsi kerrotaan, myös muuten viestitetään sääntöjä, joita työyhteisössä noudatetaan. Lähimpien työkavereiden asenne ja aktiivisuus kertovat tulokkaalle, kuinka organisaatiossa toimitaan, varsinkin työsuhteen ensipäivinä. Mielikuva muotoutuu hyvin pitkälti juuri muiden ihmisten ja yleisen ilmapiirin kautta. Työryhmän jäsenet välittävät tiedon epävirallisista säännöistä. (Åberg 1989: 203–205.)

Työnopastajan pitäisi olla paitsi taitava omalla erikoisalallaan myös kertoa ja opettaa havainnollisesti ja kannustavasti (Åberg 1989: 209). Erityisesti hiljaisen tietämyksen siirtämisessä on tärkeää, että opettaminen on konkreettista ja ymmärrettävää. Hiljaisen tietämyksen ymmärtäminen edellyttää, että osaava henkilö pystyy selittämään asian kuvaavasti. Perehdyttämisessä miellyttävin ja mieleenpainuvuin keino on pukea viestit tarinoiksi. Opettajan pitää myös kertoa esimerkkejä, jotka ovat konkreettisia ja yksinkertaisia. Kokeneen henkilön pitää olla varovainen käyttäessään vakiintuneita termejä. Uusi työntekijä ei usein tunne niitä, joten termit pitää selittää ja määritellä. Näin opetettavasta asiasta tulee ymmärrettävä. (Ekola & Vaherva 1976: 255–256.)

Jokaisella ihmisellä on yhteyksiä henkilöihin, joiden kanssa hän viestii joko säännöllisesti tai satunnaisesti. Lähiverkkoon kuuluvat ihmiset, jotka tunnetaan hyvin henkilökohtaisella tasolla. ”Viidakkorumpu” tai ”puskaradio” nimitystä käytetään ihmisistä, joiden kanssa ollaan paljon yhteydessä, mutta joita ei tunneta kovinkaan hyvin. Satunnaisverkkoon kuuluvat ihmiset, joita tavataan satunnaisesti ja joiden kanssa yhteydenpito ei ole toistuvaa. Lähiverkko on näistä tärkein yhteys, johon kuuluvat perheenjäsenten, sukulaisten ja ystävien lisäksi myös hyvät työkaverit ja kollegat. Jos uutinen on merkittävä, viestin kulku on nopeaa lähiverkossa. Viestin uskottavuus on myös suuri, kun se kuullaan omasta lähiverkosta. Lähiverkko on myös työnantajan mahdollisuus, vaikka sitä ei voikaan suoraan ohjata. (Åberg 1989: 214–215, 218–219.)

Lähiverkkoja voidaan yrittää aktivoida eli tuetaan niiden toimintaa. Åberg (1989) määrittelee tavoiteprofiilin mielikuvien kokonaisuudeksi, jonka työyhteisö haluaa välittää kohderyhmilleen ja kumppaneilleen. Tässä tavoiteprofiilissa olevia viestejä tulisi jokaisen työyhteisön jäsenen käyttää. Henkilöstölle on tiedotettava nopeasti, jos yhteisössä tapahtuu jotain tärkeää ja kiinnostavaa. Uudelle työntekijälle pitää viestiä tavoiteprofiilin perusteella siitä, mitä yhtiössä arvostetaan ja mitä tavoitellaan. (Åberg 1989: 78, 219.)

Työpaikalla tieto kulkee monen eri kanavan kautta ja monin eri tavoin. Uuden työntekijän tieto karttuu erityisesti perehdyttämisen kautta, mutta kaikki muutkin tiedon siirtämisen keinot ovat uuden työntekijän tiedon lisääntymisen kannalta toimivia. Perehdyttämisessä yleensä keskitytään työnopetukseen, kun taas lähiverkot auttavat enemmän sosiaalistumisessa yhteisöön sekä sen rutiineihin ja tapoihin.

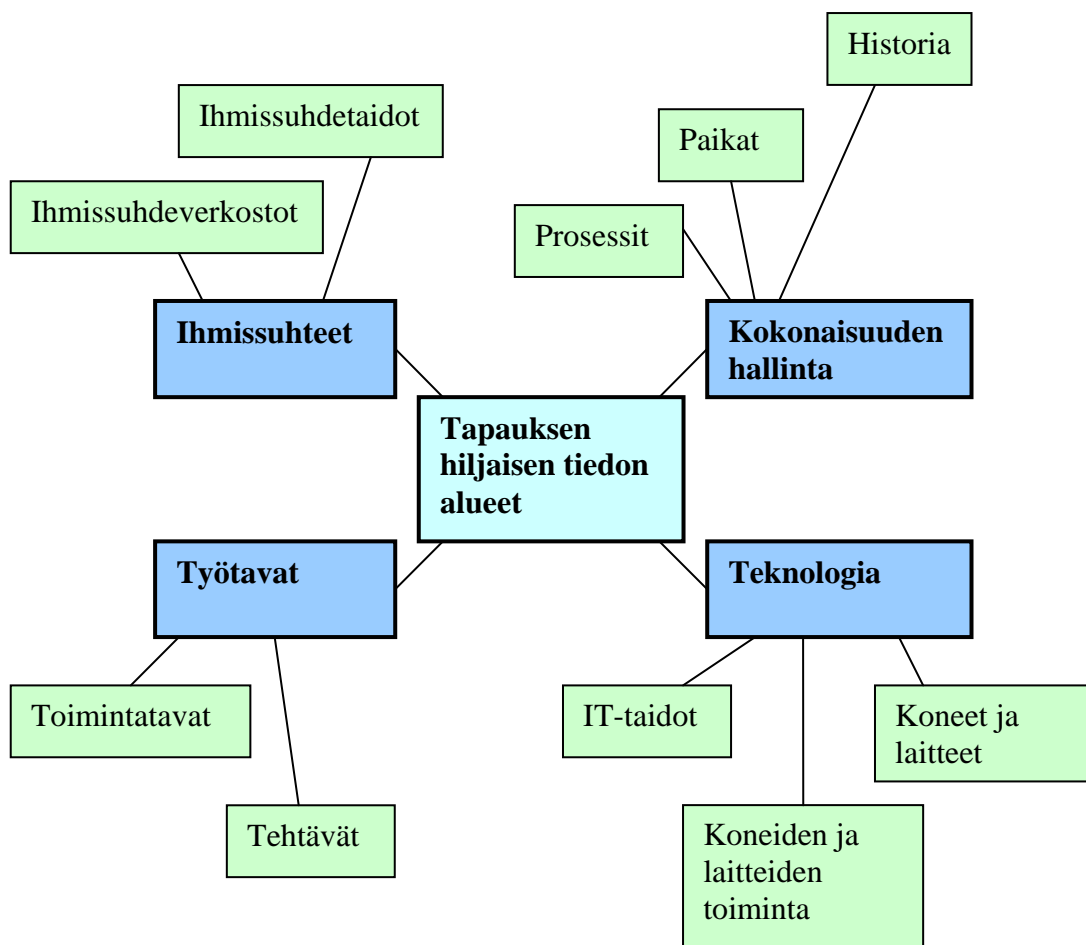
2.9 Tutkimuksen viitekehys

Sanna Virtainlahti (2006) on Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa tehnyt liseniaatin tutkimuksen ”’*Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua*’ *Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä*”. Virtainlahti tutki hiljaista tietoa ja tietämystä paperitehtaassa. Hän jaottelee tutkimuksessaan hiljaisen tietämyksen neljään osaan ja kutsuu niitä Hiljaisen tiedon alueiksi. Nämä osat ovat kokonaisuuden hallinta, teknologinen osaaminen, työtapojen hallinta, ihmissuhdetaidot. (Virtainlahti 2006: 123.)

Tutkimukseni teoreettisena viitekehysenä käytän Virtainlahden (2006) jaottelemia hiljaisen tiedon alueita. Nämä neljä aluetta ovat pohjana pyrkimykselleni määritellä hiljaisen tietämyksen siirtämisen keinoja kokeneelta työntekijältä uudelle työntekijälle. Käytän Virtainlahden viitekehystä, koska se kattaa laajasti eri tietämyksen alueita ja on selkeä malli hyödynnettäväksi.

Pyrin selvittämään mallissa olevien alueiden tietämyksen siirtämistä ja saamaan haastateltavilta menetelmiä, joilla siirtyminen onnistuu. Täydennän näitä tiedon siirtämisen menetelmiä kirjallisuudesta ottamalla tiedon siirron keinoilla ja kysyn haastateltavilta, miten he kokevat nämä tiedon siirron keinot. Tällä tavoin pyrin saamaan lisää näkökulmia tietämyksen siirtämisen keinoihin. Virtainlahden mallin hiljaisen tiedon alueita käytetään myös tässä tutkimuksessa, sillä paperitehtaan hiljaisen

tietämyksen alueet ovat hyvin lähellä junavarikon tietämyksen alueita. Virtainlahden tutkimus on teollisuudenalan organisaatiossa toteutettu, joten uskon tulosten olevan ainakin osittain sovellettavissa junavarikon olosuhteisiin. Molempien tutkimusten kohteissa hyödynnetään koneita sekä mekaanista ja tietoteknistä osaamista. Lisäksi molemmissa kohteissa työskennellään vuoroissa (Virtainlahti 2006: 99). Virtainlahden määrittelemät hiljaisen tietämyksen alueet ovat kuitenkin vain suuntaa antavia ja ne ovat apuna muodostaessani tutkimukseni haastattelukysymyksiä sekä tuloksia.



Kuvio 4. Hiljaisen tiedon alueet tapausorganisaatiossa Virtainlahden (2006: 123) mukaan.

2.10.1. Kokonaisuuden hallinta

Tutkimassaan organisaatiossa Virtainlahti (2006: 121) havaitsi yhdeksi hiljaisen tiedon alueeksi kokonaisuuden hallinnan. Tämä tieto on toimialaan liittyvien laajojen kokonaisuuksien, yrityksen toiminnan ja kokonaisprosessien ymmärtämistä. Kokonaisuuden ymmärtämiseen sisältyvät prosessien, paikkojen ja historian tietämys. Prosessien hallinnan osa-alueita ovat tietämys yleisistä ja yksittäisistä prosesseista sekä erityistilanteiden hallinta.

Kokenut työntekijä ymmärtää työnsä paremmin kokonaisuutena kuin uusi työntekijä. Uusi työntekijä keskittyy helposti muistamaan vain yksityiskohtia. Hänen pitäisi heti työhön tutustuessaan saada hyvä kokonaiskuva työstään ja sitten ryhtyä opettelemaan pienempiä osa-alueita. (Tornberg 1987.)

Kjelin ja Kuusisto (2003: 202) mainitsevat myös kokonaiskuvan tärkeyden. Uudelle työntekijälle pitää opettaa asioita pitämällä mielessä koko ajan kaikki sidosryhmät. Yrityksen historia auttaa työntekijää toimimaan tämän päivän työssään. Uudella työntekijällä ei ole välttämättä ollenkaan tietoa yrityksen menneisyydestä.

2.10.2. Teknologinen osaaminen

Virtainlahti (2006: 122) kuvaa teknologista osaamista tapausyrityksessä koneiden ja laitteiden toiminnan ja tekniikan tuntemuksena sekä IT-taitoina. Tässä hiljaisen tietämyksen alueessa on tärkeää teorian vieminen käytännön toimintaan.

Tällä hetkellä kaikilla työntekijöillä täytyy olla informaatioteknologisia taitoja. Teknologisen osaamisen tärkeys vain kiihtyy. Tietokoneet ja teknologiset keksinnöt ovat monissa töissä tekemisen perusta ja ilman niiden apua ei työskentely onnistu (Morahan-Martin & Schumacher 2007).

Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000: 156) mukaan teknologisen tiedon levittäminen organisaatiossa onnistuu mahdollisimman hyvin siten, että työ on järjestetty tiimeiksi ja projekteiksi. Tehtävien vaihtuessa tiimit ja projektitkin vaihtuvat. Kaikki pyrkivät kerryttämään kokemusta eri kehitysprojekteista, eikä kukaan keskity vain yhteen. Näin suunnittelija saa sekä kokemusta että näkemystä muiden suunnittelijoiden osaamisalueista.

2.10.3. Työtapojen hallinta

Työtapojen hallinnan Virtainlahti (2006: 122) jakaa toimintatapoihin ja tehtäviin. Tehtävien perustaidot opitaan jo koulunpenkiltä, mutta enimmäkseen ne omaksutaan työtä tekemällä. Tehtäviin liittyvät erityistaidot ovat henkilökohtaisia taitoja. Työmenetelmät, rutiinit ja niksit kuuluvat toimintatapoihin. Jokaisella työntekijällä on oma työmenetelmänsä, eri työntekijät tekevät työnsä omalla tavallaan. Niksit ovat pieniä, työtä helpottavia keinoja, joista osa on vain yhden henkilön tiedossa ja osa on monien käytössä.

Perusasiat opitaan oppilaitoksissa, mutta silti uusi työntekijä tarvitsee opastusta uuteen työpaikkaan tullessaan. Varsinkin erikoistuneella alalla, työpaikalla noudatettavat säännöt ja ohjeet ovat tärkeä perehdyttämisen osa-alue. Nuorilla työntekijöillä on monesti kaikkein vähiten työkokemusta ja ammattitaitoa, jolloin heidän kohdallaan pitää keskittyä erityisesti perehdyttämiseen. Nuorien työntekijöiden etu on kuitenkin, että heillä on yleensä tuoreimmassa muistissa opiskelujen tiedot.

5.10.4. Ihmissuhdetaidot

Virtainlahti (2006: 98–100) jaottelee ihmissuhdetaidot sisäisiin ja ulkoisiin ihmissuhdeverkostoihin sekä ihmissuhdetaitoihin. Sisäisten verkostojen hallinnalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä tietää ongelmatilanteen sattuessa, kehen hän ottaa yhteyttä ja kuka on oikea henkilö asian ratkaisemiseen. Ulkoisten ihmissuhdeverkostojen hallinta taas voi olla esimerkiksi toimittajien tai laitevalmistajien tunteminen. Ihmissuhdetaitoihin kuuluu esimerkiksi ihmissuhteiden ylläpitäminen. Virtainlahden mukaan ihmissuhdetaidot paranevat työntekijän iän ja kokemuksen myötä.

Virtainlahti on jättänyt ihmissuhdetaitojen yhteydessä kokonaan mainitsematta asiakkaat. Mielestäni, vaikka työntekijä ei varsinaisesti työskentelisikään asiakasrajapinnassa, on hänen ymmärrettävä asiakkaan merkitys ja arvo organisaatiolle. Mielestäni ulkoisiin ihmissuhdeverkostoihin tärkeänä osana kuuluvat myös asiakkaat. Ihmissuhdetaitoihin voi lisätä myös asiakaspalveluhenkisyiden ja asiakaspalvelutaidot.

Työntekijälle on tärkeää, että hän luo työpaikalla ihmissuhdeverkostoja. Ihminen pyrkii luonnostaan muodostamaan ihmissuhteita työpaikalla. Se on hänen viihtyvyytensä, mutta myös oppimisen ja sujuvan työskentelyn kannalta keskeistä. Yhteistyöverkoston kautta viestintä ja osaaminen leviävät. Uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä pitäisi myös kertoa kunkin työntekijän erikoisosaamisalueet. Näin hän voi tarvittaessa kysyä neuvoa asiantuntijalta (Kjelin & Kuusisto 2003: 176).

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen kohteena olevan organisaation. Kerron haastateltavista ja heidän työstään. Tässä kappaleessa esittelen myös menetelmät ja selostan tutkimuksen toteutuksen.

3.1. Tutkimuskohteen esittely

Tapaustutkimuksessani haastattelin VR-konserniin kuuluvan VR Osakeyhtiön kunnossapitopalvelut-liiketoimintayksikön työntekijöitä. Yksikkö vastaa kahdella konepajalla ja kuudella varikolla VR:n liikkuvan kaluston kunnossapidosta. Helsingin varikolla ja konepajalla työskentelee noin 440 työntekijää, jotka huoltavat henkilövaunuja, lähiliikennejunia, vetureita ja Pendolino-junia. Yksikössä kehitetään myös korjaus-, testaus ja huoltomenetelmiä.

VR-konserniin kuuluva VR osakeyhtiö tuottaa kuljetuspalveluja joukkoliikenteen ja tavaraliikenteen asiakkaille. Osakeyhtiössä on noin 7700 työntekijää ja sen liikevaihto on noin 700 miljoonaa euroa. (VR 2007 a.)

VR-konserni on kuljetusalan yritys. Se harjoittaa rautatieliikennettä ja sitä täydentävää autoliikennettä. Vuonna 2006 konsernin liikevaihto oli 1 265 miljoonaa euroa ja koko yhtiössä on noin 12 600 työntekijää. VR-konserniin kuuluu VR Osakeyhtiö, Pohjolan Liikenne-konserni tytäryhtiöineen, VR-Rata Oy, AVECRA Oy ja Corenet Oy. VR-konsernissa on kaiken kaikkiaan 28 yhtiötä. Suomen valtio omistaa VR-Yhtymän kokonaisuudessaan. Osakeyhtiö perustettiin vuonna 1995 Valtionrautateiden seuraajaksi. (VR 2007 b.)

3.2. Menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Haastattelen työntekijöitä, koska uskon heidän näkemyksensä olevan arvokkaita käytännön kannalta. Työntekijöillä on omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä perehdyttämisen onnistumisesta. Haastattelen sekä kokeneita että uusia työntekijöitä. Lisäksi etsin teorian avulla keinoja, joilla yritys voi parantaa hiljaisen tietämyksen siirtämistä ottaen huomioon työn erityispiirteet ja haastateltavien vastaukset.

Haastateltavia oli 12 ja haastattelin heitä 23.5.2007–1.6.2007 välisenä aikana. He ovat eri osastoilta ja heillä on eri toimenkuva, mutta kaikki ovat ammatiltaan asentajia. Haastateltavista viisi oli alle vuoden työskennelleitä ja seitsemän oli yli 10 vuotta ollut töissä VR:llä.

Toteutin haastattelut puolistrukturoidulla menetelmällä, koska se sopii hyvin vaikean aiheen tutkimiseen. Aiheeni on vaikea, koska haastateltavat eivät todennäköisesti keskustele ja käsittele sitä päivittäin. Muodostin puolistrukturoidun haastattelurungon hiljaisesta tietämyksestä sekä perehdyttämisestä kertova kirjallisuuden perusteella. Lisäsin haastatteluun myös kysymyksiä, jotka katsoin olevan tärkeitä tutkimusongelman selvittämisen kannalta sekä kolme taustakysymystä. Tutkimushaastattelun lajina tässä menetelmässä on kysymykset määriteltä, mutta niiden muoto ja järjestys saattaa muuttua. Tämä menetelmä sopii melko pieneen koehenkilömäärään ja siitä saatu tieto on syvää. (Hirsijärvi 1982: 35, 38.)

Litteroin haastattelut ja siirsin aineiston NVivo-analysointiohjelmaan. Analysointiohjelmassa kävin kaikki kysymykset läpi ja kirjoitin kaikki haastateltujen vastaukset puhekielestä kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen kävin kysymysten vastaukset jälleen läpi ja etsin niistä toistuvia teemoja. Koodasin nämä teemat omiin alakappaleisiin.

Etsin ohjelman avulla, onko aineistossa selkeitä eroja uusien ja kokeneiden työntekijöiden tai veturi- ja vaunupuolen työntekijöiden välillä. Lisäksi muodostan toistuvista teemoista mallin, jonka avulla hiljaisen tietämyksen siirtäminen kokeneelta uudelle työntekijälle onnistuu paremmin.

4. AINEISTON ANALYYSI

Tässä kappaleessa käyn läpi keräämiäni haastattelujen aineiston. Ensin esittelen haastattelemieni asentajien vastausten perustella heidän työtään ja sen osa-alueita. Tämän jälkeen ryhmittelen kysymyksistä löydettyt teemat Virtainlahden (2006) neljän hiljaisen tiedon alueen mukaan. Tämän olen tehnyt siten, että ensin olen käynyt läpi kaikki neljä hiljaisen tiedon aluetta. Olen nostanut esille niissä toistuvia teemoja. Näiden teemojen perusteella pyrin muusta haastatteluaineistosta löytämään samoja aiheita.

4.1. Työn luonne

Kysyin haastateltavilta, miten he kuvailisivat työtään tai mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen työstään. Haastateltavat mainitsivat lähes kaikki, että työ on monipuolista, haastavaa tai vaihtelevaa. Yksi haastateltava muistuttaa työn olevan myös raskasta ja pölyistä. Työ koostuu huoltamisesta, vian korjaamisesta sekä muutostöistä. Asentajien työt vaihtelevat, ne voivat sisältää mekaanisia tehtäviä, sähköasennusta sekä vianhakua. Lisäksi joillain kokeneemmilla työntekijöillä on muita erityistehtäviä, kuten uusien työntekijöiden perehdyttäminen.

"No esimerkiksi tänään, niin mä olen ilta-etumies. Mutta mä teen itte töitä siinä samalla, elikkä mä olen kuljettajiin päin yhteydessä välillä ja ilmoitan vetureita kun ne on valmiita ja ne taas kyselee, koska saadaan (valmiita vetureita). Sit mä teen vikakorjausta siinä ite aina mitä tulee, että tänään hullunlailla näytti taas olevan töitä. Siinä on ihan mekaanista korjausta välillä ja pääosin mä teen sähkökorjausta, että ihan elektroniikkaa, tietokonetta kans joutuu käyttämään. Ihan laidasta laitaa." Virtanen¹ (veturiosasto, talossa yli 10 vuotta)

¹ Haastateltujen henkilöiden nimiä on saatettu muuntaa luottamuksellisuuden säilyttämiseksi.

Haastateltaviin kuuluu myös kaksi sorvaajaa. He tekevät kuitenkin kaikkea muutakin työtä osastollaan.

"No periaatteessa mä oon niin kuin sorvaaja, mutta minähän teen kaikkea muutakin, mutta pyöräkerrat, sorvaus on se niin kuin tavallaan se pää... mitä mä teen. Mut sitten kaikki muut siellä osastolla, elikkä tuota pakettilaakerien asennusta, pendoliinujen kasausta, purkua, periaatteessa ihan kaikki työt mitä siellä tehdään. Elikkä semmonenhan on niin kuin tarkoitus, että kaikki osais tehdä niitä kaikkia töitä paitsi sitten sorvaajat on erikseen, niitä hommia, sorvausta ei tee kuin sorvaajat, mut muuten olis tarkoitus tehdä kaikki." Laaksonen (vaunuosasto, talossa yli 10 vuotta)

Haastateltavat mainitsivat osaamisen tarpeista tietokoneen käytön ja mekaaniset taidot. Osa vastaajista tarvitsee sähköasentajan ammattitaitoa. Eräs haastateltavista oli joutunut käyttämään hitsaamistaitojaan. Jotkut työntekijöistä sorvaa pyöriä, joten siinä tarvitaan sorvauksen erityisosaamista. Laitteiden toiminnan ymmärtäminen mainittiin myös. Vian hakemisessa pitää ymmärtää kuvan lukua.

