

Mestari-kisälli -valmennus tule- vaisuutta tekevässä yrityksessä – hiljaisen tiedon jakamisen rajoilla

Jouni Tuomi

FT, yliopettaja
Terveysala/T&K
Pirkanmaan amk
jouni.tuomi@piramk.fi

Outi Wallin

YTM, lehtori
Terveysala
Pirkanmaan amk
outi.wallin@piramk.fi

Anna-Mari Äimälä

TtM, lehtori
Terveysala
Pirkanmaan amk
anna-mari.aimala@piramk.fi

Tässä artikkelissa kuvataan metallialan yrityksissä toteutettujen mestari-kisälli-valmennuksien herättämiä ajatuksia, erityisesti hiljaisen tiedon jakamisen rajoitteita ja mykän tiedon kohtamista koulutushaasteena. Mestari-kisälli-valmennus kuului osana yrityksissä läpivietyyn työviihtyvyyshankkeeseen. Hankkeen toimeenpanosta vastasi Pir-

kanmaan ammattikorkeakoulu vuosina 2002 – 2005. Hankkeen tavoitteena oli edistää yrityksen menestymisen edellytyksiä. Keskeistä hankkeessa oli organisaation oppiminen, jossa painotettiin keskustelua korostavaa käsiteohjautuvan kehittämisen prosessia (Kasvio, Lahtonen, Varis & Airaksinen 1999). Työviihtyvyyshanke muodostui useista yrityskohtaisesti räätälöidyistä koulutuskokonaisuuksista.

Menetelmällinen tausta

Keskustelua korostava kehittäminenmenetelmä yleistyi Suomessa 1990-luvulla (Lehtonen 2004). Sillä pyritään vastaamaan aiempien työelämän kehittämisen menetelmiin kohdistettuun kritiikkiin. Niitä syytetään muun muassa systeemikeskeisyydestä ja kontekstittomuudesta: Kehittämisen lähtökohta on sama yleinen hyvän työn malli kaikilla työpaikoilla eivätkä niinkään työpaikan käytännön tasolla esiintyvät vaihtelevat ongelmat. Keskustelumenetelmässä hylätään yleiset teoriat hyvästä työstä ja organisaatiosta. Sen sijaan lähtökohtana ovat työyhteisöjen toimijoiden kokemustieto. Kehittämisen alkupisteenä on työpaikalla koetut ongelmat, joihin etsitään ratkaisuja eri henkilöstöryhmien yhteisen keskustelun ja kokemustiedon avulla. Kehittämisen keskeiseksi muutosvoimaksi nousee mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen osallistuva, henkilöstöryhmien ja työpisteiden rajat ylittävä keskustelu (Gustavsen & Hunnius 1981; Gustavsen 1990).

Menetelmän tavoitteena on infrastruktuurin luominen keskustelulle. Erilaisten keskusteluareenojen ja mahdollisimman laajan osallistumisen avulla pyritään rakentamaan strategiaa itseohjautuvuuden lisäämiseksi ja jatkuvan kehittämisen tuottamiseksi työyhteisössä (Nikkanen & Lyytinen 1996). Menetelmän vahvuus on prosessikeskeisessä, yhteistyöhön perustuvassa kehittämismallissa (Gustavsen 1990), mutta samalla heikkoutena on muun muassa kehittämisprosessia tukevien käsitteiden ja instrumenttien puute. Tähän kritiikkiin yritetään vastata siten, että kehittäminen ohjautuu selkeiden tavoitteiden

mukaisesti, jotka on ryhmitelty joidenkin avainkäsitteiden ympärille (Kasvio ym. 1999).

Työviihtyvyyshanketta vietiin organisaatiokohtaisesti noin 1,5 vuotta keskustelua korostavalla otteella. Tavoitteet toiminnalle määriteltiin alussa laajan mittauksen yhteenvedon pohjalta yhteisissä palavereissa. Jokaisen yrityksen tavoitteena oli tehdä tulevaisuutta, jota ilmensi muun muassa arvo: Kaikkien osaamista arvostetaan. Yhdeksi kehitystoimintaa ohjaavaksi käsitteeksi muodostui kaikissa hankeyrityksissä mestari-kisälli -malliin perustuva valmennus. Se toteutettiin yrityskohtaisena keskustelua korostavana kehitysprosessina.

