

AALTO-YLIOPISTO

Perustieteiden korkeakoulu

Informaatioverkostojen koulutusohjelma

Ville Airaksinen

## **Asiantuntijaosaamisen säilyttämisen edellytykset: olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen eläköitymisen yhteydessä**

Diplomityö

Espoo, 31. lokakuuta 2016

Valvoja: Professori Eila Järvenpää

Ohjaaja: Eerikki Mäki, TkT

---

**Tekijä** Ville Airaksinen

---

**Työn nimi** Asiantuntijatiedon säilyttämisen edellytykset: olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen eläköitymisen yhteydessä

---

**Koulutusohjelma** Informaatioverkostot

---

**Valvoja** Professori Eila Järvenpää

---

**Pääaine/koodi** Tietointensiivinen liiketoiminta T3008

---

**Työn ohjaaja** Eerikki Mäki, TkT

---

**Päivämäärä** 31.10.2016**Sivumäärä** 98 + 8**Kieli** suomi

---

### Tiivistelmä

Tässä diplomityössä tutkittiin eläköityvien asiantuntijoiden tiedon ja osaamisen tunnistamista suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen on edellytys arvokkaan asiantuntijaosaamisen säilyttämiselle organisaatiossa, kun osaamista hallussaan pitävät asiantuntijat siirtyvät eläkkeelle. Tutkimuksen tavoitteena oli eläköityvien asiantuntijoiden teemahaastattelujen (N=51) sisällönanalyysin avulla i) eritellä keinoja, joilla organisaatiot tunnistavat eläköityvien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista, ii) tunnistaa haasteita, joita tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyy sekä iii) tarkastella asiantuntijoiden itsensä oleelliseksi tunnistaman tiedon ja osaamisen luonnetta.

Tutkimuksen tuloksina todettiin, että organisaatiot tunnistavat eläköityvien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista monipuolisesti, mutta systemaattisemmalle ja tietoisemmalle toiminnalle on suuri tarve. Merkittävimmät haasteet tiedon ja osaamisen tunnistamisessa liittyvät tunnistamista koskeviin asenteisiin sekä puutteelliseen resursointiin, jotka ilmenevät välinpitämättömyytenä ja motivaation puutteena prosessia kohtaan. Asiantuntijat puolestaan kykenevät tunnistamaan ja erittelemään omaa tietoaan ja osaamistaan monipuolisesti, mutta tunnistamisessa olisi mahdollista hyötyä suuresti sitä tukevista malleista ja käsitteistöä.

Tulosten perusteella esitettiin asiantuntijaorganisaatiossa toimivan esimiehen tueksi muistilista tiedon ja osaamisen tunnistamisen vaaranpaikoista. Ratkaisuna näiden vaaranpaikkojen välttämiseksi tarjottiin tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevan kulttuurin synnyttämistä. Tämän esitettiin olevan saavutettavissa synnyttämällä tiedon ja osaamisen ympärille rakennettuja epävirallisia yhteisöjä sekä jaettuja tiloja ja kehittämällä organisaation jäsenten kykyä monipuoliseen kommunikaatioon.

---

**Avainsanat** Tiedon ja osaamisen tunnistaminen, tiedon säilyttäminen, tiedon ja osaamisen johtaminen, asiantuntijatieto, asiantuntijaorganisaatio, eläköityminen

---

---

**Author** Ville Airaksinen

---

**Title of thesis** Prerequisites for Retaining Expert Knowledge: Identifying Essential Knowledge and Know-how in Retirement Cases

---

**Master's programme** Information Networks

---

**Thesis supervisor** Professor Eila Järvenpää

---

**Major/Code** Knowledge Intensive Business T3008

---

**Department** Department of Industrial Engineering and Management

---

**Thesis advisor** Eerikki Mäki, D. Sc. (Tech.)

---

**Date** 31.10.2016**No. of pages** 98 + 8**Language** Finnish

---

**Abstract**

This master's thesis studies identification of knowledge and know-how of retiring experts in Finnish expert organizations. Identification of essential knowledge is a necessary prerequisite for successful retention of valuable expert knowledge as aging experts retire. Via content analysis of theme interviews of retiring experts (N=51), the objective of the research was i) to analyze the ways in which organizations identify expert knowledge and know-how, ii) to recognize challenges associated with identification of expert knowledge and know-how, and iii) to analyze the nature of knowledge and know-how identified as essential by experts themselves.

The results of the research showed that organizations identify expert knowledge and know-how in a myriad of ways, even if there exists a strong need for more systematic and conscious approaches. The most significant challenges associated with knowledge identification were related to attitudes and scarce resourcing, resulting in lack of motivation and neglect towards the identification process. Experts were also shown to be able to analyze their knowledge and know-how diversely, albeit special models and conceptual frameworks would further support the process.

Based on the results, a checklist of possible risk factors associated with knowledge identification was presented to support the work of managers in expert organizations. Development of a culture that supports identification of knowledge and know-how was proposed as a solution to avoid the risks discussed. This was presented to be achievable by building informal communities and shared spaces around knowledge and know-how, and by cultivating organization's members' skills for versatile communication.

---

**Keywords** Knowledge and know-how identification, knowledge retention, knowledge management, expert knowledge, expert organization, retirement

---

## Kiitokset

Tämän diplomityön valmistuminen ei ollut itsestäänselvyys. Elämä oli lennättämässä minua vauhdilla uuteen suuntaan hahmotellessani ensimmäisiä ideoita tutkimuskysymyksiksi keväällä 2015, ja työ pääsikin maisemareittien kautta alkamaan vasta kesällä 2016. Tässä kuitenkin ollaan: valmiin työn kiitossanoissa, jotka todellakin ovat paikallaan.

Haluan kiittää valvojaani, professori Eila Järvenpäättä arvokkaasta tuesta työn saattamisessa alkuun sekä avusta loppusuoran käytännön asioissa. Erityinen kiitos kuuluu ohjaajalleni Eerikki Mäelle, jonka omistautunut ja inspiroiva ohjaustyö auttoi kerta toisensa jälkeen suuntaamaan ajatukseni eteenpäin. Kiitos myös ELSA-projektin parissa työskennelleille erinomaisesta tutkimusaineistosta.

Perheeni rakkauden, tuen ja esimerkin kautta olen saanut kasvaa maailmaa suurella uteliaisuudella ja avoimella mielellä tutkailevaksi ihmiseksi. Sydämellinen kiitos siitä äidille, isälle, Tommille, isovanhemmilleni sekä muulle lähipiirilleni. Hurjan suuri kiitos rakkaalle Susannalle, jonka ansiosta kirjastoerakkona vietettävä kesäkin muuttuu ihanaksi yhteiseksi seikkailuksi.

Haluan muistaa myös upeita ystäviäni Athenessa, jotka tekivät tästä seitsemän vuoden reissusta osiaan suuremman. Asiat jatkukoot samaan malliin ad infinitum. Kiitos.

Lopuksi kiitos Helsingin yliopiston metroaseman ja Kaisa-talon lukuisille kahvihanoille sekä niitä pieteetillä huoltavalle henkilöstölle ehtymättömästä virkistyksen lähteestä.

Helsingissä 31. lokakuuta 2016

Ville Airaksinen

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b><u>JOHDANTO</u></b>	<b>1</b>
1.1	ASiantuntija	3
1.2	Eläköitymisprosessi	3
1.3	Aiheen valinta	3
1.4	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
1.5	Rajaukset	5
1.6	Työn rakenne	5
<b>2</b>	<b><u>Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen tausta</u></b>	<b>7</b>
2.1	Tieto ja osaaminen	7
2.1.1	Inhimillinen pääoma	8
2.1.2	Eksplisiittinen ja hiljainen tieto	9
2.1.3	Muut tiedon luokitukset	10
2.2	Hiljaisen tiedon ja osaamisen arvo	12
2.2.1	Hiljainen tieto asiantuntijatyössä	13
2.2.2	Asiantuntijoiden hiljainen tieto organisaation kannalta	14
2.3	Tiedon ja osaamisen johtaminen ja säilyttäminen	16
2.3.1	Eläköityminen tiedon ja osaamisen säilyttämisen erikoistapauksena	17
2.4	Tiedon tunnistaminen	19
2.4.1	Tiedon tunnistaminen osana tiedon ja osaamisen johtamista	20
2.4.2	Tiedon tunnistamisen menetelmät ja viitekehykset	25
<b>3</b>	<b><u>Tutkimusaineisto ja menetelmät</u></b>	<b>31</b>
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa	31
3.2	Aineisto ja sen hankinta	33
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi	35
<b>4</b>	<b><u>Tulokset</u></b>	<b>40</b>
4.1	Tiedon ja osaamisen tunnistaminen	40

4.1.1	KULTTUURI – AD HOCIA JA SYSTEMATIAA	41
4.1.2	TUNNISTAMISEN TUKIRAKENTEET	52
<b>4.2</b>	<b>TIEDON JA OSAAMISEN TUNNISTAMISEN HAASTEET</b>	<b>57</b>
4.2.1	KULTTUURI	57
4.2.2	KÄYTÄNNÖT	62
4.2.3	RESURSSIT	67
<b>4.3</b>	<b>TIETO JA OSAAMINEN ASiantuntijoiden tunnistamana</b>	<b>70</b>
4.3.1	KOKONAISUUS JA KOKEMUS	71
4.3.2	SOSIAALISET SUHTEET JA VERKOSTOT	75
4.3.3	ASIAOSAAMINEN JA PROSESSIT	78
4.3.4	ORGANISATIONAALINEN YMMÄRRYS	82
<b>5</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>86</b>
<b>5.1</b>	<b>VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN</b>	<b>86</b>
<b>5.2</b>	<b>KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT</b>	<b>93</b>
<b>5.3</b>	<b>YLEISTETTÄVYYS</b>	<b>97</b>
<b>5.4</b>	<b>TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA LUOTETTAVUUS</b>	<b>97</b>
<b>5.5</b>	<b>JATKOTUTKIMUKSEN TARVE</b>	<b>98</b>
	<b><u>LÄHTEET</u></b>	<b><u>99</u></b>
	<b><u>LIITTEET</u></b>	<b><u>104</u></b>
	<b>LIITE 1. ATLAS.TI -KODDAUSKEHYS</b>	<b>104</b>
	<b>LIITE 2. ORGANISAATIOT JA HAASTATELLUT ASiantuntijat: TOIMIALAT SEKÄ YKSILÖLLISET TUNNISTEET</b>	<b>106</b>

**Luettelo kuvista**

Kuva 1. Intellektuaalinen pääoma alakategorioineen mukailleen Dawsonia (2000). .....	9
Kuva 2. Tutkimuksen päävaiheet prosessikaaviona. ....	36
Kuva 3. Ruudunkaappaus aineiston koodaustyöstä ATLAS.ti -ohjelmistossa. .....	38

**Luettelo taulukoista**

Taulukko 1. Tiedon luokitukset Joen ym. (2013) sekä Burmeisterin ja Dellerin (2016) mukaan.....	11
Taulukko 2. Asiantuntijoiden eläköitymisen muodostamat uhkat organisaatiolle.....	18
Taulukko 3. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin vaiheet (Schreier 2013).....	32
Taulukko 4. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen. ....	88
Taulukko 5. Tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteet.....	90
Taulukko 6. Tieto ja osaaminen asiantuntijoiden tunnistamana.....	92
Taulukko 7. Esimiehen muistilista tiedon ja osaamisen tunnistamisen vaaranpaikoista.....	95



# 1 Johdanto

Inhimillisten kulttuurien kehitys on kautta aikain ponnistanut ihmisten välisen vuorovaikutuksen, yhä laajempien viestinnän ja vaihdannan verkostojen ja tehokkaampien kommunikaatiovälineiden pohjalta. Kulttuuriamme ei yksinkertaisesti olisi ilman jatkuvaa tiedon ja osaamisen siirtämistä seuraaville sukupolville. (ks. McNeill & McNeill 2003.) Pienemmässä mittakaavassa tiedon ja osaamisen siirtäminen on elintärkeää myös organisaatioille. Asiantuntijatieto ja -osaaminen ovat nykyaikaisen organisaation tärkeimpiä resursseja (ks. Blackler 1995). Tällainen asiantuntijatieto on usein erittäin henkilöitynyttä, yksilöiden kokemukseen ja taitoihin sidottua (Blackler 1995, Calo 2008).

Asiantuntijatieto ja -osaaminen ovat myös suomalaisen talouden ja yhteiskunnan kilpailukyvyn kärkiä. Näiden kärkien säilyttäminen terävinä on monella tapaa suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan elinehto globalisaation sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehityksen muovatessa kansainvälisiä markkinoita. Suomalaisen tiedon ja osaamisen tulisi jatkossakin olla kansainvälisesti niin korkeatasoista, että sille riittää kysyntää. (Kauhanen 2014, Vuorinen 2014.)

Tiedon ja osaamisen kehittymistä tapahtuu sen kumuloituessa vanhan tiedon ja osaamisen päälle. Olemassa olevan tiedon ja osaamisen säilyttäminen on siten yhteiskuntamme ja sen piirissä toimivien organisaatioiden kannalta erittäin tärkeää. Suuri yksittäinen uhka tiedon ja osaamisen säilyttämiselle organisaatioissa on asiantuntijoiden eläköityminen (Kuronen-Mattila ym. 2012b, Joe ym. 2013, Burmeister & Deller 2016). Asiantuntijoiden eläköityessä vaarana on, että asiantuntija vie peruuttamattomasti mukanaan organisaatiolle tärkeää ja jopa korvaamatonta tietoa ja osaamista.

Suomessa sotien jälkeen 1940-luvulla syntyneiden suurten ikäluokkien edustajista suurin osa on eläköitynyt 2010-luvulle tultaessa, ja 1950-luvulla syntyneiden eläköityminen on hyvässä vauhdissa (Pajunen & Ruotsalainen 2012). Suomalaiset organisaatiot ovat tämän eläköitymisaallon yhteydessä

joutuneet kohtaamaan suuren haasteen: kuinka säilyttää ikääntyvien asiantuntijoiden arvokasta tietoa ja osaamista? Entä kuinka selvittää, mikä osa asiantuntijoiden tiedosta ja osaamisesta on säilyttämisen arvoista?

Tässä diplomityössä tutkitaan eläköityvien asiantuntijoiden olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistamista suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen on verrattain niukasti tutkittu tiedon ja osaamisen säilyttämisen osa-alue. Yleisesti tiedon ja osaamisen säilyttämistä sekä eläköitymisten muodostamia riskejä tiedon säilyttämisen kannalta on tutkittu 2000-luvulla enenevässä määrin (ks. Ashworth 2006, Kalkan 2006, Parise ym. 2006, McQuade ym. 2007, Hofer-Alfeis 2008, Jääskeläinen 2011, Levy 2011, Joe ym. 2013, Burmeister & Deller 2016), mutta nämä tutkimukset ovat pääasiassa jättäneet tiedon ja osaamisen tunnistamisen vähäiselle huomiolle. Olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen on kuitenkin asiantuntijatiedon säilyttämisen ehdoton edellytys, tapahtui tunnistaminen sitten vähä vähältä työuran aikana organisaatiokulttuurin välityksellä tai erikseen suunniteltujen toimien avulla eläköitymisen yhteydessä. On siis olemassa selkeä tarve tutkia ja ymmärtää paremmin tiedon ja osaamisen tunnistamista, joka piilee tiedon ja osaamisen säilyttämisen taustalla.

*“[K]yllähän se varmasti ymmärretään, että sen tiedon siirtäminen on tärkeellistä mutta sitte kun siihen pitää käyttää aikaa, ja se on virallista, niin sit se ei ookaan mahdollista. ”Ei minulla oo aikaa, ei meillä oo aikaa”. Sehän on se juttu.”* Eläköityvä asiantuntija

Tiedon ja osaamisen siirtäminen sukupolvelta seuraavalle ei aina suju kitkatta, kuten edellä esitetystä asiantuntijan sitaatista käy ilmi. Tiedon ja osaamisen tunnistamisen tutkimuksen synnyttämä tarkempi ymmärrys auttaa muodostamaan selkeämpiä, tiedostettuja malleja ja prosesseja tunnistamiseen ja edelleen tiedon siirtämiseen sen sijaan, että asiantuntijoiden eläköityessä vain nostettaisiin purjeet ja toivottaisiin suotuisia tuulia.

Seuraavassa esitellään tarkemmin tutkimuksen kannalta oleellisia asiantuntijuuden ja eläköitymisprosessin käsitteitä. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen aiheen valintaa, tutkimuskysymyksiä sekä työn rajauksia. Lopuksi esitetään yleiskatsaus työn rakenteesta.

## **1.1 Asiantuntija**

Asiantuntijuutta on yhtä monta eri tyyppiä kuin on asiantuntijaorganisaatioita ja niissä esiintyviä toimenkuvia. Kuronen-Mattilaa ym. (2012a, 2012b) mukailen tässä diplomityössä ei sidota asiantuntijuuden käsitettä tiukasti johonkin siitä esitetyistä akateemisista määritelmistä. Asiantuntijuudella tarkoitetaan tässä työssä jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvällistä ymmärtämistä ja hallintaa, taitoa soveltaa omaa osaamista erilaisissa konteksteissa sekä kykyä ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia (Kuronen-Mattila ym. 2012a). Asiantuntijatiedolla, tiedolla ja osaamisella tarkoitetaan tässä työssä lähes synonymisesti edellä kuvatun asiantuntijuuden määritelmän edellyttämää yksilön tiedollista pääomaa.

## **1.2 Eläköitymisprosessi**

Eläköitymisprosessilla viitataan tässä työssä toimiin, joilla valmistaudutaan asiantuntija-asemasta eläköityvän työntekijän poistumiseen organisaatiosta. Kyse on tiedostetusta ja hallitusta toimenpiteiden sarjasta, jossa eläköityvän asiantuntijan lisäksi ovat osallisina esimiehet, kollegat, alaiset, mahdolliset seuraajat sekä organisaation henkilöstöhallinto. Eläköitymisprosessia voi siten tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä työssä keskitytään pääasiassa asiantuntijan ja organisaation näkökulmiin, painottuen tiedon tunnistamiseen. Eläköitymisprosessi alkaa, kun asiantuntijan eläkkeelle siirtyminen ja siihen liittyvä toiminnan tarve tiedostetaan organisaatiossa. Prosessi voi saada alkunsa monella tavalla. Asiantuntija voi esimerkiksi ilmoittaa eläköitymissuunnitelmistaan itse tai organisaatio voi alkaa varautua eläköitymiseen jo kauan etukäteen. Niin kutsuttu liukuva eläkeikä, jossa eläköityminen ei ole tiukasti sidottu tiettyyn ikään, voi hankaloittaa tarkkaa eläköitymisen ennakoimista organisaation taholta. Eläköitymisprosessin kesto voi vaihdella suuresti riippuen muun muassa käytettävissä olevasta ajasta, sopivan seuraajan löytämisestä sekä asiantuntijan tehtävien painoarvosta.

## **1.3 Aiheen valinta**

Tämä diplomityö on tehty Aalto-yliopistossa vuosina 2010-2012 suoritetun, 22.3.2012 päättyneen ELSA-projektin jatkoksi. ELSA, eli "Eläkkeelle

siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt” on tutkimusprojekti, joka keskittyi 55 asiantuntijan eläköitymistapaukseen 18 eri suomalaisessa organisaatiossa. Projektin tavoitteena oli noin 200 teemahaastattelun avulla tuottaa tietoa siitä, kuinka asiantuntijaorganisaatiot eri toimialoilla jakavat ja säilyttävät kokemusperäistä tietoa ja osaamista, miten ne tässä onnistuvat ja kuinka ne voivat kehittää näitä asiantuntijatiedon jakamisen menetelmiä ja käytäntöjä asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle. (Kuronen-Mattila ym. 2012a, 2012b ELSA-projekti 2012.)

Tässä diplomityössä keskitytään edellä mainittua aineistoa hyödyntäen tutkimaan, kuinka organisaatiot tunnistavat eläköityvien asiantuntijoiden olennaista tietoa ja osaamista sekä millaisia haasteita tunnistamisessa esiintyy. Lisäksi tutkitaan asiantuntijoiden itsensä oleelliseksi tunnistaman tiedon ja osaamisen luonnetta. Aihe on tärkeä, sillä tiedon ja osaamisen tunnistaminen on olemassa olevassa tiedon säilyttämistä koskevassa kirjallisuudessa jäänyt pieneen rooliin (ks. Ashworth 2006, Kalkan 2006, Parise ym. 2006, McQuade ym. 2007, Hofer-Alfeis 2008, Jääskeläinen 2011, Levy 2011, Joe ym. 2013, Burmeister & Deller 2016). Myös ELSA-projektin välittömät lopputulokset painottuvat vahvasti osaamisen siirron käytäntöihin ja tekniikoihin (Kuronen-Mattila ym. 2012a, 2012b). Tiedon ja osaamisen tunnistamisen tarkemmalle tutkimukselle on siis tarve, ja aihepiiristä on epäilemättä mahdollista oppia paljon. Olemassa olevaa kirjallisuutta sekä ELSA-projektin haastatteluaineistoa analysoimalla on mahdollista luoda ymmärrystä tiedon ja osaamisen tunnistamisesta. Tällaisen ymmärryksen pohjalta voi olla mahdollista rakentaa toimivampia käytännön menetelmiä ja malleja, jotka edesauttavat tiedon ja osaamisen säilyttämistä organisaatioissa.

#### **1.4 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, kuinka eläköityvän asiantuntijan oleellinen tieto ja osaaminen tunnistetaan. Tämän tavoitteen yhteydessä pyritään myös selvittämään, esiintyykö tiedon ja osaamisen tunnistamisessa haasteita tai ongelmia. Työ pyrkii vastaamaan myös kysymykseen siitä, millaista tietoa ja osaamista asiantuntijat tunnistavat omalla kohdallaan keskeiseksi. Työn tutkimuskysymykset ovat siten:

- 1. *Kuinka eläköityvän asiantuntijan olennainen tieto ja osaaminen tunnistetaan?***
- 2. *Millaisia haasteita tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyy?***
- 3. *Millaista tietoa ja osaamista eläköityvät asiantuntijat tunnistavat oleelliseksi omaan toimenkuvaansa liittyen?***

## **1.5 Rajaukset**

Tämä diplomityö keskittyy tiedon ja osaamisen tunnistamiseen, rajautuen ELSA-projektin koko haastattelumateriaalista 51 asiantuntijahaastattelun tutkimiseen. Haastatellut asiantuntijat ovat haastatteluhetkellä olleet pian eläköitymässä tai juuri eläköityneitä. Aiheen käsittely edellyttää sitä, että tiedon säilyttämisen kokonaisprosessia ja tiedon siirtämisen käytäntöjä sekä välineitä väistämättä sivutaan tässäkin työssä. Tarkoitus ei ole kuitenkaan painottua kokonaisprosessiin tai tiedon siirtämiseen, tai yrittää esittää niistä kattavia kokonaiskuvia. Tiedon ja osaamisen tunnistamisen kohdalla vallitsee olemassa olevassa kirjallisuudessa suuria tiedollisia aukkoja, jotka selittyvät usein juuri tiedon siirtämiseen painottuvalla tutkimusotteella. Siksi tiedon ja osaamisen tunnistaminen pyritään tässä työssä tuomaan etualalle ja kokonaisvaltaisemman käsittelyn piiriin.

Pelkkiin asiantuntijahaastatteluihin keskittyminen esimiehille, seuraajille ja henkilöstöhallinnon edustajille tehtyjen haastattelujen kustannuksella tuo työhön omat rajoituksensa, jotka ovat kuitenkin perusteltuja, jotta diplomityö säilyisi laajuudeltaan mielekkäänä. Oman rajoituksensa tämän työn tavoitteita ajatellen asettaa myös ELSA-projektissa käytetty haastattelurunko, jossa tiedon tunnistamiseen keskittyneet kysymykset edustavat pientä ja usein vähemmälle huomiolle jäävää osaa kokonaisuudesta. Haastattelujen kattavuuden ja lukumäärän vuoksi aineistosta on kuitenkin perusteltua odottaa relevantteja ja hyödyllisiä löydöksiä.

## **1.6 Työn rakenne**

Työn teoreettinen tausta viritetään luvussa 2 esitettävässä kirjallisuuskatsauksessa. Tiedon ja osaamisen luonnetta eritellään

inhimillisen pääoman käsitteen ja erilaisten tiedon luokitusten avulla. Erityistä huomiota kiinnitetään jaotteluun eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä. Hiljaisen tiedon arvoa ja merkitystä käsitellään tarkemmin niin asiantuntijatyön kuin organisaationkin kannalta. Tämän jälkeen luodaan yleinen silmäys tiedon ja osaamisen johtamista ja säilyttämistä koskevaan kirjallisuuteen. Viimeiseksi tarkastellaan tutkimuksen aiheen mukaisesti tiedon ja osaamisen tunnistamista koskevaa kirjallisuutta.

Luku 3 esittelee tutkimuksen lähestymistavan, metodologiset valinnat sekä aineiston. Lisäksi varsinainen tutkimusprosessi esitellään yksityiskohtaisesti aina aineiston hankinnasta analyysin loppuun saakka. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 4, jossa jokaiseen tutkimuskysymykseen liittyviä tuloksia lähestytään omassa alaluvussaan. Luku 5 sisältää yhteenvedona vastaukset tutkimuskysymyksiin ja niihin liittyvän pohdinnan. Tulosten pohjalta esitetään käytännöllisiä toimenpidesuosituksia eläköitymistapauksiin liittyvään tiedon ja osaamisen säilyttämiseen valmistautuvien esimiesten tueksi. Lopuksi tarkastellaan työn yleistettävyyttä ja rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen tausta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen aiheeseen ja kysymyksiin liittyvää kirjallisuutta. Ensimmäiseksi tarkastellaan tiedon ja osaamisen käsitteitä sekä niihin liittyviä käsitteellisiä alakategorioita. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin hiljaista tietoa ja osaamista. Aihetta lähestytään valottaen hiljaisen tiedon merkitystä ja arvoa asiantuntijatyössä sekä organisaatioiden toiminnassa. Kolmanneksi keskitytään tiedon ja osaamisen johtamiseen ja säilyttämiseen. Eläköitymistä käsitellään tiedon ja osaamisen johtamisen ja säilyttämisen erikoistapauksena. Viimeiseksi tarkastellaan tiedon tunnistamista ja aihetta käsittelevää tiedon ja osaamisen johtamisen kirjallisuutta. Kirjallisuudessa esiintyville tiedon tunnistamisen käytännöllisille viitekehyksille ja menetelmille annetaan tässä tarkastelussa oma erityishuomionsa.

### 2.1 Tieto ja osaaminen

Kysymys tiedon luonteesta on vanha filosofinen ongelma, jonka ympärillä käydään yhä runsaasti keskustelua niin kysymykseen erikoistuneessa epistemologiassa kuin spesifien alojen akateemisessa kirjallisuudessaakin (ks. Steup 2005, Fantl 2012). Keskustelun monialaisuus ja paikoin hyvinkin filosofinen luonne takaavat sen, ettei tarjolla ole vakiintuneita ja ongelmattomia määritelmiä.

Tieto ja siihen liittyvä osaaminen määritellään tässä työssä asiantuntijuuden välityksellä. Kuronen-Mattilaa ym. (2012a, 2012b) mukailen asiantuntijuudella jonkin erityisalan tai tehtäväkokonaisuuden syvällistä ymmärtämistä ja hallintaa, taitoa soveltaa omaa osaamista erilaisissa konteksteissa sekä kykyä ratkaista oman asiantuntemusalueen ongelmia. Tiedolla ja osaamisella viitataan tässä työssä edellä mainitun asiantuntijuuden määritelmän edellyttämään intellektuaaliseen pääomaan.

Seuraavassa käsitellään tämän työn kannalta oleellisia tietoon liittyviä kysymyksenasetteluja ja jaotteluja.

### 2.1.1 Inhimillinen pääoma

Työntekijöiden tieto ja osaaminen lukeutuvat yritysten ja organisaation toimintaa koskevassa keskustelussa niin kutsuttuun inhimilliseen pääomaan (engl. *human capital*) (ks. Petty & Guthrie 2000). Kyseessä on varsinkin 1990-luvulta lähtien runsaasti huomiota saanut kattokäsite, jonka määritelmät ovat monet. Käytännössä inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijän kompetenssien muodostamaa kokonaisuutta, jonka osatekijöitä ovat esimerkiksi koulutus, osaaminen, muodollinen pätevyys, innovatiivisuus, työhön liittyvä tieto sekä kyky muutokseen. Inhimillinen pääoma on puolestaan niin kutsutun intellektuaalisen pääoman (*intellectual capital*) yksi alaluokka. Pettyn ja Guthrien (2000) mukaan intellektuaalinen pääoma koostuu yrityksen tai organisaation hallussa olevista aineettomista hyödykkeistä, jotka kuuluvat yrityksen tai organisaation inhimilliseen pääomaan tai organisationaaliseen, rakenteelliseen pääomaan. Edelleen tiedon ja osaamisen johtamisen esitetään olevan se johdon toimenpiteiden ja käytäntöjen joukko, jolla pyritään hallinnoimaan yrityksen tai organisaation intellektuaalista pääomaa.

Intellektuaalinen pääoma voidaan eritellä tarkemmin koostuvaksi jo mainitun inhimillisen pääoman lisäksi myös suhdepääomasta (*relationship capital*) sekä rakenteellisesta pääomasta (*structural capital*). Kuva 1 esittää kaavion näistä intellektuaalisen pääoman elementeistä sekä esimerkkejä niihin kuhunkin sisältyvistä pääomakokonaisuuksista. Kuten esimerkeistä käy ilmi, voi asiantuntijatyössä keskeisen intellektuaalisen pääoman katsoa sijoittuvan erityisesti inhimillisen pääoman ja suhdepääoman alaisuuteen.





**Kuva 1. Intellektuaalinen pääoma alakategorioineen mukaillen Dawsonia (2000).**

### 2.1.2 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto

Jako eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*) on noussut keskeiseksi tiedon ja osaamisen johtamista koskevassa akateemisessa keskustelussa varsinkin 1990-luvulta alkaen (ks. Toom 2008, Haldin-Herrgård 2000). Etenkin hiljaisen tiedon määritelmiä on lukuisia keskenään melko samankaltaisia. Eron tekevä kysymys eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä koskee tiedon muotoa. Eksplisiittinen tieto on nimensä mukaisesti mahdollista varastoida ja esittää kodifoidussa, strukturoidussa muodossa esimerkiksi organisaation tietokannoissa tai virallisissa ohjeistuksissa. Hiljainen tieto puolestaan on hankalammin lähestyttävä tiedon laji. Se on usein kokemusperäistä, pitkällä aikavälillä karttuvaa ja yksilön sisäisistä prosesseista kumpuavaa osaamista. Käytännön kannalta kuvaavaa on, kuten Haldin-Herrgård (2000) esittää, että hiljainen tieto on yksilölle ja organisaatioille ehdottoman oleellista eksplisiittisen tiedon soveltamisen kannalta. Ilman hiljaista tietoa asiantuntijatyöhön liittyvä eksplisiittinen tieto näyttäytyy irrallisina kokoelmina listoja, ohjeita ja dataa.

Hiljaisen tiedon käsitteen toi nykykeskusteluun ensimmäisenä Michael Polanyi (1967). Hän käytti pohdintojensa lähtökohtana havaintoa siitä, että

tiedämme enemmän kuin osaamme sanallisesti kertoa. Jaettujen merkitysten ja yhteistyön kautta ihmiset ovat kuitenkin kykeneviä jakamaan hiljaista tietoa. (Polanyi 1967, 4-6.) Tässä työssä nojaututaan Nonakan ja Konnon (1998) määritelmään hiljaisesta tiedosta. Heidän mukaansa hiljaista tietoa määrittää sen henkilökohtainen ja hankalasti formalisoitava luonne. Tämän luonteen vuoksi hiljaista tietoa on hankalaa kommunikoida tai jakaa muiden kanssa. Hiljainen tieto on juurtunut syvään yhteyteen yksilön toiminnan ja kokemuksen sekä hänen henkilökohtaisten arvojensa ja tunteidensa kanssa. Hiljainen tieto ilmeneekin esimerkiksi subjektiivisina intuitioina tai vainuina. Nonaka ja Konno (1998) erittelevät hiljaiselle tiedolle kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on tekninen ulottuvuus, joka sisältää epämuodolliset, henkilökohtaiset käytännön taidot. Toinen ulottuvuus on kognitiivinen. Se koostuu yksilön omaksumista uskomuksista, arvoista, mentaalisista malleista sekä ajattelun skeemoista, jotka syvään pinttyneinä tekijöinä muodostavat tavat, joilla yksilö havainnoi maailmaa.