"Pitää yleensäkin ymmärtää jotakin laitteista ja ihan niinku, että mitenkä toimii esimerkiks joku sylinteri sun muut mekaaniset ovet sun muut. Sitte tietysti sähkö on omat jutut kaikki, että pitää ymmärtää, että mitä sähköä siel menee paljonko ja vastuksia sun muita kaikkia, releitä, kytkimiä sun muita. Pitää ymmärtää niitten päälle, ettei sinne voi mennä vaan sössimään jotakin." Kuusinen (vaunuosasto, talossa alle kaksi vuotta)

"Vian ettimisessä pitää osata ainakin niinku kuvan lukua, sähkökuvan lukua ja sitten pitää muutenkin vähän tietää niistä, että missä ne komponentit on." Henriksson (veturiosasto, talossa alle kaksi vuotta)

4.2. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen VR:n Helsingin varikolla

Kysyin haastateltavilta Virtainlahden (2006) hiljaisen tiedon alueiden mukaan kysymyksiä. Kysyin, kuinka kyseistä tiedon aluetta voi siirtää uudelle työntekijälle, ja mitä muuta haastateltavalle siitä tulee mieleen. Joissain tapauksissa jatkoin lisäkysymyksillä. Näitä hiljaisen tiedon alueiden perusteella saatuja vastauksia pyrin täydentämään muilla kysymyksillä. Keräsin muiden kysymysten vastauksista samoja teemoja, joita esiintyy hiljaisen tiedon alueiden yhteydessä.

4.2.1. Sosiaalisten taitojen opettaminen

Haastateltavat kokivat, että ihmissuhdetaidoista on hyötyä työpaikalla. He mainitsivat muun muassa, että on hyvä tietää, ketkä työntekijät ovat tehokkaita yhdessä ja ketkä toimivat parina hitaammin. Lisäksi työskentelyilmapiiri pysyy hyvänä ja työn tekeminen sujuu paremmin, kun työntekijöillä on hyvät ihmissuhdetaidot. Hyvät sosiaaliset suhteet koettiin tärkeäksi myös sen takia, että tietää keneltä kysyä apua ja voi saada hyviä neuvoja muilta työntekijöiltä. Vastauksissa ei ollut havaittavissa eroja tulokkaiden ja kokeneiden tai vaunu- ja veturipuolen välillä.

”Pitää tietysti kaikkien kans tulla toimeen, että jos sä oot tuolla naama aina miten sattuu ja haistatleet, niin eihän siitä tuu mitään, että kyllä sitä pitää olla sellanen hyvä fiilis, että toimeen tulee kaikkien kanssa. Se on tärkeätä hommat sujuu paljon paremmin.” Kuusinen

Suurin osa haastateltavista uskoi, ettei ihmissuhdetaitoja voi opettaa, vaan ne taidot tulevat luonnostaan jokaiselta. Heikkilä uskoo, että jokaisella ihmisellä on vaisto ihmissuhdeasioissa ja aluksi pitää hiukan tunnustella uusien työkavereiden luonnetta. Jokinen on sitä mieltä, että kaikista ei tarvitse pitää, mutta heidän kanssaan täytyy tulla toimeen. Työt on tehtävä, ja se ei onnistu, jos työkavereiden välit ovat huonot.

”Ei ihmissuhteita pysty millään opettamaan, se on joko opittua ja sen omaa jokainen ihminen itse. Mullakin on sellasia tuttavuuksia, mistä mä en välttämättä kauheesti pidä, mutta kun me ollaan täällä samassa työpaikassa, niin se on hoidettava se työ ja sillä siisti, että eihän siitä tulis mitään, jos joku kiukuttelee toiselle.” Jokinen (veturiosasto, talossa yli 10 vuotta)

Vaikka haastateltavat pääasiassa olivat sitä mieltä, ettei ihmissuhdetaitoja voi opettaa toiselle, tuli esille myös ehdotuksia, kuinka ihmissuhdetaitoja voi siirtää. Virtasen mielestä ihmissuhdetaitoihin liittyy esimerkiksi se, että tietää ketkä ovat hyvä työskentelytiimi tai ketkä eivät. Hänen mielestään työskentelypareja pitää sekoittaa. Hän on sitä mieltä, että ajan kanssa ihminen oppii tavoille ja arvostus paranee, mitä pidempään töissä on. Heikkilä pitää tärkeänä omaa esimerkkiä. Hän on myös sitä mieltä, että mitä paremmin työkaverit oppii tuntemaan, sitä paremmin tietää, kuinka heidän kanssaan tullaan toimeen. Laaksonen pohtii ihmissuhdetaitojen oppimisen lähtevän liikkeelle siitä, että oppii tuntemaan ihmisiä, jolloin taidotkin kehittyvät.

Kuusinen on sitä mieltä, että omalla mielialallaan voi vaikuttaa ihmissuhteiden laatuun. Hän uskoo, että olemalla myönteinen muita kohtaan, myös työt sujuvat paremmin. Hän uskoo, että näin tulee kaikkien kanssa toimeen helpommin. Tuominen uskoo, että ujoilla ja vetäytyvillä työntekijöillä saattaa olla vaikeaa luoda ihmissuhdeverkostoja. Sosiaaliset ja ulospäin suuntautuneet tulokkaat pääsevät paremmin mukaan työpaikan piireihin ja saattavat luoda helpommin kontakteja työpaikalla. Sosiaalisesti arempia työntekijöitä voisi hänen mielestään rohkaista ja kertoa heille, mistä saa apua ja keneltä kannattaa kysyä, tietyssä ongelmatilanteessa neuvoa. Hän uskoo, että tarpeen tullen ujokin henkilö rohkaistuu kysymään apua. Mattila uskoo myös, että ihmissuhdetaidot ovat henkilöstä itsestään kiinni. Hänen mielestään on myös tärkeätä, että työkaverit ovat mukavia ja työpaikalla tullaan hyvin toimeen keskenään. Hän uskoo, että ihmissuhteista voidaan opettaa esimerkiksi jonkun työntekijän ominaispiirteistä tai työskentelytavoista, että uusi työntekijä tietää alusta asti kuinka menetellä ja kuinka tulla toimeen kenenkin kanssa. Hän uskoo kuitenkin sen olevan ihmisestä riippuvaista, tuleeko työkaverien kanssa toimeen.

”Mut sit jos vaikka olis hirveen tämmönen ujo ja joka ei hirveesti tälleen puhele, ni kyllähän sillekin taas voi sanoa, että ’jos sulla on asiaa tommosta, niin sä voit toltä ja toltä kysyä’, että kai se ihminen siinä vaiheessa kun on jotain kysyttävää, uskaltää jo mennä kysymään.”
Tuominen (vaunuosasto, talossa alle kaksi vuotta)

4.2.2. Kokonaisuuden hallinta

Kokonaisuuden ymmärtäminen merkitsi haastateltaville monia asioita. Haastatteluissa mainittiin organisaation ja oman yksikön toiminnan näkeminen kokonaisuutena. Lisäksi pitäisi ymmärtää työtehtävien yhteydet toisiinsa. Moni haastateltavista mainitsi myös junan ja sen rakenteiden hahmottamisen kokonaisuutena.

Haastateltavat pohtivat, mitä hyötyä on siitä, että on hyvä hahmottamaan kokonaisuuksia. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että ilman kokonaisuuden ymmärtämistä, ei voi tietää, mihin oma työ vaikuttaa. Kyseinen työntekijä on itse vaihtanut tehtävää organisaation sisällä useamman kerran. Hänen mielestään se on hyväksi ammattitaidon kannalta, vaikka monet voivat kokea työtehtävien vaihtamisen vaikeaksi. Hän kertoo, että osa työntekijöistä tekee erittäin suppeaa tehtävää useamman kymmenen vuotta peräkkäin ja osaavat tehdä vain sitä. He eivät välttämättä osaa katsoa työtään osana laajempaa kokonaisuutta, vaan keskittyvät ainoastaan omaan työhönsä.

Toinen haastateltava uskoo, että työntekijä pystyy paremmin ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa, jos hän ymmärtää hyvin kokonaisuuksia.

”On siitä ilman muuta hyötyä. Jos nyt aatellaan, että sä oot jossakin hommissa ja sä sössit siellä jotain, niin se myöhästy se lähtö siitä, ja sitten se taas vaikuttaa koko hommaan. *Huomaako sen jostain, jos joku ymmärtää hyvin kokonaisuuden?* Huomaa, että niinku suunnittelee, että se kymmeneltä vaikka lähtee, ni pitää sitten sen mukaan tehdä, ettei mitään isoja hommia voi tehdä siinä ja sillä lailla.” Kuusinen

Lisäksi esille nousi, että vikojen havaitseminen ja korjaaminen helpottuu, jos hahmottaa hyvin kokonaisuuksia. Kokonaisuuden hallinnasta on hyötyä myös muiden työnteon helpottamisessa. Kun tietää, mitä muiden ammattiryhmien tehtäviin kuuluu, ei silloin häiritse heidän työntekoaan.

”On totta kai siitä apua, et mitä enempi tietää kokonaisuuden hallinnasta. Miten nää toimii nää liikennepuolen siirrot ja muut. Totta kai siit on hyötyy sitte työnteos, et voi niinku funtsailla, et voiks mä mennä sinne töihin, että haittaaks se sitten siirtelyitä, ku ne kasaa junia... Kyllä se kaikki mitä tulee tietoa, ni se on hyväksi.” Lankinen (vaunuosasto, talossa yli 10 vuotta)

Monet haastateltavista painottavat, että pitää olla aktiivinen ja oma-aloitteinen, jos haluaa hahmottaa kokonaisuutta. Uusia asioita ei opi ilman, että itse kysyy ja ottaa selvää. Työt jäävät tekemättä, ellei ole omatoiminen. Kokeneemmat työntekijät ovat sitä mieltä, että nuorempien pitää itse kysyä ja pyytää neuvoa. Perehdyttäjät ja opastajat eivät millään voi muistaa kertoa kaikesta ja tulokkaat helposti unohtavat asioita, kun on paljon opittavaa. Myös uudet työntekijät ovat huomanneet, että kysyminen kannattaa, jos haluaa oppia ymmärtämään kokonaisuuden. Kysymällä paljon uudet tulokkaat varmistavat perusteellisemmän oppimisen.

Haastateltavat uskovat, ettei kokonaisuuden oppimisessa ole oikotietä. Kokemus on paras opettaja. Kun tulokas ryhtyy kerryttämään kokemusta, tukena pitää kuitenkin aina olla opastaja. Tämä seikka tuli esille melkein kaikkien haastateltavien vastauksissa. Kun kokenut on koko ajan vierellä seuraamassa tulokkaan työskentelyä, hän pystyy heti oikaisemaan virheet ja antamaan palautetta välittömästi.

”No kun on joku homma, ni senhän pitää lähteä mukaan, niitten nuorten sinne oppimaan sitä. Siinä sitten oppii, ku seuraa siinä vieressä ite ja tekee pikkuhiljaa, että niinhän se siirtyy parhaiten ja niinhän sitä siirretäänkin täällä. Sitä (tietoa) pitää siirtää kokenut asentaja tietysti.” Kuusinen

Eräs kokeneista haastateltavista kertoo, että ennen kuin hän alkaa opettaa uutta työntekijää, hänestä olisi hyvä ensin tehdä pohjatyötä. Hän itse saisi valmistautua perehdyttämiseen ja sitten yhdessä tulokkaan kanssa kävisi läpi uusia asioita. Pienistä osista muodostetaan kokonaisuus.

”Jos mä siirrän täs tietoo sulle, niin mä kyl tykkäisin, et mä tekisin siitä pikkusen niinku pohjatyötä, vähän kaivaisin papereita esiin, missä olis niinku virallinen teksti ja eksakti tieto, sit katottais vähän piirustuksia, kuvaa ja sit kaivettais tietokoneella diagnostiikkaa ja sit voitais vasta niinku lähteä. Ei se mee ihan niin yksinkertaisesti, et mä kerron tässä sulle, et jos sä kuulet sellasta ja sellasta, niin et sä osaa niinku yhdistää niitä. Se on niinku pikkusen laajempi. Et mä sanoisin niin, että ottais pieniä palasia kerrallaan ja niitä käy läpi sitten.”
Virtanen

Haastateltavien mielestä tulokkaat pitää heti ottaa mukaan työn tekemiseen. heidän pitää antaa osallistua, vaikka eivät vielä osaisikaan. Eräs haastateltavista opastaa työn tekemisen ohella siten, että ensin hän neuvoo, mitä tulokkaan pitää tehdä. Kun tulokas on itse saanut kokeilla, kertoo hän sen jälkeen, miksi näin tehtiin ja mihin se vaikuttaa.

Kun kokenut työntekijä neuvoo tulokkaalle kokonaisuudesta, hänen pitää olla kärsivällinen ja hänellä pitää olla hyvä ulosanti. Lisäksi toiveena oli, että perehdyttämiseen saa keskittyä rauhassa ja perehdytettäviä ei ole samaan aikaan kovin montaa, kaksi tai yksi on hyvä määrä.

Haastateltavat kertoivat, että kokonaisuuden hahmottamisessa hyvänä apuna ovat myös kurssit ja koulutustilaisuudet. Ahonen sanoo, että hän itse oli työnopastajan koulutuksessa. Hänen asenne työnopastamista kohtaan muuttui kurssin jälkeen ja hän uskoo, että vastaava kurssi voisi auttaa myös oppijaa. Oppimaan oppiminen on hyödyksi tulokkaille.

”Ennen aikaan, silloin kun minäkin tulin taloon, niin siitä pidettiin tämmösiä kursseja ja ihan käytiin läpi organisaatiota, ihan kaikennäköistä, laidasta laitaan. Mutta ei nykyään oo enää rahaa semmoseen. *Olisko se tarpeen, että olis?* Kyllä mä uskon, että jollain lailla se olis tarpeen, jossain mittakaavassa. Mutta tota, kuka sitä sitten vetää, niin se on toinen asia, mut meil on aika huonoks menny tää koulutuskin, että sitten joutuu kansiota kaivamaan ja sitten tulee aina kyselemään, että ”mites nyt?”. Virtanen

Koulutuksesta ja kursseilta saa pohjatiedot oppimiselle. Teoria pitää hallita ennen työskentelyn aloittamista. Myös muiden alojen kurssien käyminen parantaa työntekijän ammattitaitoa. Lankinen on käynyt monia kursseja liikennepuolelta ja hän hallitsee siten muutakin, kuin omaan alaansa liittyviä tehtäviä. Hän on kurssien myötä saanut hyvän näkökulman muuhunkin organisaation toimintaan. Hänen mielestään esimerkiksi on hyvä, että tuntee liikennepuolen vaunujen siirtämistä. Hän kokee, että työnteossa auttaa, kun tietää, voiko mennä tekemään töitä, vai haittaako se vaunujen siirtämistä tai junien kasaamista. Lankisen mielestä esimerkiksi työnopetusta pitäisi suunnitella paremmin ja uusien työntekijöiden pitäisi harjoitella ja opetella rauhallisissa olosuhteissa, missä heitä ehditään opettaa ja heillä on aikaa keskittyä työn harjoitteluun.

” No mun mielestä just joku työntekijä, joka tekee niitä hommia on paras opettaja. Se on ainut varmaan oikee, mut se että kuka se sit on ja kuinka paljon sille annetaan aikaa siihen ja näin, niin se on... Niinku sanottu, jos se kaveri vaan kulkee tossa mukana ja on tosiaan kiirehommia, ni se jää vähän niinku silleen heitteille. Et se pitäs olla just tämmönen korjaamonpuoli tai joku, et siel se pääsis perehtyy, ne vaunut seisoo siinä ja tehdään. Sillon ku se kulkee tossa työntekijöiden mukana tällä puolella ni se ei paljoo opi siinä.” Lankinen

Kokonaisuuden opettamisen esteeksi viisi haastateltavaa mainitsi kiireen. Haastateltavista kaksi pitivät koulutusta puutteellisena. Yksi haastateltavista sanoo, että kokeneemmankin asentajan on vaikeaa hahmottaa kokonaisuutta, kun organisaatio muuttuu koko ajan. Työntekijät eivät pysty muistamaan, mikä osasto vastaa mistäkin asiasta. Tietoa ei saa myöskään jakaa liikaa, eikä turhaa tietoa pidä siirtää ollenkaan. Työntekijät toivovat, että koulutuksissa ja kurseissa pysytään heidän oman ammattinsa aihealueissa.

Lankisen mukaan tulokkaan ei pitäisi mennä kokeneiden työntekijöiden mukaan töihin. Hän kumoo aiemman mielipiteen siitä, että tämä voisi olla hyvä keino oppia hahmottamaan kokonaisuutta. Lankisen mielestä tulokas saattaa kokea itsensä ulkopuoliseksi ja tuntee olevansa tiellä. Tällainen tunne uudelle työntekijälle kenties tulee, jos hänelle ei ehditä kertoa ja näyttää samalla kun työskennellään.

Ongelmaksi saattaa tulla myös perehdytettävien määrä. Virtanen sanoo, että perehdytettäviä saisi olla samaan aikaan opastettavana vain yksi tai korkeintaan kaksi. Jos heitä on enemmän, heihin ei saa kontaktia, osa jää ulkopuoliseksi ja kaikki oppilaat eivät edes näe riittävän hyvin. Ahtaisiin tiloihin meneminen monen oppilaan kanssa on hankalaa.

”Nojoo, ja sitten jos tällasta asiaa niinku ruvetaan perehdyttämään, niin jos siinä nyt yks tai kaks miestä maksimissaan on ketä perehdytetään, et enempää siihen ei... Jos mä sun kanssa käyn monimutkaista kuvaa läpi, niin ei siinä voi olla, et on pöytä täys ja yhden kanssa siinä touhuu, mun täytys kumminkin nähdä, että käsitäksä siitä mitään. Toiset vaan roikkuu siinä ja kattelee. Kauheen montaa (opiskelijaa) ei pysty siihen kerralla ottamaan. Mutta yks tai kaks menee. Ja veturikin on kumminkin niin ahdas tilanakin vielä, että jos sä oot siellä selän takana, niin et sä edes näe mitään.” Virtanen

4.2.3. Teknologia

Haastateltavat kertovat, että teknologisiin töihin sisältyy tietokoneen käyttämistä ja mekaanisia tehtäviä. Melkein kaikki on tietokoneohjattua, kuten esimerkiksi vaunut. Tietokoneelta tarkistetaan muun muassa painetta tai lämpötilaa. Haastateltavat mainitsivat teknologisista tehtävistä esimerkiksi esineiden siirtämisen ja nostamisen koneiden avulla sekä junan virittämisen. Turvallisuusasiat pitää huomioida ensimmäisenä.

Mattila tarvitsee tietokoneen käytön hallintaa työssään, mutta on sitä mieltä, että ne ovat ihan perusasioita. Ne ovat lähinnä työtä helpottavia toimenpiteitä, kuten tilausten tekemistä. Itse työssä auttaa, jos tietää sorvaslaitteen toimintaa. Jos tulee ongelmia, tietää mitä pitää tehdä ja mistä lähteä korjaamaan.

Haastateltavat sanoivat koulutuksen olevan tärkeä keino teknologisten taitojen siirtämisessä. Virtasen mielestä tietokoneen käytön kurssuja pitäisi järjestää enemmän. Hän on itse opiskellut uuden sarjan tietokonetta kurssilla, missä opetus oli englanniksi. Virtanen itse pääsi opetukseen sisälle, mutta olisi voinut paremminkin oppia, jos olisi voinut kuunnella omaa äidinkieltään, koska kurssi käsitteli niin monimutkaista asiaa. Virtasen mielestä organisaation tuki myös vanhemmille työntekijöille on tarpeen. He ovat töissä vielä pitkään ja tarvitsevat opetusta uusissa asioissa. Mäntylä kertoo nykyisten laitteiden ja koneiden olevan monimutkaisia. Hänen näkemyksensä on, että niissä tarvittaisiin lisää koulutusta.

Lankinen on sitä mieltä, että työstä ei tule mitään, jos ei ymmärrä koneiden ja laitteiden toimintaa tai muita teknologiaan liittyviä asioita. Lankisen mielestä koulutus on hyvä keino lisätä tietämystä tällä alueella. Lankinen on itse käynyt joillakin kursseilla, mutta kokee esimerkiksi tietokoneet silti melko haastaviksi.

Kouluttamisen lisäksi haastateltavat mainitsivat näyttämisen. Laaksonen on sitä mieltä, että laitteiden ja koneiden toiminnan opetteleminen on tärkeää työn kannalta. Hän uskoo, että parhaiten niiden käytön oppii, kun työtä tehdään yhdessä ja oppilas saa kokeilla. Näin hän on opettanutkin uusia työntekijöitä. Ahonen luottaa uuden työntekijän opastamiseen ja kädestä pitäen näyttämiseen. Hänen mielestään junaan pitää tutkia ja käyttää, kirjoista ei voi oppia. Hän itse kokee hyväksi menetelmäksi, että ensin opetetaan tulokkaalle, miten laite toimii. Tässä pitää huolehtia, että tulokas ymmärtää kokonaisuuden. Vasta sen jälkeen siirrytään eteenpäin yksityiskohtiin, mutta kuitenkin niin, ettei heti opeteta pienimpiä asioita.

Henriksson kokee itselleen parhaaksi oppimismenetelmäksi sen, että hänelle näytetään ja opetetaan asiat kädestä pitäen. Koskiselle ja Tuomiselle paras tapa oppia on itse konkreettisesti tekemällä. Tuominen haluaa ensin, että joku näyttää oikean tavan tehdä työtä ja sitten hän itse kokee. Yrittämällä itse Tuominen ymmärtää ja oppii, kuinka työ tehdään. Samalla hän miettii laitteen toimintaa ja rakennetta sekä kuuntelee, mitä muilla on sanottavaa. Hän kertoo oppivansa huonosti niin, että lukisi vain paperista.

Tuominen kertoo, että töiden opettelemisessa on saanut jonkin verran itse kokeilla ja jotkin asiat ovat niin yksinkertaisia, ettei niissä opettelemista edes tarvita. Moneen kertaan on kuitenkin opetettu esimerkiksi junan virittämistä ja neuvottu, miten se tapahtuu. Alussa oli vaikeaa muistaa kaikkea, koska uutta asiaa oli niin paljon. Työnopetuksessa on pääsääntöisesti ensin kerrottu ja sitten toimittu. Kun asioita ei muista on voinut kysyä opastajalta ja hän on myös selittänyt, miksi missäkin järjestyksessä edetään.