Mestari-kisälli -valmennus ja hiljaisen tiedon jakamisen vaikeudesta

Viime vuosikymmenenä kirjallisuudessa on alettu puhua yhä voimallisemmin mentoroinnista ja hiljaisen tiedon jakamisesta. Mestari-kisälli -suhde on tässä keskustelussa nähty enemmän tiedon ja taidon siirtämisen kuin jakamisen viitekehyksestä. Yksinkertaistettuina ideaalimalleina näin voidaan ajatella, mutta työelämässä toimivan mestari-kisälli -suhteen uudenlainen ymmärrys avaa mahdollisuuksia ylittää hiljaisen tiedon jakamiseen sisältyviä rajoitteita.

Mestari-kisälli -valmennus

Mestari-kisälli -oppimismallissa painopiste on hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisessä. Siirtämisen perinne esiintyy eri tavoin toteutetuissa mentoroinneissa, jossa pidempään työtä tehnyt ja vaativammassa asiantuntijatehtävässä

toiminut henkilö opastaa noviisia työtehtävän suorittamisessa ja työssä syntyvien kehitystehtävien ratkaisemisessa. Kisälliperinne saatetaan ymmärtää mestarin osoittamana toimintana, jota noviisi jäljittelee. Tällöin taidon oppimisessa kyse on vahvasti mallioppimisesta, jossa työ opitaan seuraamalla taitavan työntekijän toimintaa ja havaitsemalla sitä ohjaavia sääntöjä. (Raivola & Vuorensyrjä 1999) Siinä ei pohdita esitettyä mallia, eikä laajempaa kehittämistoimintaa tai oman yrityksen epäonnistumisen/onnistumisen ehtoja.

Toteutetussa mestari-kisälli -malliin perustuvassa valmennuksessa hylättiin perinteen kahleet. Koulutus toteutettiin yhtenäisessä linjassa koko kehittämishankkeen metodologian kanssa (Kesusteleva käsiteohjautuva prosessi). Toimintana tämä tarkoitti sitä, että koulutusryhmään koottiin mestari-kisälli -pareja ja mestareita, joilla ei vielä tässä vaiheessa ollut kisälliä, mutta joiden osaaminen oli yrityksessä yksissä käsissä. Mestareilla oli pitkä ammattikokemus ja sen tuoma ammattitaito. Kisällit olivat joko uusia työntekijöitä yrityksessä ja/tai heillä oli lyhyt työkokemus kyseisellä alalla. Aluksi mestarit kokoontuivat ryhmiin, joissa pohdittiin yhdessä oman osaamisen ja ammattitaidon salaisuuksia kuten ”milloin rautaa on taottava?” Hiljalleen ryhmään otettiin mukaan kisällit pohtimaan mestarien kanssa ammatissa kehittymisen edellytyksiä. Myös hankkeen muissa tiimityötä kehittämissä ryhmissä puhuttiin hiljaisen tiedon ja taidon jakamisesta.

Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljainen tieto syntyy Polanyiin (1983) mukaan ihmisen toiminnassa.

Ihminen luo tietoa kohteiden kautta, tekemällä itse ja sitoutumalla. Jonkin asian tietäminen tarkoittaa sitä, että siitä on luotu mielikuva tai malli yhdistämällä uutta tietoa vanhaan. Nonaka ja Takeuchi (1995) sanovat, että hiljainen tieto käsittää sekä tiedollisia että teknisiä osia. Hiljaisen tiedon tekniset osat sisältävät konkreettista taitotietoa, ammattitaitoa ja kykyä. Täten yksilön ammatillinen tieto ja taito eivät ole irrallisia aavistuksia, vaan ne ovat tilanteiden, toiminnan ja ajattelun kokonaisuus, jonka yksi muoto on hiljaisuus. Hiljaisen tiedon ja taidon kautta ihmisen kuvataan tietävän ja taitavan enemmän kuin on mahdollista ilmaista sanallisesti. Hiljaisen tiedon ja taidon sanalliseen muotoon saattaminen on vaikeaa, koska sen perusta on tunteessa (Polanyi 1983). Hiljainen tieto näkyy aina asiantuntijan toiminnassa. Se on välitön käsitys asiasta ja siitä, miten pitää toimia.

Organisaatioiden toiminnan kehittämisessä yksilöllinen ammatillinen hiljainen tieto on koettu ongelmaksi, koska se sulkee ammattitaidon yksilön osaamiseksi, joka häviää yhteisöstä yksilön myötä. Tässä mielessä on alettu puhua hiljaisen tiedon jakamisen välttämättömyydestä, johon mentorointi on oivallinen menetelmä. Mentorointi pitää sisällään perinteisen työhön perehdyttämisen lisäksi hiljaisen tiedon ja taidon jakamisen. Ohjausprosessissa korostuu reflektiivisen oppimisen merkitys.