### 2.1.3 Muut tiedon luokitukset

Tiedon määrittelyyn liittyvät ongelmat ja avoimet kysymykset heijastuvat myös tiedon luokitteluun. Edellä esiteltiin jako eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Abstraktilla tasolla yleinen ja klassisempi on jako tietoon siitä, kuinka jotain tehdään (*knowledge how*) ja tietoon, joka koskee tiettyjen väittämien totuutta (*knowledge that*) (Fantl 2012). Tätä tarkemmalla tasolla luokitteluperusteet ovat jälleen hyvin moninaiset riippuen keskustelun alasta ja luokituksen sovelluskohteesta. Olemassa olevien luokitusten suuresta määrästä johtuen tässä työssä on keskitytty luokituksiin, joita esiintyy tiedon ja osaamisen johtamista sekä säilyttämistä koskevassa kirjallisuudessa.

Joe ym. (2013) esittelevät eläköitymiseen liittyvään tiedon hävikkiin liittyvässä artikkelissaan viisi arvokkaan tiedon kategoriaa (ks. Taulukko 1, jossa esiteltynä myös jäljempänä mainittu, Burmeisterin ja Dellerin (2016) käyttämä jaottelu). Ne tunnistamalla organisaatioilla on suurempi mahdollisuus eläköityvän asiantuntijan tiedon säilyttämiseen. Kategoriat ovat asiasisältöosaaminen (engl. *subject matter expertise*), tieto suhteista ja sosiaalisista verkostoista (*knowledge of relationships and social networks*), organisationaalinen tieto (*organizational knowledge*), tieto

liiketoimintasysteemeistä ja –prosesseista (*knowledge of business systems and processes*) sekä hallinnollinen tieto (*governance knowledge*).

**Taulukko 1. Tiedon luokitukset Joen ym. (2013) sekä Burmeisterin ja Dellerin (2016) mukaan.**

Joe ym. (2013)	Burmeister & Deller (2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiasisältöosaaminen (<i>subject matter expertise</i>)</li> <li>• Tieto suhteista ja sosiaalisista verkostoista (<i>knowledge of relationships and social networks</i>)</li> <li>• Organisationaalinen tieto (<i>organizational knowledge</i>)</li> <li>• Tieto liiketoimintasysteemeistä ja –prosesseista (<i>knowledge of business systems and processes</i>)</li> <li>• Hallinnollinen tieto (<i>governance knowledge</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä-tieto eli deklaratiiivinen tieto (<i>know-what, declarative</i>)</li> <li>• Kuinka-tieto eli proseduraalinen tieto (<i>know-how, procedural</i>)</li> <li>• Milloin-tieto eli konditionaalinen tieto (<i>know-when, conditional</i>)</li> <li>• Miksi-tieto eli aksiomaattinen tieto (<i>know-why, axiomatic</i>)</li> <li>• Kuka-tieto eli relationaalinen tieto (<i>know-whom, relational</i>)</li> </ul>

Asiasisältöosaaminen kytkeytyy Joen ym. (2013) mukaan vahvasti yksilön tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, edustaen siten asiantuntijan varsinaisiin tehtäviin liittyvää tietoa ja osaamista. Se sisältää yksilölliset kyvyt tarttua monimutkaisiin ongelmiin ja tehtäviin. Tieto suhteista ja sosiaalisista verkostoista puolestaan käsittää ymmärryksen organisaation ja sen sidosryhmien sosiaalisesta rakenteesta. Tämä tieto auttaa esimerkiksi tunnistamaan oleelliset toimijat ja ylläpitämään tuottavia suhteita heidän kanssaan. Organisationaalinen tieto on tietoa organisaatiosta instituutiona: kuinka organisaatio toimii kokonaisuutena, kuinka se identifioituu, millainen on sen historia ja mihin se on menossa. Tieto liiketoimintasysteemeistä ja –prosesseista koskee nimensä mukaisesti organisaation arvonluonnille olennaisia prosesseja sekä niiden linkittymistä toisiinsa. Hallinnollinen tieto sivuaa kategoriana osin organisationaalista tietoa sekä tietoa suhteista ja sosiaalisista verkostoista. Hallinnollisen tiedon ytimessä on kuitenkin tieto organisaation korkean tason prosesseista, johtamisrakenteista sekä formaalista kontekstista, joka omalta osaltaan asettaa suunnan sekä rajoituksia organisaation toiminnalle.

Toisen, myös taulukossa 1 esitellyn sekä jälleen viisi kategoriaa käsittävän kehyksen tiedon luokitteluun esittävät Burmeister ja Deller (2016)

eläköityvien työntekijöiden tiedon säilyttämistä koskevassa kokooma-artikkelissaan. Kategoriat ovat mitä-tieto eli deklaratiiivinen tieto (*know-what, declarative*), kuinka-tieto eli proseduraalinen tieto (*know-how, procedural*), milloin-tieto eli konditionaalinen tieto (*know-when, conditional*), miksi-tieto eli aksiomaattinen tieto (*know-why, axiomatic*) sekä kuka-tieto eli relationaalinen tieto (*know-whom, relational*). Deklaratiivinen tieto on teknistä ja asiantuntijatehtävään spesifisesti liittyvää tietoa, esimerkiksi tietoa alasta, asiakkaista, tuotteista ja palveluista. Proseduraalinen tieto käsittää hiljaisen tiedon, joka tarvitaan jonkin tehtävän suorittamiseksi hyvin. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, kommunikatiiviset kyvykkyydet sekä tieto organisaation toiminnasta. Konditionaalinen tieto on tietoa siitä, milloin jotakin kannattaa tehdä tai olla tekemättä. Tätä tietoa edustaa esimerkiksi ymmärrys organisaation toimintaa ohjaavasta kulttuurista ja normeista. Aksiomaattinen tieto on tietoa kehityksestä ja logiikasta organisaation prosessien ja systeemien taustalla. Relationaalinen tieto puolestaan käsittää asiantuntijan sekä organisaation sisäiset että ulkoiset sosiaaliset verkostot ja ymmärryksen niiden toiminnasta sekä hyödyntämisestä.

## 2.2 Hiljaisen tiedon ja osaamisen arvo

Hiljaisen tiedon merkitystä yrityksille ja organisaatioille ei voi sivuuttaa. Intellektuaalisen pääoman, ja siten myös paljolti hiljaiseen tietoon pohjautuvan inhimillisen pääoman, tutkimista on motivoinut huomio, että yrityksen arvo ei ole täysin mitattavissa perinteisen laskentatoimen kategorioiden avulla (ks. Petty & Guthrie 2000, Spender & Marr 2006). Haldin-Herrgård (2000) esittää yleisen metaforan, jonka mukaan organisaation tieto ja osaaminen on kuin jäävuori. Pinnan yläpuolelle jää eksplikoitavissa oleva, helposti saavutettava tieto, jota koskeva tietoisuus on suurta. Varsinaisen rungon kuitenkin muodostaa pinnan alla näkymättömissä oleva hiljainen tieto, joka on viime kädessä yksilöiden hallussa. Toisaalta hiljaista tietoa voi myös verrata kakun kuorrutukseen ja viimeistelyyn. Eksplisiittisen reseptin avulla pääsee tiettyyn pisteeseen saakka, mutta erinomaisen lopputuloksen saavuttamiseksi vaaditaan aineetonta, hiljaista osaamista. Hiljainen tieto parantaa tehtävistä suoriutumisen tehoa ja

tarkkuutta sekä ylipäänsä tekee mahdolliseksi eksplisiittisen tiedon hyödyntämisen.

### **2.2.1 Hiljainen tieto asiantuntijatyössä**

Hiljaisen tiedon merkittävä rooli asiantuntijan osaamisessa ei ole uusi ilmiö. Vaativaa tietoa ja osaamista on siirretty kautta aikain kokeneen asiantuntijan ja nuoren, aloittelevan tekijän välisillä mestari-kisälli-suhteilla. Mestari-kisälli-suhteen taas voi katsoa olevan kiinteästi kietoutunut hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä tiedot ja taidot siirtyvät sen avulla usein ilman erityistä eksplikointia, yrityksen ja erehdyksen sekä yhteisen työskentelyn kautta (ks. Toom 2008). Voi kuitenkin esittää, että informaatioteknologian ja globalisaation aikaansaama muutos on tehnyt hiljaisen tiedon merkityksen tietyiltä osin näkyvämmäksi. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä työntekijältä vaaditaan yhä enemmän monenlaisia metataitoja. (Manka & Mäenpää 2010.) Näitä ovat esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen ja laajentamiseen liittyvät taidot sekä sosiaalisen verkottumisen ja kanssakäymisen taidot (Kuronen-Mattila ym. 2012a). Asiantuntijatehtävissä työskentelevien tietotyöläisten osaaminen sisältää runsaasti henkilökohtaista hiljaista tietoa, jota ei ole mahdollista yksiselitteisesti poimia ja siirtää toiselle henkilölle (Calo 2008).

Asiantuntijatyössä keskeistä on toki asiantuntijan omaan alaan ja tehtävään liittyvä tietojen ja ongelmanratkaisutaitojen kokonaisuus, mutta hiljainen tieto ja osaaminen on erottamaton osa asiantuntijan osaamisen kokonaisuutta. Asiantuntijuuteen liittyvän hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen on myös lähes poikkeuksetta hankalaa, vaikka tunnistamista yrittäisi asiantuntija itse. (Kuronen-Mattila ym. 2012a.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen edellyttää asiantuntijalta kykyä reflektoida osaamistaan, taitoa käsitteellistää reflektion synnyttämiä havaintoja sekä kommunikaatiotaitoja tunnistetun tiedon siirtämiseksi. Toisaalta nämä taidot eivät vielä takaa asiantuntijan halukkuutta hiljaisen tietonsa jakamiseen. Hiljainen, kokemusperäinen osaaminen muodostaa suuren osan yksilön arvosta organisaatiolle. Siten ei ole kovin yllättävää, että yksilöt saattavat myös tarkoituksellisesti ylläpitää oman osaamisensa ainutlaatuisuutta ja pidättäytyä hiljaisen osaamisensa eksplikoinnista sekä jakamisesta muille.

Jakaminen voi yksilön kannalta näyttäytyä uhkana, jonka pelätään johtavan yksilön aseman heikentymiseen organisaatiossa. (Viitala 2005, 131-134.)

### **2.2.2 Asiantuntijoiden hiljainen tieto organisaation kannalta**

Tiedon katsotaan olevan organisaatioiden strategisesti merkittävin resurssi (Calo 2008). Kuronen-Mattila ym. (2012a) esittävät, että asiantuntijatiedon ja -osaamisen merkitys suomalaisen yhteiskunnan menestymiselle on suuri. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoiden kokemusperäinen osaaminen muodostaa hankalasti jäljiteltävän perustan organisaation toiminnalle ja kilpailukyvyille. Osaamisen vaikeasti korvattava tai jäljiteltävä luonne kertoo hiljaisen tiedon merkittävästä roolista osaamiselle.

Myös McQuade ym. (2007) tarkastelevat yksilöiden osaamisen ja tiedon merkitystä organisaation menestykselle sekä kääntäen sitä, millaisia riskejä tällaista tietoa ja osaamista hallussaan pitävien yksilöiden menettäminen organisaatiolla aiheuttaa. Päähuolenaihe organisaation kannalta ei ole asiantuntijan kartuttama hyvin dokumentoitu, tiukasti työtehtävään sidottu eksplisiittinen tieto. Todellisen riskin muodostaa uhka asiantuntijan hallussaan pitämän, vuosien kokemuksen kautta kartutetun hiljaisen tiedon menettämisestä. Tällainen kokemusperäinen tieto on vaikeasti korvattavissa, joten tiedon siirtäminen ja jakaminen muodostavat ainoat ratkaisumallit sen säilyttämiseksi organisaation hallussa.

Yksilöiden hallussa olevaan hiljaiseen tietoon nojautuminen on organisaation kannalta hyvin riskialtista (Haldin-Herrgård 2000). Tiedon jakamiseen ja siirtoon liittyvissä kysymyksissä organisaatio käyttää suurta valtaa, koska organisaatiokulttuuri määrittää suuren osan työntekijöiden käyttäytymisestä, myös halukkuuden tiedon jakamiseen ja siirtämiseen (Calo 2008). Organisaation traditioilla ja kulttuurilla on merkitystä myös sikäli, että persoonallisen, yksittäisen asiantuntijan hallussaan pitämän hiljaisen tiedon lisäksi runsaasti hiljaista tietoa sisältyy myös esimerkiksi erilaisiin kollektiivisiin toimintatapoihin ja yhteistyökäytäntöihin (Blackler 1995). Organisaation rooli työntekijöidensä ja kulttuurinsa hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja eksplikoinnissa onkin suuri (Viitala 2005, 131-134).

Asiantuntijan hallussaan pitämän hiljaisen tiedon jakamiseen ja levittämiseen laajemmin organisaatioon liittyy kuitenkin runsaasti haasteita, kuten Haldin-Herrgård (2000) esittää. Näitä haasteita voidaan tarkastella kielen ja havaitsemisen, ajan, etäisyyden ja arvon näkökulmista. Havaitsemisen kannalta hiljaisen tiedon alitajuinen luonne muodostaa suuren ongelman. Ihmiset eivät ole tietoisia kaikesta tiedostaan ja osaamisestaan, eivätkä asiantuntijat tai organisaatiot muodosta poikkeusta. Kieli muodostaa ongelman sikäli, että hiljaisen tiedon artikuloiminen on hyvin hankalaa. Hiljaisen tieto rakentuu kokemuksen kautta osaksi yksilöiden ja organisaatioiden luonnollista toimintaa ja käyttäytymistä, ja tällaisen tiedon ilmaiseminen kielellisesti on useimmille vaikeaa. Ilmaisuvaikeudet voivat olla sitä suurempia, mitä korkeammasta asiantuntijuudesta on kyse. Myös yhteisen kielen ja käsitteistön löytäminen voi olla hankalaa. Organisaatiolla on useimmiten tarve siirtää asiantuntijan tietoa eteenpäin verrattain kokemattomalle seuraajalle. Monimutkainen ja tekninen ammattitermistö voi tällöin muodostua ongelmaksi.

Aika muodostaa Haldin-Herrgårdin (2000) mukaan rajoitteen hiljaisen tiedon jakamiselle. Sekä organisationaalisen että yksilöllisen hiljaisen tiedon omaksuminen vaatii runsaasti aikaa. Nykyisen työelämän nopea muutostahti alleviivaa tätä rajoitetta, mikä välittyy oma-aloitteisen ja elinikäisen oppimisen merkityksen korostumisena sekä yksilöiden että organisaatioiden tasolla. Tiedon arvo asettaa myös rajoitteita hiljaisen tiedon jakamiselle. Kuten edellä todettiin, yksilöt voivat vaihtelevista syistä tarkoituksellisesti pitää tietoa ja osaamista eksklusiivisesti itsellään. Toisaalta myös organisaation tasolla voi esiintyä vastaavaa arvokkaana koetun hiljaisen tiedon siilouttamista, kun esimerkiksi organisaation eri yksiköt pyrkivät vahvistamaan asemiaan tai kun organisaatio pyrkii pitämään kriittisen osaamisensa poissa kilpailijoiden ulottuvilta. Etäisyys luo oman kategoriansa ongelmia. Muista, edellä mainituista rajoitteista johtuen hiljaisen tiedon jakaminen vaatii usein runsaasti kohtaamisia kasvokkain sekä työskentelyä rinnakkain. Tämän järjestäminen voi olla hankalaa nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä. Tietotekniset ratkaisut ovat jossain määrin mahdollistaneet jakamista riippumatta fyysisistä etäisyyksistä, mutta tarve todelliselle kohtaamiselle ei ole siltikään täysin poistunut.

### 2.3 Tiedon ja osaamisen johtaminen ja säilyttäminen

Petty ja Guthrie (2000) esittävät, että tiedon ja osaamisen johtamisella (*knowledge management*) tarkoitetaan organisaation intellektuaalisen pääoman hallinnointiin käytetty kokonaisuus toimenpiteitä ja käytäntöjä. Viitalan (2005, 31-38) mukaan keskustelu aihepiirin ympärillä on saanut varsinaisesti alkunsa 1980-luvun lopussa, joskin taustalla olevat ajatukset organisaatioiden kehityksestä juontavat juurensa ainakin 1950-luvulle saakka. 2000-luvulle tullessa käsitys tiedosta ja osaamisesta yritysten ja organisaatioiden keskeisenä kilpailuedun lähteenä sekä johtamis- ja kehitystoimenpiteitä edellyttävänä resurssina on vakiintunut liiketaloudellisen keskustelun valtavirtaan. Samalla tiedon ja osaamisen johtamisen kattokäsitteen alla käytävä keskustelu on käynyt yhä monimuotoisemmaksi, ja kokonaiskuvan muodostaminen siten paikoin hankalaksi.

Tiedon säilyttäminen (*knowledge retention*) on tiedon ja osaamisen johtamisen alalaji, joka keskittyy tilanteisiin, joissa esimerkiksi eläköityvän työntekijän mukana uhkaa poistua organisaatiolle arvokasta tietoa ja osaamista (Levy 2011). Klassiset tiedon ja osaamisen johtamisen menetelmät pyrkivät luomaan pitkän aikavälin ratkaisuja, jotka esimerkiksi synnyttävät organisaatioon tiedon jakamisen mahdollistavaa ja siihen kannustavaa kulttuuria. Tiedon säilyttäminen sen sijaan painottuu tilanteisiin, joissa organisaatiosta poistuvan asiantuntijan tiedollisen pääoman arvokkaimmat osat on rajallisessa ajassa kyettävä siirtämään osaksi organisaation intellektuaalista pääomaa.

Levy (2011) esittää, että organisaation kannalta tärkeä tiedollinen jatkuvuus voidaan turvata suorittamalla tiedon ja osaamisen säilyttäminen kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on tiedon skaalan määrittäminen (*scope definition*), jossa rajalliset ajalliset resurssit huomioiden tehdään tunnistamis- ja priorisointityö organisaatiolle olennaisen, säilytettävän tiedon sekä vähemmän oleellisen tiedon välillä, jonka voi antaa poistua organisaatiosta asiantuntijan mukana. Tämä on erityisen oleellinen vaihe, sillä tiedon valtavasta määrästä johtuen tiedon skaalan määrittäminen laiminlyönti johtaa helposti summittaisiin säilytysyrityksiin, joissa päädytään säilyttämään vain



helposti siirrettävissä olevaa tietoa ja osaamista. Toinen vaihe on tiedon siirtäminen (*transferring the knowledge*) organisoimalla ja jakamalla tarvittava dokumentaatio sekä dokumentoimalla ja jakamalla tieto, josta ei ole vielä tehty eksplisiittistä. Viimeisenä vaiheena on tiedon integroiminen takaisin organisaatioon. Tiedon onnistuneesta tunnistamisesta ja siirtämisestä on hyötyä vain, jos tieto saadaan myös onnistuneesti integroitua organisaation käytäntöihin, prosesseihin ja kulttuuriin. Blackler (1995) kutsuu tällaista, organisaation rutiininomaisiin prosesseihin integroitua tietoa sulautetuksi tiedoksi (*embedded knowledge*). Organisaation kulttuuriin ja sen ilmentämiin arvoihin sisältyy puolestaan oma tiedon lajinsa, kulttuuristettu tieto (*encultured knowledge*). Yksilötasolla taas on mahdollista puhua eksplisiittisen tiedon ohella kehollistetusta tiedosta (*embodied knowledge*), joka on sidoksissa yksilön havaitsemisen tapoihin ja fyysiseen läsnäoloon. Tiedon integroiminen takaisin organisaatioon on Levyn (2011) mukaan tärkeää, sillä tiedon ja osaamisen on päädyttävä aktiiviseen käyttöön, jottei se siiloutuisi unohdetuksi osaksi organisaation tietojärjestelmien varantoja.

### **2.3.1 Eläköityminen tiedon ja osaamisen säilyttämisen erikoistapauksena**

Asiantuntijoiden eläköityminen ja siihen liittyvät pyrkimykset estää intellektuaalisen pääoman katoaminen organisaatiosta muodostavat erityisen kiinnostavan ja huomionarvoisen erikoistapauksen tiedon ja osaamisen säilyttämisestä (ks. Levy 2011, Kuronen-Mattila ym. 2012b, Calo 2008, McQuade ym. 2007, Joe ym. 2013, Burmeister & Deller 2016). Levyn (2011) mukaan tiedon ja osaamisen säilyttäminen on toki relevanttia missä tahansa tilanteessa, jossa työntekijä jättää organisaation. Eläköityminen kuitenkin erottuu selvästi omaksi erikoistapaukseksi, koska useat nykyään eläköityvistä työntekijöistä ovat viettäneet saman organisaation palveluksessa jopa useita vuosikymmeniä. Siten heidän hallussaan on merkittäviä määriä organisaatiolle mahdollisesti tärkeää tietoa ja osaamista. Lisäksi tiedon ja osaamisen säilyttäminen voi olla tärkeässä roolissa eläköityvän asiantuntijan työuran viemisessä päätökseen arvokkaasti ja yksilölle merkityksellisesti.

Joe ym. (2013) sekä Burmeister ja Deller (2016) nostavat asiantuntijoiden eläköitymisen muodostamaksi keskeiseksi uhkaksi arvokkaan tiedon ja

osaamisen peruuttamattoman katoamisen organisaatiosta, jos tiedon säilyttämiseksi ei ole olemassa käytössä olevaa prosessia (ks. Taulukko 2). Tämä on merkittävä uhka, sillä tieto on suurten organisaatioiden menestyksen tärkein strateginen osatekijä. Tiedon tunnistamisen ja säilyttämisen prosesseja tarvitaan uhkan selättämiseksi, sillä asiantuntijatieto on usein vain harvojen yksilöiden hallussa eivätkä asiantuntijat itse välttämättä kykene tunnistamaan oman tietonsa ja osaamisensa arvokkuutta ja ainutlaatuisuutta. Burmeisterin ja Dellerin (2016) mukaan haaste tällaisen arvokkaan tiedon säilyttämisessä on tiedon säilyttämisen hankaluus. Tiedon jakaminen yksilön hallusta laajemmin organisaation käyttöön ei ole spontaani prosessi. Päinvastoin se on tietoisia prosesseja vaativa tehtävä, jota vaikeuttaa muun muassa siirrettävän tiedon moniulotteisuus. Kuronen-Mattila ym. (2012a) erittelevät tarkemmin asiantuntijoiden eläköitymistapauksia. Esiin nousee neljä keskeistä uhkaa, jotka asiantuntijan eläköityminen muodostaa organisaatiolle. Ensimmäiseksi, tietoa organisaation prosesseista, tuotteista ja palveluista katoaa. Toiseksi, tietoa toimialan sekä organisaation kehitysvaiheista sekä historiasta katoaa. Kolmanneksi, luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa kärsivät ja, neljänneksi, informaalit sosiaaliset verkostot muuttuvat tai katoavat.

**Taulukko 2. Asiantuntijoiden eläköitymisen muodostamat uhkat organisaatiolle.**

<b>Joe ym. (2013) &amp; Burmeister ja Deller (2016)</b>	<b>Kuronen-Mattila ym. (2012a)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvokkaan tiedon ja osaamisen katoaminen organisaatiosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietoa organisaation prosesseista, tuotteista ja palveluista katoaa</li> <li>• Tietoa toimialan ja organisaation historiasta katoaa</li> <li>• Luottamukselliset suhteet sidosryhmiin kärsivät</li> <li>• Informaaleja sosiaalisia verkostoja katoaa tai ne muuttuvat</li> </ul>

Eläköitymisen erityisluonne näkyy myös siinä, kuinka organisaatiot kykenevät yleensä esimerkiksi työntekijöidensä ikärakennetta seuraamalla ennakoimaan eläköitymisten synnyttämiä haasteita. Eläköityminen on henkilöstöhallinnon, esimiesten ja eläköityvän asiantuntijan yhteistyötä, johon kaikki osapuolet kykenevät varautumaan. (Kuronen-Mattila ym. 2012a.) Varautuminen

eläköitymistapauksiin on oleellista riskienhallintaa, joka mahdollistaa huolellisesti suunnitellun tiedon säilyttämisen prosessin ja sitä kautta organisaatiolta katoavan tiedon ja osaamisen minimoimisen (Jääskeläinen 2011).

Burmeister ja Deller (2016) huomauttavat kuitenkin kokooma-artikkelissaan, kuinka tiedon säilyttämistä eläköitymistapauksissa koskeva tutkimus kaipaa systemaattia sekä empiriaa. Olemassa oleva tietopohja on niukka ja se tarjoaa vain hyvin anekdotaalisen lähtöpisteen käytännön toimintamallien kehittämiseksi. Keskeisimmäksi käytännön implikaatioksi nousee vanhempien ja eläköityvien työntekijöiden sekä heidän oleellisen tietonsa ja osaamisensa tunnistaminen. Myös Joe ym. (2013) painottavat eläköityvien työntekijöiden tiedon onnistuneen tunnistamisen ja luokittelun merkitystä tiedon säilyttämisen kannalta.

## **2.4 Tiedon tunnistaminen**

Tiedon tunnistamisen käsite ja prosessi on eläköityvän työntekijän tiedon säilyttämisen kokonaisuuden osa, jota on aihetta koskevassa kirjallisuudessa käsitelty suoraan hyvin niukasti (ks. Burmeister & Deller 2016). Tiedon tunnistamista suoraan tarkastelevat artikkelit käsittelevät aihetta usein varsin abstraktilla tasolla, esimerkiksi huomauttaen tarpeesta eksplikoida hiljaisia tietoja ja taitoja, mutta pidättäytyen käytännöllisemmästä tarkastelusta (ks. Evans & Kersh 2004). Vaihtoehtoisesti tiedon tunnistamiseen viitataan usein myös tiedon siirtämisen tai jakamisen prosessin osana, jota ei kuitenkaan tarkemmin luonnehdita käytännölliseltä kannalta. Ymmärrys tiedon tunnistamisesta on tällöin kuitenkin hyvin käytännöllinen, painottuen tunnistamisen merkitykseen onnistuneessa tiedon säilyttämisessä. Tunnistaminen nähdään oleellisena esimerkiksi organisaatiolle keskeisen tiedon määrittämisessä ja sitä kautta hallitussa tiedon siirtämisessä. (ks. Haldin-Herrgård 2000, Ashworth 2006, Kalkan 2006, Berzon & Currie 2006.)

Hiljaisen tiedon osalta huomiota keskustelussa ovat saaneet tiedon tunnistamiseen liittyvät kysymykset hiljaisen tiedon eksplikoinnin mahdollisuudesta (Toom 2008). Asiasta käyty keskustelu on luonteeltaan

hyvin teoreettista ja se on kietoutunut tiiviisti erilaisiin filosofisiin määritelmiin tiedon luonteesta. Jyrkimpien näkemysten mukaan hiljaisen tiedon eksplikointi on hyvin hankalaa tai jopa mahdotonta, maltillisemmat kannat puolestaan esittävät hiljaisen tiedon artikuloinnin ja esimerkiksi parantamisen olevan mahdollisia, joskaan ei välttämättömiä hiljaisen tiedon käytön kannalta. Keskeiseksi tekijäksi nousee käytetty hiljaisen tiedon määritelmä. Jos hiljaisella tiedolla viitataan yksilön toiminnan taustalla olevaan implisiittiseen rakenteeseen ja uskomuksiin, on eksplikointi vaikeaa. Kun taas hiljainen tieto ymmärretään prosessiksi kompetenssin tai tietotaidon tapaan, on eksplikointi helpompaa.

Kappaleessa 2.3.1 käsitellyn, Kuronen-Mattila ym. (2012a) esittämän tiedon katoamisen uhkalistauksen kautta huomataan, että yritysten ja organisaatioiden kontekstissa tietotaitoon ja kompetensseihin painottuvan tulkinnan voidaan nähdä olevan keskeisempi. Levy (2011) puolestaan tarkastelee tiedon tunnistamista myös resurssien allokoinnin näkökulmasta. Koska eläköityvän asiantuntijan kaikkea mahdollista tietoa ei voida eikä ole tarkoituksenmukaista siirtää, on tunnistamisen kautta kyettävä priorisoimaan asiantuntijan hallussa oleva tiedosta ja osaamisesta se kriittinen osa, johon tiedon säilyttämisessä keskitytään.

#### **2.4.1 Tiedon tunnistaminen osana tiedon ja osaamisen johtamista**

Tiedon tunnistamisen käsitteen moniulotteisuudesta ja käytännön toimintaan liittyvistä epäselvyyksistä huolimatta tiedon tunnistaminen esiintyy useissa tiedon ja osaamisen johtamisen kirjallisuudessa esitetyissä tiedon säilyttämisen ja siirron malleissa (ks. Haldin-Herrgård 2000, De Long & Davenport 2003, Evans & Kersh 2004, Berzon & Currie 2006, Kalkan 2006, Calo 2008, Moilanen 2008, Jääskeläinen 2011, Levy 2011). Tämän voi nähdä osoituksena tiedon tunnistamisen merkittävydestä ja tarkemman tutkimuksen tarpeesta. Seuraavassa tarkastellaan tiedon tunnistamisen roolia kirjallisuudessa esitetyissä malleissa, prosessikuvauksissa ja tutkimustuloksissa.

Haldin-Herrgård (2000) käsittelee tiedon tunnistamiseen läheisesti liittyvään eksternalisaatioon, eli hiljaisen tiedon muuntamiseen eksplisiittiseksi, liittyviä kysymyksiä. On esitetty, että eksternalisaation mahdollistamiseksi on tultava

tietoiseksi hiljaisen tiedon olemassaolosta, eli kyettävä tunnistamaan hiljainen tieto. Vasta tämän jälkeen on mahdollista jakaa hiljaista tietoa. Haldin-Herrgård (2000) tosin huomauttaa, että tätä kantaa on kyseenalaistettu viitaten siihen, kuinka hiljainen tieto usein siirtyy ajan kanssa tapahtuvan oppimisen kautta, ei niinkään eksplisiittisen opetuksen tai koulutuksen välityksellä. Siten on mahdollista, että tiedon haltijan itsetietoisuus jaettavan hiljaisen tiedon suhteen ei ole kriittisen tärkeää jakamisen onnistumisen kannalta. Joka tapauksessa ihmisten välisen vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää sekä hiljaisen tiedon tunnistamiselle että jakamiselle (Moilanen 2008). Moilanen (2008) huomauttaa myös, että hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneelta asiantuntijalta seuraajalle on hyvin riippuvaista asiantuntijan omasta aktiivisuudesta, eikä tähän liittyviä tehtäviä usein virallisesti määritetä organisaatioissa. Tunnistaminen tapahtuukin käytännössä usein osana ajan mittaan tapahtuvia vuorovaikutuksellisia tilanteita, jotka sisältävät esimerkiksi tarinankerrontaa, kyselemistä ja mentorointia. Kaikki edellä mainittu vuorovaikutus on luonnollisesti hyvin riippuvaista eri osapuolten, etenkin kokeneen asiantuntijan, kommunikaatiotaidoista.

Levy (2011) esittää tiedon säilyttämiseen eläköityvältä työntekijältä yleisen prosessimallin, joka on jaettavissa kolmeen päävaiheeseen. Nämä ovat tiedon skaalan määrittäminen (engl. *scope definition*), dokumentointi (sisältäen suunnittelun ja implementoinnin) sekä tiedon integroiminen takaisin organisaatioon. Näistä skaalan määrittäminen liittyy läheisimmin tiedon tunnistamiseen, sillä tiedon rajattomasta luonteesta johtuen on kyettävä tunnistamaan organisaation kannalta kriittinen tieto ja osaaminen, jonka säilyttämiseen keskitytään käytettävissä olevat, rajalliset resurssit huomioiden. Tämä määrittäminen ja tunnistamistyö tulee tehdä painottuen organisaatiolle eläköitymisestä koituvien liiketoiminnallisten haittojen minimointiin. Työn pohjalta voidaan muodostaa esimerkiksi tietopuu (*knowledge tree*), jonka pohjalta varsinainen dokumentointi on mahdollista aloittaa. Vastuu tunnistamiseen liittyvästä priorisoinnista ja määrittästyöstä on Levyn (2011) mukaan ensisijaisesti eläköityvän työntekijän esimiehellä, sillä priorisoinnissa on huomioitava tiedon nykyisen merkityksen lisäksi myös se, millainen tieto ja osaaminen on organisaatiolle merkittävää tulevaisuudessa.