Tuomisen mielestä olisi hyvä, jos löytyisi keino sille, että muistaisi kaikki uudet asiat, mitä alussa kuulee ja oppii. Hän ei kirjoita asioita ylös. Jos hän kirjoittaisi ohjeita ylös, ei hän välttämättä hyödyntäisi sitä, tai seuraavalla kerralla osaisi tulkita muistiinpanojaan. Hän epäilee, että tiedot olisivat omissa muistiinpanoissa niin sekaisin, että niiden hyväksikäyttäminen olisi liian hankalaa, sillä tietojen pitäisi olla muistiinpanoissa järjestelmällisesti ja löytyä helposti. Tuomisen mielestä ei pidä pelätä kysymistä, vaikka kuinka monennen kerran joutuisi saman asian varmistamaan. Hän muistelee, että alussa oli erittäin vaikeaa painaa kaikki asiat mieleen. Asiat kuitenkin muistuiivat viimeistään siinä vaiheessa, kun joku kertasi ne.

Vanhemmat työntekijät ovat sitä mieltä, että nuorilla, uusilla työntekijöillä teknologiaosaaminen on jo valmiiksi erittäin hyvää. He kiittävät erityisesti tietokoneenkäyttötaitoja.

”No nyt onneks nuoret miehet... Mulle se on tullu vähän niinku puun takaa, mut nuoret miehet, nehän on lapsesta asti jo leikkiny näiden koneiden kans. Niille se käy aika silleen jouheesti.” Lankinen

4.2.4. Työtavat

Haastateltavat kertoivat työtavoista muun muassa, miten he työtään tekevät. Virtasen mielestä työtavat ovat jokaisen työntekijän kohdalla erilaiset. Tietyt asiat pitää toki tehdä määrättyllä tavalla. Esimerkiksi vian haussa, Virtanen hakee ensin diagnostiikan, josta hän tutkii tilannetta. Sen jälkeen hän ryhtyy ratkaisemaan ongelmaa. Virtanen ei ole sitä mieltä, että hänen työssään voisi käyttää erityisiä niksejä. Työ pitää suorittaa tietyssä järjestyksessä, joten siinä ei pysty oikomaan tai muuttamaan rutiineja.

Ajan kanssa muodostuu työskentelyn loogisuus, mitä Heikkilä pitää tärkeänä. Kokemuksen kautta tulokas oppii mallit, joita voi työssään hyödyntää. Näin työntekijä osaa jo ennakkoon nähdä, kuinka toimitaan. Jokinen työskentelee niin, että liikkeelle lähdetään rauhallisesti. Aina ensin mietitään, mikä on tilanne ja mikä vika on kyseessä ja mistä se voisi aiheutua.

Ahonen on itse oppinut työtavat melko alkuvaiheessa ja jotain myös vuosien varrella. Hän muistuttaa, että juna on valtava kokonaisuus, siihen kuuluu veturi ja juna. Hän on itse ollut monessa työssä mukana, joten hän tietää, ettei kannata heti ryhtyä toimeen, vaan kannattaa aina miettiä ensin. Jos työtä ryntää tekemään, saattaa lähteä purkamaan väärin. Hän kertoo myös, että ennen vanhaan veturin päällä polteltiin tupakkaa. Siellä työntekijät istuivat ja miettivät tupakan verran, ennen kuin he rupesivat tekemään. Tällä tavalla saattoi säästää paljon aikaa, kun ei suin päin mennyt tekemään, vaan ensin piti mietintätaun.

Kuusisen mielestä huomaa, jos työntekijä osaa työtavat. Sen havaitsee siitä, että kokenut aloittaa työskentelyn rutiinilla. Hän kertoo myös, että kokenut työntekijä ei tee virheliikkeitä, ylimääräisiä toimintoja. Konkarista ei huomaa epävarmuutta, kun hän työskentelee

Lankisen työssä hänelle ja hänen kollegoilleen on muodostunut oma rutiini. Ensin katsotaan, mitä töitä pitää tehdä ja jos ei ole projekteja, niin työnjohtaja jakaa tehtävät ja antaa työlaput. Lankinen kertoo, että työkaverit välillä jakavat keskenään niksejä ja vinkkejä. Niitä siirretään uusillekin työntekijöille.

Virtanen kokee vaikeaksi selittää ja opettaa uudelle työntekijälle, mitä hän diagnostiikassa näkee, tässä on juuri hiljaista tietämystä. Ohjetta tähän ei lue missään eikä sitä ole mihinkään kirjattu. Virtanen kertoo, että hän pystyy tuntemaan, kuinka veturi hurisee ja päättämään tästä paljon. Hänen mielestä jokainen opettaa omalla tavallaan oman tapansa ja jokainen saa sitten sen perusteella hakea itselleen sopivan työskentelytavan. Virtanen mielestä lähtökohtana on, että jokin tapa opetetaan ja sitten, kun tulokas on tarpeeksi taitava, hän pystyy muodostamaan itselleen parhaan tyylin.

Järvisen mielestä työtapojen hallintaan liittyy laitteiston rakenteen tuntemus. Hänen mielestään pitää toimia mahdollisimman käytännöllisesti ja opettamisessa pitää huomioida havainnointi. Uusi työntekijä pystyy päättämään työtapoja paljon, kunhan on oppinut laitteiston rakenteen ja toiminnan. Heikkilä kokee, että elektroniikkaa vaatii paljon opiskelua, koska se on hyvin monimutkaista.

Jokiselle on helppoa määritellä ratkaisuja laitteen vikaan, jos vaunu tai veturi on juuri ollut sen tyyppisessä huollossa, että sille olisi tehty jotain juuri tähän kyseiseen vikaan liittyvää. Siitä voidaan päätellä, että vika on voinut aiheutua juuri huollosta. Muuten se on voinut muotoutua pitkänkin ajan kuluessa. Hän muistuttaa myös, että esimerkiksi pitkään kestänyt sade voi olla vikojen aiheuttaja, sillä vettä saattaa kulkeutua väärään paikkaan.

Laaksosen mielestä työskentelytavoissa on aina pieniä eroja, mutta tietyt asiat tehdään aina samalla tavalla. Variaatioitakin silti löytyy. Hän itse opettaa uudelle työntekijälle vinkkejä ja niksejä siten, kuin hän itse ne tekee. Hänen mukaansa tulokkaalle kannattaa opettaa yksi tapa mieluummin, kuin monta. Jos tulokas oppii monta tapaa, hän menee sekaisin.

Mäntylä pohtii, että työtapoja voi opettaa uudelle työntekijälle myös siten, että hän itse oivaltaa, että mikä toimii tai mikä ei. Se tosin vaatii henkilön seuraamaan uuden työntekijän työskentelyä, joka neuvoo ja opastaa. Mäntylä kertoo, että esimerkiksi sähköpuolella rikkinäistä korttia ei välttämättä huomaa ja tällöin tarvitaan kokeneen läsnäoloa.

Henrikssonin mielestä työtapojen oppimisessa voi seurata työntekijöiden työskentelyä ja luoda siitä itselleen sopivimman tavan. Hän kertoo, että kaikilla ei ole samanlainen tapa ja tyyli, mutta niistä voi sitten helposti kehittää itselleen parhaan. Lankisen mukaan organisaatiossa on myös urautuneita työskentelytapoja ja uskoo, että uudet työntekijät voisivat haluta myös tehdä eri tavalla. Hän pohtii, eivätkö uudet työntekijät uskalla sanoa vai eikö heidän anneta toteuttaa uusia menettelytapoja. Tuominen kertoo, että hän oppi työtavat menemällä kokeneen työntekijän viereen seuraamaan hänen työskentelyään. Tämän jälkeen hän itse kokeili. Hän kertoo, että on itsekin jo oivaltanut muutaman keinon, missä pystyy soveltamaan itselleen sopivimman tavan. Mattila oppi uuden työnsä olemalla kokenempien työntekijöiden mukana. He näyttivät ja kertoivat ensin ja Mattila seurasi ja tarkkaili vierestä. Sitten Mattila sai itse kokeilla ja sitten opastettiin lisää. Hän koki oppimistyylin itselleen hyväksi ja sopivaksi. Hän kokee toiminnassa oppimisen hyväksi työnopastustavaksi.

"No mä aloitin tuol toisel puolella, siel oli yks vanhempi sorvari, sen mukana mä olin siinä ja mä olin kolmantena pyöränä oikeestaan. Mä kattelin aluks ja sit rupesin sorvaamaan. Ehtiks ne kertoo siinä samalla mitään? No ne kerto siinä alussa ja sit ne teki ja sit ne kerto aina välillä, että mikä nyt on meneillään ja sit ne laitto mut siihen ja sit ne katto vierestä, et menee kaikki hyvin. Oliko se sun mielestä hyvä tapa oppia? Oli oli. Laitto ite töihin, et ei sitä oikeen ymmärrä, jos joku vaan selittää, Se pitää oikeestaan ite nähä ja koittaa et miten se menee."
Mattila (vaunuosasto, talossa alle kaksi vuotta)

4.2.5. Tiedon siirtäminen yleisesti

Virtanen oli sitä mieltä, että vaikka hiljaisen tietämyksen mukana siirtyy myös työnantajan kannalta huonoja vinkkejä, hän ei näe sitä negatiivisena asiana. Työntekijät saattavat kertoa toisilleen keinoja, miten päästä mahdollisimman helpolla tai nopeasti. Tämä ei kuitenkaan liene oleellinen ongelma.

"Niinku mä sanoin, kun telkkarista kattelin hiljaisen tiedon siirtoa, niin siinä sanottiin, että venkulatietoo menee eteenpäin. Mutta en mä sitäkään pahana pidä. Siinä kumminkin aina kaksi puolta asiassa, et työntekijälle se on taas sitten hänen kantiltaan kattottuna ja sit on talon puolelta. Ja vaikka siinä vähän venkuillaan, niin se kuuluu elämään."
Virtanen

Järvisen mielestä luontevasti toimiminen perehdytystilanteessa on tärkeää. Poppakonsteja uuden työntekijän opettamiseen ei hänen mielestään ole. Toïssä, joissa on paljon yksityiskohtia pitää Järvisen mielestä erityisesti perehtyä työn ohessa. Jokinen siirtää vinkkejä ja niksejä uusille työntekijöille. Hän osallistaa kokemattomat työntekijät tekemään tehtäviä ja kertoo sekä selittää, mistä kyseisessä tehtävässä on kyse ja miksi niin tehtiin.

"Ilman muuta mä kerron niitä (kokemuksen kautta kertyneitä vinkkejä ja niksejä) niille uusille työntekijöille. Sehän helpottaa munkin työtä, jos mun ei tarte tehdä kaikkia itse, että tässä on just sellasia tilanteita, että sanotaan näin, että tulee uus kaveri, niin kestää pitkän aikaa ennen kuin se edes tietää missä laitteet sijaitsee. Silloin siinä menee hirveesti aikaa, kun mä sanon, että "tuleppas tän napin luokse tähän näin ja painappas tosta sitten, kun mä huudan sulle", sit jälkeenpäin mä voin selittää sille, että mitä siinä tapahtu ja minkä takia sitä piti painaa ja noin pois päin. Jos sitä toiselle tehdään vain näin, että "paina tota nappia", niin eihän siinä oo mitään järkee, kyllähän sen pitää tietää, että minkä takia sitä pitää painaa." Jokinen

Virtanen haluaisi, että organisaation osalta annettaisiin parempi mahdollisuus tiedon siirtämiselle. Hän kaipaisi enemmän aikaa ja tilaa keskittyä siihen. Hän haluaisi, että ennen tiedon siirtämistä ja opettamista, hän voisi tehdä pohjatyötä. Hän on sitä mieltä, että virallinen ja tarkka ohje opetettavasta asiasta pitää selvittää ensin ja sitten hän tutkisi uuden työntekijän kanssa piirustuksia, kuvaa ja sitten tietokoneelta tarkastellaan diagnostiikkaa. Huolellisen orientaation jälkeen voisi lähteä harjoittelemaan itse työn tekemistä. Opeteltavat asiat ovat niin monimutkaisia, että niitä on vaikea ymmärtää käytännön kannalta. Varsinkaan teoriatietoa ei kannata opettaa paljon kerralla, koska pelkästään sillä tiedolla ei varsinaista työtä vielä osaa tehdä.

Virtasen mielestä hyvä keino on opettaa pieniä osa-alueita ja käydä niitä läpi. Ne voi sitten yhdistää muuhun kokonaisuuteen. Virtanen kertoo myös, että jos oppijalle annetaan suuria määriä tietoa, hän ei pysty kaikkea omaksumaan. Virtanen kokee merkityksettömäksi, että tietoa annetaan liikaa. Työn tekemisen kannalta oleelliset asiat on hyvä kertoa, mutta liian tarkka ja yksityiskohtainen opastus vain hämmentää oppijaa. Nämä tiedot voinee oppia sitten myöhemmin, kun perustiedot on opittu. Uudella työntekijällä on muutenkin erittäin paljon opittavaa, joten hänen ei hei kannata opetella asioita liian tarkasti. Kenties vasta sitten, kun tulokas ymmärtää vähän enemmän, hän pystyy omaksumaan helpommin työn hienosäätöä.

"Niin samanlailla meillä, niin ei tarvii ihan hullunlailla sitä tietoo heittää, se riittää, ku mä tiedän, että tää laatikko toimii näin, ei mun tartte joka nippeli siellä osata. Ku mä tiedän vaan, et ton ku mä vaihdan, niin se on sitten hyvä. se on kumminkin hirveen laaja ala toi. meilläkin on kaks sarjaa, vanha ja uusi, ne on ihan erilaiset, niin ei siitä tuu mitään, että tolkku pitää tiedollakin olla. Tieto luo tuskaa! Ainakin siinä vaiheessa, kun sitä pitäis tenttiä ja muuta. Mut se mikä tuolla meni metsään, niin sitä tietoa heitettiin sulle ämpärillä ja sulla oli lusikka, millä sä sitä kauhoit, että ei tolla lailla." Virtanen

Haastateltavat eivät ole havainneet, että tietoa pihdattaisiin. Ympäristön meteli tai muut häiriötekijät saattavat haitata tiedon siirtämistä. Aikaisemmin tällaista oli havaittavissa, mutta enää ei ole havaittu sellaista. Jokinen mainitsee kiireen yhtenä syynä sille, että tieto ei siirry. Kun työ on tehtävä nopeasti, laitetaan ammattimiehet asialle. Uusi työntekijä on silloin toisarvoinen työntekijä, ja joutuu tekemään rutiininomaisempia tehtäviä. Tällöin tulokas ei pääse opettelemaan vaikeita tehtäviä. Jokinen muistuttaa myös, että tällä alalla menee vuosia, ennen kuin hallitsee työn kunnolla.

Moni muukin haastateltavista puhuu kiireestä ja aikapulasta. Koska työntekijöitä ei ole tarpeeksi, kukaan ei ehdi neuvomaan uutta työntekijää. Juna pitää saada nopeasti liikenteeseen, joten se korjataan nopeasti. Neuvominen ja opastaminen jäävät tällöin tekemättä. Kuusinen mainitsee henkilökemian. Hän uskoo, että jos perehdyttäjät ja tulokas eivät tule toimeen keskenään, ei tiedon siirtäminenäkään toimi. Hän puhuu myös siitä, että tulokkaan opettamisessa pitäisi ottaa huomioon, että keskitytään vain yhteen asiaan tai pieneen määrään uusia asioita kerralla. Myöskään opettamisen tahti ei saa olla liian nopea.

Kuusinen pitää tärkeänä, että alkuvaiheessa opetetaan tarpeeksi selvästi. Tulokas saattaa oppia väärin ja siten alusta asti ymmärtää väärin. Myöhemmin tiedon oikaiseminen voi olla hankalaa. Hän uskoo kuitenkin, että koulutuksissa käydään asioita läpi, ja sieltä tulokkaat oppivat, jos kokeneemmat työntekijät eivät kerro. Mattila on ollut tyytyväinen omiin opettajiinsa, mutta sanoo, että on myös työntekijöitä, jotka eivät kovin paljon jaksa tai viitsi kertoa ohjeita.

Perehdyttämisen osapuolille, tulokkaalle ja konkarille, löytyi tiettyjä piirteitä tai ominaisuuksia, mitkä joko edesauttavat tiedon siirtämistä tai haittaavat sitä. Laaksosen mielestä paras opettaja on se, joka asian parhaiten hallitsee. Virtanen ottaa heti ensimmäisenä esille uuden työntekijän koulutustaustan. Töihin ei oteta, ellei ole vaadittavaa ammattikoulutusta. Hän arvostaa myös uusien työntekijöiden hyviä atk-

taitoja. Uudet työntekijät pystyvät omaksumaan helpommin, kun heillä on jonkinlainen pohjatieto. He pystyvät oppimaan helpommin ja nopeammin, kun he ymmärtävät perusasiat.

Haastateltavat ottavat usein esille motivaation. Mäntylä katsoo asiaa palkitsemisen näkökulmasta. Hän mainitsee, että perehdyttämisestä ja muiden opastamisesta ei saa palkkiota. Tämä saattaa omalta osaltaan hidastaa tiedon siirtymistä. Jokinen painottaa uuden työntekijän motivaatiota. Jotkut työntekijät tulevat töihin vain siksi aikaa, että jotain parempaa löytyy. Tällöin motivaatio ei ole kohdallaan, eikä tietokaan siirry. Lankinen on myös sitä mieltä, että riippuu tulokkaasta itsestään, kuinka hän tietoa saa. Uuden tulokkaan pitäisi olla aktiivinen ja kysellä, niin kyllä tietoa jaetaan. Lankinen on ohjeistanut uusia työntekijöitä kysymään paljon. Tärkeätä on, että mitään sellaista ei pidä tehdä, mistä ei ole varma. Perehdyttäjän työtä helpottaa, että uusi työntekijä kysyy aktiivisesti. Perehdyttäjäkään ei voi millään muistaa kertoa kaikkea, sillä työhön liittyy niin paljon yksityiskohtia.

"No mun mielestä sen uuden pitäis kysellä. Mä oon aina sanonukkin, et ku tulee uusi työntekijä, että "KYSYT!" , etkä tee mitään semmosta mistä et oo varma, et kysyt ensin. Koska kaikkee ei voi mitenkään muistaa, tääl on niin paljon kaikkee mahdollista, et joku aina saattaa jäädä, et ei itekkään huomaa, et 'en mä oookkaan kertonu tämmösiä'." Lankinen

Ahonen ei välttämättä pidä parhaana opettajana sitä, joka on huippusuoriutuja työssään. Hän painottaa, että opettajalla pitää olla hyvä ulosanti ja hänen pitäisi neuvoa kiinnostavasti. Kaikki äärimmäisen hyvät työntekijät eivät välttämättä osaa neuvoa selkeästi, kuvainnollisesti ja mielenkiintoisesti, sillä se ei ole helppoa.

"No ainakin... Mä oon tavannu sellasii opettajia, jotka on hirveen päteviä, mut joilla on hirveen huono ulosanti, eli sun pitää osata se silleen opettaa, että se toinen niinku on kiinnostunu siitä aiheesta. Eikä se oo kovinkaan helppoa." Ahonen

Kuusinen pitää myös tärkeänä, että sekä oppijalla, että opettajalla on oikea asenne. Koskinen on sitä mieltä, että hyvä oppilas-opettaja suhde helpottaa tiedon siirtämistä. Henrikssonin kanta on, että molemmat perehdyttämisen osapuolet olisivat kärsivällisiä. Kouluttajan pitää jaksaa kertoa asiat hyvin ja selkeästi. Oppilaan pitäisi olla vastaanottavainen ja valmis omaksumaan uusia asioita.

Perehdyttämisen tehostamiseen löytyi haastateltavilta ehdotuksia. Virtanen ei halua kuin kaksi uutta työntekijää samaan aikaan perehdytettäväksi. Hän uskoo, että jonkinlaisista ohjeista voisi olla apua. Näihin ohjeisiin oppija voi tehdä muistin tueksi omia merkintöjä. Lisäksi hän toivoo, että perehdyttäjällä olisi mahdollisuus valmistautua opettamiseen. Jokisenkin mielestä pitää ensin ottaa selvää ja sitten neuvoa uudelle työntekijälle.

”Välttämättä se mun tapa ei oo oikein, mutta mä oon ainakin pyrkiny siihen, että mä otan ensin selvää ja että miten se laite toimii ennen kuin mä lähden sitä siirtämään sitä tietoo jollekin muulle, että se on turha täällä niin kuin spendailla, että mä osaan, jos en mä osaa.” Jokinen

Kuusisen on sitä mieltä, että ennen kuin lähdetään tekemään varsinaista työtä, voitaisiin opastajan kanssa käydä läpi tehtävän kulku. Tehtävä voitaisiin näyttää kokonaisuudessaan ensin kaaviona paperilla teoriassa. Hänestä olisi hyvä saada ensin yleinen ohje siitä, miksi tätä kyseistä työtä ylipäänsä tehdään ja kuinka se toimii. Hän kuitenkin mainitsee, että monesti on niin kiire, että opastaja ei ehdi piirtää ohjeita.

"No tietysti siinä vois olla joku sellanen, ku lähetään jonnekin hommiin, niin voitais niin kuin jollakin lapulla näyttää, että mitenkä se pitäis mennä. Sillai niinku teoriaa vähän siitä, että ymmärtää sen. Mutta yleensä on niin kiirus, että eipä siinä paljon ehdi mitään kuvia piirrellä eikä mitään, mutta se ois ihan hyvä, että olis joku näyttäis, että mitenkä se homma toimii ja miks me niinku mennään sinne töihin ylipäänsä." Kuusinen

Tuomisella tulee mieleen sellainen idea, että ensin lähdetäisiin kokonaisuudesta liikkeelle. Hän ehdottaa, että nopeasti käytäisiin läpi koko junan toiminnot. Hän kuitenkin epäilee, että sitäkään ei välttämättä uusi työntekijä pysty heti omaksumaan.

"...ehkä jotenkin niinku koko pakettina vähän sieltä täältä näytettäis vaikka pikakelauksella käytäis läpi, että mimmonen idea siinä on siinä koko niinku junassa, että ”tossa on tommoset ja tommoset toiminnot ja toi tukee tota ja tota”, että ehkä sillä tavalla, mut sekin on, että kuin nopeesti sit semmosenkaan oppii loppujen lopuksi. Ihan tyytyväinen oon ollut miten nyt on toimittu." Tuominen

Heikkilä pitää tärkeänä, että uusi työntekijä otetaan mukaan työn tekoon, vaikka hänellä ei olisi varsinaista tehtävää. Hänet pitäisi ottaa mukaan, jotta hän näkisi itse, kuinka toimitaan. Heikkilä on itse toteuttanutkin tätä tapaa, vaikka uusi työntekijä ei osaisi, niin hän voi helposti oppia, kun hän pääsee osallistumaan ihan vain vierestä seuraajana.

Laaksonen pohtii, että kenties esimies voisi välillä käydä juttelemassa uudelle työntekijälle ja kyselemässä hänen mielipiteitään ja tuntemuksiaan oppimisestaan. Ahonen on itse käynyt työnopastaja koulutuksessa, ja hän kokee oman asenteensa muuttuneen. Hänen mielestään uusien työntekijöiden asenne oppimista kohtaan saattaisi myös muuttua, jos he kävisivät jonkinlaisen koulutuksen työn oppimiseen liittyen. Uusien työntekijöiden asennetta on vaikea ryhtyä muuttamaan. Koskinen ja Mäntylä ovat molemmat sitä mieltä, että koulutus olisi tärkeää. He kokevat, että kursseja voisi järjestää enemmän.