Ajatuksena hiljaisen tiedon ja/tai taidon jakaminen mentorointiprosessina on loistava. Siitä on lukuisia hyviä ja onnistuneita kokemuksia, mutta ajatuksen sisältyy kaksi rajoitetta. Ensinnä se estää näkemästä ammattitaidon jakamisen syvempää problemaa ja toiseksi se kääntää huomion ammattitaidon jaka-

misessa organisaation oppimisen kan-
nalta väärään suuntaan.

Asenteen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa

Mentorointivalmennuksessa oletetaan, että hiljaisen tiedon jakamisessa kyse on siitä, että mestareilla on syvää osaamista, mutta ei ole kykyä tai taitoa sen jakamiseen. Implisiittisenä oletuksena on, että kaikki haluavat jakaa hiljaista tietoaan, kunhan saavat opastusta (kuvio 1).

On kuitenkin yhtä oikein olettaa, että kaikki eivät halua jakaa ammattitietoaan ja/tai -taitojaan, vaikka siihen olisi ehkä taitoakin. Työviihtyvyys-hankkeessa kokemus osoitti, että näin myös on. Tässä mielessä Polanyin (1983) väite, että hiljainen tieto perustuu tunteeseen, nousee uudelle tasolle ja problematisoi ajatuksen hiljaisen tiedon jakamisesta. Perinteiseen ajatteluun pe-

rustuvassa mentorointikirjallisuudessa puhutaan hyvin vähän kuvion 2 vaihtoehtoon B sisältyvästä probleemasta: Ei ole halua jakaa osaamistaan. Onko perinteisessä mentorointikirjallisuudessa käynyt niin, että ammattiosaamisen jakamisen vaikeus on sidottu tunteisiin, mutta samalla on ikään kuin sivuutettu mahdollisuus, että tunteet saattavat joskus olla negatiivisia kuten haluttomuutta?

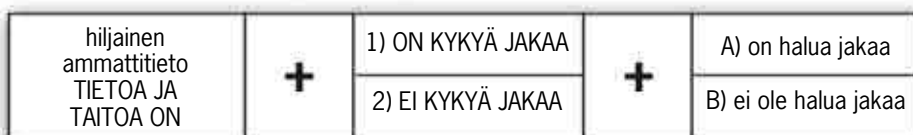
Puhuttaessa hiljaisen tiedon jakamisesta ei ole selkeää näyttöä, kumpi ohjaa toimintaa primaaristi, kyky vai asenne, mutta esimerkiksi Notkolan (2002) tutkimuksen perusteella on oletettavissa, että työssä viihtymisen perustavin tekijä olisi tunne. Myös työviihtyvyys-hankkeessa esille tuli näyttöä, että ainakin osassa tiedon jakamistilanteita asenne olisi primaarimpi kuin kyky. Osoittautui, että joillakin saattoi olla kykyä jakaa ammattiosaamistaan, mutta ei ollut halua. Tämä ymmärrys problematisoi



Kuvio 1. Hiljaisen ammattitiedon jakamisen komponentit.



Kuvio 2. Hiljaisen ammattitiedon jakaminen – perinteinen mentorointivalmennuksen kritiikki.



Kuvio 3. Hiljaisen ammattitiedon jakamisen komponentit eroteltuna kyvyn ja halun suhteen.

hiljaisen tiedon jakamista edellistä syvemmälle. Kuvion 3 lähtökohtana on, että hiljaisesta ammattitiedosta on yksimielisyys.

Kuvion 3 erottelun tarkastelu työyhteisökoulutuksessa johti ymmärrykseen laadultaan toisenlaisesta hiljaisuudesta (ks. kuvio 4). Hankkeen aikana kouluttajat puhuivat paljon hiljaisesta tiedosta, mutta keskustelussa oli koko ajan mukana tunne siitä, että hiljainen tieto ei tavanomaisesti ymmärrettynä kerro kaikkea keskustelun alla olevasta ilmiöstä. Hankkeen loputtua kouluttajien yhteishaastattelussa ilmiölle annettiin työnimi: ”Mykkä tieto”. Kyse ei ole erillisestä tiedon lajista, vaan eräästä hiljaiseen tietoon sisältyvästä piirteestä. Sen yhteydessä korostetaan asennetta ja halua tiedon jakamiseen. Se kritisoi jakamisoptimismia. Jakamisen ehdot ovat moninaiset, eivät pelkässä puheessa ja taidossa.

ei ole halua jakaa osaamistaan oli kykyä jakaa (+ / -) tai ei (- / -). Mykkä tieto estää hiljaisen tiedon jakamisen.