De Long ja Davenport (2003) korostavat tiedon säilyttämisen strategioiden kontekstisidonnaisuutta ja monitahoisen lähestymistavan tarvetta case-esimerkkeinä esitettyjen organisaatioiden käytäntöjen tarkastelun kautta. Tiedon säilyttämisen käytäntö on muovattava kulloisenkin sovellusympäristön ja -tarpeen mukaiseksi. Ensimmäinen askel tiedon säilyttämisessä on kuitenkin katoamisvaarassa olevan tiedon tunnistaminen. Case-organisaatioissa tätä on tehty esimerkiksi ennakoimalla työntekijöiden eläköitymisiä ja liittämällä eri toimenkuviin riskikertomia tämän ennakointityön tuottamien selvitysten mukaisesti. Toisessa De Longin ja Davenportin (2003) esittelemässä tapauksessa käytössä on kysymyslista, jonka avulla esimies kykenee luomaan kokonaiskuvan toimenkuvasta poistuvan työntekijän synnyttämästä riskistä. Kysymykset ottavat huomioon muun muassa työntekijän halukkuuden tietonsa jakamiseen, lähdön ajankohdan sekä mahdollisen seuraajan olemassaolon. Kolmannessa tapauksessa organisaatio kohtasi suuren tiedonsäilyttämishaasteen joutuessaan irtisanomaan suuren joukon työntekijöitä. Näistä tunnistettiin erikseen haastateltaviksi erityisen tärkeää tietoa ja osaamista hallussaan pitävät yksilöt käyttäen kriteeristöä, joka huomioi muun muassa erityisen hyvän suoriutumishistorian, aseman henkilönä, jolta muut kysyvät usein apua sekä toimenkuvan, jota vastaavia vastuita ei ollut kenelläkään muulla. Myös Jääskeläinen (2011) tarkastelee työntekijöiden vaihtuvuutta organisaation riskienhallinnan kannalta. Riskimäärityksissä on tärkeää kyetä tunnistamaan sekä potentiaaliset lähtijät että heidän hallussaan oleva tieto ja osaaminen. Tätä tietoa tiedosta ja osaamisesta voidaan edelleen käyttää muodostettaessa painotettua kokonaiskuvaa työntekijöiden vaihtuvuuden organisaatiolle muodostamasta riskistä.

Evans ja Kersh (2004) tarkastelevat hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistamisen sekä tunnustamisen (engl. *recognition*) roolia oppimista tukevan ja stimuloivan työympäristön luomisessa. Yksilön aikaisempaan elämäkokemukseen pohjaavat hiljaiset taidot ja tiedot voidaan kontekstisidonnaisuudestaan huolimatta usein ottaa käyttöön ja kehitettäväksi uudessa työympäristössä. Yksilö itse harvoin tunnistaa näitä tietoja ja taitoja niiden hiljaisen luonteen vuoksi, mutta organisaation taholta tapahtuneen tunnistamisen ja tunnustamisen kautta niistä voi tulla

merkittävä tekijä yksilön oppimisprosessia uudessa työssä. Tunnistaminen auttaa eksplikoimaan hiljaista tietoa sekä osaamista ja tukee siten positiivisten oppimiskokemusten syntymistä työntekijälle.

Ashworth (2006) tarkastelee työntekijöiden ikääntymistä ja vaihtuvuutta sekä näiden tekijöiden vaikutuksia organisaatioon, keskittyen Yhdysvaltain sähköteollisuuteen. Työvoiman ikääntymisestä seuraavista eläköitymisäalloista voidaan nähdä koituvan sekä uhkia että mahdollisuuksia. Se, kumpi puoli nousee merkittävämmäksi organisaation kannalta, määräytyy sen mukaan, kuinka paljon tietoa ja kokemusta pääsee katoamaan eläköitymisten myötä. Minimoimalla tiedon ja kokemuksen katoamisen organisaatio kykenee keskittymään työvoiman vaihtuvuuden positiivisiin mahdollisuuksiin. Ashworth (2006) viittaa tiedon tunnistamiseen epäsuorasti esittämällä yhtenä jatkotutkimuksen hypoteesinaan, että tiheitä tiedon, kommunikaation ja transaktiivisen muistin (tieto siitä, kuka tietää mitäkin) verkostoja omaavat työyhteisöt altistuvat vähemmän työvoiman ikääntymisestä johtuvan korkean vaihtuvuuden negatiivisille seurauksille, jotka välittyvät tiedon ja kokemuksen katoamisen kautta.

Berzon ja Currie (2006) esittävät, että suurten ikäluokkien eläköitymiseen liittyvissä tiedon ja osaamisen johtamisen ongelmissa käytännöllinen lähestymistapa on tiedon siirtoon liittyvien, suunnitelmallisten pilottiprojektien suorittaminen. Osa tarpeellisia suunnitelmia on määrittää kriteeristö, jonka avulla on mahdollista tunnistaa kriittinen, siirrettävä tieto. Kriteeristöä soveltamalla listataan keskeinen tieto ja osaaminen, ja tämän tunnistamisen pohjalta voidaan suunnitella käytännön menetelmiä tiedon säilyttämiseksi ja siirtämiseksi.

Kalkan (2006) käsittelee organisationaalisen tiedon jatkuvuuden prosessia, eli tiedon siirtoa, joka tapahtuu organisaatiosta poistuvan työntekijäsukupolven ja organisaatioon juuri saapuneen työntekijäsukupolven välillä. Onnistuneessa tiedon jatkuvuuden prosessissa täytyy ottaa huomioon tiedon siirtämisen selektiivinen luonne. Kaiken tiedon siirtämisen tulee perustua huolelliseen suunnitteluun sekä analyysiin organisaation tiedon jatkuvuuden nykytilasta. Keskeinen osa prosessia on organisaation kannalta kriittisen operationaalisen tiedon tunnistamiseen ja keräämiseen keskittyvän

metodologian kehittäminen. Yksi keskeinen tämän metodologian avulla kehitettävä työkalu on tietoprofiili (*knowledge profile*), jossa tehdään näkyväksi tietyn tehtävän tai toimenkuvan kannalta kriittinen tieto ja osaaminen. Tietoprofiili helpottaa poistuvan työntekijän seuraajan osaa sekä turvaa organisaation tiedollisen jatkuvuuden kautta myös organisaation liiketoiminnallista jatkuvuutta. Myös Calo (2008) korostaa tiedon ja osaamisen riskiprofiilien merkityksellisyyttä suurten ikäluokkien eläköitymisen luoman uhan kohtaamisessa. Riskiprofiilissa tunnistetaan organisaation kannalta olennaisia tehtäviä ja toimenkuvia, joita uhkaa eläköitymisten myötä epäjatkuvuus.

Parise ym. (2006) tuovat mukaan tiedon katoamisen tarkasteluun näkökulman poistuvan työntekijän verkostoroolin merkityksestä. Keskittyminen pelkän katoamisuhan alla olevan, yksilön osaamiseen keskittyvän tiedon tunnistamiseen ja säilyttämiseen voi johtaa tiedon kodifioimisprosesseihin, joissa saadaan säilytettyä vain pieni osa yksilön todellisesta merkityksestä organisaatiolle. Sosiaalisten verkostojen analyysin kautta on mahdollista tunnistaa työntekijän verkostorooli, joka voi olla merkittävä tekijä tiedon ja osaamisen virtaamiselle koko organisaation mittakaavassa. Tunnistettavissa on kolme keskeistä roolia. Ensimmäinen on keskeinen yhdistäjä (engl. *central connector*), joka on tietonsa ja osaamisena ansiosta keskeinen avunpyyntöjen kohde organisaation muiden jäsenten taholta. Välittäjä (*broker*) puolestaan luo yhteyksiä organisaation eri alaosastojen välille, ollen siten keskeinen tekijä organisaation koko verkoston integroimiselle. Viimeiseksi perifeerinen toimija (*peripheral player*) on organisaation verkoston reunoilla viihtyvä työntekijä, joka ei muodosta suurta tiedollista vaihtoa organisaation muiden jäsenten kanssa, mutta joka toisaalta voi pitää hallussaan organisaation kannalta merkittäviä yhteyksiä organisaation ulkopuolelle. Kukin rooli implikoi erilaisia seurauksia ja toimenpidesuosituksia organisaatiolle sekä silloin, kun poistuvan työntekijän kautta rooli katoaa verkostosta, että silloin, kun uusi työntekijä yritetään tuoda tiettyyn verkostorooliin. Poistuvan työntekijän verkostoroolin tunnistaminen voidaan siis nähdä merkittävänä osana tiedon ja osaamisen säilyttämisen kokonaisuutta ja sen käytännön onnistumista.



#### 2.4.2 Tiedon tunnistamisen menetelmät ja viitekehykset

Tiedon ja osaamisen tunnistamista käsittelevä akateeminen kirjallisuus käsittelee aihettaan varsin abstraktilla tasolla. Siten keskustelussa on esitelty varsin niukasti käytännön menetelmiä ja viitekehyksiä organisaatioiden tiedon ja osaamisen johtamisen tueksi. Tiedon ja osaamisen siirtoa sekä yleisemmällä tasolla tiedon ja osaamisen johtamista koskevassa keskustelussa esitetään puolestaan runsaammin myös käytännön lähestymistapoja. Seuraavassa tarkastellaan näistä käytännön menetelmistä ja viitekehysistä sellaisia, joiden voi katsoa sivuavan myös tiedon ja osaamisen tunnistamista. Vaikka menetelmät eivät suoraan keskity tiedon ja osaamisen tunnistamisen kysymyksiin, on niiden avulla mahdollista saada hyödyllisiä käytännön näkökulmia ja lähtökohtia ongelman lähestymiseen.

Nonaka ja Konno (1998) tarkastelevat tiedon luomisen prosessia niin kutsutun SECI-mallinsa avulla. Nimi on lyhenne, jossa jokainen kirjain edustaa yhtä vaihetta tiedon luomisen syklissä. Nämä ovat socialisaatio, eksternalisaatio, kombinaatio sekä internalisaatio. Kukin neljästä vaiheesta edustaa yksilöä laajempaan kontekstiin sidottua vuorovaikutusta eksplisiittisen sekä hiljaisen tiedon välillä. Neljä vaihetta seuraavat toisiaan jatkuvassa syklissä, jonka eteneminen synnyttää organisaatioon uutta tietoa.

Tiedon tunnistamisen kannalta SECI-mallin kiinnostavimmat vaiheet ovat socialisaatio ja eksternalisaatio. Nonakan ja Konnon (1998) mukaan socialisaatio tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista yksilöiden välillä. Tämä tapahtuu yhteisten aktiviteettien kautta, esimerkiksi viettämällä aikaa samassa tilassa, eikä niinkään eksplisiittisten ohjeiden välityksellä. Käytännössä siis hiljaista tietoa omaksutaan toiselta organisaation jäseneltä fyysisen läsnäolon kautta. Eksternalisaatiossa puolestaan hiljainen tieto eksplikoidaan sellaiseen muotoon, että hiljaisen tiedon kantajan lisäksi myös muut kykenevät ymmärtämään sitä. Eksternalisaation onnistuminen riippuu pääasiassa kahdesta tekijästä. Ensimmäiseksi, eksternalisaatio edellyttää menetelmiä, joiden avulla hiljaisen tiedon ilmaisu mahdollistuu. Näitä ovat esimerkiksi sanat, käsitteet, metaforat, analogiat, narratiivit ja erilaiset visuaaliset ilmaisukeinot. Toiseksi, asiantuntijatieto on eksplikoitaessa kyettävä kääntämään helposti ymmärrettävään muotoon. Hiljaisen tiedon

luonteesta johtuen hiljainen asiantuntijatieto on usein hyvin henkilökohtaista ja yksilölliseen osaamiseen sidottua. Siten eksplikointi edellyttää ymmärrettäväksi ja omaksuttavaksi tekemistä, joka ottaa huomioon vastaanottajan valmiudet tiedon omaksumiseen.

Tietokartta (*knowledge map*) on kirjallisuudessa verrattain runsaasti käsitelty työväline intellektuaalisen pääoman tunnistamiseen ja organisatorisen muistin ylläpitoon (ks. Wexler 2001, Burnett ym. 2004, Driessen ym. 2007). Wexler (2001) kuvaa tietokartoitusta jatkuvana organisatorisena prosessina, johon johtotehtävissä toimivien organisaation jäsenten tulee sitoutua. Jatkuvuus korostuu, sillä organisaation kaiken tiedon eksplikointi ja ajantasaisena pitäminen on nykyisen tiedonvälityksen aikana entistäkin mahdottomampi tehtävä. Tietokartta on siis väline, jonka muodostamalla pyritään kaappaamaan ja integroimaan vahvemmin organisaatioon eksplisiittisenä se tieto, joka on organisaatiolle strategisesti merkittävää. Tehokas tietokartta auttaa tunnistamaan intellektuaalista pääomaa, sosiaalistamaan uusia työntekijöitä, vahvistamaan organisationaalista oppimista sekä ennakoimaan uhkia ja mahdollisuuksia. Tunnetun tiedon organisoinnin ohella tietokartoitus voidaan nähdä välineenä uusien, aiemmin eksplikoimattomien tiedollisten alueiden kartoittamiseen. Käytännössä tietokartat ovat graafisia esityksiä, jotka mahdollistavat eksplisiittisen tiedon jakamisen organisaatiossa käyttäen tekstiä, tarinoita, symboleja, malleja ja numeroita. Tietokartat eivät itsessään tarjoa ratkaisuja ongelmiin, ne ennemminkin ohjaavat tunnistamaan oleellista tietoa ja organisaation jäseniä. Tietokarttojen luominen ja ylläpito ovat dynaamisia prosesseja, joihin voi osallistua erilaisilla tavoilla ja jotka voivat palvella erilaisia päämääriä. Henkilöitä, kykyjä, dokumentteja sekä organisationaalisia rakenteita ja käytäntöjä kartoittavat intellektuaalisen pääoman oppaat ovat yksi, tiedon ja osaamisen tunnistamisen kannalta relevantti tyyppi tietokartoista. Driessen ym. (2007) esittävät tietokartalle abstraktin yleismallin, jossa tietokartan sisältämät entiteetit jaotellaan aktiviteetteihin, käsitteisiin, käsitteitä kuvaaviin termeihin, ryhmiin, tieto-objekteihin sekä henkilöihin. Näiden entiteettien välille on edelleen eriteltävissä runsaasti erilaisia suhteita, jotka kuvaavat entiteettien vuorovaikutusta tiedon ja osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Burnett ym. (2004) tuovat tietokartoituksen rinnalle tietoauditoinnin (*knowledge audit*) käsitteen lähestyen prosesseja kansainvälisen öljy-yhtiön case-esimerkin kautta. Tietoauditointi tarvitaan, jotta tietokartan luominen olisi ylipäänsä mahdollista. Auditoinnin merkitys on nimenomaan tiedon ja osaamisen tunnistamisessa. Sen avulla tunnistetaan organisaation tarpeet tiedolle ja osaamiselle, nykyisen tiedon ja osaamisen sijainti sekä tiedolliset aukot ja pullonkaulat tiedon virtauksessa. Yleisesti tietoauditointi koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäiseksi tunnistetaan tiedolliset tarpeet kyselylomakkeiden, haastattelujen ja kohderyhmien kautta. Toiseksi muodostetaan inventaario saatavilla olevasta tiedosta ja osaamisesta sijainteineen, käytötapoineen ja relevansseineen. Vasta viimeisenä vaiheena on tietokartan luominen kahden ensimmäisen vaiheen pohjalta. Burnett ym. (2004) esittävät case-esimerkinsä pohjalta kahdeksanvaiheisen mallin tietoauditoinnin ja tietokartoituksen prosessiin. Ensimmäiset vaiheet keskittyvät organisaation keskeisten jäsenten kouluttamiseen, aiheeseen tutustuttamiseen ja motivointiin sekä projektin mittauskriteerien määrittämiseen. Tämän jälkeen suoritetaan tietoauditointi haastatteluin sekä kehitetään tietokartta. Lopulta kerätään palaute projektista sekä kehitetään suunnitelma tietoauditoinnin ja -kartoituksen tarpeelliseksi osoittamien toimien implementoimiseksi. Viimeiseksi tarvittavat toimet implementoidaan.

Cross ja Sivaloganathan (2007) käsittelevät asiantuntijatiedon tunnistamista, luokittelua ja käyttöä yritysten tuotekehitysprosesseihin keskittyvien case-esimerkkien kautta. Asiantuntijatiedon tunnistamiseen käytettiin käsitellyissä caseissa useita eri menetelmiä. Näitä ovat lokikirja-analyysi, haastattelut, prosessidiagrammien luominen, projektidokumentaation ja kokouspöytäkirjojen tarkastelu sekä jatkuva tiedon kaappaaminen ja ylläpito. Lokikirjat ovat tuotekehitysinsinöörien teknisiä muistiinpanoja, jotka eivät sellaisenaan ole hyödyllisiä muulle organisaatiolle. Kontekstiinsa liitettyinä ne voivat kuitenkin tulla osaksi laajempaa organisationaalisen asiantuntijatiedon kokonaisuutta. Haastatteluja käytetään asiantuntijoiden hiljaisen tiedon eksplikoimiseksi, ja niitä valmistellaan esittämällä haastateltaville ennakkoon kysymyssarja, joka herättää tiedon tunnistamisen kannalta oleellista itsereflektiota. Flow-diagrammin luominen tuotekehitysprosessista auttaa tunnistamaan asiantuntijan tiedollista panosta ja tarvittavaa osaamista

prosessin eri vaiheissa. Lisäksi diagrammi voi toimia lähtökohtana seuraavaan vastaavanlaiseen prosessiin. Projektidokumentaatiota ja kokouspöytäkirjoja läpikäymällä voidaan niinkään saada tietoa projektin eri vaiheissa tarvittavasta tiedosta ja osaamisesta. Jatkuva tiedon kaappaaminen ja ylläpito taas on ajantasaisuuden kannalta ehdottoman tärkeää. Sen avulla organisaatio voi hyötyä tunnistetusta ja säilötystä tiedosta. Cross ja Sivaloganathan (2007) esittävät myös viitekehyksen asiantuntijatiedon luokitteluun tuotekehitysprojekteissa. Näitä ovat maa- ja markkinakohtaiset edellytykset, kokemus, parhaat käytännöt, vinkit ja kikat, tuotespesifiset parametrit, vuorovaikutukset ja kompromissit, tietokontaktit, lainsäädäntö, valmistusprosessi ja saatavilla olevat materiaalit, preferoidut osat ja asennusvaatimukset sekä sidosryhmien käyttäytyminen ja vaatimukset.

Manka ja Mäenpää (2010) esittävät oman kolmen pääkysymyksen sarjansa organisaation ydinosaamisten tunnistamiseen. Niiden avulla pyritään selvittämään organisaation tiedollinen nykytila ja siihen johtaneet tekijät. Ensimmäinen kysymyksistä keskittyy siihen, millä organisaatio on menestynyt menneisyydessä. Näitä tekijöitä lähestytään listaamalla sekä organisaation sisäisiä asioita että hahmottelemalla organisaation syntyajan toimintaympäristöä. Listauksista pyritään sitten tunnistamaan osaamisen kokonaisuuksia ja kiteytyksiä. Mennyttä toimintaympäristöä taas verrataan nykyiseen – onko jokin muuttunut? Toinen kysymys koskee organisaation nykyistä osaamista. Mitä se on, mikä siitä on oleellista ja mikä puolestaan tulisi unohtaa? Tätä kysymystä peilataan toimintaympäristön muutosten aiheuttamiin tarpeisiin ja nykyosaamisesta pyritään tunnistamaan vahvuuksia ja näistä edelleen mahdollisia ydinosaamisen kokonaisuuksia. Viimeinen kysymys suuntautuu tulevaisuuteen, käsitellen sitä, mitä organisaation tulisi osata, jotta se menestyisi jatkossakin. Tämän kysymyksen synnyttämä pohdinta toimii pohjana osaamisen vahvistamiselle, alikäytetyn osaamisen hyödyntämiselle, uuden osaamisen hankkimiselle sekä toimintatapojen muuttamiselle.

De Long ja Davenport (2003) esittelevät suurista yrityksistä poimittuja käytäntöjä organisaatiolle keskeisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen. Tunnistamisen menetelmissä korostuvat kyselyt ja haastattelut, etenkin

riskienhallinnan näkökulmasta. Yhdessä case-organisaatioista selvitettiin vapaaehtoisen kyselyn kautta työntekijöiden arvioituja eläköitymisajankohtia ja näiden eläköitymisten aiheuttamaa tiedollista riskiä hahmotettiin erityisen työntekijän aseman keskeisyyteen liittyvällä kertoimella painottamalla. Näin kyettiin tunnistamaan katoamisvaarassa olevia osaamisalueita ja priorisoimaan jatkotoimenpiteitä. Toisessa organisaatiossa johtotehtävissä olevat henkilöt esittivät itselleen kysymyssarjan, joka herätti pohtimaan poistuvan asiantuntijan halukkuutta ja kyvykkyyttä tiedon jakamiseen, muutoksen luonnetta (esim. onko kyseessä eläköityminen vai vain sisäinen siirtyminen), muutoksen ajankohtaa ja sitä, onko seuraaja jo nimetty. Kolmannessa yrityksessä suuren irtisanomisaallon yhteydessä pyrittiin tunnistamaan kriittisten tekijöiden avulla irtisanottavista ne henkilöt, joiden tieto ja osaaminen on tärkeintä säilyttää. Näitä tekijöitä olivat loistava suoriutuminen, uniikkien tehtävien hoitaminen, rooli henkilönä, jonka luo hakeudutaan kriisitilanteissa sekä suuri organisaation sisäisten ja ulkoisten kontaktien määrä. Tiedon siirrossa ja säilyttämisessä käytetyt viisi yleistä menetelmää puolestaan ovat haastattelut ja niistä tehtävät tallenteet, mentorointi, tarinankerronta, käytäntöjen ympärille syntyvät epäviralliset käytäntöyhteisöt (*communities of practice*) sekä koulutus. Menetelmien valintaa ohjaavat tilanteen määräämät tarpeet sekä siirrettävän tiedon luonne. Hiljaista ja kulttuurisidonnaista tietoa siirrettäessä kasvokkaisen vuorovaikutuksen rooli korostuu, kun taas eksplisiittistä tietoa siirrettäessä mahdollisuudet hyödyntää teknologiaa kasvavat.

Edellä on käsitelty olemassa olevan kirjallisuuden kautta tiedon ja osaamisen luonnetta sekä hiljaisen tiedon ja osaamisen arvoa. Lisäksi on paneuduttu tiedon ja osaamisen johtamista sekä säilyttämistä koskevaan kirjallisuuteen, ja sen aihepiirien erikoistapauksena tämän työn kannalta keskeiseen alueeseen, eli tiedon tunnistamiseen. Tämä diplomityö käsittelee asiantuntijatiedon tunnistamista eläköitymistapauksissa. Siten tässä luvussa tapahtunut, kirjallisuuteen perustuva kontekstualisointi on työn tulkinnan kannalta tarpeellista. Työn tavoitteena on eritellä aineiston organisaatioissa sovellettuja tunnistamisen tapoja, tunnistamiseen liittyviä ongelmia sekä sitä tietoa ja osaamista, jota asiantuntijat kykenevät itse tunnistamaan kohdallaan

oleelliseksi. Luvussa 3 esitellään keinot tämän tavoitteen saavuttamiseksi, eli tutkimuksen aineisto ja menetelmät.

### 3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen aineisto sekä sen tarkastelussa hyödynnetyt menetelmät. Aluksi käsitellään työssä omaksuttu tutkimusmenetelmä kertomalla tiiviisti sen metodologisista ja teoreettisista lähtökohdista. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimusaineistoa sekä sen hankintaa ja työssä käsitellyn aineiston rajaamista. Lopuksi esitellään vaiheittain aineiston käsittelyn ja analyysin prosessi.

#### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Lyhyesti ilmaistuna tämä diplomityö on teemahaastattelulitteraatioille tehty kvalitatiivinen sisällönanalyysi, jonka pohjalta pyritään työn pohdintaosiossa esittämään arvioita mahdollisista vaaranpaikoista tiedon ja osaamisen tunnistamisen kannalta. Näiden vaaranpaikkojen pohjalta esitetään lopulta käytännöllisiä toimenpidesuosituksia, joita asiantuntijaorganisaatiossa toimiva esimies voi soveltaa edistääkseen tiedon ja osaamisen tunnistamista. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi on Schreierin (2013) mukaan metodi, jonka avulla kuvaillaan systemaattisesti kvalitatiivisen datan merkityksiä. Tällainen kuvailu tehdään liittämällä kvalitatiivisen datan osia tutkijan määrittämän koodauskehysten kategorioihin. Kvalitatiivista sisällönanalyysia luonnehtii kolme asiaa. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi

1. *vähentää käsiteltävän datan määrää sekä*
2. *on systemaattinen ja*
3. *joustava menetelmä.*

Kvalitatiivinen sisällönanalyysi karsii käsiteltävää dataa, koska tutkija keskittyy työssään valitsemiinsa merkityksiin. Datan sisältämät, tarkastelun kohteena olevat merkitykset liitetään korkeamman abstraktiotason kategorioihin, jotka tutkijan muodostama koodauskehys määrittää. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi on systemaattista, koska se etenee tiettyä protokollaa noudattaen. Kaikki data analysoidaan, jotta joukosta saadaan poimittua kaikki tutkimuskysymysten kannalta relevantti materiaali. Analyysissa data koodataan ennalta määritetyn koodauskehysten kategorioiden ja alakategorioiden mukaisesti, tarvittaessa kahteen kertaan.

Kvalitatiivisen sisällönanalyysin joustavuus puolestaan liittyy koodauskehysten muodostamiseen. Tässä muodostusprosessissa yleensä yhdistyvät sekä käsite- tai teorialähtöiset kategoriat että datalähtöiset kategoriat. Yleensä ainakin osan koodauskehyksestä tulisi olla datalähtöistä alkuperää, jotta datan sisältämät merkitykset tulisivat validisti kuvatuiksi. (Schreier 2013.)

Schreierin (2013) mukaan kvalitatiivisen sisällönanalyysin voi kuvata kahdeksan askeleen prosessina (ks. Taulukko 3). Ensimmäisenä muodostetaan tutkimuskysymykset, jonka jälkeen valitaan materiaali ja edelleen siitä erotetaan edustava osa tukemaan koodauskehysten muodostamista. Seuraavaksi muodostetaan koodauskehys, yleensä käyden materiaalia iteratiivisesti läpi ja luoden koodauskehysten näiden kierrosten tuella. Tämän jälkeen materiaali segmentoidaan osiin, jotka mahtuvat kukin vain yhteen alakategoriaan kustakin pääkategoriasta. Segmentoinnin jälkeen suoritetaan koekoodaus, jonka jälkeen koodauskehysten toimivuutta arvioidaan ja sitä muokataan tarvittaessa. Tämän jälkeen seuraa pääasiallinen analyysi, jonka aikana koodauskehystä ei enää muuteta. Viimeiseksi on vuorossa tulosten esittäminen ja tulkinta.

**Taulukko 3. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin vaiheet (Schreier 2013).**

1. Tutkimuskysymysten päättäminen
2. Materiaalin valinta
3. Koodauskehysten muodostaminen
4. Segmentaatio
5. Koekoodaus
6. Koodauskehysten arviointi ja muokkaus
7. Pääanalyysi
8. Tulosten esittäminen ja tulkinta

Puhdasoppisessa kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä jo muodostettu koodauskehys sekä analyysiin liittyvä koodausdata voivat toimia tutkimuksen tuloksena (ks. Schreier 2013). Tämän diplomityön osalta on kuitenkin tarkoituksenmukaista pyrkiä nostamaan analyysin tuloksista muodostuneista kokonaisuuksista oleellimmat vastauksiksi tutkimuskysymyksiin. Siispä datan koodauksen käsittävän analyysin jälkeen suoritetaan tulkinnallinen koodatun datan analyysi, jonka pohjalta muodostetaan diplomityön



sovellushakuisen tarkoituksen kannalta oleelliset, keskeiset tulokset. Edelleen nämä tulokset toimivat luvussa 5 esitettävän oleellisen tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytännön viitekehyksen perustana.

### **3.2 Aineisto ja sen hankinta**

Tutkimuksen aineisto on peräisin Aalto-yliopistossa vuosina 2010-2012 suoritetusta ELSA-projektista. ELSA, eli “Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt” on tutkimusprojekti, joka tarkasteli teemahaastatteluin 55 asiantuntijan eläköitymistapausta 18 eri suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. ELSA-tutkimukseen valitut organisaatiot käsittävät sekä yksityisen että julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminnan kannalta kokemukseräinen tieto ja osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Asiantuntijaorganisaation kriteereitä ovat suuri asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin, työntekijöiden korkea peruskoulutustaso sekä työyhteisön suuri riippuvuus asiantuntijasidonnaisesta osaamisesta. Tutkimukseen valitut organisaatiot ovat luonteiltaan moninaisia. Ne käsittävät toimijoita esimerkiksi suurista suomalaisista kaupungeista suuriin kemianteollisuuden ja energia-alan pörssiyhtiöihin, tai rakennusteollisuuden toimijoista yksityiseen terveydenhuoltoyhtiöön sekä valtakunnalliseen viestintäalan toimijaan. (Kuronen-Mattila ym. 2012a, 2012b.)

ELSA-tutkimuksen tavoitteena oli noin 200 teemahaastattelun avulla tuottaa tietoa siitä, kuinka asiantuntijaorganisaatiot eri toimialoilla jakavat ja säilyttävät kokemukseräistä tietoa ja osaamista, miten ne tässä onnistuvat ja kuinka ne voivat kehittää näitä asiantuntijatiedon jakamisen menetelmiä ja käytäntöjä asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tapaus käsittää yhden asiantuntijan eläköitymisen. Valituissa tapauksissa organisaatio on pyrkinyt suunnitelmallisesti säilyttämään asiantuntijan kokemukseräistä osaamista organisaatiossa. Haastatteluhetkellä tutkimuksen keskiössä olevat asiantuntijat olivat joko jo eläköityneet tai pian eläköitymässä. Tutkimukseen valitut organisaatiot valitsivat eläköitymistapaukset itse tutkijoiden avustuksella. (Kuronen-Mattila ym. 2012a, 2012b, ELSA-projekti 2012.)

ELSA-projektin aineistonhankinnassa tutkimuksessa tarkastellut eläköitymistapaukset valittiin siten, että toisen seuraavista kriteereistä tuli täyttyä:

- “Tapaus, jossa asiantuntijan eläkkeelle siirtymisestä on ehtinyt kulua jonkin aikaa, jolloin tapausta tarkasteltiin osittain retrospektiivisesti. Eläkkeelle siirtymisestä ei kuitenkaan voinut olla kulunut yli kahta vuotta, jotta siirtymävaiheen voitiin olettaa olevan eri osapuolilla vielä tuoreessa muistissa.
- Tapaus, jossa asiantuntija jää eläkkeelle lähitulevaisuudessa, ja jossa systemaattisesti pyritään säilyttämään eläkkeelle jäävän asiantuntijan tietoa ja osaamista.” (Kuronen-Mattila ym. 2012b.)

Jokaisesta tutkimukseen valitusta organisaatiosta analysoitiin 1-4 eläköitymistapausta. Tapauksia tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta, haastatteleamalla sekä eläköityviä asiantuntijoita että heidän seuraajiaan, esimiehiään ja organisaation henkilöstötoimintojen edustajia. Eläköitymistapaukset edustivat asiantuntijatehtäviä, joissa suuren osan tiedosta voidaan katsoa olevan henkilöitynyttä, pitkän kokemuksen kautta syntynyttä ja vaikeasti tunnistettavaa sekä jaettavaa. Työtehtäviensä puolesta haastatellut asiantuntijat edustivat monenlaista asiantuntijuutta, yhteisinä nimittäjinään työtehtävät, jotka sisälsivät asiantuntijatehtävien tyypillisiä piirteitä, kuten ongelmanratkaisua, päätöksentekoa ja/tai lainsäädännön tulkintaa. Tämän asiantuntijuuden monimuotoisuus käy ilmi tutkimukseen valittujen asiantuntijoiden ammattinimikkeistä. Joitakin esimerkkejä ammattinimikkeistä ovat arkkitehti, toimittaja-juontaja, työmarkkinalakimies, koneasentaja, myyntipäällikkö, kaupunginjohtaja, varatoimitusjohtaja, terveydenhoitaja, vanhempi tutkija ja eläinlääkäri. (Kuronen-Mattila ym. 2012a.)