Henriksson uskoo, että parhaan perehdyttämistuloksen saa, jos sama henkilö perehdyttäisi useamman henkilön. Tällöin perehdyttäjä pysyy ajan tasalla. Lankinen kokee ajan puutteen ainoana ongelmana. Hänen mielestään perehdyttämistä voidaan parantaa, jos siihen voisi rauhassa paneutua ja sille annettaisiin aikaa. Mattila taas haluaisi oppia ensin käytännössä ja sen jälkeen kerrata asian teoriassa. Hän uskoo muistavansa ja oppivansa paremmin, kun on ensin päässyt kokeilemaan ja sitten ymmärtää asian paremmin teoriassa.

Haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksesta ja kanssakäymisestä kollegoiden kanssa. Työssä haastateltavat tapaavat kahvihuoneella ja tauolla. Kahvihuoneella puhutaan kaikesta, ei pelkästään työhön liittyvästä. Kahvihuoneella voi kysyä myös neuvoa kollegoilta.

"Pääasiassa kahvihuoneella, että meil on semmonen tapa, että aamulla juodaan porukalla kahvit ja kerrotaan edellisen päivän kuulumiset ja se on aika tärkeä, että siitä lähtee päivä sitten kulkemaan." Virtanen

"Mut et kyl ne etupäässä vissiin sit kuitenkin kääntyy tohon työpuoleen, et kysyy jotain, jos ei muista. Mä varsinkin oon semmonen, et vaik mä muistasinkin, ni mä kysyn, et varmistaa sen." Lankinen

"*Mistä sä niiden kanssa silloin juttelet? Vähän milloin mistäkin, että välillä tietysti työstä, jos on ongelmia itellä, et tarvii neuvoa, niin melkeen tauolla tulee kysytyä niitä.*" Mattila

Kolme haastateltavista kertoi tekevänsä pääasiassa työtään yksin ja eräs haastateltavista sanoi toimivansa yksin, kunhan hän on oppinut työtehtävänsä riittävän hyvin. Muut haastateltavista sanoivat, että työt tehdään isommissa ryhmissä tai pareittain. Yksi haastateltavista sanoi, että hän tekee työtä monesti parin kanssa, mutta tilat ovat niin ahtaita, että toinen on mukana vain seurana. Molempien tieto on kuitenkin tarpeen.

"Pääasiassa teen työtä yksin, on tietenkin hommia, että tarvii kaveria siinä, mutta pääasiassa yksin. Meillä oli sellasta hienoa tiimikoulutustakin pidettiin, mutta nää on vaan yhen miehen tiimejä, ku on vähän miehiä. Joku kokoonpanohomma, niin sellasessa voi olla enemmän sitten porukkaa, mutta vikaa kun hakee, niin se on pääasiassa yksin tehtävä sitten." Virtanen

"*Teetkö sä sun työtä jonkun kanssa, vai yksin?* No kyllähän se on niin, että pomohan sen määrittelee, että kuka tekee mitäkin, että kyllähän me tehdään niinku pareittain niitä ja monta kertaa se on vähän tyhmääkin se just, että vaikka molemmat hallitsee sen homman, niin että se tapahtuu niin pienessä tilassa, että se toinen on tavallaan niinku turhana, vaan juttumiehenä enemmän siinä vieressä. Totta kai kyllähän sitä järkee aina tarvitaan, että jos ei itte osaa pähkäillä, niin toinen osaa pähkäillä." Jokinen

Kokouksiin haastateltavat suhtautuivat myönteisesti. Eräs haastateltava sanoi, että kokouksia on olevan melko vähän. Tiedon kulku on monesti oma-aloitteisuudesta kiinni. Toinen haastateltava sanoi, että kokouksia pitäisi olla aina säännöllisesti, mutta käytännössä niitä järjestetään harvoin. Hän oli sitä mieltä, että silloin tällöin palaveri on tarpeellinen.

"Periaatteessa meillä pitäis olla, onks se nyt kerran viikossa pitäis insinöörin pitää palaveri, mutta ei nyt ei oo ollu semmosta. *Pitäskö ne sun mielestä olla säännöllisesti?* Kyllä sitä varmaan jotakin, en mä tiedä tarviiks sitä ihan joka viikko pitää, mutta olis varmaan hyvä jotakin olla, niin tiedettäis kentälläkin mitä tapahtuu tai mitä on tapahtumassa." Laaksonen

Eräs haastateltava kertoi, että heillä on kokouksia säännöllisesti ja hän koki sen hyväksi asiaksi, varsinkin poikkeustilanteiden vallitessa.

"*Onko teillä kokouksia tai palavereita?* Kuukausikokous on ollut nyten. Se on nyt muutaman vuoden ollut, että kerran kuukaudessa on ollut. *Onko se ollut sun mielestä hyvä?* On se siinä mielessä, että siinä vähän tietää, että missä mennään. Ja nyt kun tää halliremontti on ollut niin sitte täs on kaikenlaista sählinkiä ollut, niin on se ollut ihan hyvä." Mäntylä (vaunuosasto, talossa yli 10 vuotta)

Työn ulkopuolella haastateltavat tapaavat toisiaan virkistyspäivinä ja harrastuskerhojen merkeissä.

Haastateltavat kertoivat myös vuorovaikutuksesta ja yhteydenpidosta muihin VR:läisiin. Suurin osa mainitsi kommunikaation toimivan hyvin. Osa haastateltavista matkustaa työnsä takia ympäri suomea ja siinä yhteydessä heillä on paljonkin vuorovaikutusta muiden VR:läisten kanssa.

"No, just tulin Oulusta, justin oltiin Oulun varikolla teliä vaihtamassa. Kyllähän niitä joutuu tapaamaan, on ratapuolen kavereita ja sähköalueen miehiä, että kyllä niitten kans täytyy olla. Veturinkuljettajia on jatkuvasti joka päivä ja heidän kanssaan jutellaan." Virtanen

Heikkilä kertoo, että ammattiyhdistysliikkeen kautta ja urheilutapahtumissa ollaan tekemisissä muiden VR:läisten kanssa. Joskus järjestettiin VR:läisten päiviä, jolloin organisaation työntekijät kokoontuivat yhteen. Hänen mielestä tällainen tapa on ihan hyvä ja tapaamisissa tulee tavalla tai toisella puheeksi työasiat ja tällöin tieto kulkee. Jokinen kertoo tuntevansa paljon esimerkiksi junien kuljettajia. Hänelle saatetaan jopa soittaa kotiin ja kysyä neuvoa, mitä hän ei pidä ollenkaan pahana.

Laaksonen sanoo yhteydenpidon olevan melko suppeaa. Ainoastaan, jos jotain kysyttävää tulee, niin muihin otetaan yhteyttä. Ahonenkin sanoo yhteydenpidon olevan vähäistä, mutta työnjohtotehtävissä hän on veturimiesten kanssa tekemisissä.

"No mä joudun aika paljon oleen tässä työnjohdossa veturimiesten kanssa tekemisissä. Keskenään sumplitaan noita junia, kun niitä tulee risana, niin milloin ne valmistuu ja mihin niitä siirrellään ja niin pois päin. Sanotaan, et kyl se on täs aika suppeeta, et se on täs varikolla." Ahonen

Kuusinen sanoo konduktöörin ja kuljettajien käyvän kahvilla samassa paikassa heidän kanssaan ja siten yhteydenpito on melko tiivistä. Lankinen sanoo hänen osaltaan yhteydenpidon olevan oikeastaan vain työhön liittyviä asioita.

"No totta kai sitte ku menee töihin tonne ja jos siel on nää tarkastajat paikalla ni informoi niitä, et ”mä meen nyt, että älä kytke runkoo” tai siis tällasta ihan työhön liittyvää." Lankinen

4.2.6 Tiedon siirtämisen keinot

Pyysin haastateltavia pohtimaan erilaisia tiedon siirtämisen keinoja. Pyysin, että he arvioivat esimerkiksi, onko keino hyödyllinen, voiko keinoa käyttää hänen omassa työssään, onko sitä jo käytetty ja mitä hyviä tai huonoja puolia keinossa on.

Toiminnassa oppiminen

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että toiminnassa oppiminen on hyvä keino siirtää tietämystä. Haastateltavista moni kuitenkin painotti, että kokeneen pitää olla vieressä antamassa neuvoja ja turvallisuusasiat tulisi ottaa huomioon. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ensin pitäisi neuvoa ja sitten kokeilla. Lankisen mukaan käytännössä tulokasta neuvotaan työskentelyn ohella, enemmän kuin ennen sitä. Monesti uusi työntekijä tekee hänelle annettujen ohjeiden mukaan, eikä välttämättä lähde liikkeelle itse pääättelemällä ja miettimällä. Itse ajattelemalla asiat voisivat jäädä paremmin mieleen ja kokonaisuus hahmottuisi tulokkaalle helpommin.

Työnohjaus

Työnohjauksen kohdalla vastauksissa oli eroja, sillä vanupuolella työnohjaus vaikutti tutummalta ja käytetyimmältä menetelmältä, kuin veturipuolella. Työnohjausta ei virallisesti haastateltavien mielestä ole käytetty, eikä sitä koettu tarpeelliseksi. Tosin epävirallista ja vapaamuotoista työn ongelmien ja epäselvyyksien pohtiminen on ollut tarpeen ja sitä on käytetty molemmilla osastoilla.

Virtasen mielestä työntekijä oppii katsomaan asiaa useammalta kantilta, kun hän tekee työnjohdon tehtäviä ja näin hänen ammattitaitonsa, tietämyksensä ja henkinen kasvunsa lisääntyy. Heikkilä sanoo, että virallista työnohjausta ei ole ollut, mutta kun työntekijät porukalla kokoontuvat ja he käsittelevät asioita yhdessä. Hänen mielestään se on tarpeen asioiden esille saamiseksi. Laaksonen kertoo, että kun työkaverit ovat koolla, ajatuksia herää ja niistä keskustellaan. Joskus pohditaan, voisiko ideasta viritä jatkokehitysmahdollisuuksia. Laaksonen sanoo myös, että virallisesti tätä menetelmää ei käytetä. Tuominen ja Mattila kertovat molemmat, että työnohjausta tapahtuu, mutta lähinnä epävirallisesti. Kun parin kanssa ei keksitä ratkaisua ongelmaan, sitä haetaan porukalla. Mattila kertoo, että työnohjausta on vapaamuotoisesti tauolla tai vuoronvaihdossa. Keskustelun aiheena ovat esimerkiksi epäselvyydet tai työn

ongelmatilanteet. Jokisen ja Koskisen mielestä työnohjaus ei ole välttämättä paras tiedon siirtämisen keino. Yleensä ongelmat on saatu ratkottua ilmankin. Lankinen uskoo, että työnohjaus saattaa olla tulokkaille hyvä tapa siirtää tietoa. Hän ei itselleen koe tarpeelliseksi työnohjausta, vaikka muuten kaikkeen koulutukseen suhtautuu myönteisesti ja kokee ne tarpeellisena. Laaksonen pohtii, että pitkään työssä olleet eivät välttämättä koe työnohjausta tarpeelliseksi, sillä he ovat tottuneet tekemään asiat tietyllä tavalla, eivätkä halua muuttaa tapojaan.

Kuusinen kokee työnohjauksen hyväksi keinoksi. Uuden ja vanhan asentajan muurit saadaan murrettua ja keskustelu vapautuu, ja täten työtkin sujuvat. Kun työnohjauksessa on enemmän ihmisiä, saadaan ilmapiiri vapautuneeksi. Henrikssonin mielestä työnohjauksen voisi yhdistää virkistyspäivään. Tällainen voitaisiin järjestää kerran tai kaksi vuodessa, lähdetään pois työpaikalta ja mennään muuhun ympäristöön. Siellä voidaan jutella asioista, käsitellä juuri esimerkiksi motivaatiota sekä muita työn tekemiseen ja viihtyvyyteen liittyviä seikkoja.

Kehityskeskustelut

Vaunupuolella suhtauduttiin positiivisemmin kehityskeskusteluihin kuin veturipuolella. Kehityskeskusteluita puolustettiin muun muassa sillä, että niissä on saanut esittää asioita, kuten työn ongelmia ja epäkohtia, ja ne ovat siitä menneet eteenpäin. Kehityskeskusteluissa voi kertoa esimerkiksi puutteista työvälaineissä, työolosuhteissa tai työajoissa. Esille tulleet asiat on kirjattu ylös, ja niiden perusteella ryhdytään toimenpiteisiin. Yksi haastateltavista uskoi, että erityisesti uusille työntekijöille kehityskeskustelut ovat tarpeen.

Koskinen kertoo, että hänelle pidettiin kehityskeskustelu koeajan puolivälissä. Siinä kyseltiin, kuinka hänellä on sujunut uudessa työssä ja missä voidaan parantaa. Hänen mielestään keskustelusta oli hyötyä. Lankinen kokee kehityskeskustelut hyväksi. Hän kertoo, että niitä on järjestetty vasta vähän aikaa, mutta ne ovat tarpeellisia. Tällä hetkellä keskustelut käydään ryhmissä, mutta mahdollisuus on tarvittaessa järjestää myös henkilökohtainen kehityskeskustelu. Lankinen on sitä mieltä, että on hyvä kuulla muiden ajatuksia ja mielipiteitä. Tuominenkin kokee kehityskeskustelut tarpeellisiksi ja hänen mielestään on hyvä saada tilaisuus kertoa, jos jokin asia on huonosti. Usein kuitenkin epäkohdista kerrotaan muutenkin, kuin vain kehityskeskusteluissa. keskusteluiden yhteydessä kuulee myös osaston suunnitelmista ja muutoksista.

Virtanen sanoo, että hänen työssään työ-ilmapiiri on vapaa ja kaikki voivat sanoa, mitä haluavat. Asioista puhutaan suoraan ja avoimesti. Hän sanoo, että se on kuin jatkuvaa kehityskeskustelua. Hän kuitenkin uskoo, ettei kaikilla osastoilla toimita näin, sillä hänellä ja hänen työkavereillaan on yhtenäinen ja hyvä henki. Virtanen uskoo, että joillain osastoilla on kuppikuntia ja tällöin ei tieto kulje ihan jokaiselle. Tällöin kehityskeskustelut ovat varmasti tarpeen.

Kehityskeskusteluita kohtaan oltiin myös epäileväisiä tai kielteisiä. Jokinen muistelee, että kehityskeskustelu olisi järjestetty kerran, eikä hän osaa sanoa, onko siitä ollut hyötyä. Jokinen ei muista, että siitä olisi saatu palautetta. Hän ei kuitenkaan usko tarvitsevänsä kehityskeskustelua ainakaan kahden kesken esimiehen kanssa. Ryhmäkeskustelusta saattaisi hänen mielestään olla enemmän hyötyä. Ahosen mielestä sana kehityskeskustelu on loppuun kulunut. Hän kuitenkin uskoo, että uudelle työntekijälle siitä voisi olla hyötyä, mutta muutaman kymmenen vuotta työskennellyt ihminen ei enää ole kiinnostunut keskusteluista. Hänen mielestään kukaan ei pysty jatkuvasti kehittymään, koska kyseessä on niin laaja osaamisen alue.

Mentorointi

Mentorointia sanan varsinaisessa merkityksessä ei ole VR:n varikolla esiintynyt, mutta kokeneiden työntekijöiden ohjausta käytetään jatkuvasti. Kokeneiden tuki koettiin erittäin tärkeäksi sekä konkareiden että tulokkaiden vastauksissa. Virtasen mielestä yhtä ainutta mentoria ei uudelle työntekijälle kannata määrätä. Vuorot saattavat mennä niin lomittain, että yhteistä opetusaikaa ei löydy. Yksi tukihenkilö ei hallitse kaikkia osa-alueita, joten on parempi, että eri ihmiset neuvovat eri asioissa.

Heikkilä, Jokinen ja Laaksonen sanovat, että mentoroinnin tyyppistä ohjausta on ollut. Uusi työntekijä kulkee kokeneen mukana. Tämä on koettu hyväksi tavaksi siirtää tietoa. Ahonen sanoo melkein kaikkien kokeneempien työntekijöiden toimivan tietyllä tavalla mentoreina. Tietyt työnopastajat on valittu, mutta heidän lisäksi tulokkaat saavat neuvoja muiltakin.

"No meillä tää tulee hyvin esille, kun meil on tää vanhempi porukka, tää on ollut 25:stä 40:ään vuoteen tääl töissä ja sitten on tää uus porukka, mikä on tullut nyt ihan vasta vähän aikaa sitten ja ollut vuodesta 7:ään vuoteen. Aika paljon kokeneempi henkilö on opastamassa. Onhan siis nää työnopastajat, mitkä on niinku pääasiassa, ne opastaa sitä tiettyä alaa, tätä uutta juna. Mut sit, tää vanha juna, niin sit on tietyt kaverit jotka opettaa siellä, vaikkei niitä oo valkattukaan." Ahonen

Mattila kertoo, että hänen esimies oli tavallaan mentorin kaltaisena tukijana, kun hän tuli työpaikkaan. Se oli oikein hyvä ratkaisu hänen kohdallaan. Henrikssonilla on koko ajan sama tukihenkilö, jolle hän voi soittaa ongelmien ilmetessä, esimerkiksi kun hän lähtee kauemmaksi "keikalle". Hän kokee sen hyväksi, sillä hänen tehtävissään tämä henkilö osaa opastaa ja kertoo asiat hyvin.

"No mul periaattees on silleen koko ajan tällä hetkelläkin vielä. Kyl jos mä yksin lähden keikalle tai jonnekin, niin just on yks ja sama henkilö jolle mä soitan ja kysyn siltä kaikkia asioita. Se on ihan hyvä ainakin täs tilanteessa, että on se sama tyyppi, koska ainakin noissa hommissa mitä mä teen, niin ei niitä kukaan muu voi opettaa ja se on aika hyvä tyyppi kertomaan noista asioista."

Tutorointi

Haastateltavat kertovat, ettei varsinaisia tutoreita ole nimetty, mutta tämän tyyppistä auttamista ja opettamista käytetään. Työntekijä keskittyy ja perehtyy yhteen tiettyyn asiaan syvällisesti ja voi auttaa muita, mutta oppii samalla myös itse. Jokinen kertoo, että jotkut ovat käyneet kurssin liittyen uuteen sm4-kaupunkijunaan. He ovat uusien työntekijöiden oppaina ja ovat perehtyneet tähän asiaan huolellisesti. Jokinen ei itse ole töissä sm4-puolella.

Virtanen kertoo, että neuvoa käydään kysymässä siltä, kuka parhaiten asian osaa. Virtanen rohkaisee uusia työntekijöitäkin kysymään. Aina löytyy niitä, jotka eivät uskalla kysyä, mutta Virtasella on myös keino siihen. Hän sanoo haastavansa uuden työntekijän kysymällä heiltä, kun he ovat yhdessä työskentelemässä. Virtanen sanoo, että se saattaa tuntua kiusaamiselta tai hiostamiselta, mutta sillä tavoin hän saa uuden työntekijän itse miettimään ja ajattelemaan. Jos tulokas ei osaa asiaa, sen voi heti oikaista. Virtanen sanoo, että varsinkin hiljaisempien ja ujompien tulokkaiden kohdalla hän on käyttänyt tätä taktiikkaa.

Henrikssonin kokemus on, että tutorointia ei oikeastaan käytetä. Henriksson kertoo kuitenkin, että on jossain tietyissä tilanteissa itsekin tutoroinut siten, että hän oli kurssilla, ja kertonut sen jälkeen vanhemmalle asentajalle, mitä siellä opetettiin. Henrikssonin mielestä se oli hänen ammattitaidon kannalta hyvä, sillä kurssin asiat sai kerrattua, kun hän selitti ne eteenpäin toiselle. Jos opittuja asioita ei tarvitse heti kurssin jälkeen, ne eivät jää mieleen. Toisen opettaminen on hyvä oppimismenetelmä. Lankisen mielestä tähän mennessä on pärjätty ilman tutoreita. Hän uskoo silti, että tutorointi voisi olla hyvä idea, jotta uudet työntekijät löytävät paremmin oikean henkilön auttamaan. Nyt he eivät välttämättä aina tiedä kenen puoleen kääntyä. Hän tuo esille myös ajankäytön. Jos työntekijän pitää omien tehtäviensä lisäksi hoitaa tutorointia, silloin jompikumpi työ kärsii ja jää tekemättä.

Laaksonen kertoo, että tulokasta opetetaan työkohteessa, mutta varsinaista tutorointia ei ole käytetty. Mäntylä kertoo, että muutama asentaja on opettajana tai kouluttajana, mutta Mäntylä ei osaa sanoa, kuinka onnistunutta se on ollut. Koskinen kertoo, että lähinnä epäselvissä tilanteissa mennään kysymään ja sitten saa neuvoja. Tuominen ei koe, että virallisia tutoreita tarvitaan. Jokaiselta osa-alueelta kuitenkin löytyvät osaajansa, ja he kertovat tietonsa eteenpäin. He ovat saattaneet olla mukana tiettyjen laitteiden, esimerkiksi ovien, korjaamisessa usein mukana, ja siten ovat kartuttaneet osaamistaan siitä. Heitä ei siis ole koulutettu ja valittu tutoreiksi.

Projekteihin osallistuminen

Virtanen kokee, että projektit ja kurssit ovat olleet huonoja. Hänen mielestään kokeneille työntekijöille pitää opettaa harkiten, sillä työntekijöitä on vähän. Koulutusten pitää olla aiheellisia. Hän uskoo, että uudet työntekijät voisivatkin tarvita enemmän koulutusta, mutta mitään turhaa tietoa ei pidä opettaa. Heikkilä muistelee, ettei projektiosallistumista ole juurikaan käytetty VR:llä. Järvisen mielestä projekteihin osallistutaan melkein pä automaattisesti. Työntekijät ovat olleet pitkään työtehtävissään ja ovat kokeneita ammattilaisia, joten he osallistuvat kehittämiseen luonnostaan.

Jokisen mielestä projekteihin osallistumista voisi olla enemmän, sillä konepajan ja varikon välillä voitaisiin lisätä toimintaa. Näiden yksikköjen toimintatapojen väillä on aukkoja, minkä välttämiseksi vuorovaikutus voisi olla ratkaisu.