Mykän tiedon avaaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen ohjattuina reflektiivisenä oppimisprosessina kääntää hiljaisen tiedon jakamisen ikään kuin sisäänpäin, mentorin ja mentoroitavan kahden väliseksi jakamiseksi, kun organisaation oppimisen kannalta kyse pitäisi olla avoimesta, ulospäin suunnatusta prosessista. Kuviota 4 on syytä tarkastella myös tästä näkökulmasta. Hiljaisen tiedon jakamisessa mentorointi keskittyy siihen, että ei-osaaminen muuttuu osaamiseksi. Tämä on sinällään hyvä, mutta yhtä perusteltua on painottaa asennemuutosta, joka on jo laajempi myös johtamiseen liittyvä kysymys. Kärjistäen voisi sanoa, että kääntämällä katse mentorointiin, kyvyttömyys käyttää ammatillista hiljaista tie-

	ei halua jakaa	haluaa jakaa
TAITO; on kykyä (osaa) jakaa	+ / -	+ / +
TAITO; ei kykyä (ei osaa) jakaa	- / -	- / +
	MYKKÄ TIETO	

Kuvio 4. Mykkä tieto estää hiljaisen tiedon jakamisen

Kuviossa 4 on tarkasteltu kykyä ja asennetta ristiintaulukossa. Syntyneestä nelikentästä on löydettävissä perinteistä mentorointivalmennusta ohjaava hiljaisen tiedon jakamisen haaste; ei osaa jakaa hiljaista tietoaan, vaikka haluaisi (- / +). Mentorointi toteutuu tehokkaasti ja hiljainen tieto avautuu, kun mestari osaa ja haluaa jakaa (+ / +) tietoaan/osaamistaan. Mykkä tieto puolestaan pitää sisällään ajatuksen siitä, että

toa yrityksessä on voitu nähdä primääristi teknisenä ongelmana, joka on hoidettavissa koulutuksella. Jos katse käänettäisiin asenteisiin, niin tätä kyvyttömyyttä pitäisi tarkastella ensisijassa vuorovaikutuksen ongelmana, jossa kysyttäisiin, miten ihmiset kohtelevat toisiaan tässä yrityksessä, jolloin painopiste siirtyisi johtamisen ja organisaation yhteisöllisiin haasteisiin.

Kiistatta ammatillinen hiljainen tieto on merkityksellistä yritykselle, mutta myös sitä omaavalle yksilölle. Hänelle siihen saattaa sisältyä formaalia tai informaalia valtaa, arvostusta, palkan lisää tai jotain muuta vastaavaa. Miksi ihminen luopuisi tai edes jakaisi esimerkiksi valtaa tai arvostusta, jonka hän on omalla työllään ja ammattitaidollaan vuosien työssä hankkinut, jollekin noviisille, ellei hän saa mitään tilalle? Tällaisen, mykän tiedon, avaamisessa avaimena on vaikuttaminen tähän vaihtosuhteeseen. Samalla vaikuttaminen tähän vaihtosuhteeseen murtaa sisänpäin kääntyneen kahdenkeskisen reflektiivisen oppimisprosessin ulospäin suuntautuneeksi avautumiseksi ryhmän ja työyhteisön oppimiseen. Prosessin suunnan muutos on myös mykän tiedon avautumisen ehto, ja sen hauraus. Esimerkiksi yksilöllä on arvovaltaa siksi, että hän ainoana yrityksessä hallitsee jonkin asian. Arvovallan säilyminen tai jopa kasvaminen, vaikka kaikki oppisivat kyseisen asian, pitää tapahtua yhteisötasolla. Vaihtosuhteen tulee olla yksilölle palkitseva. Muussa tapauksessa hän saattaa kokea tullessaan petetyksi. Petetyksi tuleminen sisältää työyhteisössä kasvojen menetyksen, jota kukaan ei halua kohdalleen vastedeskään: ”Minulle ei naureta!” Täten yhteisölliset seuraukset saattavat lukkiuttaa vastaavat yritykset lähi tulevaisuudessakin mitä todennäköisimmin. Kiinalaisten tarkkaan varjelema kasvojen säilyttäminen konkretisoituu näissä tilanteissa suomalaisen työyhteisön toimintamalliksi.