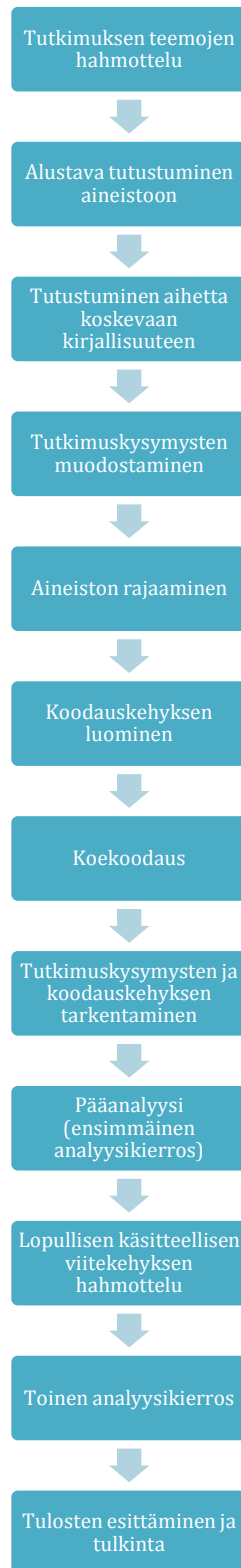
ELSA-tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, mikä tarkoittaa sitä, että tiukasti määritetyn kysymysrunгон läpikäynnin sijaan tutkija ja haastateltava keskustelivat tutkijan esittämien kysymysten johdattamina tutkimuksen aiheiden ja tavoitteiden mukaisista teemoista. Esiin nousseiden asioiden annettiin tarvittavissa määrin vaikuttaa keskustelujen etenemiseen, kysytyihin kysymyksiin sekä haastattelun

lopulliseen muotoon. Asiantuntijoita haastatellessa teemojen pääpaino oli asiantuntijan osaamisessa sekä organisaation käyttämissä keinoissa asiantuntijan osaamisen säilyttämiseksi. (Kuronen-Mattila ym. 2012b.)

Tämän diplomityön lopullinen aineisto koostuu 51 asiantuntijan haastattelulitteraatiosta, jotka rajattiin tutkimuksen kohteeksi ELSA-projektin arkistosta. ELSA-projekti oli diplomityön suunnittelun alkaessa jo päättynyt, joten haastattelumateriaaliin tai siinä esiintyviin painotuksiin ei voitu tämän tutkimuksen edetessä enää vaikuttaa. Asiantuntijoiden haastattelulitteraatioihin rajautumisen katsottiin mahdollistavan työn laajuuden puitteissa tarkoituksenmukaisen ja monipuolisen aiheen tarkastelun. Asiantuntijanäkökulmaan rajautuminen toisi aineistolle keskinäistä vertailukelpoisuutta ja auttaisi käsittelemään diplomityön tutkimuskysymyksiä fokusoidusti. Aineiston rajaamiseen johtanutta prosessia sekä aineiston varsinaista käsittelyä ja analyysia kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **3.3 Aineiston käsittely ja analyysi**

Aineiston käsittely aloitettiin tutustumalla keväällä 2015 yleisesti ELSA-projektia koskevaan dokumentaatioon. Koska ELSA-projekti oli diplomityötä aloitettaessa jo päättynyt, oli diplomityön tutkimuskysymykset asetettava siten, että olemassa oleva aineisto kykenisi niitä valaisemaan. Tutustumisen pohjalta tutkimuksen alustavaksi teemaksi hahmottui eläköityvän asiantuntijan tiedon ja osaamisen tunnistaminen. Tästä eteenpäin tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu kuvassa 2. Tutkimuksen teeman valikoitumisen jälkeen tutustuttiin itse tutkimusaineistoon, teemahaastattelulitteraatioihin. Tutustumisessa valittiin muutama, erilaisia organisaatioita ja erilaisia asiantuntijuuksia käsittävä litteraatio, jotka käytiin läpi haastattelujen sisältöön tutustumiseksi. Tämän vaiheen tarkoituksena oli muodostaa kuva siitä, olisiko aineiston pohjalta mahdollista vastata alustavan teeman mukaisiin tutkimuskysymyksiin. Työn aloittaminen ei tekijän yllättävien aikatauluhaasteiden vuoksi ollutkaan mahdollista suunniteltuna ajankohtana kesällä 2015, joten työ jäi tutustumisvaiheen jälkeen tauolle kevääseen 2016 saakka.



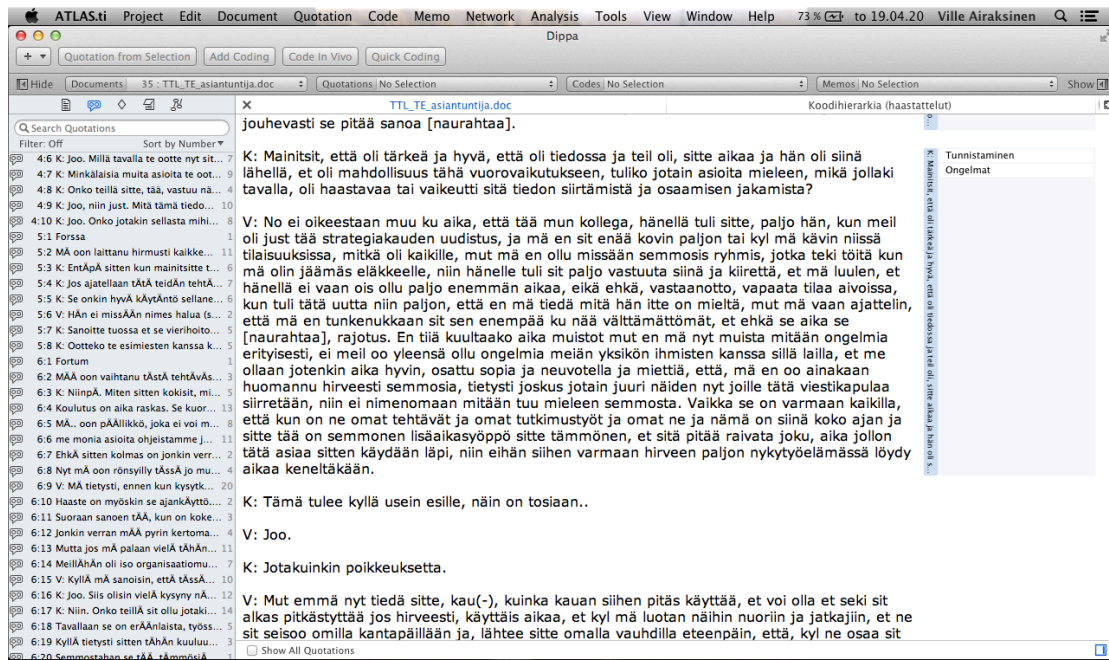
**Kuva 2. Tutkimuksen päävaiheet prosessikaaviona.**

Loppukevästä 2016 uudelleen käynnistetyn tutustumisvaiheen perusteella aineisto vaikutti tarjoavan valitun tutkimusteeman kannalta hedelmällistä sisältöä. Tämän jälkeen oli mahdollista aloittaa tutkimusteemaan liittyvän

kirjallisuuden etsiminen ja siihen tutustuminen. Diplomityön laajuuden kannalta päädyttiin kesäkuussa 2016 siihen, ettei koko ELSA-projektin noin 200 teemahaastattelun aineiston hyödyntäminen ole tarkoituksenmukaista fokusoidun analyysin tuottamiseksi. Työssä analysoitava aineisto päädyttiin rajaamaan 51 asiantuntijahaastattelun laajuiseksi. Aineiston käsittelyä varten valittiin ohjelmistoksi ATLAS.ti, joka laadullisen aineiston analyysiohjelmistona vaikutti käytännölliseltä haastattelulitteraatioiden koodaamista varten.

Tässä vaiheessa muodostettiin myös alkuperäiset kaksi tarkkaa tutkimuskysymystä oleellisen tiedon ja osaamisen tunnistamisesta ja tunnistetun tiedon ja osaamisen luonteesta. Alustavan aineistoon ja kirjallisuuteen tutustumisen sekä tarkkojen tutkimuskysymysten pohjalta hahmoteltiin analyysissä käytettävän koodauskehyksen ensimmäinen versio. ATLAS.ti:n käyttöä testattiin koodaamalla harjoitusmielessä tutustumisvaiheeseen valitut haastattelulitteraatiot. Testikoodauksen synnyttämien havaintojen myötä työhön lisättiin kolmas, tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteita käsittelevä tutkimuskysymys. Koodauskehystä muokattiin ja täydennettiin tässä vaiheessa koodauksessa tehtyjen havaintojen ja lisätyn tutkimuskysymyksen perusteella. Täydennysten perusteella muodostunut, pääanalyysissä käytetty koodauskehys on esitetty liitteessä 1.

Varsinaiseen aineiston analyysiin siirryttiin heinäkuussa 2016. Diplomityön aineistoksi rajattujen haastattelujen litteraatiot siirrettiin tekstidokumentteina ATLAS.ti –ohjelmistoon koodausta varten (ks. Kuva 3). Ensimmäisellä koodauskierroksella kaikki haastattelut analysoitiin yksityiskohtaisesti ja ne koodattiin tutkimuksen teemojen ja tutkimuskysymysten kannalta relevanteilta osiltaan koodauskehyksen mukaisesti.



Kuva 3. Ruudunkaappaus aineiston koodaustyöstä ATLAS.ti -ohjelmistossa.

Analyysityön edetessä palattiin aika ajoin jo kertaalleen koodattujen haastattelujen ja työssä käytetyn kirjallisuuden pariin. Pyrkimyksenä oli uudelleenarvioida analyysin edetessä koodatuista haastattelusitaateista muodostuvaa kokonaisuutta ja sen viitoittamia käsitteellisiä kategorioita. Analyysi- ja koodaustyö saatettiin kuitenkin ensimmäisen kierroksen osalta kaikkien haastattelulitteraatioiden osalta loppuun yhtenevästi, saman koodauskehyksen avulla edeten.

Ensimmäisen koodauskierroksen päätyttyä koodatuista sitaateista generoitiin pdf-tiedostoiksi tutkimuskysymysten mukaisten pääkategorioiden mukaiset yhteenvedot, jotka sisälsivät jokaisen kategoriaan koodatun sitaatin ja sen sisältämät koodit. Nämä yhteenvedot käytiin läpi nostoen esiin sitaateista informatiivisia kohtia ja hahmotellen niiden pohjalta lopullisia käsitteellisiä kategorioita. Yhteenvedoja läpikäydessä myös karsittiin koodatusta aineistosta tutkimuksen kannalta liian monitulkintaiseksi tai liian heikosti relevantiksi osoittautunut materiaali ja varmistuttiin siitä, että sitaatit todella kuuluivat yhteenvedoa määrittävään kategoriaan. Lopuksi yhteenvedojen läpikäynnin pohjalta valitut sitaatit sijoitettiin lopullisen kategorisoinnin mukaiseen viitekehykseen.

Luvussa 4 esitellään analyysityön tulokset toisella analyysikierroksella muodostuneen, lopullisen käsitteellisen viitekehyksen muotoa noudattaen.

Tuloksissa esiintyvät haastattelusitaatit on yksilöity siten, että haastateltavan asiantuntijan organisaatiota vastaa tietty kirjain ja haastateltavaa asiantuntijaa itseään hänet yksilöivä numero (ks. Liite 2). Spesifejä, organisaatio- ja asiantuntijakohtaisia tietoja ei ole sisällytetty sitaatteja yksilöiviin koodeihin eikä edellä mainittuun liitteeseen. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi haastateltavan tarkka tehtävänimike tai organisaation nimi. Näin on menetelty osittain haastateltavien yksityisyyden turvaamiseksi. Toisaalta myöskään tällaiset tarkat, kontekstia luovat taustatiedot eivät ole relevantteja tutkimustulosten välittämiseksi lukijalle.

## 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelulitteraatioiden analyysin tulokset, jotka on ryhmitelty analyysissa muodostuneen lopullisen käsitteellisen viitekehyksen mukaisesti. Tulosten esittämisjärjestys mukailee diplomityön tutkimuskysymysten järjestystä ja niiden viitoittamia teemoja. Tutkimuskysymykset, kuten luvussa 1 esiteltiin, ovat:

- ***Kuinka eläköityvän asiantuntijan olennainen tieto ja osaaminen tunnistetaan?***
- ***Millaisia haasteita tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyy?***
- ***Millaista tietoa ja osaamista eläköityvät asiantuntijat tunnistavat oleelliseksi omaan toimenkuvaansa liittyen?***

Luku 4.1 alalukuineen käsittelee siten tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyviä tuloksia, ja luku 4.2 puolestaan tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteisiin liittyviä tuloksia. Viimeisenä luku 4.3 käsittelee asiantuntijoiden itse oleelliseksi tunnistaman tiedon ja osaamisen luonnetta käsitteleviä tuloksia.

### 4.1 Tiedon ja osaamisen tunnistaminen

Tiedon ja osaamisen tunnistamisen tavat ja käytännöt ovat monet tutkimusaineiston organisaatioissa. Ylätasolla tiedon ja osaamisen tunnistamisen suhteen on tunnistettavissa kaksi erilaista kulttuuria, joiden osia voi tosin esiintyä toisiinsa limittyneinä samassa organisaatiossa. Nämä tunnistamisen kulttuurit ovat ad hoc -kulttuuri sekä systemaattinen kulttuuri. Nimensä mukaisesti ad hoc -kulttuurissa tiedon ja osaamisen tunnistaminen saa hyvin tapauskohtaisia muotoja, eikä sitä välttämättä tehdä tiedostetusti. Tunnistaminen voi kietoutua esimerkiksi asiantuntijan ja seuraajan työskentelyyn rinnakkain. Systemaattisessa kulttuurissa puolestaan tunnistamista suoritetaan tiedostetusti ja päämäärähakuisen systemaattisesti. Tietoa ja osaamista saatetaan esimerkiksi kartoittaa jo kauan ennen eläköitymistä, ja seuraajalle siirrettävä tieto saatetaan määritellä hyvinkin



yksityiskohtaisesti. Kulttuurien lisäksi on myös eriteltävissä lukuisia tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevia rakenteita, joiden läsnäolo auttaa tunnistamisen toteutumista ja onnistumista. Tällaiset tukirakenteet voivat luonteeltaan vaihdella esimerkiksi asiantuntijan itsensä henkilökohtaisista ominaisuuksista aina yleiseen organisationaalisen kommunikaation kulttuuriin. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyvät tulokset edellä mainittujen kategorioiden avulla.

#### **4.1.1 Kulttuuri – ad hoccia ja systematikkaa**

Aineiston tapauksista nousee selvästi esiin kulttuurin – organisationaalisen ja yksilöllisen – merkitys tiedon ja osaamisen tunnistamiselle. Kulttuurilla tarkoitetaan tässä yhteydessä löyhästi niitä toiminnan ja ajattelun käytäntöjä sekä rakenteita, jotka vaikuttavat tiedon ja osaamisen tunnistamiseen. Nämä käytännöt ja rakenteet voivat olla peräisin joko koko organisaation tai jonkin sen osan toimintatavoista ja arvoista. Vaihtoehtoisesti ne voivat olla luonteeltaan hyvin yksilöllisiä, eläköityvän asiantuntijan henkilökohtaisiin taipumuksiin ja toimintamalleihin kietoutuvia. Kulttuuri ilmenee eläköitymistapauksissa erilaisina tiedostettuina tai tiedostamattomina tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytäntöinä, mutta tämän lisäksi kulttuuri usein kytkeytyy myös laajemmin organisaatioiden ja asiantuntijoiden jokapäiväiseen toimintaan.

Edelleen kulttuurin systemaattisuuden aste liittyen tiedon ja osaamisen tunnistamiseen nousi aineiston analyysissä keskeiseksi jakolinjaksi. Yhdessä ääripäässä on nähtävissä ad hoc –toimintamalleihin nojaava tunnistamisen kulttuuri, toisessa puolestaan systemaattinen, ennalta määritettyihin käytäntöihin pohjaava tunnistaminen.

#### **Ad hoc –kulttuuri**

Tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ad hoc –kulttuuria leimaa tilannekohtaisuus. Tiedon ja osaamisen tunnistamista ei välttämättä tässä yhteydessä tiedosteta omaksi prosessikseen, vaan se tapahtuu muiden toimintojen ohessa, joko intuitiopohjaisesti tai selkeiden tarpeiden noustessa esiin. Ad hoc –lähestymistavan vahvuutena voi nähdä tarvelähtöisyyden ja sulautumisen esimerkiksi käytännön työskentelyyn. Tämä voi parhaimmillaan

tehdä tiedon ja osaamisen tunnistamisesta tehokasta, kun tunnistettavan tiedon ja osaamisen priorisointi tapahtuu kuin luonnostaan. Toisaalta ad hoc –kulttuurin systematian puute, refleктоimattomuus ja riippuvaisuus siitä, että puitteet tiedon ja osaamisen tunnistamiselle syntyvät eläköitymistapauksessa suunnittelematta muiden prosessien sivutuotteena, voivat muodostaa suuren uhkan tiedon ja osaamisen tunnistamisen onnistumiselle.

Eräs ad hoc –kulttuurin yleisimmistä ilmentymistä on kysymisen ja keskustelun kulttuuri, joka esiintyy eläköitymistapausten ulkopuolellakin osana organisaation toimintaa. Tällaisen tarvepohjaisen kommunikaation voi katsoa johtavan asiantuntijan tiedon vähittäiseen muuntumiseen organisaation tiedoksi.

*“Mut justiin tää tämmönen yrityskulttuuri ja sitten se, että täälläkin ne välillä sitten jonkun ahaa-elämyksen saa ja sit ne tulee aina kysymään multa, että mitenkäs se, et onks tää ollu ja sillon ja sillon. Ja mä sanon, et on ollu, et on siitä jo paperi tehty sillon ja sillon. Niin näitä sitten ovat kyselleet, oisivat varmaan saaneet vähän enemmänkin kysyä, mut et.”*

Asiantuntija 31, organisaatio K

Keskustelua ja kysymistä esiintyy myös muodoissa, jotka ovat vähemmässä määrin sulautuneet vallitsevan organisaatiokulttuurin arkipäiväisiin aktiviteetteihin. Tällöin keskustelua käydään yleensä suorassa yhteydessä eläköitymisprosessiin. Eläköityvä asiantuntija ja hänen seuraajansa ovat etukäteen varanneet tietyn ajan keskinäisille tapaamisille, joiden sisällöt voivat tapauskohtaisesti vaihdella runsaasti. Useimmiten tämä edellyttää asiantuntijan ja seuraajan rinnakkaisen työskentelyn jaksoa, tai sitä että seuraaja on jo entuudestaan organisaation jäsen. Tapaamisten käytäntö on keskusteleva, joskin ne voivat tilanteen mukaan painottua asiantuntijan luentomaiseen asioiden läpikäyntiin tai vaihtoehtoisesti hyvinkin vahvasti seuraajan intresseihin perustuvaan asiantuntijan tenttaamiseen. Huomattavaa on, että tällaiset tapaamiset voivat olla hyvinkin systemaattisesti organisoituja, mutta tiedon ja osaamisen tunnistamisen osalta ne ovat luonteeltaan varsin ad hoc.

*“Keskustellen. (--) Meillä on ollu ihan, sanotaan, että meil on joskus tämmösiä ad hoc -juttuja, et ku me on sovittu, et meil on aika, joka on*

*parin, yleensä ne on tämmösiä parin tunnin juttuja, niin sitten ensimmäisenä onkin joku ongelmatilanne, niin sitten ensiks raavitaan [nauraen] se selviks ja sitten mennään siihen varsinaiseen epistolaan mist on ollu tarkotus keskustella [nauraen] tai sit voi käydä niin, et me joudutaan siirtään se seuraavaan kertaan. Meil on nyt ollu täs viime aikoin pari sellast juttuu, et on ollu näitä päiväjuuttuja niin kiireellisiä, et me on käyty niitä läpi sitten.”* Asiantuntija 39, organisaatio N

Omaksi kategoriakseen erottuu määrätyn ajan jatkuva asiantuntijan ja seuraajan työskentely rinnakkain. Tällöin paino on aikataulutettujen keskustelujen sijaan vahvasti mestari-kisälli –tyyppisessä vuorovaikutuksessa, joka ei aina ole kielellistä kommunikaatiota. Asiantuntijan jokapäiväiset työtehtävät ja asiantuntijan intuitiivinen panos vuorovaikutukseen saattavat olla ainoat rinnakkain työskentelyä ohjaavat rakenteet. Tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ei erikseen kiinnitetä huomiota eikä sitä pyritä fasilitoimaan. Tunnistaminen tapahtuu ad hoc –periaattein normaalin työskentelyn ohessa ja se on luonteeltaan hiljaista, käytännön taitojen ja työn rutiinien oppimiseen kytkeytyvää.

*“Minusta se, enemmän on just sitä että työskennellään yhdessä, että sanotaan nyt että eihän se, ei oo sellasta tilannetta että mä sanon, että no nyt mä siirrän tätä kokemusta ja tätä hiljasta tietoa, vaan se on ihan luonnollista yhdessä tekemistä.”* Asiantuntija 9, organisaatio C

Eräs ad hoc –kulttuurin käytäntö on myös hyödyntää jo eläköitynyttä asiantuntijaa epävirallisesti eräänlaisena päivystävänä konsulttina. Asiantuntijan tiedon ja osaamisen tunnistaminen tapahtuu tällöin osittain takautuvasti varsinaiseen eläköitymisprosessiin nähden. Käytännössä asiantuntija itse tarjoutuu neuvomaan seuraajaansa tai kollegaansa tarpeen tullen, toisin sanoen antaa luvan “soitella perään”.

*“Ja tuota kyllä mää hänelle [seuraajalleni] sanoin, et jos joku tiukka paikka tulee tai semmonen, niin "soita vaan, että kyllä mää autan".”* Asiantuntija 31, organisaatio K

Käytäntö siis nojaa täysin asiantuntijan omaan halukkuuteen ja motivaatioon. Lisäksi voi katsoa, että käytäntö syntyy luontevimmin, jos asiantuntijan tietoa on jo ennen eläköitymistä pyritty siirtämään ja tunnistamaan, ja konsultointi tapahtuu tämän siirron jatkumona. Luonnollisesti konsultointisuhteen muodostumista helpottaa myös asiantuntijalle nimetyn seuraajan olemassaolo.

Ad hoc –kulttuurille tyypillistä on, että varsinainen tiedon ja osaamisen tunnistaminen on usein tiedostamatonta, muuhun toimintaan kietoutunutta. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen tapahtuu ikään kuin sivutuotteena useiden muiden asioiden ympärille rakentuvien käytäntöjen ja toimintatapojen myötä. Prosessin osapuolet eivät aktiivisesti tiedosta tunnistavansa tietoa ja osaamista tai ainakaan he eivät koe sitä toimintansa pääasialliseksi tavoitteeksi. Tunnistaminen etenee sulautuneena käytännöllisempiin tavoitteisiin, esimerkiksi seuraajan “opettamiseen talon tavoille” tai saamiseen kiinni töiden kausittaiseen rytmiin. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen voi kytkeytyä työssä säännöllisesti toistuvien asioiden opettamiseen. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi rutiiniprosessit tai vaikkapa kalenterimaiset vuosikierrot, jotka tuovat esiin erilaisten kausittaisten työtehtävien jatkuvuutta ja limittyneisyyttä.

*“Sit mä oon myöski tehny vuosikellon, mitä missäkin kuukaudessa pitää tehdä. (--) Siin on mitkä työt toistuu aina tiettyinä kuukautena esimes just tää maaliskuu on, jollon esiopetuspäätökset.”* Asiantuntija 5, organisaatio B

Koska tiedon ja osaamisen tunnistaminen on ad hoc –kulttuurissa luonteeltaan ei-systemaattista, on luonnollista, että tunnistaminen nojautuu prosessin osapuolten intuitioon, harkintakykyyn ja kokemukseen. Asiantuntija jakaa eteenpäin asioita, joiden jakamiseen hänellä on kommunikatiivisia valmiuksia ja jotka hän itse arvioi merkittäviksi. Seuraaja tai muu organisaatio tulkitsevat ja arvottavat näitä asioita vuorostaan omaan intuitioonsa nojaten. Tunnistamisen onnistuminen nojautuu hyvin paljon siihen, millaisia asioita asiantuntija on kokemuksensa pohjalta kykenevä ja taipuvainen kommunikoimaan ja kuinka paljon näiden asioiden kommunikoimiseen voi kiinnittyä elementtejä asiantuntijan tiedoista ja

osaamisesta. Asiantuntija voi esimerkiksi kommunikoida käymällä läpi erilaisia työnsä prosesseja tai päivärutiineja. Edelleen seuraajan tai laajemmin organisaation on kyettävä tunnistamaan asiantuntijan tieto ja osaaminen tällaisista epäsuorista ilmaisutavoista, tapahtui tämä sitten tiedostaen tai tiedostamatta.

*“Kyl se aika pitkälle tuosta, filiksestä lähtee, siitä että mitä, aika paljon omakohtanen, et mikä mun mielest on tärkeetä, että sun pitää nää tietää. Ja varmaan jää paljon vielä semmosta mitä ei muistanu edes kertoo, mut sanotaan just nää että mikä on tärkeä tuotannon tekemisessä, ne on pakko kertoa, jotta ei mennä sitten, allikkoon. Ja sitten raportoinnit ja kaikki tämmösetkin, meil on semmosii, tässä nyt sitten säännöllisii juttuja mistä ne tulee ne, mistä ne haetaan, ihan tämmöst konkreettistakin pitää kertoa.”* Asiantuntija 17, organisaatio F

Ad hoc –kulttuuri voi ilmentyä myös vastahakoisuutena oman tiedon ja osaamisen itsereflektiiviseen tunnistamiseen tai niiden merkityksen arviointiin, jos sitä pyydetään esimerkiksi ELSA-projektin tutkimusasetelman kaltaisessa haastattelutilanteessa. Prosesseja tai lopputuloksia painottava kulttuuri ja kommunikaatio voivat synnyttää haluttomuutta hienojakoisempien osatekijöiden tarkasteluun. Esimerkiksi tuloksellisesti hoidetun työn edellyttämän tiedon ja osaamisen lähempää tarkastelua saatetaan pitää turhana, sillä “tulokset puhuvat puolestaan”, ja tavat saavuttaa hyviä tuloksia ovat monet.

*“No se on epäkiinnostava kysymys mun mielestäni. Meidän, meijähän mitatetaan tuloksella, joka on maastossa ja näkyvissä, eikä millään muulla. Ja menetelmät sitten saada sitä aikaseks, ne on niin monta kun on työryhmiä ja yksilöitä. Joo.”* Asiantuntija 15, organisaatio E

### **Systematian kulttuuri**

Systemaattisessa kulttuurissa tiedon ja osaamisen tunnistaminen on ainakin jossain määrin tiedostettua toimintaa. Tunnistamisen ympärille on voitu rakenneta erilaisia käytäntöjä tai esimerkiksi teknisiä apuvälineitä. Tiedon ja

osaamisen tunnistaminen kytkeytyy yleensä systemaattisessa lähestymistavassa tiiviisti tiedon ja osaamisen siirtämiseen eläköityvältä asiantuntijalta eteenpäin. On hyvin tapauskohtaista, kuinka suuren painon varsinainen tiedon ja osaamisen tunnistaminen saa kokonaisprosessissa. Toisaalta myös puhtaasti tiedon ja osaamisen tunnistamiseen painottuvia käytäntöjä esiintyy. Tällaiset käytännöt ovat yleensä jatkuvia, organisaatiokulttuuriin upotettuja prosesseja, joilla pyritään eläköitymistapausten hallintaa laajempaan tiedon ja osaamisen johtamiseen.

Eräs kokonaisvaltainen väline systemaattiseen tunnistamiseen ovat organisaatiotason tiedon ja osaamisen tunnistamisen strategiset, suunnitelmalliset ohjelmat, jotka pitävät sisällään strategisen tason tavoitteet, monivaiheisen prosessin sekä käytännön keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Niitä voidaan muodostaa pitkäjänteisenä valmistautumisena työvoiman eläköitymiseen, tai ne voivat olla osa organisaation laajempaa tiedon ja osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Yksittäisten asiantuntijoiden tietoa ja osaamista sekä sen kehitystä kartoitetaan monitasoisesti säännöllisin aikaväleihin. Muodostetun kokonaiskuvan perusteella voidaan tunnistaa sitä tietoa ja osaamista, joka on hyödyllistä siirtää asiantuntijalta laajemmin organisaation haltuun. Ohjelmallinen tunnistaminen mahdollistaa myös asiantuntijan osaamisen systemaattisen kehittämisen ja asiantuntijan tarpeiden kuuntelemisen.

*“Ja rakennettiin tämmönen nuoresta senioriksi, mä kutsuin niitä ikäpysäkeiks, et on tämmösiä tsekkauspaikkoja jois katotaan osaamista, katotaan terveydentilaa, katotaan johtamisen kokemusta, katotaan uraa ja ammattikehitystä ja omia tavoitteita ja niin edelleen. Ja niis on eri vaiheita, sit on kiikarointia, on suuntimisteemoja. Ja siinä yhteydessä sit tarvittiin erilaisia palikoita, välineitä, mentorointi tuli luonnollisesti yhtenä hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä puheeksi. (--) Siis meil oli säännöllisesti tapaamiset, me sovittiin aina kaks tuntia jossa käytiin aina, me kiedottiin se sen työuramateriaalin ympärille, sen matruisin ympärille.”* Asiantuntija 37, organisaatio L

Organisaatiotason kokonaisvaltaisia ohjelmia hiukan rajatumman – ja huomattavasti yleisemmän - tavan systemaattiseen tiedon ja osaamisen tunnistamiseen muodostavat erilaiset kehityskeskustelut, joita käydään yleensä asiantuntijan ja esimiehen välillä tai asiantuntijatiimin kesken. Tällaiset keskustelut eivät rajoitu eläköitymistapausten haasteiden hallintaan, vaan ne ovat yleensä pysyvämpiä organisaatiokulttuurin osia. Tavoitteena on tunnistaa ja levittää asiantuntijoiden tietoa ja osaamista, tunnistaa kehittämiskohteet sekä pitää toimintaa johtavat tahot ja kollegat tietoisina saatavilla olevasta osaamisesta. Systemaattisesti käytävät keskustelut luovat edellytyksiä tiedon ja osaamisen tarkemmalle erittelylle ja tiedon ja osaamisen johtamisen tavoitteellisuudelle.

*“Tietysti, kun kehitys- ja tavoitekeskusteluja on muutama vuosi käyty, niin niissä tulee kartoitettua henkilön osaaminen ja mahdolliset puutokset. Lisäksi käydään myös sitä, mitä kukin haluaisi osata tai oppia. Kyllä tämä on kehittynyt siitä, mitä se joskus oli. Kyllä se on niin, että kun ne keskustelut käydään systemaattisesti ja ohjelma vaatii, että siihen kysymykseen vastaakin jotain.”* Asiantuntija 20, organisaatio G

*“Meillähän on myyntikokoukset, ja siellä näitä tuotejuttuja käydään läpi. Siellä minäkin aina näistä puhun, että nyt tuli siihen koneeseen se kauha ja se on rikki, että se on liian iso. Tällä tavalla sitä tietoa jaetaan.”* Asiantuntija 42, organisaatio O

Oman mainintansa systemaattisesta tiedon ja osaamisen tunnistamisesta ansaitsevat myös mentorointiohjelmat. Nämä ovat kahdenkeskisiä, yleensä määräaikaista ja käytännöltään epävirallisia suhteita kokeneemman asiantuntijan ja nuoremman tekijän välillä. Mentorointi eroaa kehityskeskusteluista lähestymistavaltaan ja painotukseltaan. Keskiössä ovat mentoroitavan nuoren työntekijän tarpeet sekä työrooli ja siinä kohdatut haasteet. Mentorointisuhteen hedelmällisyys ja onnistuminen kuitenkin nojaavat täysin mentorin hallussa olevan tiedon ja osaamisen onnistuneeseen tunnistamiseen, sen omaksumiseen ja siitä oppimiseen. Pitkälle aikavälille levittäytyvillä mentorointijaksoilla pyritään myös saamaan aikaan hyödyllistä tiedon ja osaamisen kumuloitumista mentoroitavan osalta. Samalla

mentorina toimivan asiantuntijan tietoa ja osaamista tulee kokonaisvaltaisesti tunnistetuksi ja siirretyksi muualle organisaatioon. Siten mentorointi on luontevaa sijoittaa systemaattisen kulttuurin alle, eikä ainoastaan osaksi ad hoc –kulttuurin keskustelun ja kysymisen käytäntöjä.