"Jos se on, niin se on aika harvoilla henkilöillä. *Pitäiskö tämmöstä olla enemmän?* Kyllä mä luulen, että sitä pitäis olla enemmän, sen takia että, sanotaan näin, että konepajan ja varikon välinen toiminta... tai siis sanotaan näin, että miten he tekee sen asian ja miten me tehdään se asia, niin siinä on hirveesti aukkoja, ja täähän on just semmonen asia, että kun tehdään jotain saneerauskorjauksia, niin he laittaa koko junan palasiks, niin et he lähtee asentamaan jotain osia, mitä meidän pitää myöhemmässä vaiheessa korjata, mut se on mahdotonta purkamatta koko junaa ensiks. Elikä tässä pitäis olla ehdottomasti sellasta vuorovaikutusta." Jokinen

Laaksonen sanoo, että tällaiset keinot ovat yleensä hyviä, siellä tieto siirtyy ja tulee esille ajatuksia. Laaksonen itsekin työnsä ohella on osallisena pienemmissä projekteissa. Hänen pitää sorvauksen ammattilaisena olla mukana miettimässä koko huoltoporukan kanssa ongelmatilanteiden ratkaisuja.

"Ainahan nää tämmöset on... Siinä tulee ajatuksia. *Siellä tieto siirtyy?* Ilman muuta tämmöset olis...Kyllä sitä tavallaan itekin on, kun meillä on tuo sorvihuolto tässä, niin siinähan täytyy periaatteessa sen huoltoporukan kanssa ja minä, joka tiedän sen sorvin, niin siinä kun tulee jotain ongelmaa, niin täytyy keskustella siitä. Periaatteessa näinhän se menee." Laaksonen

Ahonen kertoo, että projektiosallistumista on hyödynnetty. Hän on itsekin ollut palavereissa, joissa on ollut asentajien lisäksi veturimiehiä ja konduktöörejä. Junan ongelmista on hyvä keskustella näin, sillä eri ammattiryhmät eivät näe toistensa tekemää työtä. Pelkät ongelmat ja virheet huomataan. Ahonen kokee tällaisen tavan hyväksi ja toimivaksi. Asentaja tapaavat harvemmin muita VR:n työntekijöitä. Yhteiset palaverit ovat erinomainen tiedon siirtämisen keino.

"Joo, on tätäkin meillä käytössä. Mäkin oon jossain palavereissa ollu, missä on justinsa veturimiehiä, konduktöörejä kun noista junan ongelmista niinku, ku se on monta kertaa niin, että ne ei nää sitä toisen tekemää työtä, vaan ne näkee vaan ne ongelmat, niin sitä on vaikee sitten niinku ymmärtää sitä kehittää. se on kyl ihan hyödyllinen, etenkin tämmösellä alalla, missä on niinku... Me korjataan niitä junia tuolla hallissa, veturinkuljettajat ajaa niitä linjalla ja konduktöörit käyttää niitä vimpaimia, mitä on siellä junan sisällä ja konduktöörit ei käy niinku koskaan täällä. Veturinkuljettajat on ainoot, ketkä käy vähän täällä, mutta ei nekään oo tietosii, mitä tuol hallin puolella tapahtuu." Ahonen

Kuusisen mielestä projektityöskentely on hyvä tapa siirtää tietoa. Jos kyseessä on jokin isompi projekti tai ongelma, saadaan kaikkien mielipide asiasta, ja samalla selviää, miten se vaikuttaa kaikkien ammattiryhmien työntekoon. Koskisen mielestä projekteihin ei tarvitse osallistua kovin suurta porukkaa, vaan pienempikin määrä riittäisi. Lankinen on sitä mieltä, että kehittämishankkeisiin osallistuminen lisää työntekijän ammattitaitoa. Hän sanoo myös, ettei sellaista ole järjestetty. Tuominen on myös sen kannalla, että projektiosallistuminen on toimiva keino tietämyksen lisäämiselle ja oppimiselle. Työntekijöiden kokoontuessa voidaan yhdessä miettiä asioita, ja saadaan kaikkien näkökannat esille. Lisäksi saadaan enemmän ongelmakohtia ja niiden ratkaisuja esille.

Työn muotoilu

Virtanen on sitä mieltä, että hänen työnsä on jo valmiiksi hyvin laaja. Hän ei omalle kohdalleen halua enää laajempaa työnkuvaa, mutta uskoo, että nuoremmat työkaverit saattaisivatkin kaivata työn muotoilua. Tämä kuitenkin vaatii omaa aktiivisuutta. Virtanen uskoo, ettei kyse ole siitä, että työ ei olisi tarpeeksi monipuolista. Hän sanoo, että työnjohtokin huomaa, jos työntekijä on aktiivinen, kyselee ja ottaa asioista selvää. Sitä kautta vastuukin kasvaa. Kiireisessä työssä jokaisen työntekijän pitää osata sujuvasti oma tehtävänsä. Juniin pitää saada koneet, ja yleensä niillä on kiire. Virtanen sanoo, että tällaisessa työssä ei ylimääräisiä tehtäviä kaivata eikä pystytä tekemään. Hän uskoo, että nuoremmillekin on ihan tarpeeksi haastetta. Virtanen kuitenkin jälleen kuuluttaa omaa aktiivisuutta; "...jos me kaikki vaan odotettais käsi ojossa, että joku tulee opettamaan, niin tää ois kaatunu jo aikaa sitten."

Ahosen mielestä työn muotoilu sopii työpaikkaan, missä tehtävät ovat yksitoikkoisia. Ahonen sanoo kuitenkin oman työnsä olevan niin laaja, ettei hän kaipaa tällaista. Koko juna pitää korjata, sähköisistä mekaanisiin tehtäviin, sitä ei Ahosen mukaan enää pysty laajentamaan. Mäntyläkin kokee työn olevan jo niin monipuolista ja haastavaa, ettei sitä tarvitse enää laajentaa. Osa työntekijöistä työskentelee Pendolinojen ja muunkin kaluston asentajina ja saavat pinnistellä hallitakseen kaiken. Pelkästään Pendolino on jo niin monimutkainen systeemi, että siinäkin jo riittää työtä.

Heikkilä on koulutukseltaan puuseppä, eikä enää tee niitä töitä, vaan monia muita tehtäviä. Hänen työtään on siten jo muotoiltu. Hän uskoo, että yksitoikkoisemmissa töissä työn muotoilu piristää työntekijää. Lankinen sanoo, ettei työn monipuolistamisesta tule mitään. Esimerkiksi vaunupuolella on paljon kalustoa ja siinä

on täysi työ pysyä mukana. Hän pohtii, että nuoremmat miehet saattaisivat olla innostuneita tästä, mutta uskoo, että vanhemmat miehet eivät halua enää monipuolisemmaksi työtään. Hän itse ei ole halunnut Pendolinojen asentajaksi, sillä haluaa pysyä tämän hetkisten töiden tasalla.

Jokinen kertoo, että aikaisemmin olivat sähköasentajat, jotka tekivät vain sähköasentajan tehtäviä. Korjausmiehet tekivät asentajan töitä, ja lisäksi vielä huoltomiehet tekivät huoltotöitä. Huoltomiehet on nyt koulutettu asentajiksi. Asennustöitä ja huoltotöitä tekevä kaikki asentajat. Jokinen sanoo, että nyt pitää osata hyvin suuri määrä asioita sähköasennuksesta mekaaniseen asennukseen. Hänen mielestään se ei ole hyvä asia, sillä nyt työntekijät tietävät kaikesta vähän, mutta eivät mistään kunnolla.

Laaksosen osastolla on tarkoituskin, että työkohteet kiertyisivät muutaman kuukauden välein. Tämä ei ole kuitenkaan täysin toteutunut, vaan työntekijät ovat jääneet työskentelemään "omaan kohteeseensa". Kaikkien osastolla pitäisi osata kaikkia tehtäviä, poikkeuksena sorvaus. Tällä järjestelmällä pyritään varautumaan työntekijöiden sairastumiseen tai lomaturauksiin.

Nuoremmat työntekijät suhtautuivat työn muotoiluun positiivisemmin ja kokivat mielenkiintoiseksi, kun työssä on haastetta ja vaihtelua. He kuitenkin olivat sitä mieltä, että tiettyyn rajaan asti työtä voi monipuolistaa, mutta sitä ei saisi muotoilla liikaa.

Erityistehtävät

Virtanen on sitä mieltä, että erityistehtävissä pitää huomioida työntekijän osaaminen ja ammattitaito. Henriksson uskoo, että erityistehtävien avulla ammattitaito saattaisi parantua. Hän on Virtasen kanssa samaa mieltä, että riippuu työtehtävästä ja erityistehtävästä, miten se vaikuttaa työntekijän osaamiseen. Jokinen sanoo, että erityistehtävän suorittajat kyllä oppivat asian, mutta tieto ei välttämättä siirry muille. Laaksonen uskoo, että erityistehtävienkin kautta saattaisi ilmaantua uutta tietämystä.

Ahonen sanoo, että osalla työntekijöistä on erityistehtäviä hoidettavanaan. Tehtävät saattavat olla esimerkiksi hallien kunnossapitoa, asioiden järjestelyä tai työkalujen hankkimista. Ammattitaidon lisääntymisen kannalta se ei välttämättä ole paras keino. Kuusinen kertoo, että jotkut asentajat saattavat saada esimerkiksi turvallisuusasioihin liittyviä erityistehtäviä. Se on hyvä, että saadaan yksi henkilö vastuuseen tästä tietystä asiasta. Lankinen kertoo, että päivävuorossa olevilla on paljon tämän tyyppisiä projekteja. Muutostöille esimerkiksi nimetään miehet, jotka tekevät työn ja huolehtivat sen toteuttamisesta ja aikatauluista.

"Kyllä se on useesti täällä sillä lailla, että... siis ihan työasioissakin, mut niinku sanottu, niin meillähän on ollut tossa, jotka ollaan päivässä oltu, niin meille on tullut näit tällasii projekteja. Et jos tulee joku muutostyö tai muu, ni kyl siihen pitää nimetä ne miehet, jotka sen tekee, muuten se venyy ja se ei tuu kenties valmiiks ikinä. Jos se jää niinku johonkin, et ku siin on viis työnjohtajaa ja kuka mitenkin aina painottaa niitä töitä ja kyl siin pitää sit olla nimetyt henkilöt, jotka tekee ne ja se on hyvä asia. Et annetaan joku määrätty homma ja sit ne hoitaa sen loppuun asti."
Lankinen

Koskinen kertoo, että ammattitaito voisi kehittyä erityistehtävien suorittamisella. Hän sanoo esimerkiksi sellaisen tilanteen, jossa asiantuntija ja vähemmän osaava yhdessä ottavat hoitaakseen tämä tehtävän. Mattila kokee, että erityistehtävä olisi tiedonsiirron kannalta hyvä.

Sijaisuuksien hoitaminen

Virtanen kertoo, että hän on joskus tuurannut työnjohtajaa. Toisinaan päivävuorossa olevat tekevät iltavuoroja. Päivämiehet ovat yleensä nuorempia ja iltamiehet vanhempia. Tämä johtuu siitä, että iltaisin ei ehditä opastamaan ja neuvomaan. Iltaisin ei enää tehdä varsinaisia huoltoja, ainoastaan rauhallisempina iltoina. Kun iltamiehiä jää lomalle, tulee päivävuorosta miehiä avuksi iltavuoroon. Iltavuoroon siirtyvistä päivämiehistä kuitenkin pyritään ottamaan pitempään talossa olleet.

Virtanen kertoo, että iltavuoroon siirrettyjen nuorempien miesten ammattitaito kehittyy. Iltavuorossa on vähemmän työntekijöitä, ja kaikilla on oma vastuualueensa ja tehtävänsä, mikä pitää hoitaa. Päivävuorossa tehdään huoltoja, koska siinä on enemmän työntekijöitä, kuin iltavuorossa. Ammattitaito kehittyy, kun pitää yksin vastata jostakin alueesta tai tehtävästä. Yksin ollessa on pakko yrittää, ja se kasvattaa ja kehittää, toisin kuin se, että saa vastaukset valmiina. Virtasen tapa kysellä tulokkaalta eli hänen

sanojensa mukaan "kiusata" uutta työntekijää, tulee tässäkin esille. Virtanen saattaa antaa vinkin, ja sitten tulokas kokeilee itse ensin ratkaista tai he yhdessä miettivät sitä. Virtanen ei pidä hyvänä tapana sitä, että hän sanoo, mitä pitää tehdä. Hänen näkemyksensä on, että sen pitää lähteä oppijasta itsestään, että hän ymmärtää, miksi niin pitää tehdä.

Heikkilä kertoo, että sijaisuuksia kyllä tehdään. Järvisen mielestä se saattaa uudempien työntekijöiden kohdalla parantaa ammattitaitoa, mutta ei hänen kohdallaan. Jokinen sanoo, että vuoroiesimiesten välillä sijaisuuksien hoitamista tapahtuu. Asentajien kesken sillä ei kuitenkaan ole merkitystä, tekeekö jonkun vuoron vai oman vuoron. Heikkilä kertoo, että työnjohtotehtävissä pitää olla jonkinlainen koordinaatiokyky ja pitää osata hahmottaa kokonaisuutta paremmin. Hän on varma, että se parantaa ammattitaitoa.

Kuusinen on sitä mieltä, että sijaisuuksien hoitaminen on huono idea, koska juuri opittuaan kyseisen tehtävän, siitä joutuu lähtemään. Lankinen uskoo, että sijaisuuksien hoitaminen varmasti lisää tietoa. Hän sanoo, että työnjohtajia on jonkin verran pitänyt tuurata. Hän ei itse ole ollut kovin kiinnostunut siitä, mutta on sitä mieltä, että kiinnostuneille se on varmasti hyvä tehtävä ja he oppivat siitä. He näkevät muiden tehtäviä ja ongelmia. Tuominen sanoo olevansa työntekijänä sellainen, joka haluaa hallita ja osata tehdä kunnolla. Sijaisuuden hoitamista varten hän haluaisi kunnon opastuksen ja perehdytyksen.

Työkierto

Virtanen kokee, että työkierto on huono idea, koska työntekijöitä on vähän. Virtanen uskoo, että eniten heidän ammattitaidostaan on hyötyä heidän omissa tehtävissään. Aikataulut ovat tiukat, ja se saattaa haitata työkierron käyttämistä laajemmin, sillä aina ei ole aikaa opettaa. Virtanen kuitenkin sanoo, että hän voisi tehdä talon sisällä mitä vain. Hän on kiertänyt talon sisällä jo valmiiksi. Virtanen on ollut sm-vaunupuolella, ja on sitä mieltä, että siitä on ammattitaidon karttumisen kannalta ollut hyötyä. Hän tuntee työntekijöitä, hän voi hoitaa asioita heidän avullaan ja toisin päin. Virtanen uskoo, että silloin pitäisi kuitenkin olla enemmän työntekijöitä, jos työkiertoa haluttaisiin käyttää. Lisäksi työkierron pitäisi kestää tarpeeksi kauan, koska koneet ovat monimutkaisia. Henriksson epäilee, ettei liian erilaisista työtehtävistä ole hyötyä. Jos menee tekemään työkiertoon tehtäviä, jotka eivät liity omiin työtehtäviin, ei siitä ole etua. Lisäksi liian lyhyt, esimerkiksi kuukauden työkiertoaika, ei hyödytä, koska asioita ei ehdi oppia perusteellisesti siinä ajassa.

Heikkilä epäilee, että työkierron toimiminen riippuu ammatista. Sähkötyöt ovat erikoisosaamista. Kuka tahansa ei siihen työhön voi mennä. Jokinen kertoo, että työkiertoa on tavallaan käytetty, mutta ei usko, että se on hyvä keino hänen työssään. Jossain yksitoikkoisessa työssä se saattaisi olla hyvä idea.

Laaksonen on sitä mieltä, että työkierto saattaa joissakin tapauksissa onnistua. Työntekijää ei voida kuitenkaan suoraan laittaa työkiertoon, vaan se riippuu hänen aiemmasta kokemuksesta ja työtehtävistä. Hänen mielestään jonkin porukan tai tiimin työskentelyyn voi mennä mukaan, mutta yksin olisi hankalampaa. Hänen mielestään uusi työntekijä voisi jossain vaiheessa mennä tutustumaan muihinkin töihin, kuin omaan työhönsä. Näin hän oppii laajasti muitakin työtehtäviä, kuin omaansa.

Tuominen haluaa oppia työn kunnolla, jotta kokisi sen mielekkääksi. Kuusisen kanta on, että työkierron kautta voisi oppia paremmin myös omaa työtään. Siinä saa opetella työntekoa. Koskinen on sitä mieltä, että kun käy tekemässä jotain muuta työtä, aina oppii jotain uutta. Mattila uskoo, että työntekijä on aina parempi, mitä enemmän ja laajemmin hän asian osaa.

Vapaamuotoinen keskustelu

Virtanen kertoo, että heillä on työkavereiden kesken tapana sanoa asioista suoraan, eikä muut loukkaannu siitä. Ilmapiiri on vapaa. Virtanen itse on viihtynyt, mutta tietää myös sen, etteivät kaikki pidä tällaisesta tyylistä. Jopa esimiehille voi sanoa melko suoraan ja se kuuluu kulttuuriin. Virtanen on sitä mieltä, että siten saa asiat nopeammin eteenpäin, kun ei tarvitse jäädä miettimään, miten pitäisi sanoa. Hyvä puoli siinä on, että kommunikointi on selkeää ja ymmärrettävää sekä nopeaa. Virtasen esimies istuu heidän kanssaan kahvilla, ja silloin saadaan juteltua. Myös esimies voi sanoa tällaisessa tilanteessa, jos hänellä on jotain kerrottavaa.

Heikkilä on sitä mieltä, että vapaamuotoisessa keskustelussa tietoa siirtyy, mutta monesti huumorin välityksellä. Kuusinen uskoo, että vapaamuotoinen keskustelu on tärkeä asia kaikin puolin. Siinä luodaan suhteita ja työntekijät saavat sosiaalisia kontakteja ja viihtyvyys paranee. Ahonen on sitä mieltä, että kahvihuone on hyvä paikka tiedon siirtymisen kannalta. Hän huomauttaa myös, että kun tupakkahuoneet lopetetaan, poistuu yksi tiedon siirtämisen paikka. Mäntylä sanoo, että vapaamuotoista keskustelua on valtavasti. Hän kertoo esimerkiksi, että oli eilen vapaapäivällä, ja kysyi heti aamulla asioista, jotka jäivät aiemmin epäselviksi.

"Kyllä sitä on valtavasti. *Onko se tärkeää tiedon siirtämisen kannalta?* Kyllä se monesti tossa aamulla... Mäkin olin vapaapäivällä eilen, niin heti sit jostain määrätystä asiasta kysyin, että miten se meni ja tuliko siihen selvyttä. Kyllä sitä on paljon." Mäntylä

Koskinen kokee tämän tiedonsiirtokeinon myös tärkeäksi. Eri ihmiset tietävät eri asioita, joten ohimennen kahvihuoneella on kätevää kysyä neuvoa. Henriksson kertoo, että kahvihuoneella enemmän jutellaan vapaa-ajan asioista, mutta työasioitakin puidaan. Hän itse uutena työntekijänä kokee, että kahvihuoneella saa monesti erittäin hyvät vastaukset kysymyksiinsä. Lankinen sanoo, että kahvihuoneella ja muualla epävirallisissa tilanteissa siirtyy paljon tietoa.

Jokinen kertoo, että työpaikalla jutellaan vapaasti ja se on hyvä asia. Vapaamuotoisen keskustelun heikkous on, että kaikki eivät ole läsnä kuulemassa sitä. Vain ne, jotka sattuvat paikalle, pääsevät osallisiksi tiedosta, eikä se leviä helposti eteenpäin. Jos Jokinen kuulee jotain oleellista ja epäilee muiden tarvitsevan kyseistä tietoa, hän välittää tiedon sitä tarvitseville. Laaksonen kertoo, että kahvihuoneelle mennään aina, kun on tauko. Kahvihuone on vain Laaksosen oman osaston. Hän sanoo, että silloin tällöin voisi muitakin tavata, ettei muodostuisi niin tiiviitä kuppikuntia. Tuominen ei ole sitä mieltä, että kahvihuone olisi erityisen hyvä tiedon siirtämisen paikka. Hän sanoo, että toki oppii, kun kysyy ja siellä saa neuvoja. Hän on kuitenkin enemmän sitä mieltä, että paikan päällä saa paremmat ohjeet, koska siellä ovat laitteet ja koneet edessä ja nähtävillä. Kahvihuoneessa kenties voi saada tarkennusta johonkin asiaan, jos siellä vielä muistaa, kuinka ongelma oikeastaan meni.

Benchmarking

Virtanen sanoo, että enemmän on heiltä tultu oppimaan, kuin että he olisivat menneet hakemaan uusia ideoita muualta. Uutta sarjaa ei ole muualla. Vanhaa sarjaa on Kouvolassa. Virtanen on sitä mieltä, että ulkomailta voisi mennä hakemaan oppia, ja siitä varmasti olisi hyötyä.

Jokinen muistuttaa, että heillä on melko pieni mahdollisuus vaikuttaa työhön tai sen muuttamiseen. Benchmarking on enemmän työnjohdolle sopiva tiedonsiirron keino. Hän kertoo, että esimerkiksi yleisestä siisteydestä ei aina huolehdita tai tavarat jäävät lojumaan, eikä niitä viedä paikoilleen. Palavereissa on yritettykin puhua tästä ongelmasta, ja työntekijät keskenään ovat koittaneet saada muutosta, mutta se ei ole vielä onnistunut. Jokinen on huomannut, että hän saa omalla esimerkillään vaikutettua työkavereihin. Kun hän on huolellinen, muutkin ovat. Työkaverit havaitsivat, että työympäristöstä kannattaa huolehtia. Omilta työkavereilta voi saada hyviä ideoita.

Mäntylä mainitsee, että VR:n asentajien työ on tietyllä tavalla erityistä. Hän kertoo, että metrohalleilla ovat VR:n edustajat käyneet katsomassa, kuinka siellä toimitaan. Hän ei kuitenkaan osaa sanoa, onko sitä pystytty hyödyntämään. Päällikkö on tällä hetkellä eri ihminen, kuin silloin. Mäntylä muistelee, että metrojunien kohdalla toimittiin siten, että junien tullessa varikolle kaikki, asentajista siivoajiin, hyökkäsivät vaunuun ja tekivät työnsä samanaikaisesti. Mäntylä ei usko tämän tavan onnistuvan heidän työssään.

Haastateltavien mielestä hyvät vinkit ovat aina tervetulleita. he uskovat, että he voisivat oppia uutta, jos menisivät muualle katsomaan työntekoa ja varikkojen toimintaa. Vastaavia töitä tehdään muuallakin Suomessa. Kuusinen arvelee, että tällainen oppiminen voisi onnistua esimerkiksi alihankkijan luona tai muualla firman sisällä. Sitä kautta voisi saada helpotusta omaan työhönsä ja työskentelyynsä. Henriksson uskoo benchmarkingin olevan vähän sama asia, kuin työkokemus aiemmista työpaikoista. Näistä töistä voi ottaa jotakin uuteen työhön. Henriksson sanoo, että toisessa samanlaisessa firmassa vieraileminen varmasti opettaisi, tai ainakin saisi ajattelemaan uudella tavalla. Kaikkea ei todennäköisesti pystyisi käyttämään omassa työssään juuri samalla tavalla, mutta ainakin soveltaen.