Työviihtyvyyshankkeessa ryhmässä tai tiimissä toteutetut keskustelua korostavat kehittämisprosessit vaikuttivat mykän tiedon avautumiseen. Ensiksikin keskustelu hiljaisesta tiedosta muuttui

ryhmäprosessiksi, ja koko porukan yhteiseksi asiaksi. Toiseksi yhteiseksi koettu asia avasi yksilöille uuden tuntuman oman hiljaisen tiedon vaihtosuhteeseen. Kolmanneksi huomattiin, että mykän tiedon avautumisissa on kyse myös ammattikunta-kohtaisten rajojen ylittymisestä, esimerkiksi pitkän ammattikokemuksen omaava metallimies voi kertoa nuorelle suunnitteluinsinöörille monia arvokkaita asioita. Tässä mielessä mykän tiedon avautuminen ylittää hiljaisen tiedon jakamiseen mentoroituna prosessina liitetyn implisiittisen ammattikunta-kohtaisen oletuksen.

Huomioita mykän tiedon avautumisista

Mestari-kisälli -koulutuksissa huomattiin hyvin nopeasti, että ammattitaitoisen, vanhemman metallimiehen nimittäminen mestariksi oli merkitykseltään huomattavasti kyseistä koulutusjaksoa laajempi. Aluksi nimike ”mestari” oli metallimiesten mielestä lähinnä vitsi, mutta koulutuksen edetessä ja ryhmän yhteisten pohdintojen myötä mestarien arvostus omaa työtään ja osaamistaan kohtaan kasvoi merkittävästi. Tämä näkyi myös työryhmässä ja yhteisössä. Jos koulutusjakson alussa oli tuskaa siitä, etten osaa kertoa, niin nopeasti tuska siirtyi siihen, mitenkä osaisin jakaa. Toisaalta myös kisällit tunsivat, että heitä arvostetaan, kun heihin ja heidän osaamisensa kehittämiseen panostetaan tosissaan. Heitä ohjaa ammattimies, joka on paneutunut tehtäväänsä. Lisäksi mykän tiedon avautuminen johti siihen, että sanonta ”olen vain töissä täällä” muuttui ylpeydeksi ”työskentelen tässä tiimissä”.

On ehkä uskaliaasta väittää, että lo-

pulta hiljaisen tiedon jakaminen on vuorovaikutuskysymys, mutta lukuisat esimerkit työvihtyvyyshankkeessa tukevat tätä ajatusta. Arvata vain saattaa, että vastaukset ovat erilaiset. Esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat: A) jos nuori vastavalmistunut insinööri menee nuoruuden ja koulutuksen kaikki tietävyyden uholle narisemaan pitkän ammattikokemuksen omaavalle metallimiehelle ”mikä mättää, kun minun piirrosteni mukaan ei toimita”, tai B) jos hän lähestyy kysymällä asiaa esimerkiksi ”En ymmärrä tätä juttua. Voisitko auttaa...”.

Organisaation oppimisen näkökulmasta luottamus ja ryhmävastuu edesauttoivat sitä, että hiljaisen tiedon ja/tai taidon jakaminen tapahtui koko työryhmän tai tiimin sisällä, ei vain kahdenkeskisenä jakamisena, sekä myös ammattikunnan rajat ylittävänä. Organisaation toiminnan kannalta on edullista, että tieto ja/tai taito on useamman henkilön hallussa, jolloin yritys ei ole niin haavoittuvainen kuin tilanteessa, jossa tieto ja/tai taito olisi yhdellä tai kahdella henkilöllä. Toisaalta organisaation uhka on siinä, että useammasta osaajasta joku saattaa siirtyä kilpailijalle töihin vieden tiedot ja/tai taidot kilpailijalle. Jos tieto on vain yhden hallussa, häntä voidaan pidätellä esimerkiksi palkkauksella, mutta koko tiimi on jo kalliimpi ratkaisu. Tässä mielessä ammattitiedon jakaminen vaatii koko yritystä koskevia muitakin kuin mento- rointikoulutusta tai palkkapoliittisia ratkaisuja.