*“[T]äällä käynnisty tällöinen mentorointiohjelma. Maija (nimi muutettu) pyys mua mentoriksi, ja sitten vuoden ajan meillä oli joku viis palaveria, viis kuus. Istuttiin pari tuntia aina juteltiin ja Maija itse valmistautu etukäteen tai hän sitä prosessii tietysti ohjas, koska hänen asioitaan käsiteltiin ja keskusteltiin kauheen monenlaisista asioista, et varmasti eniten jotenki siihen Maijan työrooliin liittyvistä ja työrooliin ja uraan liittyvistä ja työn haasteista, et se oli must kauheen kiva. Mä pidin siitä.”* Asiantuntija 35, organisaatio L

Suoraan eläköitymistapauksiin liittyvät systemaattiset tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytännöt ovat seuraajia varten räätälöidyt perehdytysohjelmat. Niissä eläköityvän asiantuntijan osaamista pyritään tunnistamaan ja siirtämään eteenpäin pohjautuen seuraajan suunniteltuun rooliin ja hänen henkilökohtaisiin oppimistarpeisiinsa.

*“Meil on perehdyttämistä. Siis meil on perehdyttämissuunnitelmia tehdään ihan henkilötasolla. Minnalla (nimi muutettu) on tän lisäksi on ihan perehdytysuunnitelma ollu. Ja niinku on muillakin. Sanotaan, et jos vaihtaa talon sisälläki tehtäviä, niin silloin tehdään aina perehdytysuunnitelma. Katotaan, et mitä sen ihmisen pitää oppia, mitä asioita, mitä siihen tehtäväkuvaan kuuluu. Ja sitte sovitaan perehdyttäjät, jonka kans hän käy niitä asioita läpi, eli on aika paljon tekemistä myös ihan eikä vaan face to face –puhumista vaan ihan tekemistä. Et tietysti teorit käydään läpi ja sitten mennään ihan käytännön työhön. Se on vierihoidoo. Vierihoidost mä tääl puhun [nauraa].”* Asiantuntija 39, organisaatio N

Yksittäisen asiantuntijan tietoon ja osaamiseen pohjaavan perehdytysohjelman muodostamisen sijaan voidaan myös muodostaa abstraktimmalla tasolla työrooliin ja sen vaatimuksiin pohjautuvia perehdytysohjelmia. Tällöin asiantuntijoiden osaaminen tunnistetaan ja



välitetään yleisemmällä tasolla, eikä seuraaja välttämättä ole suoraan tekemisissä asiantuntijan kanssa.

*“Meillä on luotu sellainen perehdytysohjelma vastaavien hoitajien luomana. Siinä on osastosta riippuen katsottu, mitkä ovat niitä tärkeitä osaamisalueita. He käyvät sitten aiemmin minun, nykyään Pekan (nimi muutettu) kanssa, sellaisen historiakertauksen, että mistä tähän on tultu. Ihmiset ovat sanoneet sen olevan mielenkiintoista, että tietää miten tähän on päästy.”* Asiantuntija 20, organisaatio G

Keskusteluihin ja kasvokkain kohtauksiin perustuvien ohjelmien, kehityskeskustelujen ja mentoroinnin lisäksi merkittävän kokonaisuuden systemaattisesta tiedon ja osaamisen tunnistamisesta muodostavat erilaiset dokumentaatioon perustuvat tekniset ratkaisut. Näille yhteistä on tunnistetun tiedon ja osaamisen eksplikointi ja saattaminen yhtä vastaanottajaa laajemman yleisön ulottuville. Eksplikoitu tieto ja osaaminen voidaan siirtää säilytettäväksi esimerkiksi tarkoitusta varten olemassaolevaan tietojärjestelmään tai sitä saatetaan aktiivisesti levittää muuhun organisaatioon esimerkiksi koulutusilaisuuksien avulla.

Osaamiskarttojen muodostaminen on verrattain yleinen käytäntö tunnistetun tiedon ja osaamisen eksplikointiin ja myöhemmän tunnistamisen mahdollistamiseen. Esimerkiksi kehityskeskusteluilla tai kyselyillä tunnistettu tieto ja osaaminen kuvataan tapauskohtaiseen käyttötarkoitukseen sopivassa karttamuodossa, joka voi olla henkilöön painottuva osaamiskortti tai laajempia organisaatiotason tiedon ja osaamisen keskittymiä kuvaava esitys. Osaamiskarttojen teko on usein henkilöstöhallinnon tai esimiesten projekti. Kartat voivat olla käytössä koko organisaatiolle avoimena tiedon ja osaamisen tunnistamisen välineenä, tai rajatumminkin esimieslähtöisen tiedon ja osaamisen johtamisen apuna.

*“Nyt tehdään sellaista laajempaa osaamiskarttaa. Aiemmin se on ollut ehkä sitä, että kun on tuntenut ihmiset, niin on tiennyt, mitä kukin osaa. Nyt toiminnan kehittämisen myötä myös HR:n osalla tehdään erilaisia osaamiskarttoja.”* Asiantuntija 20, organisaatio G

*“Erityisosaamiset on kartoitettu ja siitä on tehty luettelo, joka löytyy tietystä materiaalipankista. Siellä on kysytty, mitkä ovat kunkin kiinnostuksen aiheita, ja siitä on tehty luettelo.”* Asiantuntija 21, organisaatio G

Epäsuorempi tapa tunnistaa asiantuntijoiden tietoa ja osaamista on muodostaa heidän toimintansa ja osaamisensa pohjalta erilaisia dokumentaatioita, esityksiä tai ohjeistuksia. Varsinainen tiedon ja osaamisen tunnistaminen tapahtuu useimmiten jo dokumentaatiota muodostettaessa, jolloin tehdään rajaukset dokumentaatioon eksplisiittisesti sisällytettävästä aineksesta ja vastaavasti myös siitä, mitä tietoa jätetään dokumentaation ulkopuolelle, vastaanottajan tulkinnan varaan. Eroja esiintyy siinä, kuinka dokumentaatioon talletettua tietoa ja osaamista käytetään sekä jaetaan organisaatioon. Eräs vaihtoehto on järjestää dokumentaation pohjalta koulutustilaisuuksia tai tietoiskuja. Nämä ovat parhaassa tapauksessa asiantuntijan itsensä pitämiä, mikä mahdollistaa eksplisiittisen tiedon syventämisen kysymyksiin vastaamalla sekä anekdootteja ja huomautuksia jakamalla.

*“Semmoset, sanosin että tämmönen yleisempi kouluttaminen. Että, meil on tapana sillon tällön tehdä semmosia, tietoiskuja meidän henkilökunnalle laajemminkin. Esimerkiks turbiineista, on joku luento jossain sopivassa tilaisuudessa jos on enempi kun just ne jotka sitä tekevät.”* Asiantuntija 8, organisaatio C

Toinen tapa dokumentoida asiantuntijan tietoa ja osaamista on muodostaa siitä eräänlaisia poimintoja ja tuokiokuvia esimerkiksi videohaastatteluja tekemällä ja julkaisemalla materiaali organisaation tietojärjestelmässä. Tällainen materiaali voi toimia kimmokkeena tiedon ja osaamisen tunnistamiseen, kun organisaation muut jäsenet pääsevät asiantuntijan ja hänen tietonsa jäljille. Näin voidaan esimerkiksi herättää organisaatiossa tarvelähtöistä kiinnostusta eläköityvän asiantuntijan tietoa ja osaamista kohtaan hyvissä ajoin ennen eläkkeelle siirtymistä. Tämä voi johtaa asiantuntijan tiedon ja osaamisen parempaan tunnistamiseen ja säilyttämiseen.

*“Mä olin hirveän yllättyne, kun Ylessä oli semmonen, uutisilla on semmonen tähti, se on ihan hyvä idea, hauska idea, tämmönen, kun kuukauden tähti, eli meistä vanhoista pieruista jotka ollaan lähetty tai lähtemässä, niin on sitte semmonen tunnin haastattelu ja ne laittaa sen intranettiin, sinne sisäiseen verkkoon. Niin mä olin sit siinä ensimmäisenä tämmönen, ja se oli tää haastattelu.”* Asiantuntija 51, organisaatio Q

Suoran kouluttamisen tai rajatun tietoiskun tarjoamisen sijaan tiedon ja osaamisen dokumentointi voi tähdätä myös laajemman organisationaalisen tietovarannon muodostamiseen. Tällöin dokumentaatio kootaan yleensä keskitetysti intranetin kaltaisiin tietojärjestelmiin, joista tarvitsevien on mahdollista löytää itselleen relevantti dokumentaatio ajankohdasta riippumatta. Dokumentoitu, kasautuva tieto ja osaaminen muodostavat eräänlaisen organisationaalisen muistin, jonka avulla on mahdollista ymmärtää nykytilaa paremmin ja siirtää organisaatioista jo poistuneiden asiantuntijoiden osaamista eteenpäin. Haasteeksi tässä lähestymistavassa voi muodostua taltioituneen dokumentaation ajantasaisena pitäminen ja sen saavutettavuus usein monimutkaisten tietojärjestelmien syvyyksistä.

*“[M]e monia asioita ohjeistamme ja teemme kirjallisia ohjeita, myöskin tämmösistä hallinnollisista asioista. Niihin on tietysti voinu itsekin jonkin verran vaikuttaa ja miten toimitaan erilaisissa muutostilanteissa, ongelmatilanteissa, ja tällä tavalla ehkä on voinu siirtää sitä osaamista näihin ohjeisiin, jotta se... Ohjehan on tavallaan eräänlainen kollektiivinen muisti, vaikka niillä on joskus rajottavakin vaikutus, että jos ohjeet on ollu, jää ajastaan jälkeen ja on liian... Jos niitä ei ylläpidetä, niin niistä voi tulla tietysti taakkakin, mutta kyllä mä sanosin, että ne on meillä pääasiassa voimavara, ja niihin on voinu ehkä itsekin vaikuttaa”.* Asiantuntija 6, organisaatio C

Järjestelmät voivat olla myös yleisten tietopankkien ohella suoraan jonkin organisaation osan käytännön tarpeisiin räätälöityjä. Esimerkiksi asiakastietojärjestelmiin (CRM-järjestelmiin) taltioitava tieto asiakassuhteista ja niiden historiasta tapauksineen edustaa hyvin kokemukseräisen asiantuntijatiedon tunnistamista ja eksplikointia. Tällaiset suoraan

työtehtäviä palvelevat järjestelmät voivat tarjota selkeämmät puitteet tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytäntöjen muodostumiselle kuin yleiset, koko organisaatiolle suunnatut tietopankit, joiden käyttötavat eivät aina pääse muodostumaan helposti lähestyttäviksi. Toisaalta jokapäiväisen työn tapahtumien dokumentointi järjestelmiin voidaan myös kokea vaivalloiseksi.

*“Meillä on täällä ollut oma vanha systeemi, mutta nyt teknisessä kaupungissa rakennettiin tämä yhteinen CRM-järjestelmä, josta löytyy kaikki asiakkaat. Sinne kirjataan kaikki käynnit ja varsinkin me käytämme paljon näitä myyntiprojekteja siellä. Teknisessä kaupassa se on muutaman vuoden tuossa pyörinyt, mutta vielä ei ehkä ole siitä tarpeeksi kokemusta. Kuten sanottua, meillä oli oma järjestelmä ennen sitä ja oli kokemusta siitä, mitä sinne syötetään ja mitä ei. Mutta kyllä se on aika työlästä.”* Asiantuntija 43, organisaatio O

#### **4.1.2 Tunnistamisen tukirakenteet**

Erilaisten tiedon ja osaamisen tunnistamisen kulttuurien lisäksi aineistosta nousivat esiin erilaiset tukirakenteet ja -tekijät tunnistamisen merkittävinä elementteinä. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen ei tapahdu tyhjiössä irrallisena prosessina, vaan sen onnistumiseen vaikuttavat lukuisat tekijät, joiden huomioiminen voi mahdollistaa tunnistamisen paremman ymmärtämisen sekä organisaation kannalta menestyksekkäämmän tunnistamisen.

Osa tukitekijöistä on henkilöön liittyviä, sisäsyntyisiä ominaisuuksia. Ne määrittävät asiantuntijan, seuraajan, esimiehen tai kollegoiden toimintatapumuksia tunnistamiseen liittyvissä tilanteissa. Varsinkin tiedon ja osaamisen ad hoc –kulttuuriin sijoittuvassa rinnakkain työskentelyn mallissa asiantuntijat painottavat seuraajan kykyä aistia ja omaksua erilaisista työn eteen tuomista tilanteista runsaasti tietoa erilaisiin tekijöihin ja ulottuuvuksiin liittyen. Seuraajan tulee olla herkkä aistimaan ja tunnistamaan erilaisia toiminnan rakenteita ja esimerkiksi toimijoiden välistä dynamiikkaa. Tällainen intuitiivinen herkkyyks voi muodostua ad hoc -kulttuurissa tiedon ja osaamisen tunnistamisen kannalta keskeiseksi, sillä tiedon ja osaamisen tunnistamista ei eksplisiittisesti tavoitella. Se on merkittävää myös siksi, että

asiantuntijatehtävien viralliset kuvaukset kattavat useimmiten vain rajallisen osan työn todellisesta sisällöstä. Muun työn osalta oleellisen aineksen tunnistaminen voi jäädä jopa täysin seuraajan vastuulle ja olla merkittävää työssä onnistumisen kannalta.

*“Et semmosta kuuntelemisen ja katsomisen ja aistimisen herkkyyttä tässä mun mielestä vaaditaan, et kylhän ne asiat asioina voi lukee paperiltakin, eihän sitä nyt tarvitse istuu välttämättä siinä nenätysten, vierekkäin. Jokainen voi lukee niitä paperilta, mutta miten se, kaikki onnistuminen on kuitenkin kauheesti kiinni mikä se sisäinen dynamiikka ja henki on. Ja se on ihmisistä kiinni ja niiden perusasenteesta ja viestinnästä, ja mikä tämmönen body language esimerkiksi tommosessa ryhmässä on ja kuka on hallitseva ja päällekyvä ja kuka jää aina sivuun ja niin edelleen.”* Asiantuntija 1, organisaatio A

Toinen keskeinen yksilökohtainen tukitekijä on taitava kommunikaatio. Kommunikaatio on toki kaiken tiedon ja osaamisen tunnistamisen sekä siirtämisen perusedellytys. Kommunikaation saamalla muodoilla voi myös olla merkittäviä vaikutuksia saavutettuihin lopputuloksiin. Varsinaisen substanssin kommunikoimisen lisäksi asiantuntijan on kyettävä käyttämään kommunikaatiota myös kontekstualisoivasti, ikään kuin suunnaten tiedon ja osaamisen tunnistamista keskeisten asioiden pariin. Tällainen kontekstualisointi voi tarjota työkaluja siirretyn tiedon ja osaamisen jalostamiseksi ja soveltamiseksi.

*“Kommunikointi. Minun pitää olla avoin ja kertoa niin paljon kuin tiedän. Ja pitää kertoa myös se, että se ei ole ainoa oikea tapa, vaan vain se, miten itse olen tehnyt ja kokenut. Vähän voi selittää, minkä takia olen valinnut niin. Työkalujen antaminen. Kun meillä on se Caterpillarin infosysteemi, niin se on niin laaja, että se auttaa pääsemään eteenpäin. Caterpillarilla on vastualueet, jotka tukevat myös sitä, että uuden kaverin tullessa ne pystyvät kommunikoimaan. Jossain ehkä se shokki voi olla paljon suurempi. Toki minun tehtäväni on selittää, miten se systeemi toimii.”* Asiantuntija 41, organisaatio O

Asiantuntijälähtöisen tiedon ja osaamisen tunnistamista ohjaavan kommunikaation lisäksi myös monisuuntaisen kommunikaation merkitys voi

olla suuri tunnistamisen kannalta. Tietoa tunnistavan osapuolen, esimerkiksi seuraajan, kyky eritellä ja kommunikoida omia tiedollisia tarpeitaan auttaa asiantuntijaa muovaamaan kommunikaatiotaan siten, että tieto osataan paketoita muotoon, josta vastaanottajan on helppo tunnistaa ja omaksua sitä.

*“Joo ja kysytään että mitä te haluatte, niin ku tehdään kysymyksiä et mitä te haluatte tietää ja millä tavalla mennä eteenpäin, et tavallaan tehdään heille kans se kysymys et he sit sanoo mitä he haluaa meidän tuovan esille ja millä tavalla. Et saadaa semmonen yhteinen kommunikaatio.”* Asiantuntija 19, organisaatio G

Persoonallisten tekijöiden ja ominaisuuksien lisäksi tiedon ja osaamisen tunnistamista voi tukea myös yksilöiden ulkopuolelta synnytytyillä rakenteilla. Tällaiset rakenteet voivat sijaita millä tahansa yksilöä ylemmällä tasolla tiimitason käytännöistä organisaation toimintatapoihin ja valtakunnalliseen lainsäädäntöön. Esimerkiksi ajankäytön kulttuuri nousi merkittäväksi tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevaksi tekijäksi asiantuntijoiden reflektoidessa työuraansa ja sen aikana tapahtuneita muutoksia. Organisaatiokulttuurin, joka mahdollistaa luontevana osanaan epäviralliset kohtaamiset ja keskustelut työajalla, voi katsoa integroivan tiedon ja osaamisen tunnistamisen hiljaiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tällaisten kohtaamisten kautta asiantuntijan on mahdollista tarjota osaamistaan organisaation eri osien tunnistettavaksi ja omaksuttavaksi jo työuransa aikana, ei ainoastaan rajatuissa tilaisuuksissa eläköitymisen jo häämöttäessä.

*“Ja kyl semmosia aikoinaa oli, tietysti oli pienempi organisaatio, ni esimerkiks kokoonnuttiin kahville tiettyyn aikaan ja siel oli se porukka siinä, (--) paljon asioita pelkästään siel vaik puhuttiin jotain muuta, ni sit näki jonkun ihmisen et hei, ootsä hoitanu tän asian tai tämmönen juttu, ootsä kuullu. Muuten et hei mites menee, ja aijaa hetkinen, mikäs toi on. Monta asiaa sai kiinni ihan pelkästään sillä, että näki ihmisiä ja tapas tai näin.”* Asiantuntija 11, organisaatio D

Asiantuntijatyö kiinnittyy usein myös ulkopuolelta määritettyihin rakenteisiin ja velvoittaviin ohjeistuksiin. Tällaisten rakenteiden yksityiskohtainen hallinta voi muodostaa merkittävän osan asiantuntijatyöstä. Eksplisiittisessä

muodossa olemassa olevien rakenteiden olemassaolo voi tukea merkittävästi tiedon ja osaamisen tunnistamista. Organisaation toimintaa tai asiantuntijan työnkuvaa määrittävä lainsäädäntö on yleinen esimerkki tällaisesta monimutkaisesta rakenteesta, jonka hallinta voi olla asiantuntijuuden edellytys, ja sellaisena vahvasti tiedon ja osaamisen tunnistamista ohjaava tekijä.

*“Tietysti tämmöses työssä pitää ymmärtää tää peruslainsäädäntö ja tää peruspohja, mitä kuntahallintoon liittyy ja se lainsäädäntöhän on erittäin moninainen. Et tietysti jos aattelee et tämmöstä tehtävää hoitaa ja ei tunne tätä kuntahallinnon perusrakennetta ja sitä lainsäädännön peruspohjaa joka on siis hirvittävän moninainen ja tätä talouden perusrakennetta ja näitä. Et se on tietysti luonnollinen edellytys. En osaa sanoa. Tälleen sitä vaan kerää kokemusta...”* Asiantuntija 1, organisaatio A

Eksplisiittiset velvoittavat ohjeistukset tai säännöt voivat myös palvella suoraan asiantuntijan tiedon ja osaamisen tunnistamista tai siirtämistä. Tällöin asiantuntijalla voi olla esimerkiksi dokumentointivelvollisuus liittyen tiettyihin prosesseihin tai suoritteisiin. Vaihtoehtoisesti dokumentointivelvollisuus voi olla määritetty myös nimenomaan eläköitymistilannetta ajatellen. Tällainen velvollisuus tosin kohdistuu usein hyvin rajattuihin, helposti eksplikoitaviin kokonaisuuksiin, eikä se sellaisenaan yksin välttämättä ole riittävä tiedon ja osaamisen tunnistamisen väline.

*“No, semmosest pienest ohjeistuksest ois ehkä ollu hyötyä. Että ainoo ohje, mitä minä kaivoin esiin, et mitäs minulla onkaan velvollisuutta arkistoida. Niin tsekkasin sen ja suunnilleen muistin oikein, mitä siin on ja sitten tosiaan kävin hyllyni läpi ja kerroin sitten seuraajalleni, että tähän asti olen tämän hoitanut, et nyt vastuu siirtyy sulle. Et meil on kyllä hyvin tää dokumentoitu ja ohjeistettu ne arkistointivelvollisuus siis. Mutta toki se on, sehän on vaan se pakollinen osa asioista, että sitte tää kaikki muu, et mitä sille tekee niin, se vois ehkä kaivata pientä ohjeistusta.”* Asiantuntija 38, organisaatio M

*“[Julkisen sektorin rakenteet] suojaavat kyllä, se on ihan ilmiselvää, koska me ei mitään päätöstä tehdä suusanallisin perusteluin eikä vain suusanallisesti sopien. Et kaikesta jää dokumentti jonnekin. Sen pitää vielä korkeimman hallinto-oikeuden käsittelynkä kestää.”* Asiantuntija 1, organisaatio A

Myös erilaiset tekniset järjestelmät ja prosessit sekä yksityiskohtaisesti määritellyt viralliset toimenkuvat tarjoavat lainsäädännön tai ohjeistusten kaltaisen eksplisiittisen tarttumapinnan asiantuntijatyöhön. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen kietoutuu hiljaisena prosessina tällaisten eksplisiittisten kokonaisuuksien omaksumisen ympärille. Esimerkiksi energiavoimalaitoksessa asiantuntijan seuraajaa voidaan kouluttaa hyvinkin pitkiä aikoja voimalan tekniikkaan ja prosesseihin ennen asiantuntijan väistymistä paikaltaan, kuten alla olevasta sitaatista käy ilmi. Nämä asiat muodostavat tulevan asiantuntijan toimenkuvalla kiinteän rungon, jonka ympärille seuraava voi hiljaisesti tunnistaa tietoa ja osaamista esimerkiksi asiantuntijan työtä seuraamalla ja organisaation historiasta kuulemalla. Asiantuntijan kannalta hyvin tekninen toimenkuva voi myös rakentaa vahvasti itseymmärrystä omasta työstä, ja edelleen tapoja viestiä siitä. Jos työhön liittyvää ja siinä tarvittavaa eksplisiittistä tietoa ja osaamista on valtavasti, voi asiantuntijan olla helppo nojautua yksinomaan siihen. Tarve reflektoida omaa hiljaista sekä muodollisen toimenkuvan ulkopuolista tietoa ja osaamista voi tällöin jäädä taka-alalle.

*“Jarmo (nimi muutettu) oli käyttöryhmän kanssa, oliko se puol vuotta, ainakin yli puol vuotta oli mukana siinä ja ne kävi näitä prosesseja läpi. Elikä putkistossa miten menee nesteet siellä, vedet, höyryt, ja niitten toimintaperiaatteet niin tämmösiä kursseja oli. Sitten hiljalleen niin Jarmon otin tähän mukaan ja Jarmo alko tekeen osa-aikatauluja ja sitten hiljalleen kun se on ollu tässä kaikissa palaverissa mukana niin oppinu sitten tuntee näitä asioita, ja on ihan kiva kattella kun Jarmo, niin tota noin niin uskaltaa sanoo jo että niinku varmasti että tuntee että niin, tietää paljon asioita että pystyy suunnitteleen. Tuntee näitä justiin prosesseja ja TT-kojeita ja muita tämmösiä. Mut ei se tuu nopeesti että se kestää oman aikansa. Tietenkin siitä kii sitten että kuinka paljon kiertää*



*ja kuinka innokas on opiskeleen ja kyseleen. Näistähän se tulee. Mut meidän velvollisuus on opettaa kuitenkin tottakai. Eihän meidän kannata tänne palkata jos ei opeteta.”* Asiantuntija 7, organisaatio C

## **4.2 Tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteet**

Tutkimusaineiston perusteella tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyy onnistuessaankin runsaasti haasteita. Haasteiden luonne vaihtelee tapauksittain runsaasti. Ne voivat olla mittakaavaltaan mitä tahansa tiedon ja osaamisen tunnistamisen merkitystä vähättelevästä organisaatiokulttuurista puutteellisiin tunnistamisen käytäntöihin. Haasteet ovatkin aineiston perusteella luokiteltavissa kolmeen kategoriaan:

1. *Kulttuuriset haasteet,*
2. *Käytäntöihin liittyvät haasteet sekä*
3. *Resursseihin liittyvät haasteet.*

Mittakaavaltaan suurimpia ovat kulttuuriset haasteet, jotka ilmentävät syvään juurtuneita organisationaalaisia ajattelutapoja ja rakenteita. Toinen tarkastelun taso ovat käytäntöihin liittyvät haasteet, joissa keskeisiksi ongelmatekijöiksi nousevat esimerkiksi tunnistamisessa hyödynnettyjen mallien sovellettavuus tai apuvälineinä käytettyjen teknisten järjestelmien käytännöllisyys. Kolmas haasteiden kategoria käsittää resursseihin liittyvät haasteet. Nämä ovat usein konkreettisia seurauksia erilaisista organisaatiotason kulttuurisista haasteista. Toimivatkaan käytännöt tai eläköitymistapauksen osapuolten motivaatio ja valmiudet tiedon ja osaamisen tunnistamiseen eivät välttämättä riitä hyvään lopputulokseen, jos tunnistamista varten ei allokoita riittävästi resursseja. Seuraavassa käsitellään kutakin tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteiden kategoriaa tarkemmin.

### **4.2.1 Kulttuuri**

Kulttuuriset tiedon ja osaamisen haasteet kumpuavat erilaisista organisationaalisisista ajatusmalleista, johtamiskulttuurista sekä rakenteista. Osa haasteista voi olla peräisin organisaation ulkopuoleltakin, vallitsevasta työnteon kulttuurista ja tavoista ymmärtää työtä. Kulttuuriset haasteet ilmenevät esimerkiksi vahvasti toimintaa ohjaavina asenteina ja tapoina jäsentää organisaation tehtävää ja sen kannalta merkittäviä asioita. Nämä

tekijät vaikuttavat edelleen yksittäisten työntekijöiden tapaan ja kykyyn hahmottaa omaa työtään. Kaikilla näillä tekijöillä voi olla merkittäviä seurauksia tiedon ja osaamisen tunnistamisen kannalta.

Eräs organisaatiokulttuuriin liittyvä, aineistosta toistuvasti esiinnouseva teema on organisaatioiden "virtaviivaistuminen". Useat haastatellut asiantuntijat tunnistivat organisaatiokulttuurien muuttuneen kapeammin keskittyneiksi työuriansa loppua kohti. Organisaatioille on pyritty yhä enemmän määrittämään selkeitä ydintoimintoja, joihin resurssit kohdistetaan. Vastaavasti kaikki ylimääräinen on pyritty karsimaan pois sekä organisaatiokulttuurista että yksittäisistä työrooleista. Tämän nähtiin olevan haitallista tiedon ja osaamisen tunnistamisen sekä tiedollisen jatkuvuuden suhteen. Ydintehtäviin rajautuva ja ajankäyttöä tiukasti säätelevä organisaatiokulttuuri synnyttää niukasti hetkiä ja paikkoja, jossa asiantuntijatiedon tunnistamista ja siirtämistä pääsisi luontevasti tapahtumaan osana jokapäiväistä toimintaa.

*"Se ei oo rakennettu tämmönen jatkuvuus siihen organisaatioon tai siihen toimintatyylisiin. Eikä se mun mielestä, se ei pysty olemaankaan sitä jos et voi..." Okei, nyt meillä on tiettyjä toimintoja, tiettyjä toimintoja, siinä se". Voi olla että se ehkä tulee, mut siinä on juuri se paha puoli mistä mä tossa aikasemmin sanoin että, se ihmisten aika on niin kauheen tiukilla ja se on niin kauheen tiukkaan jyvitetty sitten tiettyihin tehtäviin, että siinä ei semmosia vapausasteita ei oo riittävästi. Must tuntuu että ennen oli huomattavasti enemmän, et sä pystyit tekemään vähän semmostakin mikä nyt ei oikein asiallista ollu [nauraa]. Saa vaihtaa asiantuntemusta niistä asiattomuuksista."* Asiantuntija 36, organisaatio L

Myös erilaiset tiedon ja osaamisen tunnistamiseen kohdistuvat asenteet muodostavat runsaasti kulttuurillisia haasteita. Haasteita synnyttävää asennetta voi ilmentää esimerkiksi itse asiantuntija, seuraaja tai esimies. Vaihtoehtoisesti asenteet voivat olla laajemmin kietoutuneita esimerkiksi organisaation johtamiskulttuuriin tai arvoihin. Esimerkiksi tiedon ja osaamisen tunnistamisen ja siirtämisen ohjeistuksen puuttumisen katsotaan usein johtuvan organisationaalista kiinnostuksen puutteesta, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi.

*“Ehkä siitä ei niin ole sitten kiinnostusta kuitenkaan, tällä organisaatiolla. Mä en nyt oikein osaa sanoo, loppujen lopuks tulee semmonen tyhjä tunne et mitä saat tästä irti, et mielelläni nyt oisin vähä enemmän saanu selkeitä [ohjeita], pitäny ajatella vähän etukäteen et ois voinu jäsenellä ja kertoa ja sanoo et tämä ja tämä tärkeä asia.”* Asiantuntija 3, organisaatio A

Toisaalta asiantuntijan oma asenne tiedon ja osaamisen tunnistamista ja eksplikointia kohtaan voi olla suuri haasteiden synnyttäjä. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen ja siirtäminen koetaan usein hankalaksi ja vaivalloiseksi. Tämä johtaa helposti koko tunnistamisen suoraviivaiseen laiminlyöntiin tai vähintäänkin tunnistamisen merkityksen vähättelyyn.

*“En tiää, en tiää jaksaisko sitä [oleellisten asioiden ohjeistusta seuraajalle] [naurahtaa] kirjojella.”* Asiantuntija 12, organisaatio D

Vaihtoehtoisesti tiedon ja osaamisen tunnistamisen eksplikoituja tuotteita ei välttämättä koeta käytännöllisiksi. Pelkät piirustukset tai ohjeet eivät vielä tee asiantuntijaa, joten näihin nojaavaa tiedon ja osaamisen siirtoa ei aina arvosteta.

*“Kun, ne ei oo missään ylhäällä muualla ku mun päässäni. Ja ku niist ei voi piirustuksia tehdä, ne on vaikeita, piirustuksen mukaan ei voi oikeen tehdä mitään.”* Asiantuntija 13, organisaatio D

Myös tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyvät, yleiset mallit ja ohjeistukset koetaan usein tapauskohtaiseen soveltamiseen liian epäkäytännöllisinä ja byrokraattisina, mikä ei rohkaise niiden hyödyntämiseen tai kehittämiseen.

*“Olisihan se järkevää, että tämä systematisoitaisiin ja olisi olemassa jokin malli tai sapluuna, jonka mukaan edetä, vähän kuten työhön perehdytyksessä. Tulee vaan mieleen, että onko se liian byrokraattista, jos sitä sovelletaan kaikkiin tapauksiin.”* Asiantuntija 21, organisaatio G

Toisaalta eläköityvät asiantuntijat voivat itse olla hyvinkin tarmokkaita ja aloitteellisia tiedon ja osaamisen tunnistamisen suhteen. Tällöin haasteita

voivat aiheuttaa aloitteiden hautautuminen organisaation prosesseihin tai aloitteiden sysääminen syrjään esimiesten toimesta.

*“Janina (nimi muutettu) yritti semmost keskustelua käydä, tai mekin siinä ikäryhmässä, johon mä sitä erityisesti korostin, et siin [eläköitymisissä] lähtee arvokas kovalevy kerrallaan, jossa on valtava määrä dataa. Mut ei se noussu isoks strategiseks kysymykseks.”* Asiantuntija 37, organisaatio L

Esimiesportaan, osaamisen kiinnostuksen tai suunnitelmallisuuden puute tiedon ja osaamisen tunnistamista kohtaan onkin usean asiantuntijan esiinnostama asia. Tämä ilmenee edelleen esimerkiksi siten, että esimiehen ei koeta todella hyödyntävän tiedon ja osaamisen tunnistamiseen tarkoitettuja tilanteita, vaikka niitä olisikin. Vastaavaa suhtautumista voi edelleen ilmetä myös suunnittelemattomuutena varsinaisten eläköitymistapausten yhteydessä.