Lankinen sanoo, että tämä olisi hyvä keino, mutta koskaan ei ole tullut vastaan. Hän olisi kiinnostunut benchmarkingista. Yhteistyötä muiden organisaatioiden tai osastojen kanssa on ollut melko vähän. Tuominen ei tiedä, onko benchmarkingia käytetty. Hänellä itsellään ei ole kokemusta. Hän mainitsee kuitenkin, että perehdyttämisen yhteydessä näki vähän, mitä muissa työtehtävissä tehdään. Hän sanoo, että olisi hyvä, jos muiden keinoista otettaisiin mallia, muttei usko, että suoraan voi käyttää muiden työtapoja omalla osastollaan. Mattilan mielestä olisi mielenkiintoista kuulla, jos muilla on parempia ideoita ja keinoja. Tällä tavalla voisi kehittää itseään.

Kokemuksesta oppiminen

Kokemus oli haastateltavien mielestä hyvä oppimisen keino. Haastateltavat jakavat kokemuksiaan ja kertovat virheistään. Virtanen kertoo, että kun yrittää ja epäonnistuu, huomaa helposti, miten ei kannata tehdä. Virtasen mielestä kaikkein tärkeintä on kuitenkin, että yrittää, vaikka menisikin väärin. Virtanen kertoo uusille työntekijöilleen omista kokemuksistaan. Jokisen mukaan omista virheistä ja kokemuksista pitää kertoa. Hän ymmärtää, että nuorempi, juuri taloon tullut työntekijä ei välttämättä kehtaa sanoa, että on tehnyt virheen. Jokinen uskoo, että jos kokeneemmat työntekijät kertovat epäonnistumisistaan, uudetkin alkavat omaksumaan tätä tapaa, ja kertovat virheistään. Kuusinen on sitä mieltä, että virheistä ja kokemuksesta oppiminen on paras oppimisen keino. Kirjalliset ohjeet ovat eri asia, kuin käytännön työnteke. Ohjeet saattavat olla vanhentuneet tai epäselvät. Joskus virheistä oppiminen on vaarallista tai kallista, mutta silloin muistaa ensi kerralla olla tarkempi.

Heikkilä sanoo, että virheistä on aina puhetta, jos niitä sattuu. Virheiden tekemisessä on sekin hyvä puoli, että välittömästi pitää miettiä, miten se korjataan. Järvisen neuvo on, ettei pidä menettää malttiaan, mutta heti pitää miettiä ratkaisua. Asenteellisuus ratkaisee Järvisen mukaan paljon tällaisissa tilanteissa. Ahonen kertoo, että kokemuksia jaetaan työkavereiden kesken, mutta parhaiten oppii omista virheistä. Jos joku toinen on tehnyt oikein ison virheen, sen kyllä muistaa, mutta pienempiä ei.

Laaksosen mielestä kokemuksia ei varsinaisesti jaeta, mutta joskus ne saattavat tulla puheeksi. Laaksonen uskoo, että voisi olla tarpeellista, jos jotakin myös tallennettaisiin. Hän luettelee, että esimerkiksi virheitä ja vääriä työtapoja voisi tallentaa johonkin muistiin. Mäntylä sanoo, että aina ei kuitenkaan muista, kaikkia virheitään, mutta kokemuksista kyllä keskustellaan työkaverien kesken.

Henrikssonin mielestä juuri virheiden kautta opitaan. Henriksson kertookin, että on joskus vahingossa rikkonut osia, ja siitä on helposti oppinut. Hän sanoo, että muiden kokemuksista oppii hyvin. Kun työkaveri kertoo, mitä hän on tehnyt väärin tietää, ettei itse tee samoin. Lankinen kertoo, että aikoinaan hän aloitti kantapään kautta oppia työtään. Sen jälkeen kyllä muistaa. Hän kertoo myös, että kokemuksia jaetaan muillekin. Tuominen kertoo, että muiden kokemuksia voi kysyä, ennen jonkin tietyn tehtävän suorittamista. Hän kertoo esimerkin junan virittämisestä.

"... ku on kysyny esimerkiks junan virittämisestä, et sit jos tietys järjestyksessä ei laita, et tekee väärässä (järjestyksessä), et mitä sit sattuu ja on välil kuulemma sattunukin jotain, niin on niistäkin kuullut niistä kämmeistä..."

Tuominen uskoo, että kokemukset on tallennettu ainoastaan kokeneiden henkilöiden muistiin. Hänen mielestään ei kannata kirjata ylös virheitä, vaan hänen mielestään kannattaisi tallentaa enemmän oikeat työtavat. Mattila sanoo, että kokeneemmat työntekijät kertovat sattumuksistaan ja virheistään. Ne ovat ihmisten muistissa, ja niitä kerrotaan eteenpäin aina tilanteen tullen. Mattila myös itse varoittaa työkavereita, jos hänelle on sattunut virheitä.

Kokeilemalla oppiminen

Kokeilemalla oppiminen jakoi haastateltavien mielipiteet. Osa heistä oli sitä mieltä, että ei saa kokeilla ja osa sitä mieltä, että välillä pitää kokeilla. Osastojen tai kokemuksen välillä ei kuitenkaan ollut eroja vastauksissa, vaan ne hajautuivat kaikkien kesken melko tasaisesti.

Mattilan mielestä välillä on pakko keksiä ja kokeilla. Kaikkiin ongelmiin ei ole tarjolla tietoa, joten on itse pääteltävä, mikä neuvoksi. Joskus täytyy uskaltaa kokeilla, jotta pääsisi eteenpäin. Usein vastaan tulee asioita, mitä kukaan ei ole aiemmin kohdannut. Tällaiset tilanteet pitää ratkaista, ja sitten taas tiedetään enemmän. Välillä tulee vahinkoa, mutta muuten ongelma ei ratkea.

Jokinen kertoo myös, että joskus on pakko mennä kokeilemaan, jos vastaan on tullut jokin vika, mitä ei ole aiemmin ilmennyt. Tällöin pitää kokeilla esimerkiksi osia vaihtamalla. Jos on huono tuuri, uusikin osa menee rikki, mutta muuten sitä ei saa selville. Mäntylänkin mukaan välillä joutuu kokeilemaan, sillä varikolla osia löytyy

paljon, ja niitä voi käyttää. Kokeilemiseenkin on pitänyt turvautua, kun aina ei ole pystynyt ennakkoon mittaamaan ja tietämään. Mattila kertoo, että hänen työssään voi kokeilla ja se onkin hyvä oppimisen keino. Hän kuitenkin sanoo, että ennen kokeilemista pitää osata teoriaa.

”Se on kyllä paras melkeen. *Sun työssä voi kokeilla?* Joo, voi siinä kokeilla myös, että... siin on vähän se, että pitää tietää teoriassa se homma myös.” Mattila

Kuusinen sanoo, että kokeilemisen mahdollisuudet riippuvat työtehtävistä. Jos on sähkötöissä, ei kokeileminen ole kannattavaa. Esimerkiksi mekaanisissa töissä kokeileminen on kuitenkin mahdollista. Kuusisen mukaan kokeileminenkin on hyvä keino opetella asioita. Heikkilä on sitä mieltä, että kovin paljon ei kannata mennä kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja. Ensin täytyy tietää, että miten kone tai laite korjataan ja rakennetaan. Kestää kauan, jos lähtee vain kokeilemaan. Järvisen mielestä ei ole hyväksyttävää mennä kokeilemaan, sillä se ei ole välttämättä turvallista. Ensin on ymmärrettävä, kuinka laite toimii.

Kokeileminen ei ole hyvä oppimisen keino Ahosen mukaan. Hän kertoo, että junaturvallisuus pitää huomioida, eikä mitä tahansa voi sen takia tehdä. Melko harvassa kohdassa voi kokeilla. Määräykset rajoittavat kokeilemisen mahdollisuuksia. Ahosen mielestä kokeileminen ei sovellu hänen työhönsä, koska ihmishenget saattavat olla vaarassa, jos jotakin menee pieleen. Jos jotakin kuitenkin ryhdytään kokeilemaan, siitä pitää ensin tehdä melko laajat selvitykset.

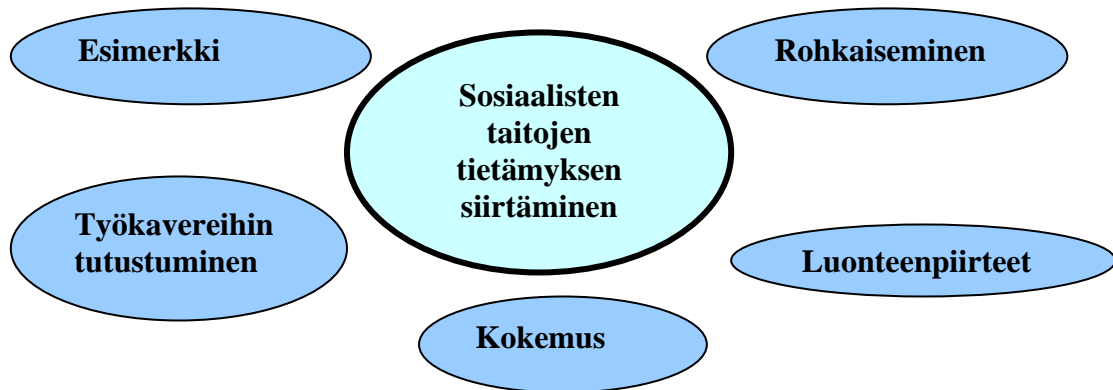
Laaksonen on opettanut kahta uutta työntekijää sorvin käyttämisessä, ja kun tulee jokin ongelmatilanne, hän ei heti anna oikeaa ratkaisua. Hän antaa tulokkaiden hetken miettiä, jotta he muistaisivat paremmin, koska alussa on paljon opittavaa. Henriksson muistuttaa, että laitteet ovat kalliita, ja hän ei siksi lähde kokeilemaan. Hän ennemmin kysyy kokeneemmalta, jos jokin uusi asia tulee vastaan, eikä hän ole ihan varma siitä. Hänen mielestään on ensin parempi kysyä, ja vasta sitten toimia. Lankinen ei suosittele kokeilemalla oppimista. Hän aina tähdentää tulokkaille, että jos ei ole varma, ensin kannattaa aina kysyä.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset muodostuvat analyysissä esiteltyjen löydösten perusteella sekä teoreettisen tarkastelun pohjalta. Tutkimukseni tavoitteena oli löytää VR:n Helsingin varikolla tehtyjen haastattelujen avulla parhaat keinot hiljaisen tietämyksen siirtämiselle kokeneelta uudelle työntekijälle. Tässä osiossa vertaan aineistoa teoriaan ja kirjallisuuteen sekä esittelen oman tutkimukseni tuloksen. Tuloksissa oli eroja hiljaisen tietämyksen alueiden välillä.

5.1. Sosiaalisten taitojen tietämyksen siirtäminen

Sosiaaliset taidot erosivat hiljaisen tietämyksen muista alueista. Tämän alueen kohdalla haastateltavat kokivat hiljaisen tietämyksen siirtämisen kaikkein vaikeimmaksi tai jotkut jopa mahdottomaksi. Sosiaaliset taidot tulevat haastateltavien mielestä luonnostaan. Joitain keinoja tämänkin tietämyksen alueen siirtämiseen löytyi. Virtainlahden tutkimuksen yksi hiljaisen tietämyksen alueista oli ihmissuhdetaidot, kuten aiemmin sivulla 37 todetaan. Kuten Virtainlahden (2006: 100) tutkimuksessa, tässäkin sosiaalisten taitojen uskottiin korostuvan erityisesti työnjohdon tehtävissä. Sosiaalisten taitojen kehittämisessä on oleellista sosialisatio, eli kokeneen työntekijä hiljaisen tietämyksen siirtäminen tulokkaan hiljaiseksi tietämykseksi. Sosialisatiossa voidaan jakaa hiljaista tietämystä myös ilman keskustelua. Sosialisatio sisältyy Nonakan ja Takeuchin (1995) malliin, josta on kerrottu aiemmin sivulla 17. Sosiaalistuminen taas tarkoittaa, että uusi työntekijä otetaan työyhteisön jäseneksi ja hän omaksuu yhteisön tavat. Sosiaalistuminen on tärkeää myös hiljaisen tietämyksen siirtymisen kannalta. Jos uusi työntekijä jää yhteisön ulkopuolelle, jää hän paitsi myös muiden työntekijöiden hiljaisesta tietämyksestä. Sivulla 18 on kerrottu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ihmisen kehitykseen.



Kuvio 5: Sosiaalisten taitojen tietämyksen siirtämiseen vaikuttavat teemat VR:n varikolla.

Jokaisella työntekijällä on omat *luonteenpiirteensä*, mitkä vaikuttavat hänen sosiaalisiin taitoihin. Työpaikalla pitää kuitenkin jokaisella olla ihmissuhdetaitoja. Osa työntekijöistä on rohkeita ja avoimia uusien ihmisten kanssa, toiset ovat ujompia. Toisilla on paremmat sosiaaliset taidot jo valmiina. Näitä taitoja on erittäin vaikeaa opettaa, mutta tulokkaalle tulisi ainakin antaa mahdollisuus hyvän sosiaalisen hiljaisen tietämyksen kartuttamiselle.

Kokemuksen kautta haastateltavat oppivat näkemään esimerkiksi, ketkä ovat hyvä työskentelypari ja ketkä ovat yhdessä hitaampia. Kokemuksen kautta työntekijä oppii työpaikan tavat ja saa muiden työntekijöiden silmissä arvostusta. Kokemuksen avulla oppii huomaamaan muiden työntekijöiden vahvuudet ja työskentelytavat. Kokemus kartuttaa niin sosiaalisten taitojen hiljaista tietämystä, kuin muidenkin hiljaisen tietämyksen alueiden osaamista. Sosiaalisissa taidoissa kokemuksella työntekijä oppii tietämään työkavereiden osaamisalueet ja tutustuu heihin. Kokemuksia saa kartutettua työtä tekemällä, erilaisissa työtehtävissä ja olemalla eri ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Projektit ja kokoukset ovat myös oivallinen sosiaalisen kokemuksen hankkimisympäristö. Tutustuminen eri osastoihin ja niiden työntekijöihin lisää hiljaista tietämystä kokemuksen kautta. Virtainlahden (2006: 100) tutkimuksessa todetaan samansuuntaisesti, että kokemus tuo sosiaalista tuntumaa ja herkkyyttä, kuten sivulla 37 mainitaan.

Oman *esimerkin* avulla työntekijä itse voi vaikuttaa työskentelyilmapiiriin. Omalla asenteellaan saa aikaiseksi positiivista tunnelmaa ja siten työtkin sujuvat paremmin. Muut työntekijät voivat näyttää mallia ja täten edesauttaa työpaikan sosiaalisten suhteiden toimivuutta. Tulokas myös saa muiden esimerkistä vihjeitä, kuinka työpaikalla käyttäydytään ja toimitaan sekä kommunikoidaan. Kokeneet työntekijät välittävät asenteita sekä toiminta- ja käyttäytymistapoja. Ihmissuhdetaidoissa tärkeää on esimerkiksi miten sanoo ja mitä sanoo tai kuinka käyttäytyy. Oma esimerkki näkyy VR:n varikon asentajien työssä esimerkiksi siten, että kokeneet työntekijät auttavat ja opastavat, vaikka he eivät olisikaan perehdyttäjiä. Tämä tapa on erityisen hyvä sosiaalisten taitojen siirtämisessä. Työntekijät eivät suhtaudu avunpyyntöön välinpitämättömästi ja apua pyydetään tarvittaessa. Sivulla 30 on lueteltu erilaisia tiedon siirtämistä hankaloittavia tekijöitä. Nämä tekijät huomioimalla ja niiden vaikutuksen minimoimalla, työntekijät voivat luoda paremman tietämyksen siirtämisen ilmapiiriin.

Rohkaisemalla tulokkaita kysymään ja ottamaan selvää, voi saada heidät itse olemaan aktiivisia ja sosiaalisia. Uudelle työntekijälle voi kertoa, keneltä saa apua missäkin asiassa. Sosiaalisia kontakteja kehitetään niin työn ohella kuin tauolla. Rohkaisemalla uutta työntekijää kysymään, selvittämään ja olemaan omatoiminen, hän pystyy luomaan sosiaalisia suhteita ja tietämään, keneltä saa tietoa mihinkin ongelmaan. Olemalla aktiivinen ihmissuhteissaan hän pääsee hyvin työpaikan kulttuuriin mukaan ja oppii siten nopeasti. Rohkaisemiseen kuuluu myös, että neuvotaan, keneltä pyytää apua missäkin tilanteessa. Uudelle työntekijälle on tärkeää, että hän pääsee työyhteisön jäseneksi. Tämän takia uusi tulokas pitäisi ottaa keskusteluun mukaan, ja auttaa häntä löytämään paikkansa yhteisössä.

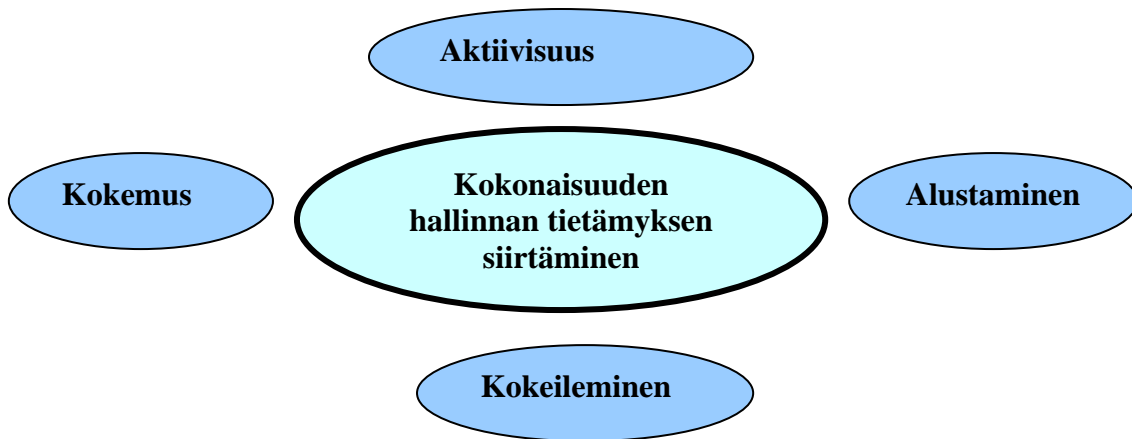
Työkavereihin tutustumalla työntekijät oppivat tuntemaan toisensa, heidän työskentelytapansa tulevat tutuiksi ja siten kanssakäyminen on sujuvaa. Kontaktien luomisessa on tärkeää vapaamuotoinen keskustelu ja työpaikkaan liittyvien tarinoiden kertominen. Sivulla 20 on kerrottu vapaamuotoisesta keskustelusta työpaikoilla. Työntekijä omaksuu yrityksen kulttuurin ja tavat sekä saa tietoa organisaation prosesseista. Työkavereihin tutustuminen helpottaa työn tekemistä. Työkaverit voivat myös kertoa muista työntekijöistä tulokkaalle, esimerkiksi neuvoa keneltä saa apua ongelmiin ja kenellä on erityisosaamista tietyllä osa-alueella. Näin uusi työntekijä voi heti kysyä neuvoa oikealta henkilöltä. Uudelle työntekijälle voi myös kertoa työkavereista ja heidän tavoistaan. Muiden osastojen ja ammattiryhmien välinen yhteydenpito ja kanssakäyminen auttavat työntekijää sosiaalisten taitojen kehittämisessä. Organisaation sisäiset ihmissuhdeverkot ovat työntekijän tukena hänen

tarvitessaan apua ja neuvoja. Aiemmin sivulla 37 on todettu, että Ihminen on sosiaalinen luonnostaan ja siksi uusi työntekijä pyrkii löytämään itselleen sopivan paikan organisaatiossa. Myös tämän tutkimuksen haastateltavat puhuivat työntekijöiden keskinäisten suhteiden tärkeydestä. Sisäiset verkostot kehittyvät niin virallisissa kuin epävirallisissakin tilaisuuksissa. Virallisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi palaverit ja epävirallisia kahvitauot. Samankaltaisia tuloksia esitteli Virtainlahti tutkimuksessaan. Hän kertoi ihmissuhdeverkkojen tärkeydestä ja merkityksestä työntekijän tukena ja tietolähteenä. (Virtainlahti 2006: 98–99.)

Keskusteleminen työkavereiden kesken tauolla ja työn ohella vahvistaa ihmissuhteita ja luo kontakteja. Ihmissuhdeverkostot kehittyvät myös palaverissa ja muissa järjestetyissä tapaamisissa. Virkistyspäivät parantavat ihmissuhteita työpaikalla. On tärkeää pitää hyvät suhteet myös oman osaston ulkopuolelle. Vuorovaikutus ja dialogi ovat humanistisen oppimisteorian ydin. Kannustava ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti tulokkaan oppimiseen.

5.2. Kokonaisuuden hallinnan tietämyksen siirtäminen

Kokonaisuuden hallinnan koettiin liittyvän kaikkiin työn osa-alueisiin. Lähes kaikki haastateltavista kokivat työnsä monipuoliseksi ja vaihtelevaksi, joten kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää. Kokonaisuus pitää hahmottaa omassa työssä, koko osaston ja organisaation toiminnassa sekä koneissa ja laitteissa. Kokonaisuuden hallitsemiseksi tarvitaan Virtainlahden (2006: 76) mukaan teoriataustaa ja toisilta oppimista. Lisäksi pitää olla omaa päättelykykyä, jotta osaa yhdistää asioita toisiinsa järkeviksi kokonaisuuksiksi. Nämä samat teemat nousivat esille myös tässä tutkimuksessa. Virtainlahden tutkimuksessa kokonaisuuden hallinnan yhteydessä esiin nousi historian ja paikkojen tuntemus (Virtainlahti 2006: 85–86). Näitä teemoja ei esiintynyt VR:n asentajien haastatteluissa.



Kuvio 6: Kokonaisuuden hallinnan tietämyksen siirtämiseen vaikuttavat teemat VR:n varikolla.

Kokonaisuuksien ja asioiden yhteyksien ymmärtäminen tulee työntekijälle *kokemuksen* kautta. Kokemuksen kautta oppimisessa haastateltavat pitävät tärkeänä kokeneemman opastusta. Kokonaisuuden hallinnan kannalta on tärkeää tietää muiden ammattiryhmien tehtävistä ja työskentelystä. Tätä tietoa saa kokemuksen kautta. Muiden osastojen toimintaan tutustuminen on hyvä oppimisen keino. Kokemuksen kautta työntekijä oppii hahmottamaan kokonaisuutta. Mitä enemmän hän oppii uutta, sitä paremmin hän kykenee yhdistämään yksityiskohdat toisiinsa. Kokonaisuuden hallinnassa kokemus näkyy kyknä ennakoida tulevia asioita ja selvittää ongelmia. Myös Virtainlahti (2006: 128) havaitsee saman asian. Virtainlahti nostaa esille myös, että kokemukseen liittyy yrityksen historian tuntemus. Kun tuntee organisaation historiaa, pystyy ymmärtämään myös tätä päivää ja tulevaisuutta. Uusi työntekijä ei kuitenkaan tunne organisaation historiaa, joten työkavereiden kertomukset ovat hyvä hiljaisen tietämyksen lähde tulokkaalle. Samasta asiasta mainitsevat myös Kjelin ja Kuusisto, mihin olen viitannut myös sivulla 36. Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät korostaneet historian tuntemusta.