Syvenevä ymmärrys hiljaisen tiedon avautumisen haasteesta

Tulevaisuutta tekevässä yrityksessä jokaisen osaaminen on ensiarvoisen tärkeää, silti yksilön osaaminen ei korostu, vaan painotus on ryhmän osaamisessa. Tässä ajattelussa tähdennetään, että heikoin lenkkikin oppii. Tällaisessa yrityksessä mallit, joissa tietoa siirretään osaajalta ei-osaajalle, yhden osaamista kloonataan seuraavalle, ovat menneisyyttä, sillä ne tekevät yrityksistä haavoittuvia. Huomiseen sat- saavassa yrityksessä osaamisen jakaminen on laadultaan enemmänkin levittämistä, joka tapahtuu ryhmä- tai tiimitasolla, mutta myös ammattikuntarajoja ylittäen.

On pidetty selvänä, että osaamisen jakamisesta seuraa etua yritykselle, mutta mykän tiedon avaamisesta on seurattava myös avaajalle etuja. Koetut edut ovat yksilö- ja yrityskohtaisia, mutta prosessin aktualisoituminen vaatii yrityksissä luottamuksen ilmapiiriä toisaalta siksi, että ihmiset uskaltavat puhua ja synnyttää kuhinaa. Engeströmin (2004) mukaan kuhina vie ihmiset pois putkesta johtaen oppimiseen ja kehitykseen. Toisaalta siksi, että yksilö kokisi osaamisensa avaamisen mielekkäämpänä ja palkitsevampana kuin sen myymisen muualle. Tässä mielessä johtajan ei pidä pitää työntekijää huonona tiimipelaajana, jos hän kysyy ”miksi jaan”, vaan jo sitä ennen johtajan tulisi kysyä itseltään, miksi tuo arvokas henkilö jakaisi ammattitietoaan ja/tai osaamistaan tässä yrityksessä.

Työelämän koulutuksen näkökulmasta osaajien kouluttaminen mentoreiksi on hyvä ja monesti onnistunut rat-

kaisu, mutta sen vaarana piilee liian pinnallinen ote hiljaisen tiedon jakamiseen ja työyhteisön kehittämiseen. Hiljaisen tiedon jakaminen tai kehittäminen ylipäätään nähdään ensisijassa teknisenä ongelmana. Haasteellisempi ja työyhteisön kehittämisen kannalta merkityksellisempi tehtävä on pyrkimys mykän tiedon avaamiseen. Avainasemassa on se, miten itse kukin kokee tulleen kohdelluksi. Kyse on viimekädessä luottamuksesta ja yhteisön jäsenten vuorovaikutustaidoista, joita koulutuksella voidaan kehittää. Lisäksi yhteisöissä on synnyttävä pysyviä foorumeita, joissa työstä puhuminen ja sen kehittäminen mahdollistuu. Prosessi vaatii luottamusta, avointa keskustelua, ei-valmiiden tilanteiden sietämistä ja myös kouluttajalta prosessiin avautumista. Työviihtyvyyshankkeen kokemusten mukaan koko työyhteisön keskustelua painottavat työelämän koulutusmetodit ovat haastavia, pitkäkestoisia, monimutkaisia ja raskaita, mutta niissä voidaan onnistua.

Yhteenveto

Tässä artikkelissa kuvattiin eräitä ajatuksia, joita keskustelua korostavana kehittämisprosessina toteutettu mestari-kisälli -mallin mukainen valmennus herätti kouluttajissa. Artikkelissa esitetyn käsityksen mukaan hiljaisen tiedon jakamisen rajoitteiden tunnistaminen avaa perinteistä syvemmän näkemyksen siihen, mistä ammattitiedon ja taidon jakamisessa saattaa olla kyse. Mykän tiedon tunnistaminen fokusoi ja ehkä helpottaa keskustelua hiljaisen tiedon jakamisesta, mutta se asettaa entistä suurempia ja syvempiä haasteita työelämäkoulutukselle ja kouluttajille sekä yritysjohdolle. Mykän tiedon avaaminen ei ole ensisijassa tekninen

vaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen kysymys.

Lähteet

- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino
- Gustavsen, B. 1990. Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete. Falköping: Arbetlivscentrum.
- Gustavsen, B. & Hunnius, G. 1981. New patterns of work reform. The case of Norway. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kasvio, A, Lahtonen, M, Varis, M. & Airaksinen, J. 1999. Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampere: Tampereen yliopisto
- Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 15-55.
- Nikkanen, P. & Lyytinen, H.K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.
- Notkola, V. 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa. – Tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma - 2002. Helsinki: Snellman Oy.
- Polanyi, M. 1983. The tacit dimension. New York: Anchor Press.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1999. Osaamisen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.