*“Näitä kehityskeskusteluja meillä on ollu vasta muutaman vuoden ajan ja ne on, ne auttaa kyl vähän (--) esimiestä ymmärtämään mitä tehdään, mutta ne on toistaseks ollu semmosia aika pintaraapasuja vielä; ei ne oo ollu kovin syvällisiä. Ja se riippuu kans esimiehestä, minkälainen esimies on, että onko hän omaksuvainen vai onko hän vaan semmonen joka kuulee, kuuntelee ja unohtaa - riippuu esimiehestä. (--) Mun mielestä [eläköitymisiä] ei suunnitella juurikaan. Tämmönen käsitys mulla on.”* Asiantuntija 12, organisaatio D

Oman kategoriansa muodostavat asenteet, joita asiantuntijoilla on omaa työtään ja osaamistaan kohtaan. Hiljaisen tiedon ja osaamisen runsaus työssä voidaan tiedostaa erittäin hyvinkin. Tämä voi kuitenkin kääntyä asenteeksi, jonka mukaan oleellisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen ja siirtäminen ei ole mahdollista muuten kuin työskentelemällä rinnakkain. Rinnakkain työskentely mahdollistaa suoran, monipuolisen havainnoinnin ja oppimisen tuetun, konkreettisen tekemisen kautta. Muunlaisiin tapoihin tunnistaa ja siirtää tietoa voidaan suhtautua torjuvasti, eikä niiden mahdollisia hyötyjä välttämättä tarkastella kunnolla. Muihin tunnistamisen tapoihin saatetaan

suhtautua jopa vähättelevästi tai pitää niiden hyödyntämistä mahdottomana tai turhana.

*“Se, siihen hiljaseen tietoon pitää kasvattaa sisään. Se pitää toisen kasvaa siihen hiljaseen tietoon. Ei sitä voi lukea mistään. Siel on minun muistiinpanot ajalta (--) ennen ajanlaskua tähän päivään luen ne, niin se on aivan sama ku ei teekään niitä muistiinpanoja. Parempi ku ei mee tekemään [naurahtaa]. Paljon paremmin kaveri oppii siinä vierellä kasvamalla, kun että antaa sille luettavaks, että lue minun muistiinpanot.”* Asiantuntija 24, organisaatio I

Asiantuntijan ja seuraajan rinnakkaisen työskentelyn sijaan tai lisäksi voidaan myös korostaa pysyvän työyhteisön merkitystä tiedon ja osaamisen leviämiseksi laajemmin organisaatioon. Tällöinkin systemaattista ja eksplisiittistä lähestymistapaa tiedon ja osaamisen tunnistamiseen saatetaan pitää turhana, ja katsoa vakaan työyhteisön myötä syntyvien kohtaamisten hoitavan tiedon ja osaamisen siirtämisen spontaanisti.

*“[M]ä luulen, et on ollu semmost yrittystä systematisoida tätä, mut tää on semmonen, niin laaja asia, et se ei oikein antaudu sellaseen mekaaniseen kirjaamiseen, vaan et se on jotenki tällänen, et semmonen, ns pysyvä työyhteisö ehkä sitte, siellä se jotenki se tieto valkenee.”* Asiantuntija 34, organisaatio L

Asiantuntijat saattavat myös kokea yleisesti omasta osaamisestaan puhumisen kiusalliseksi tai hankalaksi. Tämä voi ilmetä esimerkiksi oman osaamisen merkityksen vähättelynä. Omaan osaamiseen ei mielellään nosteta jalustalle, puhumattakaan siitä, että sitä pidettäisiin ainutlaatuisena. Lievemmin asia voi näkyä vaikeutena arvioida kysyttäessä sitä, mikä omasta osaamisesta on organisaatiolle korvaamatonta, kuten seuraavassa sitaatissa.

*“Nyt tuli vaikee kysymys! (--) Niin kun ei oikein osata kehuu itseensä.”*  
Asiantuntija 17, organisaatio F

Haasteita synnyttävät asenteet, olivat ne sitten asiantuntijan omia tai laajempia organisationaalisia asenteita, ilmentyvätkin usein siten, että tapoja puhua omasta tiedosta ja osaamisesta on niukasti. Tiedosta ja osaamisesta puhuminen kytketään eksplisiittisistä työprosesseista tai työn lopputuloksista

puhumiseen. Varsinaisia tiedon tunnistamisen tapoja, tunnistamista tukevia käsitteistöjä ja puhumisen tapoja ei tällöin välttämättä pääse syntymään. Oma osaamista ei juuri reflektoida, eikä tiedon ja osaamisen abstraktimpaan tunnistamiseen välttämättä tartuta mielellään edes haastattelutilanteessa.

*“Ai, taas, ihan mahdotonta vastata [siihen, mikä tieto ja osaaminen olisi nuoremmille kollegoille olennaista]. Ihan mahdotonta vastata. En edes reflektoi sellasten asioiden osalta; se on niin luontevaa, että työryhmässä työskennellään, siis (--) hirveen spontaaniahan toi on. Et joku, määränpää on tiedossa, tottakai, määränpää – hei, siis, Kalasatama on valmis -35 about, ja silloin siellä asuu 20 000 ihmistä ja 10 000 ihmistä duunissa. Se on se määränpää. Joo, se on määränpää. Ja kaikki muu on siis palikoita palikan jälkeen, joka tavallaan laitetaan, sen perustavoitteen, puitteissa. Ja siel on siis mitä erilaisinta.”* Asiantuntija 15, organisaatio E

#### 4.2.2 Käytännöt

Kulttuuristen tekijöiden lisäksi on mahdollista myös tarkastella käytäntöjä, jotka synnyttävät tiedon ja tunnistamisen haasteita. Käytännöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia konkreettisia toiminnan tapoja, esimerkiksi organisaatioissa suosittuja toimintaprotokollia ja prosesseja. Ne eroavat siis kulttuurisista tekijöistä saamalla helpommin eksplisiittisiä muotoja. On kuitenkin huomattava, että kulttuuriset tekijät ja konkreettisemmat käytännöt eivät edusta toisistaan eristyksissä olevia kategorioita, vaan on perusteltua olettaa, että niiden välillä vallitsee monipuolinen vuorovaikutus. Blackler (1995) kutsuu tällaisia, käytäntöihin ja prosesseihin sekä kulttuuriin kietoutuneita tiedon lajeja sulautetuksi tiedoksi (*embedded knowledge*) sekä kulttuuristetuksi tiedoksi (*encultured knowledge*).

Tiedon ja osaamisen tunnistamiseen haasteita synnyttäviä käytäntöjä voivat olla esimerkiksi organisaatiossa suositut ja asiantuntijoiden käyttämät tavat kommunikoida. Organisaatiossa voi esimerkiksi vallita virallista organisaatiohierarkiaa mukaileva, muodollisen kommunikaation kulttuuri. Haastatteluissa tämä välittyi esimerkiksi siten, että asiantuntija saattoi jättää kommunikoimatta tiedon ja osaamisen tunnistamisen kannalta oleellisia asioita kollegoilleen tai seuraajalleen vain siksi, että esimies ei ollut

kehottanut tekemään niin. Aloitteen odotetaan tulevan esimieheltä, eikä esimiestä uskalleta “ohittaa”, jos avoimemman kommunikoinnin oikeutuksesta on epävarmuutta.

*“[M]ä en oo koskaan vaihtanu Janin (nimi muutettu, asiantuntijan eläköityvä kollega) kans sanaakaa siitä [eläköitymisestä], kun, mä en ihan tiedä että, saako asiasta kaikesta puhua, sen takia mä en oo puhunu, mä oon aatellu että esimies voi ite ottaa asian esille.”* Asiantuntija 10, organisaatio D

Asiantuntija saattaa myös tulkita esimiestason toimintaa monin tavoin. Esimerkiksi tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ja siirtämiseen tähtäävän toiminnan puute voi asiantuntijan tulkitsemana kääntyä luottamukseksi siitä, että esimiehellä on kaikki eläköitymiseen liittyvä tarkoin suunniteltuna, eikä asiantuntijan tieto ja osaaminen vain ole tässä suunnitelmassa oleellisessa osassa. Tämä voi edelleen johtaa asiantuntijan passiivisuuden tiedon ja osaamisen tunnistamisessa ja siirtämisessä, jos esimiehen ratkaisuja ei haluta kyseenalaistaa eikä esimiehen ohi kommunikointia nähdä sopivana.

*“En, tietosesti en ole [pyrkinyt tiedon ja osaamisen jakamiseen], että, en. Joo, en oo, en ole näitä jakanut, koska ne ei nyt sinänsä, mä oon ollu aika lojaali kuitenkin esimiehelle, mä katson että mul on, varaa olla, en ole lähtenyt ohittamaan häntä tietenkään (--). Mä oon ihan varma et hänel on jo uudet toimintamallit hautumassa (--).”* Asiantuntija 3, organisaatio A

Vaikka kommunikaatio ei olisikaan hierarkkista, kommunikaatio voi aiheuttaa tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteita. Organisaatiotason kommunikaatioon voi esimerkiksi syntyä toisistaan eristyneitä “siiloja”, joiden välillä tieto ei kulje. Tällöin mahdollisuus tietyn asiantuntijan tiedon ja osaamisen tunnistamiseen on rajatumalla joukolla kuin tarvitsisi.

*“Valitettavasti tilanne on se että, just nää [organisaation eri toiminnot], mitä mainittit, kyllä ne on omia, rinkejään, omia kuppikuntiaan. Liian vähän on täällä yhteistä, että käydään eri porukoitten välillä.”* Asiantuntija 10, organisaatio D

Yleisemmän kommunikaation ohella tiedon ja osaamisen tunnistamisen ongelmia saattavat synnyttää erilaisiin tiedon ja osaamisen siirtämisen malleihin ja strategioihin liittyvät käytännöt. Organisaatiossa saatetaan muodostaa malleja tiedon tunnistamiseksi ja siirtämiseksi, mutta niiden implementointi ei onnistu toivotulla tavalla. Esimerkiksi seuraavan sitaatin tilanteessa asiantuntija on käynyt onnistuneesti läpi mentorointiohjelman seuraajansa kanssa, mutta mentorointi ei onnistuneista kokeiluista huolimatta ole juurtunut osaksi organisaation käytäntöjä.

*“Tääl on kai yritetty käynnistää niit mentorointiohjelmiä senkin jälkeen, mut ne ei oo käynnistyny ja se oli must jännä, että ainaki ymmäsin, että ei ole kauheesti halukkaita ja must se oli kamalan yllättävää, koska silloin mä vielä naureskelinki, ku tää ohjelma käynnisty ja Eeva (nimi muutettu) pyys mua mentoriks, nii mä aattelin, et ei, et mä haluan itse mentoroitavaksi, et must se oli jotenki aivan käsittämätöntä, et eiks ihmiset oikeesti halua, et ku tarjotaan tällanen mahdollisuus, niin miten ihmeessä, et miks ei, et siin on jotain sellasta, et ei jotenki varmaan ymmärretä sitä ajatusta tai ei, et joku kynnys ei uskalleta.”* Asiantuntija 35, organisaatio L

Tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevien käytäntöjen ja strategioiden synnyttäminen voidaan myös kokea vaikeaksi. Asiantuntijatyön monipuolisuus ja korkea erikoistumisen aste muodostaa tässä merkittävän haasteen. Eläköitymistapaukseen verrattavissa olevia esimerkkejä ei välttämättä ole, ja jokaisen eläköitymisen vaatimat toimet voidaan kokea hyvin tapauskohtaisiksi. Yleisten käytäntöjen muodostaminen organisaatiotasolla voi tällöin näyttäytyä haastavana, eikä käytäntöjä pääse syntymään.

*“Luulen, että meillä ei ole siihen sellaista selkeää järjestelmää. Kuten sanoin, niin näitä ei ole vielä niin montaa ollut. Se on vähän tietysti tapauskohtaista, ne ovat aina vähän erilaisia tilanteita, mihin kukin tulee. En nyt oikein tiedä, jos omaa tapausta ajattelen, että mitä sieltä sitten pitäisi olla. Mahdollistaa jonkinaikainen yhtäaikainen olo tässä, se olisi varmaan se tärkein asia. Muutenhan se on tietämyksen siirto*



*tapahtuu täällä. En osaa oikein nähdä, millä tavalla organisaation taholta pitäisi olla siinä.”* Asiantuntija 20, organisaatio G

Tapauskohtaisuuden ja asiantuntijatyön luonteen synnyttämien haasteiden lisäksi voi toki olla myös muita syitä sille, että tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevia käytäntöjä ei muodostu. Joka tapauksessa eläköitymisprosessin toimintamallien ja ohjeistusten puuttuminen nousi esiin monissa haastatteluissa. Samaan aikaan moni asiantuntija tunnisti tarpeen tällaisille käytännöille ja koki, että jonkinlaisen ohjeistuksen olemassaolo olisi helpottanut tiedon ja osaamisen tunnistamista sekä siirtämistä.

*“[V]arsinaista tämmöstä prosessia, eläkkeellejäämisprosessii, niin sitä meil ei ole ja mä en tiedä, se voi ehkä olla semmonen, jolle olis tarvetta, koska tää kiihtyy nyt tämä eläkkeellejäänti meilläkin (--) semmosest pienest ohjeistuksest ois ehkä ollu hyötyä. Että ainoo ohje, mitä minä kaivoin esiin, et mitäs minulla onkaan velvollisuutta arkistoida.”*  
Asiantuntija 38, organisaatio M

Erilaiset tietojärjestelmät ja tekniset ratkaisut ovat selkeästi omaksi kategoriakseen erottuva joukko tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteita synnyttäviä käytäntöjä. Organisaatiot hyödyntävät runsaasti erilaisia tietoteknisiä järjestelmiä muun muassa asiantuntijatyön dokumentaatioon ja dokumenttien arkistointiin. Tehokkaiden hakutoimintojen ansiosta on periaatteessa hyvinkin helppoa päästä käsiksi monenlaiseen organisaatiota ja siellä tehtyä asiantuntijatyötä koskevaan tietoon, jos vain tietää mitä etsiä. Tehokkuuden käänköpuolena tosin haastatteluissa nousi esiin teknisten järjestelmien riittämättömyys kokonaisratkaisuna tiedon ja osaamisen tunnistamiseen. Valtava tietomäärä ja sen tehokas selaaminen eivät yksin välttämättä takaa todellisen ymmärryksen syntymistä, vaan oppiminen voi jäädä pinnalliseksi.

*“Että se, tommosten tehokkaiden tietokoneitten, hakujärjestelmien ja tietokantojen ja muitten kaudella niin, se joskus se tiedonhaku, se tuntuu et se on näennäisesti hyvinkin tehokasta. Mut että se, se ihmisen oma kouliintuminen, niin se (--) jää semmoseks pinnalliseksi ja.”* Asiantuntija 36, organisaatio L

Tietojärjestelmiin kootun dokumentaation määrä myös kohoaa varsin helposti ja nopeasti valtaviin mittasuhteisiin, varsinkin jos tietojärjestelmän on tarkoitus toimia eräänlaisena vanhan tiedon varastona. Asioiden löytäminen suuresta tietomäärästä voi olla asiantuntijaa itseäänkin ajatellen erittäin hankalaa, puhumattakaan ihmisistä, joilla ei ole hallussaan dokumentaatioon liittyvän kontekstin ymmärrystä. Hyvätkin hakutoiminnot vaativat toimiakseen usein hyviä esitietoja siitä, mitä ollaan etsimässä. Onnistunut tiedon ja osaamisen tunnistaminen ja siirtäminen tietovarastoina toimiviin järjestelmiin nojaten voi siis vaatia merkittävästi aikaa ja sinnikkyyttä.

*“[M]eillä luotiin tällanen doha-järjestelmä, eli keskitetty dokumenttien hallintajärjestelmä, johon joku artikkeli ja esitys ja muistio, siel ne on kansioitu kaikkien. (--) Niit käytetään, siis doha toimii sillon ku projekti on päättyny ja pitää jakaa kokouksia palavereja varten muistiot, materiaalit, ni se on säilytyspaikka, postilokero, josta voi käydä hakemassa niitä. Mut kyl mä luulen et paljon meil on, tietysti tieteelliset artikkelit, niitä katotaan, siin on oma järjestelmänsä. Mutta kyl tää muu aineisto, sitä on niin mahdottomasti et kyl siin täytyy olla aika lähellä ja valtava kiinnostus, et niitä sielt osaa onkia.”* Asiantuntija 37, organisaatio L

Tiedon ja osaamisen tunnistamista ajatellen tietojärjestelmiin voidaan myös kirjata asiantuntijoiden osaamisprofiileja erilaisia tunnisteita käyttämällä. Tällaisten paremmin tunnistamista tukevien tietojärjestelmäratkaisujen kohdalla haasteita voivat synnyttää järjestelmien käytön puutteelliset käytännöt. Järjestelmää ei välttämättä hyödynnetä, jos esimerkiksi suora kasvokkainen kohtaaminen tai kollegalta kysyminen koetaan käytännöllisemmäksi.

*“Ja sinne tuli sit myös nää tunnisteet. Mulla tais olla työkyky, työhyvinvointi, muutosjohtaminen, tämmösii että jos mua etsii ni sielt tulee tämmöset asiantuntijuusalueet näkyviin. Et semmonen systeemi meillä kyllä on. Mut en mä tiä oonks mä koskaan hakenu ketään sillä, et mä aina oon soitellu jonneki, jos en oo heti saman tien tienny, et toi on nyt se joka parhaiten täs tietää.”* Asiantuntija 37, organisaatio L

Dokumentointiin ja arkistointiin keskittyneiden tietojärjestelmien ohella myös muut tietotekniset ratkaisut keräävät sisäänsä runsaasti tietoa ja osaamisen tuotteita, mikä voi synnyttää haasteita tiedon ja osaamisen tunnistamiselle. Sähköposti on monissa organisaatioissa pääasiallinen viestintäjärjestelmä. Sähköpostiohjelmien postilaatikkoihin voikin kertyä suuria määriä tietoa, jota ei välttämättä dokumentoida mihinkään muualle.

*“Nyt kun kaikki on sähköisessä muodossa, niin minulla on projektit sähköpostissa. Sähköposteja tulee ihan älyttömästi. Joissain projekteissa on parhaimmillaan yli 400 sähköpostia. Siellä on niin älytön määrä tietoa.”* Asiantuntija 43, organisaatio O

Tietoteknisten ratkaisujen suunnittelemista saatetaan myös käyttää tiedon ja osaamisen siirtämisen strategioiden alkupisteinä. Tällaiset projektit eivät kuitenkaan välttämättä johda toimivien tiedon ja osaamisen siirtämisen tai tunnistamisen mallien muodostumiseen. Tietotekninen järjestelmä saatetaan luoda, mutta jokapäiväisten käytäntöjen tasolla päämäärää ei välttämättä saavuteta.

*“Mä tiedän, että täällä oli, oiskohan se ollu 2000-luvun alkupuolella, luultavasti tuolla meidän tekniikkapuolella, teknologiapuolella tämmönen osaamisensiirtoprojekti. Yritettiin mallintaa sitä. Tämmönen projekti oli, mutta ilmeisesti se sitten kuitenkaan ei ollut sellainen, josta olisi rakentunu mitään tämmöstä mallia.”* Asiantuntija 48, organisaatio Q

#### **4.2.3 Resurssit**

Osa tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteista liittyy selkeästi erilaisiin resursseihin ja niiden puutteeseen. Tiedon ja osaamisen tunnistamisen merkitys saatetaan tunnistaa, mutta käytännössä saavutukset voivat jäädä puolitiehen, jos tunnistamiseen ei varata tarvittavia resursseja. Tällaisen ongelman voivat synnyttää esimerkiksi asiantuntijan omat taipumukset tekemistensä priorisointiin, tai esimiestaholla tehdyt päätökset erilaisten toimintojen resursoinnista.

Selkein yksittäinen haastatteluissa esiin noussut resurssi on aika. Ajan puutteeseen vedottiin lukuisissa tapauksissa, kun haettiin syitä tiedon ja osaamisen tunnistamisen ja siirtämisen haasteille. Työaikataulut voivat

täyttyä äärimmilleen asiantuntijan virallisen roolin edellyttämistä toimista ja projekteista, jolloin aikaa mihinkään näiden ulkopuoliseksi katsottuun ei ole. Asiantuntija voi katsoa olevansa itse vastuussa tällaisesta aikatauluttamisesta, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi.

*“No just tällaselle sosiaaliselle kanssakäymiselle [olisi ollut hyvä olla enemmän aikaa], semmoselle juttelulle, josta just syntyy näit uusiä ideoita ja hankkeita ja yhteistyötä, et on ollu vaan pakko aina oon vetäny kalenterin täyteen, nii sen jälkeen sanoo vaan ei ja mennä laput silmillä siinä putkessa, minkä on valinnut, et kalenterit liian täynnä jatkuvasti kroonisesti, et ei se oo kyllä hyvä organisaatiollekaan. Et jos mä sanon, että mun työtä ei tunneta taikka, et ei oo kukaan kiinnostunu mun töistä, niin kyllähän se on vuorovaikutteinen prosessi, et ei se riitä, et liimaa jonku julkasunsa seinälle, vaan kyl siin täytyy olla sitte myös mahdollisuuksia jutella ja olla mukana.”* Asiantuntija 35, organisaatio L

Vaihtoehtoisesti asiantuntija saattaa omaksua ajankäyttönsä allokoinnin suhteen passiivisemmän lähestymistavan. Tällöin kiire ja ajan puute saatetaan nähdä pakkoina, joihin ei ole organisaation taholta tartuttu. Organisaatiolle syntyvät hyödyt tiedon ja osaamisen tunnistamisesta ja siirtämisestä saatetaan hahmottaa, minkä seurauksena organisaatiotasolta tunnistamiseen määrättyjen resurssien niukkuutta saatetaan kummastella.

*“[M]ut sitte et jos ajattelee meikäläisen tätä kokemusperästä vanhaa perustietoo niin se ei kyl oo missään eikä se mihkään leviäkään, että kyl se jää, se on niin kun monen muunkin kohalla ku on lähteny niin kyl se minusta on menny sitte sen tekijän mukana, että sitä ei oo aktiivisesti kerätty mihkään, ja eikä se nyt ehkä kovin helppo olis ollu toteuttaakaan, että se on kun sitä on vuosien mittaan tullu tätä niin se pitäis jollain tavalla sitte koulutuksen muodossa antaa jollekin muille ja se taas vie oman aikansa ja kun sitten kaikissa projekteissa on tähän asti ollu hirvee kiire ja muuta niin ei siinä sitte oikeesti olis ees ehkä ollu aikaakaan semmoseen, vaikka kyllä jotenki must tuntuu että talolle olis hyötyy kumminki siitä että näitä olis näitä kerätty näitä tietoja, että se on valitettavan vähälle jääny kyllä.”* Asiantuntija 49, organisaatio Q

Esimiehet eivät välttämättä kohdistu tiedon ja osaamisen tunnistamiseen tarpeeksi resursseja. Viralliseen toimenkuvaan kuuluvat työt saatetaan priorisoida kaiken muun yli, eikä esimerkiksi eläköitymisten luomiin erikoistilanteisiin osata suhtautua kunnollista resursointia vaativina kohteina. Tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ja siirtoon voi jopa olla toimivia malleja, mutta niitä saatetaan suorittaa vain minimaalisesti, hyvän vaikutelman luomiseksi, kun taas varsinaiset resurssit ohjataan muualle.

*“Mutta esimiehet ei kauheesti. Tietysti heidän näkökantansa on se, että täällä pitää nyt vaan saada nämä hommat hoidettua, ettei meillä ole varaa tähän laskea ketään. Se on just näin. Ja pikkasen siin oli sellasta makua, että mä sain olla mentorina sen takia, että voidaan sanoa, että meillä on tätä mentoritoimintaakin [nauraa]. Pestiin kädet.”*

Asiantuntija 2, organisaatio A

Asiantuntijalle saattaa myös välittyä vaikutelma, että tiedon ja osaamisen tunnistamista ei pidetä hänen kohdallaan merkityksellisenä. Jatkuvasti muuttuvien organisaatioiden ja toimintaympäristöjen maailmassa asiantuntijan eläköitymiseen saatetaan suhtautua vain resurssien vapautumisena muuhun käyttöön. Asiantuntijan tietoa ja osaamista kokonaisuutena ei tällöin välttämättä pidetä organisaation taholta tunnistamisen arvoisena, minkä asiantuntija saattaa itse kuivan ironisesti tiedostaa.

*“En ollenkaan, et se [tiedon ja osaamisen säilyttäminen] ei oo ollu esillä oikeestaan mitenkään, et mä voisin kuvitella, et odotetaan, et mä häivyn tästä ja sit saadaan ne resurssit käyttöön johonkin [nauraa]. Kyl mul jotenki semmonen ajatus olisi, että näin se varmaan menee. Et kyse on resursseista ja taisteluresursseista ja kuka saa omaan tehtävänsä tai kiinnostukseensa sitte lisää resursseja. (--) [N]e asiat, joita mä oon ajanu, nii mä oon aikani tehny, ne jakautuu sit usemmille henkilöille ja useammille tiimeille ja ehkä täs organisaatiossakin useammalle taholle ja se varmaan johtuu ihan tämmösest luonnollisestakin kehityksestä, et asiat muuntuu ja eriytyy ja panostetaan sitte johonki asiaan enemmän ku aikasemmin kenties. Joku asia voi jäädä sitte pois. Hyvä jää ja huono kuolee [nauraa].”* Asiantuntija 35, organisaatio L

### 4.3 Tieto ja osaaminen asiantuntijoiden tunnistamana

Asiantuntijan tarkasteleminen oman tietonsa ja osaamisensa tunnistajana avaa kiinnostavan näköalan tiedon ja osaamisen tunnistamiseen. Aineiston käsittämien asiantuntijaroolien substanssiltaan hyvin monenkirjavat luonteet mahdollistavat yleisempien, erilaista asiantuntijuutta yhdistävän tiedon ja osaamisen piirtymisen esiin.

Asiantuntijat kykenevät usein tunnistamaan ja erittelemään esimerkiksi selkeimpien työprosessiensa vaatimaa osaamista hyvinkin seikkaperäisesti, mutta yleisemmällä tasolla aineiston asiantuntijoiden tunnistama tieto ja osaaminen on jaettavissa neljään luokkaan:

1. *Kokonaisuuksien hallinta ja kokemus,*
2. *Sosiaaliset suhteet ja verkostot,*
3. *Asiaosaaminen ja prosessit sekä*
4. *Organisationaalinen ymmärrys.*

Ensimmäinen osaamisen luokka on määriteltävissä kokonaisuuksien hallinnaksi ja sen mahdollistavaksi kokemukseksi. Tämä on eräänlaista metatietoa ja -osaamista, jota luonnehtii nimenomaan pitkän asiantuntijauran aikana kasautuva kokemus, ymmärrys ja "näppituntuma". Tällainen kumuloitunut tieto ja osaaminen mahdollistaa hyvinkin monitahoisten ja erikoistunutta taitoa vaativien tehtävien näkemyksellisen ja hallitun hoitamisen. Toinen, aineistossa toistuvasti esiin noussut tiedon ja osaamisen kategoria liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoihin. Asiantuntijatyötä tehdään hyvin harvoin täysin yksin, ja asiantuntijan työuran varrella kartuttamat kontaktit ja niiden ylläpitoon vaadittavat sosiaaliset taidot voivat muodostaa suuren osan asiantuntijan tiedosta ja osaamisesta. Asiantuntijan sosiaaliset verkostot ja taidot toimivat onnistuneen yhteistyön mahdollistajina ja eräänlaisena tiekarttana, jonka avulla tehtävät ovat hoidettavissa tehokkaasti oikeiden ihmisten avulla.

Kolmas kategoria käsittää asiantuntijatyön asiaosaamisen ja prosessit. Nämä voivat sisältää hyvinkin eksplisiittistä substanssiosaamista ja prosessiymmärrystä, tai ne voivat sisältää abstraktimpia taitoja, kuten kriittistä ajattelua. Asiaosaaminen ja prosessit ovat usein kiinteässä

yhteydessä asiantuntijan muodollisesti määritettyyn toimenkuvaan. Asiantuntijat voivatkin olla toimenkuvamääritelmänsä suomien valmiiden puhetapojen ja käsitteiden avulla hyvin kyvykkäitä tunnistamaan työnsä edellyttämää asiaosaamista ja prosesseja. Neljäs asiantuntijoiden tunnistaman tiedon ja osaamisen kategoria on organisationaalinen ymmärrys. Se voi käsittää esimerkiksi tietoa organisaation kehityksestä ja historiasta, ymmärryksen omistajien ja johdon motiiveista tai “talon tavoista”, kirjoittamattomista säännöistä, jotka organisaatiossa toimiakseen on tunnettava. Yleisen kokonaisuuksien hallinnan ja monipuolisten sosiaalisten kontaktien tapaan organisationaalinen ymmärrys luo kontekstia sekä auttaa asiantuntijaa sijoittamaan tehtävänsä ja osaamisensa toimintaympäristöönsä. Seuraavassa tarkastellaan edellä mainittuja kategorioita ja niihin liittyviä aineistositaatteja.

#### **4.3.1 Kokonaisuus ja kokemus**

Asiantuntijuuteen kasvetaan pitkän työuran hiljalleen kartuttaman kokemuksen avulla ja usein myös laaja-alaisen koulutuksen kerryttämältä tietopohjalta ponnistaen. Asiantuntijat myös usein tunnistavat kokonaisuuksien hallinnan merkitykselliseksi työssään. Aineiston analyysin perusteella onkin perusteltua nostaa kokonaisuuksien hallinta ja asiantuntijalle karttunut kokemus omaksi tiedon ja osaamisen kategoriakseen, johon kuuluvaa tietoa ja osaamista asiantuntijat itse kykenevät tunnistamaan. Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin tähän kategoriaan kuuluvaa, asiantuntijoiden itsensä tunnistamaa tietoa ja osaamista.

Asiantuntijatyön voi nähdä jatkuvana laajojen kokonaisuuksien ja spesifien yksityiskohtien hallinnan vuoropuheluna. On kyettävä olemaan yhtä aikaa jossain määrin sekä generalisti että spesialisti, eikä kumpikaan yksin riitä. Tällainen tiedon kirjo ja osaaminen tunnistettiin tärkeäksi etenkin asiantuntijuutta vaativassa esimiestyössä, kuten seuraavasta asiantuntijan esittämästä metsämetaforasta ilmenee.

*“Kyllä se on se kokonaisvaltanen asioitten ajatteleminen. (--) [O]n kahdenlaisia, kolmenlaisia ihmisiä. Ku ne seisoo mettän reunasa ja näkee vaan yhen ainoan puun, ja siin on hehtaarikaupalla koskematonta*

*mettää takana ja ne ei, ne seisoo niin lähellä sitä puuta, että ne ei näe sitä, sen yhen ainoan puun. Sitten ku ne astuu siinä pari askelta taaksepäin, niin ne näkkee helvetin ison mettikön ja kauniita puita, mutta ne ei erota yhtään ainoaa yksittäistä puuta, ja niitä on siinä miljoona. Sitten on kolmas ihmistyyppi, joka on se tällä hetkellä [organisaation] johtajiston (--)) vähin vaatimus on se, että se seisoo siinä samasa paikasa, ni se erottaa sen hehtaarikaupalla sen kauniin mettän ja se näkee joka ainoan yksittäisen puun. Se on siinä.”* Asiantuntija 24, organisaatio I

Esimiestehtävien lisäksi kokonaisuuden hallinta toki tunnustetaan osaksi asiantuntijuutta yleisemminkin. Hyvinkin teknisiin prosesseihin erikoistuneen asiantuntijankin voi nähdä tarvitsevan kykyä hahmottaa työtään osana erilaisia konteksteja. Nämä kontekstit voivat vaihdella asiantuntijan hallinnoimien prosessien kokonaisuudesta aina asiantuntijan tehtävien laajempaan yhteiskunnalliseen merkitykseen.

*“Se on tällanen kokonaisuuden hallinta. Pitää ymmärtää vähän laajemmin. Ei riitä, että osaa jonkun yhden yksittäisen releen sielua tai muuta, vaan se, koko se voimalaitosprosessin se osa, missä me työskennellään ja siitä sitten miten se liittyy tähän energiantuotantoon; valtakuntaan liittyy nää koneet ja niin edelleen.”*

Asiantuntija 9, organisaatio C

Asiantuntijuuden karttumisen voikin nähdä lisäävän etenkin “metsän näkemistä puilta”. Nuorena ja vastakouluttautuneena voi olla teoreettisen tiedon huipulla, mutta vasta pitkä asiantuntijaura koului todelliseen ymmärtämiseen. Suurten kokonaisuuksien hahmottaminen ja työn kannalta oleellisen informaation tunnistaminen kehittyvät kokemuksen karttuessa.