Kokonaisuuden ymmärtämistä auttaa perehdyttämisen *alustaminen*. Alustamisella tarkoitan perehdyttämisen valmistelua ja suunnittelua. Perehdyttämiseen pitää valmistautua sekä perehdyttäjän yksin että tulokkaan ja perehdyttäjän yhdessä. Perehdyttäjä etsii oikean tiedon valmiiksi ja tutustuu siihen ensin itse. Sitten hän voi yhdessä perehdytettävän kanssa käydä läpi uudet asiat, ja täten tulokas pääsee

alustavasti tutustumaan niihin. Myös kurssit tai koulutus voivat toimia alustuksena perehdyttämiseksi. Sivuilla 13 ja 31 mainitaan, että muun muassa Pulkkis & ym. (1989) kirjoittavat perehdyttämisen valmisteleminen ja sen tärkeydestä.

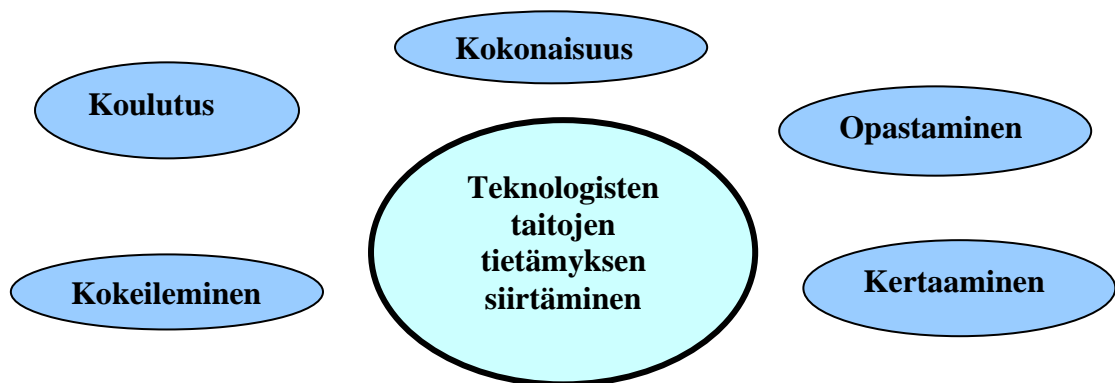
Perehdyttäjä ottaa ensin asioista selvää ja hakee tietoa. Tämän jälkeen perehdyttäjä käy uuden asian läpi tulokkaan kanssa paperilla, tietokoneella tai suullisesti. Tällä tavoin oppilaalle hahmottuu kokonaisuus paremmin ja hän tietää valmiiksi, mistä on kyse. Ohjeet, oppaat ja esitteet ovat hyviä muistin apuna. Niihin tulokas voi tehdä omia merkintöjään tulevan varalle. Alustuksen jälkeen mennään harjoittelemaan itse työtä. Perehdyttämisen alustamiseen liittyy myös mahdollisuus keskittyä opettamiseen. Ainaisen kiireen takia ei ole mahdollista paneutua huolellisesti uuden työntekijän neuvomiseen. Perehdyttämiseen pitää antaa aikaa ja rauhaa, jotta tulokas ja kokeneempi työntekijä voivat yhdessä lähteä alusta alkaen liikkeelle ja siirtyä yksityiskohtiin omassa tahdissaan. Virtainlahti ei mainitse varsinaisesti hiljaisen tietämyksen siirtämistä edeltävää pohjustusta. Hän kertoo tutkimuksessaan vain yleisesti kokemuksen kautta karttuvasta kokonaisuuden ymmärtämisestä.

Kokeileminen on yksi vastauksissa paljon esiin noussut teema. Uusi työntekijä pitää ottaa mukaan työntekoon ja antaa hänen kokeilla ja harjoitella. Kokenut työntekijä on mukana harjoittelussa ja antaa hänelle palautetta. Tulokasta pitää seurata ja opastaa vieressä. Uutta työntekijää ei saa päästää liian helpolla. Häntä pitää haastaa, eli antaa hänen itse miettiä ja pohtia oikeita ratkaisuja. Kokeilemalla työntekoa ja osallistumalla työtehtäviin uusi työntekijä pystyy paremmin ymmärtämään kokonaisuutta. Hän pystyy liittämään teoretien johonkin konkreettiseen. Näin hän muistaa ja ymmärtää uuden asian paremmin. Virtainlahti (2006: 78) toteaa, että prosessien ymmärtäminen vaatii käytännön harjoittelua, vaikka teoriaakin pitää osata. VR:n varikolla kaikkia työtehtäviä ei turvallisuussyistä voi kokeilla. Näiden tehtävien kokeilemiseen olisi hyvä keksiä vaihtoehto, kuten simulaatio. Kokeilemalla oppimisesta ja simulaatiosta on kerrottu aiemmin sivulla 19–20.

Työntekijän oma *aktiivisuus* on kokonaisuuden hallinnassa tärkeä oppimisen keino. Työntekijän pitää ottaa selvää ja tiedustella asioita, jotta hän oppii mahdollisimman paljon. Itse selvittämällä asiat jäävät paremmin mieleen. Uuden työntekijän pitää kysellä ja olla utelias. Haastateltavat kertoivat, että työntekijät ovat aktiivisia työssään. Kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun osallistutaan luonnostaan. Työntekijät pohtivat ratkaisuja keskenään, ilman virallista järjestäytymistä. Omatoimisella menettelyllä saadaan asiat selvitettyä nopeasti ja tehokkaasti. Kun ongelmia ratkaistaan kokoontumalla yhteen, saadaan erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä esiin ja kaikkien osallisten näkemys tulee huomioitua. Tulokkaan oikean oppimisasenteen lisäksi perehdyttäjän motivaation pitää olla kohdillaan. Kaikkien pitäisi suhtautua positiivisesti avunanto- ja yhteistyökulttuuriin. Myös perehdyttäjän pitää nauttia tehtävästään, tai hänellä pitää olla jokin muu kannustin.

5.3. Teknologisten taitojen tietämyksen siirtäminen

Teknologisissa taidoissa korostui erityisesti tietokoneen käyttötaidot sekä mekaanisten tehtävien tekeminen. Teknologisista taidoista tärkeänä pidettiin kykyä ongelman tai vian selvittämiseen. Uusien työntekijöiden teknologiset taidot ovat kokeneempien työntekijöiden mielestä hyvät jo heidän tullessa töihin.



Kuvio 7: Teknologisten taitojen tietämyksen siirtämisen teemat VR:n varikolla.

Kokonaisuuden ymmärtäminen on teknologisten taitojen oppimisessa avuksi. Jotta teknologisten taitojen hiljainen tietämys siirtyisi uudelle työntekijälle, pitää oppilaan ymmärtää kokonaisuus. Kokonaisuutta voi oppia ymmärtämään perehdyttämisen

alustuksella. Koneiden ja laitteiden kokonaisuutta voi oppia niiden toiminnan ja rakenteen kautta. Muiden ammattiryhmien välinen yhteistyö lisää kokonaisuuden hahmottamista. Yhteistyömuotona voisi olla esimerkiksi osastojen väliset palaverit ja projektit. Kokoontuvien ryhmien osallistujien pitäisi olla eri osaamisalueen edustajia ja osallistujien pitäisi vaihdella projekteissa. Myös Virtainlahden tutkimuksessa selvisi, että teknologiset taidot vaativat kokonaisuuden hahmottamista.

Koulutus auttaa teknologisten taitojen hiljaisen tietämyksen siirtämisessä. Jos uudella työntekijällä on hyvä pohjatieto, hän ymmärtää paremmin uudet asiat ja kykenee muistamaan ne helpommin. Täysin tuntemattoman asian oppiminen on vaikeampaa ja täten hiljainen tietämys ei välttämättä siirry. Kesken työpäivän saattaa ilmaantua hyviä koulutustilaisuuksia. Eräs haastateltavista antoi tästä esimerkin, kun hän kertoi ilmastointivian korjaamisesta. Kesti pitkään, että saatiin selvitettyä kyseinen ongelma. Tärkeää olisi, että ratkaisu saatetaan kaikkien sitä mahdollisesti tarvitsevien tietoon. Jos tällaisessa tapauksessa otettaisiin mukaan kaikki työntekijät tai kerrottaisiin ongelmasta, voitaisiin seuraavalla kerralla välttää pitkä ja työläs korjausoperaatio. Sivulla 36 on mainittu projektien ja tiimien hyödyllisyydestä teknologisten taitojen oppimisessa. Kouluttaminen on yksi keino teknologisten taitojen siirtämiselle. Kouluttamisen pitää kuitenkin olla täsmällistä ja hyödyllistä. Kouluttaminen on myös osa alustusta, jolla uusi työntekijä kykenee hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Virtainlahden (2006: 91) tutkimuksessa kurssien tärkeys tuli ilmi työtapojen oppimisessa, mutta ei teknologisten taitojen oppimisessa. Kurseilla ja koulutuksella on kuitenkin merkittävä tehtävä perustaitojen saamisessa.

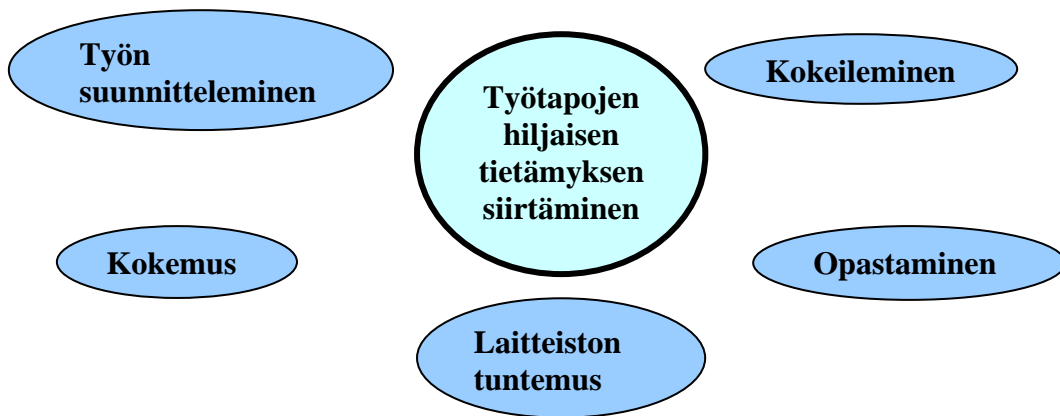
Kokeileminen merkitsee tässä opastettua ja valvottua työn fyysistä harjoittelua ja työn tekemistä: työssä oppimista. Kokeilemisen kautta karttuu kokemus. Siinä työntekijä pääsee itse osallistumaan ja harjoittelemaan. Hän voi samalla kysyä neuvoa, saada palautetta ja tutkia koneen toimintaa ja rakennetta. Uutta työntekijää ei kokeneiden työntekijöiden mukaan pidä kuitenkaan päästää liian helpolla, jotta hän itse miettii ratkaisuja ja siten ymmärtää paremmin. Kokeileminen on teknologisten taitojen oppimisessa tärkeää. Erityisesti hiljainen tietämys siirtyy, kun tulokas kokeilee ja saa samalla kokeneelta työntekijältä palautetta. Kokeneen työntekijän läsnäolo on ensiarvoista. Virtainlahti (2006: 88) toteaa myös, että kokemus koneiden ja laitteiden toiminnasta on tärkeää, kun halutaan siirtää teknologisten taitojen hiljaista tietämystä.

Kertaaminen auttaa muistamaan ja saattaa tuoda esille uusia oivaluksia. Juuri opeteltuja asioita voi kerrata joko paperille piirtämällä, itsekseen miettimällä tai kysymällä kokeneilta työntekijöiltä. Työn opettelemisessa saattaa helpottaa, että tulokkaalle annetaan ohje ennen työn harjoittamista ja hän voisi ohjeeseen merkitä itselleen asioita muistiin. Myöhemmin tämä voi tukea uutta työntekijää, kun hän on omillaan.

Opastaminen tarkoittaa uuden työntekijän neuvomista ja opettamista sekä hänelle näyttämistä. Kokeneen työntekijän työskentelyn seuraaminen on tehokas tapa oppia, sillä siinä voi samalla kommunikoida ja keskustella ja näin siirtää tietoa. Tällaisessa opettamistilanteessa on kyse sosialisatiosta, eli työntekijöiden kanssakäymisestä, missä muutetaan toisen henkilön hiljainen tietämys omaksi hiljaiseksi tietämykseksi. Nonakan ja Takeuchin tiedon siirtämisen ja luomisen mallissa sosialisatio on yksi osa (1995: 62–63). Mallista on kerrottu tarkemmin sivulla 17. Tätä ennen pitäisi tulokkaalla olla näkemys kokonaisuudesta, jotta hän ymmärtää, mistä on kyse ja saa opastuksesta mahdollisimman suuren hyödyn. Jos työntekijällä on pohjatiedot asiasta, opastaminen sujuu helpommin. Opastajan pitää olla kärsivällinen, hyvä artikuloimaan ja alansa osaaja. Opastajan pitää olla oppimisen ohjaaja ja hänen tulisi olla aito, empaattinen ja kunnioittaa oppijaa. Sivulla 30–31 on kerrottu hyvän opastajan piirteistä ja sivulla 30 tiedon siirtämisen esteistä.

5.4. Työtapojen tietämyksen siirtäminen

Työntekijöillä on omat työtapansa, mutta tietyt asiat pitää tehdä samalla tavalla. Uusi työntekijä voi valita itselleen parhaan tavan työskennellä. Tämä jälkeen hänelle muodostuu rutiini. Työntekijällä on työskennellessään kaikki aistit käytössä. Hän pystyy päättämään paljon tuntemalla ja kuulemalla, ei pelkästään näkemällä.



Kuvio 8: Työtapojen tietämyksen siirtämisen teemat VR:n varikolla

Työssä pitää aina ensin miettiä ja tutkia tilannetta ennen toimimista. Työn tekemisessä pitää säilyttää tietty loogisuus. Työtä lähdetään tekemään harkiten ja rauhallisesti, jotta säästytään mahdollisimman paljon virheiltä. *Työn suunnitteleminen* on yksi keino hiljaisen tietämyksen siirtämiselle. Työntekijät kokoontuvat yhdessä miettimään, kuinka ongelmaa lähdetään ratkaisemaan, eivätkä tee mitään harkitsematonta. Tulokkaalle tällainen tilanne on oiva hiljaisen tietämyksen lähde. Samoin kuin aiemmin on tullut esille, että perehdyttämistä pitää suunnitella, myös itse työn tekemistä pitää suunnitella ennakkoon. Koulutuksella on positiivinen vaikutus työntekijän työtapojen oppimiseen. Virtainlahti (2006: 91) toteaa, että tehtävien perustaidot työntekijä saa koulutuksen kautta. Koulutus auttaa työntekijää yhdistämään teorian käytännön työntekoon ja täten auttaa häntä hahmottamaan kokonaisuutta. Samoin kuin aiemmin on tullut esille, että perehdyttämistä pitää suunnitella, myös itse työn tekemistä pitää suunnitella ennakkoon.

Kun kokenut työntekijä *opastaa*, kuinka työtä tehdään, asioiden yhteyden ymmärtäminen helpottaa tulokkaan oppimista. Silloin voi itse päätellä ja ymmärtää miksi toimitaan juuri näin. Uusi työntekijä voi valita itselleen parhaan tavan työskennellä. Opastaminen on myös työtapojen, kuten teknologisten taitojenkin hallinnassa, hiljaisen tietämyksen siirtämisessä ensisijaista. Opastamisessa on tärkeää, että opastajalla on ammattitaitoa ja kykyä esittää asiansa hyvin ja kiinnostavasti. Opastajan pitää olla kärsivällinen ja motivoitunut. Uuden työntekijän virheet voidaan heti korjata, ja häntä voi haastaa miettimään itse oikeat ratkaisut. Työtapojen hiljaista tietämystä voi siirtää uusille työntekijöille kertomalla heille keinoja ja niksejä, joiden avulla työtä kannattaa tehdä. Kaikkia niksejä ei pidä jakaa, sillä turvallisuusasiat pitää huomioida. Niksien keksimiseen on saattanut mennä kauan ja ne kannattaa siirtää

eteenpäin. Niksejä voi jakaa missä vain, työn ohessa, tauolla tai palavereissa. Niksejä jaetaan työtovereiden kesken avoimesti, saman on todennut Virtainlahti (2006: 97). Muilla osastoilla vierailemisesta tai työkalvereiden esimerkistä saattaa saada ideoita. Nämä ideat helpottavat omaa työtä. Opastamiseen liittyy työntekijöiden hiljaisen tietämyksen muuttaminen yhteiseksi hiljaiseksi tietämykseksi. Työn tekeminen yhdessä muiden työntekijöiden kanssa vaikuttaa positiivisesti hiljaisen tietämyksen siirtymiseen. Saman havaitsee Virtainlahti (2006: 94).

Laitteiston rakenteen ja toiminnan tuntemus auttaa oppimaan työtapoja. Laitteiston rakenteesta ja toiminnasta voi päätellä sen käyttämisestä. Kun tietää miten kone toimii, pystyy ymmärtämään sen hyödyntämisen ja ongelmat paremmin. Koneiden käyttämistä ja rakennetta voi opetella seuraamalla muiden työskentelyä, kokeilemalla itse, opiskelemalla teoriaa ja keskustelemalla työkalvereiden kanssa. Kun laite on tuttu, myös sen käyttäminen ja sen kanssa työskenteleminen tulee tutuksi. Virtainlahti (2006: 93) havaitsee tutkimuksessaan myös, että työtapojen hallinta auttaa erityistilanteissa. Laitteen voi korjata helposti, kun tuntee sen toiminnan ja rakenteen.

Kokeilemisella tarkoitan opastettua ja valvottua työn fyysistä harjoittelua ja työn tekemistä: työssä oppimista. Kokeileminen on yksi kokemuksen ja rutiinin kartuttamisen keino. Kokeilemisessä pitää kokeneen työntekijän olla valvomassa. Kokeileminen ei sovellu kaikkeen työhön, mutta joissain tapauksissa se on pakollista. Esimerkiksi, kun aiemmin ei ole ilmennyt vastaavaa ongelmaa, on pakko kokeilla. Kokeilla kannatta kuitenkin vasta, kun osaa teoriaa ja voi olla varma, että se on turvallista. Virtainlahti (2006: 94) kertoo, että tulokas oppii rutiinit nopeasti, mutta erikoistilanteen tullessa vastaan, hän ei enää osakaan. Tämän takia kokeneen työntekijän valvonta on tärkeää. Tekemällä oppiminen on Pulkkinen ym. (1989: 73) teoksessa esillä tärkeänä oppimisen keinona. Siitä on kerrottu aiemmin sivulla 32.

5.5. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tuloksissa esittelin aiemmissa kappaleissa ensin teemat, jotka liittyvä jokaiseen hiljaisen tietämyksen alueeseen. Tässä kappaleessa kokoan tulokset yhteen ja samalla pyrin vastaamaan tutkimusongelmaan, jonka olen tarkemmin avannut sivulla 9 kappaleessa *1.2. Tutkimusongelma – määrittely ja rajaus*. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millä tavoin hiljaista tietämystä siirtyy VR:n varikolla asentajan työssä, ja kuinka sitä voidaan siirtää uudelle työntekijälle perehdytystilanteessa.

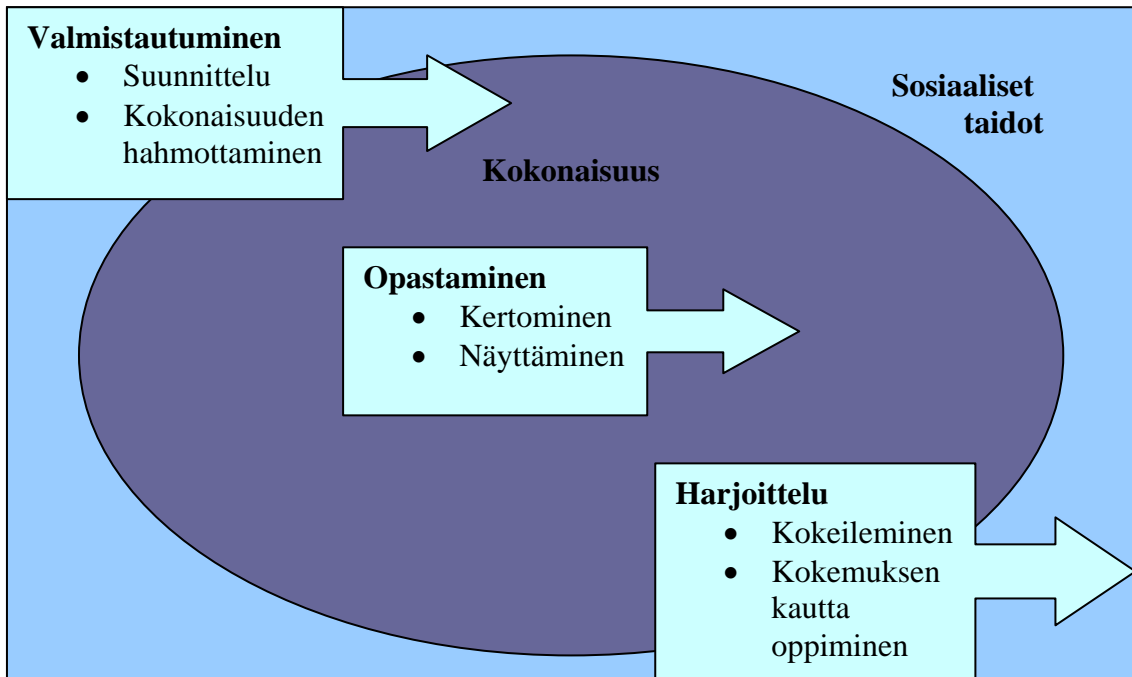
Kokemus oli luonnollisesti teemana jokaisessa hiljaisen tietämyksen alueessa. Uuden työntekijän pitää siis kartuttaa kokemustaan, jotta hän lisääsi ammattitaitoaan. Hiljaisen tietämyksen siirtämisen keinot ovat samalla myös kokemuksen kartuttamisen keinoja. Monesti hiljaisen tietämyksen siirtäminen koetaan onnistuvan vain kokemuksen kautta. Tässä tutkimuksessa pyrin kuitenkin etsimään keinoja kokemuksen rinnalle, jotta uusikin työntekijä pystyy omaksumaan hiljaista tietämystä.