*“Et ku sitä nuorempana tietää niin jumalattomasti, ni sit vanhempana huomaa, et ehkä se ymmärrys ehkä on sitte ratkasevaa, joka on kehittyny, vaikka tietäminen ei oo enää lisääntynykää.”* Asiantuntija 37,

organisaatio L

Improvisointi- sekä soveltamiskyvyn ja ongelmanratkaisutaidon voi myös tunnistaa osaksi asiantuntijan oleellista tietoa ja osaamista. Asiantuntija voi työssään törmätä yksittäistapauksiin, joiden suhteen toimintaa ei ole suoraan



määritetty missään teoretiedossa. Kokemukseen pohjaava tilanteen onnistunut tulkinta ja sen pohjalta toimiminen voidaan nähdä erittäin oleellisena osana asiantuntijuuden edellyttämää tietoa ja osaamista. Kriittisen ajattelun voidaan nähdä olevan oleellinen komponentti tällaisessa improvisoivassa asiantuntijuudessa, ja sen voi nähdä olevan nimenomaan koulutuksen suoma valmius. Järjestelmällinen kriittisyys omia havaintoja ja ajattelua kohtaan myös erottaa asiantuntijan toiminnan erilaisista uskomuspohjaisista käytännöistä.

*“Kuitenkin tässä käytännön eläinlääkärin työssä on paljon sellaista, mihin ei ole olemassa kirjoitettua ja kriittisesti tutkittua tietoa tai ohjeita. Siitä huolimatta työllä on suuri arvo. Karjataloudessa joka navetta, lehmä ja omistaja ovat erilaisia, niin niihin liittyy paljon sellaista tuntumaa, mitä ei voi mistään oppikirjasta lukea. Kaikkia käytännön asioita ei ole tutkittu kriittisesti. Sen takia olen yliopistokoulutuksen saanut, että osaisin suhtautua kriittisesti omiin havaintoihin ja käsitysten muodostukseen. Eli ei käytännön kokemus kuitenkaan mitään shamanismia ja kansanperinnettä ole, vaan kyllä se on koulutetun ihmisen järkeilyä ja mielipiteen muodostusta.”* Asiantuntija 27, organisaatio J

Aineistossa viitataan myös “asiantuntijan arvauksen” merkitykseen todelliselle asiantuntijuudelle. Asiantuntijan oleellista tietoa ja osaamista on kyettä esittämään valistuneita arvioita epätäydellisen datan ja havaintojen pohjalta. Samaan aikaan on myös kyettävä arvioimaan tällaisten arvioiden sisältämiä epävarmuustekijöitä. Oleelliseksi osaamiseksi voi myös tunnistaa kyvyn kommunikoida ja esittää tällaiset epävarmuustekijät esimerkiksi kollegoille tai asiakkaille kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla niin, että luottamus asiantuntijan osaamiseen ja arviointikykyyn säilyy.

*“Ja joskus et siinä on, tämmösessä asiantuntijuudessa hyvin iso osuus sillä, semmosel komponentilla kun asiantuntijan arvaus. Tai siis tällanen homma, et sulla ei voi ollakaan olemassa mitään selkeätä, solidia dataa ja muuta vastaavaa, et on vaan tää pohdiskelu siinä. Tää on se ongelma, mikä on se vaikein asia minkä mä luulisin että, opetella ja... Tutkijana tiedän sen, että ei voi sanoa että ”näin se on”.*

*Vaan et siihen liittyy nää tietyt epävarmuustekijät ja näitten epävarmuustekijöitten syöttäminen sitten näille asianosaisille, niin tää on se mikä mun mielestä siinä tän tyypises asiantuntijuudessa on se hyvin tärkeä asia, et miten sä osaat perustella ne epävarmuudet.”* Asiantuntija 36, organisaatio L

Ajatteluvetoisen, teoriaan ja faktoihin perustuvan asiantuntijuuden ohella on runsaasti myös käytännöllisestä tekemisestä koostuvaa asiantuntijuutta, johon voi vastaavasti tunnistaa kuuluvaksi oleellisena osana eräänlaisen “näppituntuman” tai silmän harjaantumisen tunnistamaan esimerkiksi työn kannalta oleellisia virheitä.

*“Kyllä se sitten, silmä näyttää aika paljon ku, niitä aikansa kättelee ni, näkee että kun, lasissakin että ku se on taivutettu väärin ni siin on kulma noussu tai joku että, kun osaa kattoo, kun selittää että katos nyt tota kohtaa ja, että minkälainen se pitäs olla että, kyllä sen, mut jos ei sit oo, tiedä mitä kattoo ni, ei sitä nää sitä virhettä.”* Asiantuntija 13, organisaatio D

Asiantuntija voi nähdä oleellisena, kokonaisuuksien hallintaan liittyvänä tietonaan ja osaamisenaan myös kyvyn ennakoida tulevia tapahtumia. Kokenut asiantuntija kykenee hahmottamaan erilaisia skenaarioita tekemisiinsä liittyen, arvioimaan niihin liittyviä riskejä ja valmistautumaan tunnistamiinsa uhkakuviin tarvittavissa määrin. Näin kyetään välttämään “palokuntahommat”, kuten eräs haastateltu asiantuntija asian ilmaisee.

*“No kyl se on selkeesti mun mielestä, et pystyy ennakoimaan asioita, siis kyllähän mä pystyn, yritän aina nähdä asioiden edelle. Ettei niin et ne tapahtuu ja sit tulee semmonen palokuntahomma.”* Asiantuntija 11, organisaatio D

Asiantuntijan kokonaisuuksien hallintaa, kokemusta ja niistä johtuvaa improvisoinnin taitoa luonnehditaan toisinaan lahjakkuudeksi. Näin voi olla varsinkin, jos kokonaisuuksien hallinta ja kokemus liittyvät luovaan työhön. Tällainen ajatusmalli voi johtaa asiantuntijan mystifioimaan omaa tietoaan ja osaamistaan niiden tunnistamisen ja erittelyn sijaan. Lahjakkuus saatetaan

nähdä jonkinlaisena synnynnäisenä, olemuksellisena osana yksilöä, jonka onnistunut koulutus vain nostaa esiin.

*“Ilman synnynnäistä lahjakkuutta ei pärjätä. Joo. Ja sit virkamiehenä voi sitten olla, jos ei tarvitse, omal kynällä, tai tietokoneella, luoda jotakin. Tottakaihan sekin tyyppi pystyy johtamaan, ja, sillä tavalla, mutta, kyllä se lahjakkuus on jotakin synnynnäistä. Tottakai, se on sitten Teknillisen korkeakoulun asia ottaa se esille, ja hyvien opettajien, asia tavallaan, niin kun kaikessa opettamisessa.”* Asiantuntija 15, organisaatio E

#### **4.3.2 Sosiaaliset suhteet ja verkostot**

Toinen asiantuntijoiden tunnistama tiedon ja osaamisen kategoria liittyy asiantuntijan työhön liittyviin sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoihin. Muun muassa työuran aikana karttuneet kontaktit, tieto organisaation eri ihmisten osaamisesta, asiakkaiden tuntemus ja yleiset ihmissuhdetaidot tunnistetaan hyvin usein asiantuntijuuden oleelliseksi osaksi. Tätä tiedon ja osaamisen ulottuvuutta eritellään seuraavassa tarkemmin.

Organisaation ihmisten tuntemusta voi verrata tietynlaiseen asiantuntijan karttaan. Sen avulla on mahdollista määrittää asiantuntijan kulloisellekin tehtävälle lähtöpiste, josta asioita voi lähteä edistämään. Hyvin tuntemiinsa kollegoihin on helppo tukeutua, ja kollegat edelleen voivat tarjota oman sosiaalisen pääomansa ja verkostonsa asiantuntijan käytettäväksi, jos eivät itse osaa auttaa. Kollegoiden keskinäisen suhteen oleellinen tekijä on luottamus, joka poistaa vuorovaikutuksesta kuormittavia epävarmuustekijöitä ja mahdollistaa mutkattomamman lähestymisen.

*“[K]ai sitä vahvuutena voi pitää myöskin sitä, että tuntee organisaation mutta tuntee ennen kaikkee ihmisiä, ja tiesi aina, mistä kohdasta kannattaa lähteä. (--) Kyllä mä, sanotaan nyt vaikka uranvaihtotoiminnassa, niin heti saatto löytää sen, että nyt mä soitan tolle, ja kysyn, ja jos ei sieltä tullu, niin kyl se sit taas osas neuvo, et soitapas sille. Ja kun tunsit sen ihmisen, niin sä lähestyit ihan toisella tavalla. Ja siin oli heti semmonen luottamuksen ilmapiiri, ettei tarttenu*

*kuunnella, et mitäs sieltä tulee. Joo. Se on hienoa.”* Asiantuntija 2, organisaatio A

Asiantuntija voi myös kokemuksensa nojalla tuntea vastuuta kollegoidensa tukemisesta, ja kyky auttaa kollegoita saatetaankin tunnistaa oleelliseksi osaamiseksi. Asiantuntija saattaa tällaisessa tilanteessa myös toimia tarpeellisena sillanrakentajana, joka tukee esimiestään viemään strategisen tason suunnitelmat käytännön toteutukseen saakka.

*“Mut kyl se arvokkain tieto on varmaan, miten tuet näitä lähiesimiehiä jaksamaan. (--) Eli, huolehtia että he jaksavat, koska heillähän on edessään se työntekijä joka sanoo, että teenkö jalkautuvaa sosiaalityötä vai teenkö tätä lakisääteistä toimeentulotukipäätöstä jolla on määräaika ja josta oikeusasiamies on niskassamme. Niin miten tässä tiedetään et täytyy kehittää, täytyy ottaa uusia toimintamalleja käytäntöön, mut et sitten miten tuetaan esimiehiä, miten jaksetaan jalkauttaa näitä toimintamalleja. Mun mielestä se osaaminen.”* Asiantuntija 3, organisaatio A

Sosiaalisten suhteiden merkitys asiantuntijalle näkyy myös siinä, että asiantuntija voi päätyä rooliin, jossa hänellä on merkittävä asema erilaisten kriisitilanteiden purkamisessa. Sosiaaliset taidot, asiantuntijan verkostot ja ryhmädynamiikan ymmärrys saatetaan panna koetukselle, kun esimerkiksi irtisanomiset ravistelevat organisaatiota, jos asiantuntijalla on rooli vakauden säilyttäjänä. Ihmisten kohtaamisen taito voidaan tunnistaa keskeiseksi osaamiseksi, jos asiantuntija joutuu ottamaan kantaa kriisitilanteisiin ja purkamaan organisaation jäsenten välisiä ristiriitoja.

*“[A]lko se 90-luvun iso lama, jossa 500 000 ihmistä menetti työpaikkansa ja 100 000 niistä jäi pysyvästi työttömiksi, (--) mä olin oikeestaan ensimmäinen työterveyslääkärikin joka sen silmään joutu, jouduin ottaa kantaa ja kirjoitin kriisikirjoja ja niin edelleen. Ja tein tämmösii vertaistukiryhmiä perustettiin sinne. Ni silloin mä jouduin tavallaan tätä, jotta organisaatioyrittäjä ei kaatuis, niin miettimään miten ihmiset kohtaamalla, miten se saadaan pysymään kasassa, ja myös sit ryhmät, tiimit kasassa, ettei ne ajaudu tähän keskinäiseen kateuskilpailuun, klikkiytymistaisteluun.”* Asiantuntija 37, organisaatio L

Organisaation ulkopuolelle ulottuvat sosiaaliset suhteet ja verkostot voivat myös olla asiantuntijatyölle erittäin merkityksellisiä. Asiantuntijarooliin voi kuulua esimerkiksi organisaatioiden hankkeiden esittely poliitikoille. Organisaation kannalta edullinen toiminta, esimerkiksi hankkeiden hyväksyttäminen poliitikoilla, voi tällaisessa tilanteessa vaatia runsaasti sekä ihmistuntemukseen perustuvaa ymmärrystä vastaanottavasta osapuolesta että retoriikan taitoa. Tällaisiin tarkoitushakuisiin ihmiskohtauksiin saatetaan jopa suhtautua eräänlaisena ”teatterina”, jossa kunkin tehtävä on näytellä roolinsa menestyksekkäästi läpi.

*“No esiintyminen on tärkeä; se on tietysti asia, jota ei noin vaan opi. (--)  
Että se on, olen huomannu että silloin, kun pitää saada poliitikkoja vakuuttuneeksi, jostakin asiasta, niin sehän, poliitikkohan vakuuttuu vaan, kuullusta ja nähdystä, eikä mistään muusta. Hän ei, hänellä on oma kantansa kenties joihinkin asioihin, mutta joku vakuuttuu tai ei, juuri riippuen siitä et mihin, minkälaista, näköstä, tavaraa hänelle esitetään, ja millä tavalla se esitetään. Onko joku vakuuttava, ja, innostunut, ja mitä kaikkee se on... Pystyt teatterissa pelaamaan hyvin, niin pystyy saamaan poliitikot vakuuttuneeks. Retoriikka, aikanaanhan on, retoriikka on juuri kehitetty sitä varten että muut usko.”* Asiantuntija 15, organisaatio E

Samankaltaista tietoa ja osaamista voidaan tunnistaa tarpeelliseksi myös suoraviivaisemmissa myyntitehtävissä. Asiantuntija voi yksinkertaisimmillaan kokea, että myynti on nimenomaan kykyä kohdata ihminen ja tunnistaa sekä ratkaista hänen ongelmansa.

*“Mutta ei se myyntihomma, ei siinä ole mitään ihmeellistä. Sinä olet siinä ihmisen kanssa tekemisissä, ja sen ongelmia sitten ratkotaan ja se pitää huomioida.”* Asiantuntija 26, organisaatio I

Globaalisti toimivissa organisaatioissa oleelliseksi tunnistettuja sosiaalisia suhteita ja verkostoja värittävät myös monikulttuurisuuden haasteet. Oleelliseksi tiedoksi ja osaamiseksi voidaan tunnistaa ymmärrys eri eleiden ja asioiden merkityksestä eri kulttuureissa ja kyky tunnistaa tällaisia kulttuurisidonnaisia asioita. Asiantuntijalle oleellista on kyky eritellä ja analysoida vieraassa kulttuurissa kokemaansa siten, että kykenee itse

vähitellen ymmärtämään ja soveltamaan kulttuurisidonnaisia kommunikaation muotoja sekä käytäntöjä, kuten ilmenee seuraavasta kansainvälisen myynnin parissa työskennelleen asiantuntijan sitaatista.

*“No siin täytyy osata lukea sitä asiakasta. Aika paljon pitää pystyä arvioimaan ihan sen silmän välkkeistä ja huulen mutruista, mitä se veikkonen ajattelee. Eri kulttuureissa ne merkitsee eri asioita ja se täytyy vaan oppia; kantapään kautta tai jonkun apuneuvon kautta.”*

Asiantuntija 12, organisaatio D

Kyky ylläpitää kansainvälisiä verkostoja ja toimia niissä voi myös olla itse asiantuntijuutta tukeva tekijä esimerkiksi tutkimustyössä. Valtioiden rajat ylittävään yhteistyöhön osallistuminen voidaan tunnistaa oleelliseksi osaksi asiantuntijan osaamista, ja kansainvälisten verkostojen ymmärrys osaksi keskeistä tietoa.

*“Ja, no sit tietysti tutkimustaito ja kansainväliset yhteydet niitäkin on, et meidän tää tutkimusryhmä (-- ) julkastaan kansainvälisesti ja tehdä oppikirjoja nyt vielä, juuri, perjantaina viimeisin oppikirjan luvun teksti oli oikoluettavana [naurahtaen], että, nää niitä kaksi tuli vielä just silleen, jäin eläkkeelle, suunnilleen samana päivänä tai nyt tiää [naurahtaen]. Ja et tää kansainvälinen yhteistyö ja yhdessä kir-, ehkä se semmonen asiantuntijatyöhön liittyvä.”* Asiantuntija 34, organisaatio L

### **4.3.3 Asiaosaaminen ja prosessit**

Kolmas kategoria tietoa ja osaamista, jota asiantuntijat tunnistavat työnsä oleelliseksi, käsittää varsinaisen asiaosaamisen ja työhön kuuluvien prosessien tuntemuksen. Asiaosaaminen ja prosessituntemus ovat tietoa ja osaamista, jota ilman asiantuntijan tehtävän hoitaminen muuttuisi käytännössä mahdottomaksi, vaikka asiantuntija esimerkiksi kykenisikin hallitsemaan kokonaisuuksia tai hänen sosiaaliset verkostonsa olisivat laajat. Tällainen tieto voi olla verrattain helposti eksplikoitavissa, sillä usein se liittyy asiantuntijan koulutukseen tai siihen voidaan ottaa kantaa asiantuntijan virallisessa toimenkuvamääritelmässä.

Eräs asiaosaamisen ja prosessitiedon osa on substanssiosaaminen. Substanssiosaaminen voi saada asiantuntijan tehtävästä riippuen hyvin

monenlaisia muotoja. Asiantuntija voi olla vastuussa monenlaisia tahoja ja prosesseja yhteen nivovan projektin vetämisestä, ja esimerkiksi projektinhallinta voikin olla yksi asiantuntijan substanssiosaamisen taso. Tämän lisäksi varsinkin esimiestehtävässä toimiva asiantuntija voi tunnistaa oleelliseksi myös johdetun projektin eri osien edellyttämän substanssiosaamisen hallinnan, vaikka näiden osien toteutus ei suoraan olisikaan asiantuntijan vastuulla. Monipuolinen substanssiosaaminen luo asiantuntijalle edellytyksiä kommunikaatioon ja hänen johtamiensa prosessien hallintaan.

*“Onhan se tietysti tää projektinhallintahan on se yks tärke juttu mikä tässä on kumminkin, mut sitte kyl mä näkisin kumminkin sen että ainakin mun henkilökohtanen mielipide on se että pitää osata se tekniikka myöskin mitä siel käytetään, että se helpottaa hommaa huomattavasti kun sä tiedät, osaat puhuu ihmisten kanssa, (--) sit jos ei asiaa oikeen tunne, et on tällanen yleisprojektinvetäjä niin sillon se helposti se aikataulu alkaa kyllä tai siihen tulee riski et se mättää sitte. Mut ku se on vähän kaikilla tasoilla hanskassa että mitä tehdään ja miksi ja osataan keskustella keskenämme, tiedetään mitä toinen tarkoittaa ja ajattelee niin se menee paljon kätevämmiin.”* Asiantuntija 49, organisaatio Q

Substanssiosaamisen voidaankin ajatella olevan tekijä, joka mahdollistaa toimivien ratkaisujen tekemisen asiantuntijatyössä. Esimerkiksi asiantuntijatyöhön liittyvä talousosaaminen edustaa substanssiosaamista, jonka avulla asiantuntija kykenee kestäväällä ja käytännöllisellä tavalla toteuttamaan asiantuntijuuttaan.

*“Oli tää talouden merkittävyys tämmönen joka, siis kun on insinööritaustanen, siellä on aina mukana ne markat tai eurot tai mitä millonkin on, mutta kuitenkin että, et se on enemmän semmosta insinöörin ajattelutapaa siinä, ettei oo tärkeitä että on oikeessa, vaan tekee sellasta että se toimii. [naurua]”* Asiantuntija 36, organisaatio L

Alalle ominaisten normistojen ja alalla ajan myötä muuttuvien painotusten tiedostaminen voidaan myös tunnistaa asiantuntijalle oleelliseksi asiaosaamiseksi. Tällainen tieto ja osaaminen voi mahdollistaa asiantuntijan

kompetenssin säilymisen esimerkiksi suuntaamalla valintoja siitä, millä alueilla asiantuntijan olisi hyvä laajentaa osaamistaan.

*“Tämmöset aika laaja-alaiset, oikeudellisten normistojen tunteminen on hyvin tärkeä että, ja ne vähän vaihdelluki vuosien mittaan mut että. Niin kun sanoin tossa sopimusoikeudesta niin se on ollu yks, pääpainopistealue ja sit tämmönen viime vuosien tai viime vuosikymmenen, hyvin kova painopistealue on ollu kilpailuoikeus. Se nousi ihan erilaiseen asemaan tässä, sanotaan nyt 90-luvun alusta, oikeastaan jo alko tulla semmonen vaihe et siihen joutu perehtymään. Et 80-luvulla ei tarvinnu paljo, kilpailuoikeudesta tietää se ei sillä tavalla haitannu.”* Asiantuntija 33, organisaatio K

Asiantuntijatehtävissä, jotka nojaavat erilaisten laitteiden ja teknologisten prosessien hyödyntämiseen, voidaan luonnollisesti tunnistaa näihin tekijöihin liittyvä tieto ja osaaminen oleelliseksi, kuten käy ilmi seuraavasta, voimalaitoksessa työskennelleen asiantuntijan haastattelusitaatista.

*“Elikä putkistossa miten menee nesteet siellä, vedet, höyryt, ja niitten toimintaperiaatteet niin tämmösiä kursseja oli. (--) Tuntee näitä justiin prosesseja ja TT-kojeita ja muita tämmösiä. Mut ei se tuu nopeesti että se kestää oman aikansa.”* Asiantuntija 7, organisaatio C

Useat asiantuntijatyön prosessit noudattavat varsin pitkäjänteisiä, esimerkiksi vuosittaisia kiertoja. Tällaisten kiertojen tunteminen saatetaan tunnistaa asiantuntijatyölle oleelliseksi tiedoksi. Asiantuntija tietää tällöin, mihin valmistautua kulloisenakin ajankohtana ja mihin kiinnittää huomiota milloinkin.

*“Talous, tulosseuranta, tulevat kuukausittain. Siinä katsotaan edellisen kuukauden jutut. Budjetti tälle vuodelle on tehty loka-marraskuussa, ja sitten katsotaan, miten seurataan budjettia.”* Asiantuntija 20, organisaatio G

Tietämys aikaan sidotuista kierroista muovautuu asiantuntijan tunnistamana siis eräänlaiseksi työtä ohjaavaksi mentaaliseksi kalenteriksi.

*“[N]iin se kokonaisuuden hahmottaminen, että miten ne päivät, viikot, kuukaudet ja vuodet oikeastaan rytmittyvät ja minkälainen tämmönen,*



*voisko sanoa kello ja kalenteri näistä asioista syntyy.”* Asiantuntija 6, organisaatio C

Varsinkin esimiestyöhön liittyvään asiantuntijuuteen voidaan tunnistaa kuuluvaksi oleellisena osana tieto ja taito, jonka avulla asiantuntija kykenee toimimaan “suuntaviittana”, eli ohjaamaan alaisiaan oikeaan suuntaan ongelmatilanteissa. Tällainen osaaminen voi pohjautua puhtaaseen asiapohjaiseen tietämykseen, tai hyvään yleiseen hahmotukseen työn substanssista ja kokonaisuudesta, jolloin asiantuntija kykenee nostamaan alaisen puolesta esiin hänen etenemisensä kannalta oleelliset kysymykset tai huomioitavat seikat.

*“Ja kyllä se hirveesti helpottaa, jos pystyy heti sanomaan että, hei kysypä tuolta tai, oletko ajatellu asiaa tältä kannalta, et ratkasu vois ehkä löytyä sieltä siis, tää tyypillinen johtajatilanne, et autat muutamalla kysymyksellä eteenpäin ja ihminen löytää itse sen vastauksen tai osaat osottaa, et keneltä lähtee kysymään, joihinki osaat toki vastata, jos on selkee kysymys ja tiedosta kyse, niin osaa ehkä antaa sen tiedon itseki mutta, ainaki osaa ohjata sen tilanteen, et se ratkee nopeesti ja tehokkaasti, niin se on mun mielestä tärkeätä.”* Asiantuntija 38, organisaatio M

Asiantuntija voi myös tunnistaa oleelliseksi tiedoksi ja osaamiseen erilaisten vuorovaikutusprosessien, esimerkiksi tapaamisten ja neuvotteluiden, etenemisen. Lisäksi näihin liittyvät tarinat ja opetukset onnistumisista ja hyviksi havaituista käytännöistä voidaan tunnistaa tärkeäksi asia- ja prosessitiedon lajiksi. Asiantuntija voi hyödyntää tällaista tietoaan ja osaamistaan esimerkiksi muodostamalla sen pohjalta skenaarioita tai malleja, joita läpi käymällä tiedon siirto seuraajalle voi helpottua.

*“[M]e on käyty lukemattomia keskinäisiä palavereita siitä ja oppitunteja siitä, että miten neuvottelut etenevät. Mä oon rekonstruoinu neuvottelutilanteet, et miten tässä toimitaan. Mä oon tehny semmosia erilaisia versioita, variaatioita, elävästä elämästä tilanteissa, joita mulla on ollu ja (-) mä tiän, että jatkuvasti tulee. Ja niitä on käyty läpi. Miten siitä on selvitty, näin tästä selvittiin. Näin tämä asia onnistui.”* Asiantuntija 24, organisaatio I

#### 4.3.4 Organisaationaalinen ymmärrys

Viimeinen asiantuntijoiden itse tunnustaman keskeisen tiedon ja osaamisen kategoria liittyy sen organisaation, jonka jäsen asiantuntija on, tuntemukseen ja ymmärtämiseen. Tämä tiedon ja osaamisen luokka luo asiantuntijalle käsityksen hänen toimintaympäristöstään ja sen kontekstista. Asiantuntijan kokemuksesta merkittävä osa voi koostua esimerkiksi historiatiedon tai organisaation kirjoittamattomien sääntöjen ymmärryksen luomasta mahdollisuudesta asettaa työssä kohdatut asiat laajempiin asiayhteyksiinsä.

Asiantuntija voi tunnistaa oleelliseksi, myös seuraajalle siirrettäväksi tiedokseen kokemuksen siitä, mitä kaikkea asiantuntijan tehtäviin on uran aikana kuulunut. Tällainen historiatieto voi luoda asiantuntijalle referenssipisteitä, joihin verrata esimerkiksi toimenpidevaihtoehtoja päätöksentekotilanteissa. Toisaalta seuraajalle historiatieto voi olla arvokas näköala asiantuntijuuden todelliseen sisältöön ja eri puoliin.

*“Jonkin verran määhän pyrin kertomaan siitä, mitä, miten asioita on aikasemmin tehty, (--) kokemustietoo siitä, että tämmösiä osatehtäviä on tullut eteen silloin kun olen toiminut voimalaitosjohtajan sijaisena ja varamiehenä tällöin.”* Asiantuntija 6, organisaatio C

Organisaatioon ja siellä tehtyihin asioihin liittyvä historian tuntemus voidaan myös nähdä jopa kriittisen tärkeänä siten, että tällaisen tiedon puuttuminen voi johtaa suureen epävarmuuteen asiantuntijatehtävien hoitamisessa. Historiatiedon hallitsemisen voidaan myös tunnustaa toimivan edellytyksenä toiselle oleelliseksi tunnistetulle tiedon ja osaamisen luokalle, eli kokonaisuuksien hallinnalle.

*“Se laaja-alainen asioiden hallinta, että miten on päädytty tähän. (--) Miten on päädytty tähän, jos sitä ei tiedetä, niin huomina on enempi ku epävarma.”* Asiantuntija 24, organisaatio I

Oman osuutensa asiantuntijoiden oleelliseksi tunnustamasta organisaationaalista tiedosta muodostavat kirjoittamattomat “talon tavat” ja niiden ymmärtäminen. Nämä tavat käsittävät enemmän kuin esimerkiksi vain organisaation eksplisiittiseen strategiaan kirjatut arvot. Historiallisen näkökulman merkittävyys saatetaan tunnustaa myös talon tapojen yhteydessä.

Talon tapojen tuntemuksen voidaan katsoa tarjoavan toimintamalleja ja suuntaviittoja erilaisiin käytännön tilanteisiin, kuten seuraavan sitaatin asiantuntija tuo ilmi.

*“Semmoseen ymmärrykseen, et osaa asioita käsitellä oikein, semmonen talon tapa. Ja ymmärtää sen, et miten talon tapa oli ennen ja miten talo tapa on nyt muuttunu. Et mikä meidän politiikka on tietyissä asioissa, et ne on tän tyyppisiä asioita ehkä sitte, joka on sitä, mikä pitää, se ei lue missään. Totta kai arvot ja näin, siis nehän on selkeesti, mut ei tämmöstä käytännön tilanteissa toimimistapaa, niin sitä ei oo sillä tavalla kirjattu, et se on sitä hiljasta tietoo mun mielestä kyllä.”* Asiantuntija 38, organisaatio M

Talon tapojen kaltaisten normien lisäksi oleelliseksi tiedoksi ja osaamiseksi saatetaan tunnistaa laajempi, organisaatiolle ominainen asiantuntijuuden kulttuuri. Kulttuuri voi tässä yhteydessä viitata kirjoittamattomien sääntöjen lisäksi myös yleisempiin tekemisen tapoihin, joiden avulla “homma hoituu”.

*“Ni, se on se koko kulttuuri siellä. Se on sitten täällä kans, siinä asiantuntijatyössä se tietty kulttuuri, siis tällasessa asiantuntijaorganisaatiossa. On tietyt tehtävät, selkeet tehtävät tai pitäis olla, jonnekin niin siinä on myös se oma kulttuurinsa. Miten se homma hoituu ja miten käyttäytytään siellä [nauraa] et mikä on niin sanotusti sopivaa ja mikä ei.”* Asiantuntija 36, organisaatio L

Asiantuntija voi työuransa aikana nähdä organisaationsa ja toimialansa muuttuvan merkittävästi useita kertoja. Tämän lisäksi asiantuntija voi uransa aikana toimia organisaation eri osissa useissa erilaisissa tehtävissä. Näiden tekijöiden ansiosta asiantuntijalle voi kertyä runsaasti tietämystä yhtiöstä kokonaisuutena. Organisaatio voi hahmottua asiantuntijalle jokaisen työtehtävän myötä uudessa valossa, ja nämä näkökulmat yhteenlaskettuina voivat muodostaa osan tiedosta ja osaamisesta, jonka asiantuntija tunnistaa työnsä kannalta oleelliseksi.

*“Mutta kun mä tulin tänne [itselleni uuteen osaan organisaatiota], niin mä huomasin, että kappas vaan, et mähän, mun osaamiseni väheni kyl huomattavasti, että täällä avasin jälleen ihan erilaisen näkökulman ja*

*pani pohtimaan et aha. Ja tääl tehtiin hyvin erilaisia töitä. Se yhtiötietämys on kasvanu hissun kissun, todella, ja siin on koko ajan mun mielestä haasteita, koska koko ajan tapahtuu mediassa paljon muutoksia, niin siin on paljon haastetta ja se on ollu tosi kiinnostavaa.”*

Asiantuntija 48, organisaatio Q

Myös hallinnolliset ja johdon toimintatavat saattavat muodostaa osan asiantuntijan oleelliseksi tunnistamaa tietoa ja osaamista. Näkemys hallinnollisesta toiminnasta voi luoda ymmärrystä toimintamahdollisuuksista esimerkiksi erilaisissa muutostilanteissa.

*“[M]e monia asioita ohjeistamme ja teemme kirjallisia ohjeita, myöskin tämmösistä hallinnollisista asioista. Niihin on tietysti voinu itekin jonkin verran vaikuttaa ja miten toimitaan erilaisissa muutostilanteissa, ongelmatilanteissa, ja tällä tavalla ehkä on voinu siirtää sitä osaamista näihin ohjeisiinkin.”* Asiantuntija 6, organisaatio C

Organisaation omistajan tai ylimmän johdon toimintatapojen tuntemus saatetaan tunnistaa oleelliseksi osaamiseksi. Tällainen näkökulma organisaation toimintaan voi tarjota asiantuntijalle pohjaa kriittisyydelle, jota tarvitaan oman tehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen. Esimerkiksi seuraavan sitaatin asiantuntija koki, että Etelä-Suomessa sijaitsevan yritysjohdon antamalla ohjenuorilla ei ollut mahdollista hoitaa pohjoisemmassa sijaitsevan markkina-alueen toimintaa hyvin. Tällöin tunnistettiin työn kannalta oleelliseksi kyky tunnistaa johdon toiminnasta ne osat, jotka kumpusivat kokemattomuudesta.

*“[T]uolla ruuhka-Suomessa tehdään asioista ongelmia, jotka eivät ole ongelmia. Ja sitten niillä pienillä, pienistä asioista tehdyillä ongelmilla vääristetään koko valtakunnan juttu. Se on asioitten ydin. Ja se, mistä se syntyy, on kokemattomuus. On liian nuorta porukkaa, niil ei ole kokemusta asioista, ne vaan häslää aina sen yhen pikkusen asian kerrallaan. Täällä ei voi niin tehdä. Täällä pitää tehdä monta asiaa yhtäikaa. Muuten se on liian kallista ja siit ei saa ikinä tuottavaa eikä siitä saa ikinä kustannustehokasta hommaa.”* Asiantuntija 24, organisaatio I

Edellä on käsitelty tutkimuksen analyysiosuuden tuloksia työssä muodostuneen käsitteellisen kehyksen viitoittamasti. Tutkimuskysymysten teemojen ohjaamana analyysityön tulokset ovat jaettavissa tiedon tunnistamista, tunnistamisessa esiintyviä ongelmia sekä tunnistetun tiedon luonnetta koskeviin luokkiin. Seuraavassa luvussa kerrataan tiiviisti tässä luvussa esitetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin, pohditaan tehdyn tutkimuksen luonnetta sekä esitetään käytännöllisiä apuvälineitä tiedon ja osaamisen tunnistamisen edistämiseen.