Ilman sosiaalista tietämystä ei voi oppia kokonaisuutta, teknologiaa tai työtapoja. Ilman kokonaisuuden hallintaa ei voi oppia työtapoja tai teknologiaa. Sosiaalisten taitojen hiljaisen tietämyksen siirtäminen on kuitenkin muihin tietämyksen alueisiin verrattuna erilainen. Se koettiin vaikeaksi siirtää ja sen ajateltiin olevan ihmisellä valmiina luontaisena taitona. Sosiaaliset taidot ovat kuitenkin kaiken oppimisen taustalla. Sosiaalisen hiljaisen tietämyksen avulla uusi työntekijä löytää oikean henkilön neuvomaan ja tietää kuinka työpaikalla ja työkavereiden kanssa käyttäytyään. Sosiaalisten taitojen hiljaisen tietämyksen siirtämisen keinoiksi nousivat työntekijöiden oma esimerkki, uuden työntekijän rohkaiseminen ja työkavereihin tutustuminen. Työntekijöiden sosiaalisessa kanssakäymisessä, eli sosialisatiossa, voi muuttaa konkarin hiljaisen tietämyksen omaksi hiljaiseksi tietämykseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995: 62–63).

Kokonaisuuden hallinnan hiljaisen tietämyksen keinoiksi koettiin työntekijän oma aktiivisuus, perehdyttämisen alustaminen ja kokeileminen. Työntekijä saa omalla aktiivisuudellaan kartutettua hiljaista tietämystään kyselemällä ja ottamalla asioista selvää. Omalla aktiivisuudella tarkoitetaan myös työntekijän omatoimista ongelmien selvittämistä ja ratkomista. Perehdyttämisen alustamisella saadaan lisättyä kokonaisuuden ymmärtämistä työtapojen ja teknologisten tietojen oppimiseen. Kokeilemalla työntekijä saa lisättyä omaa kokemustaan tehokkaasti ja siten uusi työntekijä voi yhdistää alustuksessa saamansa teorian johonkin konkreettiseen.

Teknologisten taitojen hiljaisen tietämyksen keinot ovat koulutus, opastaminen, kertaaminen, kokeileminen ja kokonaisuus. Koulutus koettiin hyväksi tavaksi teknologisten taitojen oppimisessa. Koulutuksessa saa perustietoja käytäntöä varten. Opastaminen on tärkeää teknologisten taitojen hiljaisen tietämyksen siirtämisessä. Hyvä ja motivoitunut opettaja on ensiarvoisen tärkeä uuden työntekijän hiljaisen tietämyksen hankkimisessa. Kertaaminen auttaa työntekijää muistamaan oppimansa paremmin. Kokeilemisessä voi soveltaa koulutuksessa oppimaansa oikeaan työhön. Kokeilemisessä tarvitaan myös opastamista. Kokonaisuuden kautta oppii ymmärtämään teknologisten laitteiden käyttämistä ja toimintaa.

Työtapojen hiljaisen tietämyksen siirtämisessä käytettäviksi keinoiksi nousivat työn suunnitteleminen, laitteiston tuntemus, kokeileminen ja opastaminen. Työn suunnittelemisessa pohditaan ja suunnitellaan työkalvereiden kesken ongelman ratkaisua tai työn tekemistä. Tämän jälkeen vasta toimitaan. Jos tuntee laitteiston toiminnan ja rakenteen voi päätellä paljon myös, kuinka niitä voi käyttää työssään. Kokeilemalla uusi työntekijä hankkii kokemusta ja rutiinia työtapoihinsa. Opastamalla oikeat työtavat ja keinot työntekijä saa ensiarvoisen tärkeää hiljaista tietämystä kokeneelta työntekijältä.



KUVIO 9: Hiljaisen tietämyksen siirtäminen VR:n varikolla.

Teknologisten taitojen ja työtapojen oppimisessa on tärkeää, että ymmärtää kokonaisuuden. Kokonaisuuden hahmottaminen vaatii perehdyttämisen alustamista ja suunnittelemista. Työntekijällä pitää olla myös tietyt pohjatiedot, jotka hän saa koulutuksen kautta. Näin valmistaudutaan perehdyttämiseen. Tämän jälkeen kokenut työntekijä opastaa. Hän kertoo kuinka toimitaan ja näyttää miten toimitaan. Näiden pohjalta työntekijä voi harjoitella valvotusti ja kokeneemman työntekijän ohjeiden mukaan. Ohjeet eivät kuitenkaan saa olla uudelle työntekijälle liian helppoja, vaan häntä pitää haastaa ja antaa hänen itse päätellä.

Hiljaisen tietämyksen siirtämisessä sosiaaliset taidot ovat kaiken taustalla. Hiljainen tietämyshän tarkoittaa henkilön subjektiivista ja henkilökohtaista osaamista, mitä on vaikeaa tallentaa tai saattaa sanalliseen muotoon. Jos tällaista tietämystä halutaan siirtää kokeneelta työntekijältä uudelle, vaatii se aina vuorovaikutustilannetta. (Nonaka ja Takeuchi 1995: 8)

Tutkimusongelmani oli, *Kuinka hiljainen tietämys saadaan siirretyksi uudelle työntekijälle perehdyttämisprosessissa VR:n varikko-asentajan työssä.* Tätä tutkimusongelmaa lähestyin kahdella alakysymyksellä. Näistä toinen oli, Millä tavoin hiljaista tietämystä siirretään VR:n varikko-asentajan työssä. Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä tietoa ja tietämystä siirretään opastamalla ja työn ohessa. Työntekijät kokoontuvat yhdessä pohtimaan asioita, mutta se ei ole suunniteltua. Asentajat siirtävät tietoa paljon myös tauoilla keskustelemalla. Työntekijät ovat aktiivisia ja omaaloitteisia työn ongelmien ratkaisemisessa, mitä voisikin hyödyntää ja kehittää suunnitelmallisemmin.

Toinen tutkimusongelmani alakysymys oli, kuinka siirtää hiljaista tietämystä vielä tehokkaammin uudelle työntekijälle. Perehdyttämiseen pitää liittää sosiaalisten taitojen oppiminen. Kokonaisuuden hahmottaminen on oppimisen lähtökohta ja sitä kautta valmistautumisen, opastamisen ja harjoittelemisen avulla opitaan työtavat ja teknologiset taidot. Perehdyttämiseen ja opastamiseen pitää antaa aikaa mahdollisuus paneutua kunnolla. Uusi työntekijä kartuttaa hiljaista tietämystä myös tutustumalla muihin osastoihin ja niiden työntekijöihin. Hän oppii hahmottamaan kokonaisuutta ja voi luoda sosiaalisia verkostoja, kun yhteistyö oman osaston ulkopuolelle lisääntyy.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoitus oli löytää keinot, joiden avulla voidaan lisätä tehokkuutta VR:n asentajien perehdyttämiseen ja hiljaisen tietämyksen siirtämiseen. Tavoitteenani oli vastata kysymykseen, millä tavoin hiljaista tietämystä siirtyy VR:n varikolla asentajan työssä, ja kuinka sitä voidaan siirtää uudelle työntekijälle perehdytystilanteessa.

Tutkimukseni viitekehyksenä käytin Virtainlahden (2006) jaottelemia hiljaisen tietämyksen alueita. Kaikissa tarkastelemisiani Virtainlahden (2006: 123) hiljaisen tiedon alueissa tarvitaan useampaa keinoa tietämyksen siirtämiselle. Mitä enemmän käytetään erilaisia tietämyksen siirtämisen keinoja ja kanavia sitä enemmän tietämystäkin siirtyy.

Erot vastauksissa osastojen tai kokoneiden ja tulokkaiden välillä olivat pieniä tai niitä ei ollut ollenkaan. Ajatukset tietämyksen siirtämisestä olivat lähes kaikissa teemoissa samanlaisia osastojen ja kokemustasojen välillä. Erojakin silti löytyi. Kokoneet työntekijät kokivat koulutuksen hyväksi kokonaisuuden hallinnan siirtämisen keinoksi, mutta ainoastaan yksi tulokas mainitsi koulutuksen. Teknologisten taitojen opettamisessa sekä kokoneet että tulokkaat nostivat koulutuksen esille. Kokoneet kertoivat, että työtavoissa on tärkeää ensin miettiä ja pohtia, ennen kuin lähtee tekemään työtä. Nämä yhteneväiset vastaukset viittaisivat siihen, että perehdyttämisestä ja tietämyksen siirtämisestä ollaan melko yksimielisiä tapausorganisaatiossa asentajien kesken.

Vastaukset, jotka sain kysyessäni tiedon siirtämisen keinoista, tukivat vastauksia, jotka sain hiljaisen tietämyksen alueista kysyessäni. Niistä sain vahvistusta ja lisää aineksia hiljaisen tietämyksen siirtämisen keinoihin. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset myös käyttämäni viitekehyksen kanssa.

Tutkimuksessa saamieni tulosten mukaan, uuden työntekijän perehdyttämisessä pitää huolehtia, että hän saa kaiken mahdollisen tuen sosiaalisten taitojen kartuttamiseen ja oppii tuntemaan tärkeät henkilöt työnsä kannalta. Tulokkaan pitäisi ymmärtää työnsä kokonaisuutena, jotta hän kykenee muistamaan ja yhdistämään yksityiskohdat toisiinsa. Ennen varsinaista työnopastusta, kokenut ja uusi työntekijä tutustuvat aiheeseen. Tulokkaalle pitää näyttää ja opastaa uudet asiat, minkä jälkeen hän itse kokeilee ja harjoittelee sitä. Näiden suuntaviivojen avulla uuden työntekijän perehdyttämisessä

tulee huomioitua laajasti hiljaisen tietämyksen siirtämisen keinot. Mielenkiintoista mielestäni tuloksissa oli erityisesti perehdyttämisen suunnittelun ja valmistelun tärkeys. Etenkin kokeneet haastateltavat toivat esille myös itse työtehtävien suunnittelun ja ideoinnin ennen työhön ryhtymistä. Kiireisessä työssä olisi tärkeää siis ehtiä myös pohtimaan ja suunnittelemaan asioita.

Tuloksia voidaan hyödyntää hiljaisen tietämyksen siirtämisessä uudelle työntekijälle. Tulokset auttavat kehittämään parempia keinoja hiljaisen tietämyksen siirtämiseen perehdyttämistilanteessa. Näiden avulla voidaan tehostaa kokeneen ja uuden työntekijän vuorovaikutusta hiljaisen tietämyksen siirtämistarkoituksessa. Tutkimuksessa keskityin haastattelemaan uusia ja kokeneita työntekijöitä. Vertailun vuoksi olisi voitu haastatella myös työnjohtoa. Näin voitaisiin verrata työnjohdon ja työntekijöiden näkemyksiä hiljaisen tietämyksen siirtämisestä uusille työntekijöille. Työnjohto voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia omassa työssään. Mallin avulla he voivat tunnistaa tietämyksen siirron eri osa-alueet ja niiden yhteydet helpommin. Mallin avulla työnjohto saa paremman näkemyksen työntekijöiden hiljaisen tietämyksen siirtämisestä ja parhaista keinoista siirtää sitä.

Kritiikkinä tutkimukselle voisi mainita haastattelukysymykset. Haastateltavat saattoivat tulkita kysymykset eri tavalla, erilaistenkoulutustaustojen, kokemuksen ja tietämyksen takia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää analysointiohjelman käyttö. Tutkimus on toteutettu VR:n Helsingin varikolla, joten tulosten hyödynnettävyyttä muissa kohteissa pitäisi tutkia. Hyvä jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia, tulosten sovellettavuutta yleisemmin.

Löydökset tutkimuksessa osoittavat, että tietämyksen siirtämiseen tarvitaan monia keinoja. Hiljaista tietämystä on miltei kaikissa VR:n asentajien työtehtävissä, joten monien perehdyttämiskeinojen yhdistelmä tuottanee parhaan tuloksen. Luomassani mallissa otetaan huomioon useampia tiedon siirtämisen keinoja ja siihen voi myös soveltaa erilaisia tietämyksen siirron kanavia. Esimerkiksi tulokkaan harjoittelu voi tapahtua oikeassa työtilanteessa tai simulaation avulla, työtilannetta muistuttavissa olosuhteissa. Tämä tutkimus lisää tietoa hiljaisen tietämyksen siirtämisestä. Tutkimus tuo myös uuden näkökulman perehdyttämiseen ja uuden työntekijän ammattitaidon kartuttamiseen. Tutkimuksen mallin avulla voidaan lisätä ja tehostaa hiljaisen tietämyksen siirtymistä tulokkaalle.

LÄHDELUETTELO

- Blumentritt, Rolf & Ron Johnston (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology analysis & strategic management* Vol. 11, Nro 3. s. 287-300.
- Cavusgil, S. Tamer & Roger J. Calantone & Yushan Zhao (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of business & industrial marketing* Vol. 18: No. 1, 6–21 ISSN 0885-8624.
- Cohendet, Patrick & W. Edvard Steinmueller (2000). The codification of knowledge. a conceptual and empirical Exploration. *Industrial and corporate Change*. Vol. 9: No 2, 195–209
- Davenport, Thomas H. & Laurence Prusak (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. s. 88, 93
- Dunderfelt, Tony (2004). *Elämäkaaripsykologia*. 9.–12. painos. Porvoo: Werner Söderström Oy s. 234
- Eisenhardt, Kathleen M. & Filipe M. Santos (2002). Knowledge based view: A new theory of strategy. *Teoksessa: Handbook of strategy and management*. Pettigrew, Andrew & Howard Thomas & Richard Whittington (2002) London: Sage 2002. s.140
- Ekola Jorma & Tapio Vaherva (1976). *Aikuisopetusopas..* 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. s. 34–35, 43, 51, 254-256
- Foos, Ted & Gary Schum & Sandra Rothenberg (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of knowledge management* Vol. 10: No. 1, 6-18 ISSN 1367-3270.
- Goldberg, Philip (1985). *Intuition voima*. Finnish edition 1985. Helsinki: Oy Rastor Ab. s. 29–31, 34–35, 161

- Heikkinen, Kaisa (1999). Perehdyttäminen – Koko työyhteisön etu. Teoksessa: henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-26. Toimittanut Mia-Riitta Poutiainen & Sinikka Vanhala. HeSe print 1999. s. 23–24
- Helsingin Sanomat 25.1.2007 VR palkkaa lähivuosina 1400 työntekijää. Sanoma Oy.
- Herting, Stephan & Kurt Matzler, Todd A. Mooradian, Julia Müller, Birgit Renzl (2007). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of economic psychology*. 2007.06.004 1-13
- Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005). *Cultures and organisations. Software of mind*. 2. painos. New York: The McGraw-Hill Companies. s. 6-7, 186
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (1982). *Teemahaastattelu*. 2. Painos. Helsinki: Kyriiri Oy. s. 35, 38
- Hope, Jeremy & Tony Hope (1998). Kolmannen aallon kilpailu. kymmenen avainaluetta tietojen yritysten johtamisessa. *Suomennos Ritva Liljamo*. Porvoo: WSOY. 1998. s. 107-108, 122
- Juusela Tuulikki, Tuula Lillia & Jari Rinne (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy. s.35
- Järvinen, Annikki, Tapio Koivisto & Esa Poikela (2000). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva ym.: WSOY. s. 12–13, 156
- Kjelin, Eija & Pia-Christina Kuusisto (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum. s. 14–15, 20–21, 23, 28–30, 36, 39, 46, 50–52, 176, 181–185, 202, 205, 229–230, 234, 241–244
- Koivunen, Hannele (1997). *Hiljainen tieto*. Helsinki: Otava. s. 98
- Margerison Charles J. *Action (1994). learning and excellence in management development*. Teoksesta *Managing learning*. Toimittanut Christopher Mabey & Paul Iles. New York: Routledge

- Moilanen, Raili & Markku Tasala & Sanna Virtainlahti (2005). Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy. s. 23
- Morahan-Martin, Janet & Phyllis Schumacher (2007). Attitudinal and experiential predictors of technological expertise. *Computers in human behaviour* 23 2230–2239
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. s. 3, 6, 8, 11–13, 21, 58–69
- Polanyi, Michael (1966). *The tacit dimension*. Garden City: New York: Doubleday & Company 1996.
- Pulkkis Anneli, Veikko Teikari, Matti Vartiainen (1989) *Psykologinen työopetus*. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy 1993. S. 22, 39–42, 53, 55, 58, 63, 73, 80
- Rajamäki, Pentti & Eero Voutilainen (1980). *Esimies ja henkilöstön kehittäminen*. Espoo: Suomen Ekonomiliitto ja Weiling+Göös. s. 37, 73–74
- Schuler, Randall S. (1995). *Managing human resources*. 5. Painos. St. Paul: West publishing company. s. 161, 226, 517, 519, 523
- Scott, John L. & Peter Yih-Tong Sun (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of knowledge management* Vol 9. No. 2, 75–90 ISSN 1367-3270
- Sihto, Matti (2003). *Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkinamuutokseen*. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2003. Työministeriö
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita. s. 178
- Szulanski, Gabriel (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal* Vol 17. Winter special issue. 27–43.

- Tornberg, Maarit (1987). Perehdyttäminen on ongelmallista. Suomen kunnat. Vol. 12. 45–47
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava. s. 257, 261–267, 270, 356, 360, 372-376
- Virtainlahti, Sanna (2006). Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. s. 23, 76, 78, 85–86, 88, 91, 93–94, 97, 98–100, 102, 121–123, 128
- Webber, Alan M. (1993). What's so new about the new economy? Harvard business review. Vol 71. January-February 1993
- White, Graham (1977). Socialisation. New York: Longman Inc. 1977 s. 1
- Åberg, Leif (1989). Viestintä – Tuloksen tekijä. 3. painos. Helsinki: Tammer-Paino Oy. s. 78, 203 –205, 209, 214–215, 218–219
- VR (2007a). Yrityksen Internet-sivut: Rautatieliikenne [siteerattu 20.11.2007]
Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.vr-konserni.fi/index/vr_konserni/Liiketoiminta-alueet/Rautatieliikenne.html>
- VR (2007b). Yrityksen Internet-sivut: Konserniesittely [siteerattu 20.11.2007]
Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.vr-konserni.fi/index/vr_konserni/Konserniesittely.html>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Puolistrukturoitu haastattelu

Tausta

Voisitko kertoa tähän alkuun vähän työ- ja koulutustaustastasi ja miten oot tänne vr:lle tullut?

Työ

1. Miten kuvailisit työtäsi yleisesti? (Mitä tulee ensimmäisenä mieleen?)
2. Minkälaisia osa-alueita työssäsi on? (voit esimerkiksi kertoa päivän tai viikon kulusta)
3. Minkälaista osaamista siinä tarvitaan? / Millainen on mielestäsi hyvä työntekijä Sinun työssäsi? / Millaista osaamista hyvä työntekijä tarvitsee työssäsi?

Vuorovaikutus

4. Miten, missä ja milloin tapaavat muita työntekijöitä. Mistä keskustele heidän kanssaan?
5. Minkälaista on vuorovaikutus muiden Vr:läisten kanssa? Miten se mielestäsi toimii?

Hiljaisen tietämyksen alueet (Virtainlahti 2006)

Seuraavaksi mä kerron neljä tällaista hiljaisen tietämyksen aluetta. Kerro, mitä ne tuovat mieleesi. Millaisissa tilanteissa on hyötyä, että osaa nämä alueet. Miten huomaa, että joku henkilö on erityisen taitava jossakin näistä osa-alueista. Voit myös kertoa, miten tätä tietämystä voidaan lisätä.

6. Kokonaisuuden hallinta (prosessit, paikat, historia)
(joku tuntee prosessit, organisaation toiminnan, tietää paikat ja tuntee historian...)
7. Teknologia (koneet, laitteet, It-taidot)
8. Työtavat (toimintatavat, tehtävät)
9. Ihmissuhteet (sisäiset ja ulkoiset ihmissuhdeverkostot, ihmissuhdetaidot)

Perehdyttäminen

10. Miten kokemuksen kautta syntynyttä tietoa (keinot, kikat, pikkuniksit ja rutiini) tulisi mielestäsi siirtää uusille työntekijöille tai miten ei ainakaan pitäisi? Kuka sitä voi opettaa?
11. Mikä on mielestäsi suurin este kokemuksen kautta syntyneen tiedon siirtymiselle?
12. Mitä vaaditaan perehdyttämisessä osapuolilta, jotta tällaisen kokemuksen kautta syntyneen tietämyksen siirto on mahdollista?

Tiedon siirtäminen

Kerron seuraavaksi yleisiä tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja. Kerro mitä ne tuovat mieleesi. (esim. hyvät ja huonot puolet, kokemukset, esimerkit...)

16. Toiminnassa oppiminen eli Action Learning

Työntekijä voi opiskella opastetusti jotakin uutta asiaa oppimisprosessissa ja hän voi tätä oppimaansa soveltaa ja kokeilla samanaikaisesti omassa työssään.

17. Työnohjaus

Työnohjauksella pyritään ohjattavan ammattitaidon parantumiseen ja henkiseen ja persoonalliseen kasvuun sekä työssä ilmenevien ongelmatilanteiden kontrollointiin.

18. Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on valmiiksi sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa asianomaiset yhdessä paneutuvat alaisen kehittämiseen ja hänen työn laajaan tarkasteluun.

19. Mentorointi

Se on vuorovaikutussuhde, jossa kokeneempi henkilö on vähemmän kokeneen tukena.

20. Tutorointi

Oppimisen ohjaajaa kutsutaan usein tutoriksi. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ohjaava henkilö, tutor tai neuvoja, auttaa työntekijöitä omaksumaan ja sisäistämään jonkin uuden toimintatavan tai järjestelmän.

21. Projektiosallistuminen, kehittämishankkeisiin osallistuminen

Työntekijät voivat osallistua organisaation eri osista kehittämishankkeisiin ja tällöin saadaan näkökulmia monelta eri kantilta.

22. Työn muotoilu

Monipuolistetaan työn sisältöä.

23. Erityistehtävät

Työntekijä voi ottaa vastuulleen jonkin työhön tai työyhteisöön liittyvän asian hoitamisen.

24. Sijaisuuksien hoitaminen organisaation sisällä

25. Työkierto

Työkierrossa työntekijä työskentelee tietyn ajan erilaisissa toiminnoissa ja yksiköissä uutta oppimassa.

26. Spontaani ja vapaamuotoinen keskustelu

Keskustelut esimerkiksi kahvihuoneessa.

27. Parhaista käytännöistä oppiminen

Parhaasta käytännöstä oppimisessa on tarkoitus ottaa oppia hyviltä esimerkeiltä ja esikuvilta.

28. Aiemmasta kokemuksesta oppiminen, erityisesti virheistä

29. Kokeilemalla oppiminen

Taustamuuttajat (taustakysymyksiä)

13. Minkä ikäinen olet?

14. Kuinka kauan olet ollut Vr:n palveluksessa?

15. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?