## 5 Pohdinta

Tiedon ja osaamisen tunnistaminen on aihepiiri, joka ei ole saanut merkittävää huomiota 2000-luvulla muuten räjähdysmäisesti lisääntyneessä tiedon ja osaamisen johtamisen kirjallisuudessa. Tämän diplomityön pyrkimyksenä on ollut osaltaan vastata tähän puutteeseen. Luvussa 4 esitettyjen tutkimuksen tulosten perusteella tiedon ja osaamisen tunnistamista on mahdollista tarkastella kolmesta toisistaan eriävästä näkökulmasta tukeutuen monipuoliseen käsitteelliseen erittelyyn. Tehtyä tutkimusta on toki pidettävä vain pintaraapaisuna aiheeseen, joka kaipaa vielä osakseen runsaasti tutkimusta ja tarkempaa huomiota. Tässä työssä esitetyt tulokset tarjoavat kuitenkin monitahoisen kontribuution tiedon ja osaamisen tunnistamisen tutkimukseen. Ne muodostavat tukevan lähtökohdan aihepiirin tarkastelemiseksi sekä erilaisten tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteiden kohtaamiseksi.

Tässä luvussa kerrataan yhteenvedonomaaisesti vastaukset työn tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tarjotaan organisaatioiden hyödynnettäviksi toimenpidesuosituksia, joiden voi katsoa edesauttavan tiedon ja osaamisen tunnistamisen onnistumista. Näiden suositusten taustalle esitetään myös monipuolinen muistilista tunnistamiseen liittyvistä vaaranpaikoista. Lopuksi käsitellään tutkimuksen yleistettävyyttä sekä rajoituksia ja esitetään muutamia ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.

### 5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Seuraavassa kerrataan tiiviisti luvun 4 tuloksissa esitetyt vastaukset diplomityön tutkimuskysymyksiin.

#### **Tutkimuskysymys 1: *Kuinka eläköityvän asiantuntijan olennainen tieto ja osaaminen tunnistetaan?***

Eläköityvän asiantuntijan tietoa ja osaamista tunnistetaan monin tavoin (ks. Taulukko 4). Tunnistamisen keinot on jaoteltavissa kahteen kulttuuriin: ad hoc –pohjaiseen ja systemaattiseen. Vastaavasti on eriteltävissä tunnistamista tukevia tekijöitä, joita voidaan jaotella sisäsyntyisiksi ja ulkoa asetetuiksi.

Eläköityvän asiantuntijan olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistamiseen suhtaudutaan organisaatioissa usein varsin yksilöllisenä tapahtumana, mikä näkyy usein painottumisena ad hoc –luonteiseen keinovalikoimaan. Toimivia ad hoc –tunnistamisen keinoja yhdistävä tekijä on riittävän yhteisen ajan, kommunikaation ja kohtaamisten järjestäminen eläköityvän asiantuntijan ja tietoa ja osaamista säilyttävän tahon välille. Esimerkiksi ennalta määritellyn tunnistamisen protokollan noudattamisen sijaan tunnistamiseen voidaan pyrkiä asiantuntijan ja hänen seuraajansa rinnakkaisen työskentelyn kautta, nojautuen molempien osapuolien intuitioon olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistamiseksi ja säilyttämiseksi organisaatiossa. Seuraajan kosketuspinta asiantuntijan oleelliseen osaamiseen muodostuu tällöin usein pala palalta, havainnoimalla asiantuntijan suosimia käytäntöjä ja tutustumalla työn sisältämiin tehtäviin. Kysyminen ja keskustelu muodostavat tällaisessa tunnistamisen kontekstissa tärkeän välineen oleellisen tiedon ja osaamisen suodattamiseen informaatiotulvasta, jonka seuraaja helposti kohtaa. Ad hoc – kulttuurin kohdalla on myös mahdollista, että tiedon ja osaamisen tunnistamista ei erikseen tiedosteta omaksi prosessikseen, vaan se saattaa tapahtua sivutuotteena käytännöllisemmissä toimissa. Tällaisia käytännöllisempiä toimia voivat olla esimerkiksi asiantuntijan perehdyttäminen virallisen toimenkuvan sisältämiin tehtäviin tai tutustuttaminen kollegoihin.

Systemaattisessa tunnistamisen kulttuurissa avuksi tulevat eksplisiittiset menetelmät ja dokumentit. Asiantuntijan kanssa on voitu käydä osaamista kartoittavia kehityskeskusteluja tai asiantuntija ja seuraaja voivat käydä läpi systemaattisen mentorointiohjelman. Tunnistaminen voi noudattaa organisaation tavoitteisiin kytkettyä strategiaa, ja tunnistamisen tuotteista voidaan muodostaa erilaisia eksplisiittisiä dokumentaatioita, kuten asiantuntijakohtaisia osaamiskarttoja. Tunnistamisen tuottamaa tietoa asiantuntijan tiedosta ja osaamisesta saatetaan myös jakaa laajemmin organisaatioon tai hyödyntää esimerkiksi seuraajalle suunnatun perehdytysohjelman suunnittelussa. Tietotekniset järjestelmät voivat toimia merkittävässä roolissa systemaattisen tunnistamisen synnyttämän dokumentaation säilyttämisessä ja jakamisessa.

**Taulukko 4. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen.**

<b>Kulttuuri</b>
<p><i>Ad hoc –kulttuuri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kysymisen ja keskustelun kulttuuri</li> <li>• Kasvokkainen kohtaaminen</li> <li>• Työskentely rinnakkain</li> <li>• Eläköitynyt asiantuntija päivystävänä konsulttina</li> <li>• Tunnistaminen käytännöllisten toimien sivutuotteena</li> <li>• Intuitio</li> <li>• Tunnistaminen tulosten kautta</li> </ul> <p><i>Systematian kulttuuri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiset tunnistamisen ohjelmat</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Mentorointiohjelmat</li> <li>• Pehdytysohjelmat</li> <li>• Osaamiskartat</li> <li>• Tiedon tekninen dokumentointi ja jakaminen</li> </ul>
<b>Tukirakenteet</b>
<p><i>Sisäsyntyiset</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Havainnointikyky</li> <li>• Kommunikaatiotaidot</li> <li>• Dialogi</li> </ul> <p><i>Ulkoa asetetut</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epävirallisen kommunikaation salliva ajankäytön kulttuuri</li> <li>• Standardit ja ohjeistukset</li> <li>• Dokumentointivelvollisuus</li> <li>• Tekniset toimenkuvat</li> </ul>

Kulttuurista riippumatta olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevat tekijät painottuvat yksilöllisiin, sisäsyntyisiin kykyihin havainnoida, kommunikoida sekä ottaa osaa dialogiin. Edelleen näiden tekijöiden ilmentämää toimintaa voidaan suunnata ja vahvistaa ulkoa asetetuilla tekijöillä, kuten runsaan ja monipuolisen kommunikaation mahdollistavalla ajankäytön kulttuurilla sekä erilaisilla eksplisiittisillä ohjeistuksilla, jotka liittyvät asiantuntijatyön sisältöön ja sen velvoitteisiin. Esimerkiksi eläköityvällä asiantuntijalla on voinut olla työssään



dokumentaatiovelvollisuus, mikä helpottaa palaamista työssä esiintyneisiin tapauksiin ja niiden sisältämään tietoon. Asiantuntija on myös voinut eksplisiittisten toimialan standardien tai tarkkaan määritetyn toimenkuvan kautta kerryttää tietonsa ja osaamisensa erittelyssä hyödyllistä käsitteistöä. Eläköitymisprosessin osapuolten, kuten asiantuntijan ja seuraajan, havainnoinnin, kommunikaation ja dialogin taidot taas voivat edesauttaa olennaisen tiedon ja osaamisen tunnistamista, jakamista ja säilyttämistä niissäkin paikoissa, joissa tietoa ja osaamista ei ole erikseen tehty eksplisiittiseksi.

### ***Tutkimuskysymys 2: Millaisia haasteita tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyy?***

Tiedon ja osaamisen tunnistamisen liittyvät haasteet nousevat lähes poikkeuksetta esiin tunnistamisesta puhuttaessa (ks. Taulukko 5). Tämä kertonee osaltaan tunnistamisen hankaluudesta sekä toisaalta myös aihepiirin suhteellisesta eksoottisuudesta organisaatioiden näkökulmasta. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen vaikuttaa jäävän helposti vähäosaisen asemaan saamansa huomion osalta verrattuna moniin asiantuntijan eläköitymisen paremmin määritettyihin ja helpommin hahmotettaviin osa-alueisiin. Kyseessä ei kuitenkaan aina ole tietoinen laiminlyönti, mistä toimii osoituksena tunnistamiseen liittyvien haasteiden monipuolinen kirjo.

Tunnistamisessa esiintyvien haasteiden taustalta on löydettävissä kulttuurisia tekijöitä, jotka vaihtelevat aina koko globaalia yritysmaailmaa koskevasta ydintoimintoihin painottumisen trendistä yksilöllisiin asenteisiin. Esimerkiksi tiukka kärkiosaamiseen keskittyminen ja organisaatioiden virtaviivaistaminen voivat jättää niukasti aikaa oman tiedon ja osaamisen monipuoliselle reflektoinnille. Tiedon ja osaamisen tunnistaminen kuuluu harvoin asiantuntijan eksplisiittiseen toimenkuvaan, joten tunnistamista saatetaan pitää ylimääräisenä taakkana niin organisaation kuin asiantuntijan itsensäkin tahoilta. Toisaalta kulttuurisesta haasteesta voi toimia esimerkkinä tietty yleismaailmallinen vaatimattomuus, jossa omaa osaamista saatetaan päätyä vähättelemään, koska sen tarkempaa erittelyä pidetään turhana itsekehuna. Myös esimerkiksi ihmislähtöiset johtamistrendit ja hiljaisen tiedon tarkastelu ovat verrattain nuoria ilmiöitä, joille ei välttämättä hevin anneta painoa

ainakaan konservatiivisemmissä, yksiselitteisyyttä arvostavissa organisaatiokulttuureissa.

**Taulukko 5. Tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteet.**

<b>Kulttuuri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatioiden “virtaviivaistuminen”</li> <li>• Organisaationaalisen kiinnostuksen puute</li> <li>• Asiantuntijan motivaation puute</li> <li>• Eksplikoinnin koettu epäkäytännöllisyys</li> <li>• Tiedon ja osaamisen tunnistamisen mallien byrokraattisuus</li> <li>• Esimiehen kiinnostuksen tai motivaation puute</li> <li>• Rinnakkain työskentelyn pitäminen ainoana tiedon ja osaamisen tunnistamisen menetelmänä</li> <li>• Työyhteisössä tapahtuvan spontaanin tunnistamisen ylikorostaminen</li> <li>• Oman tiedon ja osaamisen vähättely</li> <li>• Itsereflektion puute</li> </ul>
<b>Käytännöt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarkkinen kommunikaatio</li> <li>• Esimiehen kyseenalaistamattomuus</li> <li>• Siiloutunut kommunikaatio</li> <li>• Puutteellisesti organisaatiokulttuuriin juurrutetut tunnistamisen käytännöt</li> <li>• Tunnistamisen käytäntöjen muodostamisen vaikeus</li> <li>• Tapauskohtaisuus</li> <li>• Teknisten järjestelmien epäkäytännöllisyys ja rajoittuneisuus</li> <li>• Tietojärjestelmien puutteellinen hyödyntäminen</li> <li>• Nojautuminen sähköpostijärjestelmiin</li> <li>• Teknisten järjestelmien puutteellinen implementointi</li> </ul>
<b>Resurssit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajan puute</li> <li>• Puutteellinen resurssien allokointi tunnistamiseen</li> <li>• Kyvyttömyys nähdä asiantuntijätietoa tärkeänä resurssina</li> </ul>

Tunnistamisen haasteita voi tarkastella myös erilaisten käytäntöjen tasolla. Ongelmat liittyvät tällöin useimmiten kommunikaation haasteisiin ja puutteellisiin tai heikosti organisaatioon juurrutettuihin tunnistamisen käytäntöihin. Pahimmassa tapauksessa tunnistamisen käytännöt puuttuvat täysin. Myös digitalisaation organisaatioille synnyttämät haasteet heijastuvat siinä, kuinka tiedon ja osaamisen tunnistaminen on voitu yrittää ratkaista

nojautumalla täysin tietojärjestelmiin. Organisaatiolle on saatettu esimerkiksi kerryttää mittava varasto eksplisiittistä tietoa ja osaamista sisältävää digitaalista dokumentaatiota, mutta tapoja sen hyödyntämiseen ei ole.

Resurssit liittyvät organisationaaliin haasteisiin useimmiten tavalla tai toisella, eikä tiedon ja osaamisen tunnistaminenkaan ole poikkeus. Asiantuntijatasolla verrattain yleinen kokemus on tunne ajan puutteesta, jolloin tunnistaminen jää tärkeämmiksi koettujen tehtävien jalkoihin. Tällaisten tilanteen takana voi olla esimerkiksi esimiesportaan kyvyttömyys nähdä asiantuntijätietoa arvokkaana ja säilyttämisen arvoisena resurssina, mikä voi johtaa niukkaan resurssien allokointiin eläköitymisprosessiin.

### ***Tutkimuskysymys 3: Millaista tietoa ja osaamista eläköityvät asiantuntijat tunnistavat oleelliseksi omaan toimenkuvaansa liittyen?***

Asiantuntijoiden työnsä kannalta oleelliseksi tunnistama tieto ja osaaminen on esitetty osa-alueittain taulukossa 6. Asiantuntijat kykenevät tunnistamaan omaa tietoaan ja osaamistaan monipuolisesti, tosin saavutettava eksplisiittisyyden taso vaihtelee suuresti yksilökohtaisesti sekä riippuen tunnistettavan tiedon ja osaamisen luonteesta. Kyky tarkkaan ja erittelevään tunnistamiseen on useimmiten parhaimmillaan koskien varsinaista asiaosaamista ja asiantuntijatyöhön sisältyviä selvärajaisia prosesseja. Tämän kategorian ulkopuolella tunnistetusta oleellisesta tiedosta ja osaamisesta puhutaan usein huomattavasti yleisluontoisemmin, turvautuen esimerkiksi kuvaaviin metaforiin. On tosin muistettava, että monenlainen asiantuntijuus synnyttää monenlaisia tapoja hahmottaa oleelliseksi tunnistettavaa tietoa ja osaamista. Siinä missä eksplisiittiset prosessit voivat korostua yhden asiantuntijan tunnistamana, toisen työssä prosessit voivat olla huomattavasti epämääräisempiä, ja oleellinen tieto ja osaaminen voi tällöin kiteytyä esimerkiksi asiantuntijan sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoihin.

Kyky hallita ja ymmärtää laajoja kokonaisuuksia oli läpi aineiston toistuva, selkeästi asiantuntijuuteen oleellisena liitetty tiedon ja osaamisen alue. Tällainen ymmärrys mahdollistaa esimerkiksi asiantuntijatyön vaatiman ennakkoinnin, epävarmuuden siedon sekä improvisointikyvyn kasaantumisen asiantuntijan kokemuseräiseksi osaamiseksi. Asiantuntijan tulee kyetä

**Taulukko 6. Tieto ja osaaminen asiantuntijoiden tunnistamana.**

<b>Kokonaisuus ja kokemus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisuuksien ja yksityiskohtien samanaikainen hallitseminen</li> <li>• Kontekstien ja niiden eri tasojen ymmärtäminen</li> <li>• Kokemus</li> <li>• Improvisointi- ja soveltamiskyky</li> <li>• Kyky muodostaa päteviä arvioita epätäydellisen tiedon pohjalta</li> <li>• Näppituntuma</li> <li>• Ennakointikyky</li> <li>• Synnynnäinen lahjakkuus</li> </ul>
<b>Sosiaaliset suhteet ja verkostot</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegoiden tuntemus</li> <li>• Kollegoiden tukeminen</li> <li>• Ihmisten kohtaaminen</li> <li>• Ihmistuntemus</li> <li>• Vieraiden kulttuurien ymmärtäminen</li> <li>• Kansainväliset verkostot</li> </ul>
<b>Asiaosaaminen ja prosessit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substanssiosaaminen</li> <li>• Alan normistot</li> <li>• Prosessit ja tekniset laitteet</li> <li>• Ajalliset syklit</li> <li>• Alaisten ohjaaminen</li> <li>• Vuorovaikutusprosessit</li> </ul>
<b>Organisationaalinen ymmärrys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työuraa koskeva historiatieto</li> <li>• Organisaation historia</li> <li>• Talon tavat</li> <li>• Asiantuntijuuden kulttuuri</li> <li>• Yhtiön ja toimialan tuntemus</li> <li>• Hallinnolliset toimintatavat</li> <li>• Omistajan ja ylimmän johdon toimintatavat</li> </ul>

esimerkiksi yhdistämään yksityiskohtainen teorettinen tieto toiminnan kokonaisuuteen siten, että lopputulos toimii tasapainoisesti. Olennaiseksi tunnistetaan toistuvasti myös tieto työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista ja

verkostoista, sekä osaaminen, jota vaaditaan niissä toimimiseksi ja niiden menestyksekkääksi hyödyntämiseksi. Myös yleinen ihmistuntemus ja ja kyky ymmärtää vieraita kulttuureja korostuvat oleellisiksi esimerkiksi myyntityössä ja kansainvälisissä tehtävissä.

Asiantuntijan organisaatio muodostaa useimmiten hänen välittömän toimintaympäristönsä, joten sen tuntemus erottuu omaksi kategoriakseen oleelliseksi tunnistetussa tiedossa ja osaamisessa. Työuransa aikana asiantuntija saattaa vihkiytyä organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin hyvinkin monesta näkökulmasta esimerkiksi vaihtuvien tehtävien kautta. Eläköityvä asiantuntija on myös voinut työuransa aikana elää läpi sellaisen kirjon organisaation ja toimialan muutoksia, että edes organisaation johdolla ei välttämättä ole vastaavaa organisaation käytännön elämään liittyvää kokemusta hallussaan. Kaikki tämä voi luoda mittavan ja yksityiskohtaisen kontekstin asiantuntijan toiminnan taustalle, mikä edesauttaa esimerkiksi pitkäjänteistä toiminnan hahmottamista ja suunnittelua.

## **5.2 Käytännön implikaatiot**

Kuten edellä on esitetty, tehdyn tutkimuksen mukaan tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyy tutkimuksen aineistossa lähes aina haasteita ja ongelmia. Näin siitä huolimatta, että organisaatiot usein myös tunnistavat eläköityvien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista monipuolisesti, ja myös asiantuntijat kykenevät itse erittelemään omaa osaamistaan moniulotteisesti.

Syitä tiedon ja osaamisen tunnistamisen haasteisiin voi olla useita, ja ne ovat todennäköisesti hyvin tapauskohtaisia. Taustalla voi piillä laajojakin organisaatiokulttuureihin ja yritysmaailmaan liittyviä kehityskulkuja. Suurten ikäluokkien eläköitymisen aikaansaama, hyvin samanaikainen poistuma asiantuntijatehtävistä lienee Suomessa mittakaavaltaan ennennäkemätön. Samaan aikaan tietotyön merkitys korostuu yritysmaailmassa sekä yhteiskunnassa entisestään digitalisaation ja globalisaation seurauksena. Organisaatiot voivat siis olla monella tavalla uudenlaisten haasteiden edessä, mitä tulee tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ja säilyttämiseen.

Tutkimuksen tulosten pohjalta on taustalla piilevistä syistä riippumatta mahdollista nostaa esiin kolme yleistä haasteiden lähdettä: kulttuuriset

tekijät, käytäntöihin liittyvät tekijät sekä resursseihin liittyvät tekijät. Asiantuntijan eläköitymiseen valmistautuvan esimiehen tai organisaation johdon edustajan on hyödyllistä kartoittaa ja reflektoida näihin osa-alueisiin liittyviä riskitekijöitä. Tällainen kartoitus voi toimia merkittävänä apuna tiedon ja osaamisen tunnistamisen suunnittelemisessa ja sitä kautta menestyksekkäässä tiedon ja osaamisen säilyttämisessä. Taulukossa 7 on esitetty eräänlaisena esimiehen muistilistana esimerkkikysymyksiä, joiden avulla on mahdollista kartoittaa yleisiä vaaranpaikkoja.

Mikäli esimies joutuu vastaamaan myöntävästi useisiin taulukon 7 kysymyksiin, liittyy tiedon ja osaamisen tunnistamiseen todennäköisesti merkittäviä ongelmia. Johdon kannattaa tällaisessa tapauksessa ryhtyä toimenpiteisiin. On kuitenkin huomattava, että esitetyistä haasteista ainoastaan välittömään resursointiin liittyvät ongelmat ovat helposti ja suoraviivaisesti ratkaistavissa. Muut haasteet vaativat ratkaisukseen laajemman kulttuurisen muutoksen, joka tukee tiedon ja osaamisen tunnistamista tukevien asenteiden ja käytäntöjen muodostumista.

Organisaatioiden konkreettisena tavoitteena tulee olla tietoisuuden herättäminen tiedon ja osaamisen tunnistamista sekä sen merkitystä kohtaan. Tämän lisäksi on kyettävä luomaan käytännöllinen keinovalikoima, joka mahdollistaa menestyksekkään tunnistamisen. Toisin sanoen organisaation on edesautettava sellaisen kulttuurin syntyä, joka tunnustaa tiedon ja osaamisen tunnistamisen arvon sekä muodostaa systemaattisia käytäntöjä tiedon ja osaamisen tunnistamiseksi, jakamiseksi ja säilyttämiseksi. Kulttuurisen muutoksen myötä edellä mainitut arvot ja toiminnot voivat tulla arkipäiväiseksi osaksi organisaation toimintaa.

Tiedon ja osaamisen tunnistaminen harvoin sijoittuu sellaisenaan organisaation minkään osan ydintehtäväksi. Kulttuurista muutosta voikin olla perustellumpaa hakea synnyttämällä tiedon ja osaamisen tunnistamisen ja jakamisen ympärille niitä tukevia tiloja ja yhteisöjä sen sijaan, että esimerkiksi jotain olemassa olevaa organisaation toimintaa resursoitaisiin entistä paremmin. Nonaka ja Konno (1998) kutsuvat tiedon luomisen (*knowledge creation*) ja jalostamisen mahdollistavaa jaettava tilaa nimellä "ba". Tiedon luomisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tiedon katsotaan syntyvän

**Taulukko 7. Esimiehen muistilista tiedon ja osaamisen tunnistamisen vaaranpaikoista.**

<b>Kulttuuri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyrkiikö organisaatio painottamaan toimintaansa hyvin tehokkaasti ydintehtäviinsä?</li> <li>• Esiintyykö organisaatiossa välinpitämättömyyttä eläköityviä asiantuntijoita ja heidän tietoaan kohtaan?</li> <li>• Koetaanko tiedon ja osaamisen tunnistaminen tai säilyttäminen liian haastavaksi tai turhaksi?</li> <li>• Kärsivätkö eläköitymisprosessin osapuolet motivaation puutteesta tiedon ja osaamisen tunnistamisen suhteen?</li> <li>• Esiintyykö organisaatiossa muutosvastarintaa uusien tiedon ja osaamisen säilyttämisen käytäntöjen (esim. mentorointisuhteet tai tietojärjestelmät) käyttöönottoa kohtaan?</li> <li>• Puuttuuko asiantuntijoilta edellytyksiä eritellä omaa osaamistaan?</li> </ul>
<b>Käytännöt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puuttuvatko organisaatiolta käytännöt tiedon ja osaamisen tunnistamiseen?</li> <li>• Ovatko olemassa olleet tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytännöt jääneet vähälle käytölle?</li> <li>• Suositaanko organisaatiossa hierarkkista rakennetta ja sen mukaista kommunikaatiota?</li> <li>• Kannustetaanko organisaatiossa kyseenalaistamattomaan esimiehen tottelemiseen?</li> <li>• Nojaututaanko tiedon ja osaamisen tunnistamisessa täysin teknisiin järjestelmiin?</li> <li>• Onko tunnistamisessa hyödynnettyjen teknisten järjestelmien implementointi jäänyt puutteelliseksi?</li> </ul>
<b>Resurssit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovatko organisaation jäsenet liian kiireisiä suoriutuakseen muusta kuin välittömistä työtehtävistään?</li> <li>• Onko tiedon ja osaamisen tunnistamiseen jätetty allokoimatta resursseja?</li> <li>• Pidetäänkö asiantuntijatietoa ja -osaamista helposti korvattavana resurssina?</li> </ul>

vain kiinteässä yhteydessä ba:han. Ba:sta irroitettu tieto on vain eksplisiittistä informaatiota. Erilaisista ba-tyypeistä erityisen huomionarvoinen on tässä tapauksessa vuorovaikutuksellinen ba (*interacting ba*), joka voi olla esimerkiksi monipuolisia osaamistaustoja omaavista yksilöistä koottu ryhmä. Vuorovaikutuksellinen ba keskittyy kahdenlaisten prosessien ympärille: yksilöt jakavat mentaalisia mallejaan toistensa kanssa dialogisesti sekä samalla refleктоivat omaa osaamistaan. Nämä prosessit johtavat lopulta hiljaisen tiedon eksplikointiin. Vuorovaikutuksellinen ba muistuttaa luonteeltaan paljon käytäntöyhteisöjä (*communities of practice*), joissa tietyn alan asiantuntijat muodostavat epävirallisen verkoston, jonka sisällä tiedon ja

osaamisen luominen ja jakaminen mahdollistuvat (ks. Wenger & Snyder 2000, De Long & Davenport 2003).

Oikein sovellettuina ba:n ja käytäntöyhteisöjen voi katsoa muodostavan välineen tiedon ja osaamisen tunnistamisen ja jakamisen tuotteiden muovaamiseksi Blacklerin (1995) määritelmän mukaisiksi kulttuuristetuksi ja sulautetuksi tiedoksi. Toisin sanoen yhteisöissä ja jaetuissa tiloissa tunnistettu tieto ja osaaminen voivat muodostua organisaation kulttuurin ja prosessien kanssa yhteenkietoutuneiksi tiedon lajeiksi. Nonakan ja Konnon (1998) mukaan tiedon luomista tukeva ba on mahdollista rakentaa organisationaalisenä hankkeena. Jotta tämä onnistuisi, on tärkeää, että organisaation esimiestaso omaksuu hankkeen arvoineen ja tavoitteineen, sekä toimii esimerkiksi vuorovaikutuksellisessa ba:ssa eksplikoituvan tiedon "kätilönä" tukemassa tiedon luomista.

Edellä on käynyt ilmi, että ba:n tai käytäntöyhteisöjen onnistunut toiminta pohjaa onnistuneeseen dialogiin ja vuorovaikutukseen. Osallisten kommunikaatiotaidot ovat luonnollisesti tärkeässä roolissa tällaisessa vuorovaikutuksessa. Monipuolisen kommunikaation katsottiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa tukevan tiedon ja osaamisen tunnistamista. Asiantuntijoiden eläköitymiseen sekä tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ja säilyttämiseen pitkäjänteisesti valmistautuvan esimiehen tulisi siis suunnata resursseja myös monipuolisen kommunikaation tukemiseen. Monipuolinen kommunikaatio ja siihen liittyvät taidot sekä mahdollistavat tiedon ja osaamisen eksplikoinnin yhteisöissä että antavat yksilöille välineitä oman osaamisensa reflektointiin.

Hyvä esimerkki kommunikaatiota ja tiedon jakamista tukevasta käytännöstä on tarinankerronta (ks. De Long & Davenport 2003). Tarinankerronta on organisationaalinen käytäntö, jossa esimerkiksi tietoa menestystarinoista, kohdatuista haasteista ja toimialan historiasta jaetaan erilaisin keinoin. Keinona tarinankerronta ei välttämättä ole soveltuva yksityiskohtaisen faktatiedon jakamiseen, mutta se voi olla hyvin tärkeä keino kokemustiedon jakamiseksi, kommunikaation kehittämiseksi ja yhteisen kokonaisvaltaisen näköalan synnyttämiseksi organisaation jäsenille.



### **5.3 Yleistettävyys**

ELSA-projekti on toteutettu Suomessa, joten tämän diplomityön aineiston tapaukset rajoittuvat suuriin suomalaisiin asiantuntijaorganisaatioihin. Työn tulokset eivät siten välttämättä ole kaikilta osin yleistettävissä soveltuviksi esimerkiksi suomalaisen pk-sektorin asiantuntijuuteen, muille maantieteellisille toiminta-alueille tai erilaisten kulttuurien konteksteihin.

Tämän lisäksi ELSA-projekti on suoritettu vuosina 2010-2012 (ks. Kuronen-Mattila ym. 2012b). Projektin päättymisestä on tätä työtä viimeisteltäessä kulunut yli neljä vuotta, ja siinä ajassa suurten ikäluokkien eläköityminen on edennyt monissa organisaatioissa pitkälle. Diplomityön tulokset eivät siis välttämättä kuvaa organisaatioiden nykytilaa. Yleistyvät eläköitymiset ovat voineet johtaa uusien käytäntöjen käyttöönottoon tiedon ja osaamisen tunnistamisessa ja siirtämisessä. Toisaalta suuria toimintakulttuurin muutoksia ei välttämättä ole perusteltua uskoa tapahtuneen muutaman vuoden aikana.

Työn rajoitteet mielessä pitäen diplomityön tuloksia ja siinä esitettyjä toimintasuosituksia tuleekin käytäntöön sovellettaessa tarkastella lähinnä lähtökohtina ja hypoteeseina. Niiden päteminen ja keskinäinen painottuminen ovat aina hyvin organisaatiokohtaisia. Tehty tutkimus kuitenkin tarjoaa monipuolisen havaintojen ja käsitteiden työkalupakin esimerkiksi asiantuntijatyön esimiesten tai henkilöstöhallinnan toiminnan tueksi.

### **5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus**

Tutkimukselle on tunnistettavissa rajoitteita, joilla voi joissakin tapauksissa olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Työssä käytettiin aineistona teemahaastattelulitteraatioita, jotka olivat peräisin jo päättyneestä ELSA-projektista. Aineistoon ei siten voitu enää vaikuttaa esimerkiksi muodostamalla tutkimuskysymysten kannalta parhaita mahdollisia haastattelurunkoja aineiston keräämiseen. On mahdollista, että haastateltavilla olisi ollut tiedossaan enemmän tämän diplomityön kannalta relevantteja asioita, jos haastattelujen kulkuun olisi voitu vaikuttaa diplomityön tavoitteet mielessä pitäen.

Tämä diplomityö rajoittui olemassa olevan aineiston osalta asiantuntijahaastattelujen tarkasteluun. ELSA-projektin osana haastateltiin myös asiantuntijoiden seuraajia, esimiehiä sekä organisaatioiden henkilöstötoimintojen edustajia (ks. Kuronen-Mattila 2012b). Esimerkiksi esimiehillä tai henkilöstöhallinnon edustajilla olisi voinut olla tiedossaan tiedon ja osaamisen tunnistamisen prosesseja, joita asiantuntija ei ole tiedostanut. Toisaalta asiantuntijan kokemus tiedon ja osaamisen tunnistamisesta, joka poikkeaa suuresti organisaation todellisuudesta, voi sekin olla merkki tiedon ja osaamisen tunnistamisen käytäntöjen puutteellisuudesta.

Haastattelulitteraatioiden luonne loi oman rajoitteensa tutkimuksen analyysiosuudelle, koska diplomityön tekijä ei itse ollut läsnä alkuperäisissä haastattelutilanteissa. On mahdollista, että joissakin tapauksissa haastateltavan välittämän viestin tulkinta olisi ollut helpompaa kasvokkaisen kohtaamisen pohjalta. Toisaalta voidaan katsoa eduksi, että henkilökohtaiset kohtaamiset haastateltavien kanssa eivät päässeet värittämään litteraatioiden analyysia. Esimerkiksi karismaattinen esiintyminen ei siten vaikuttanut analyysityöhön.

## **5.5 Jatkotutkimuksen tarve**

Tutkimuksen tulosten perusteella tiedon ja osaamisen tunnistaminen on hedelmällinen tutkimusala, johon tarttuminen voisi tuottaa tärkeitä lisänäkökulmia olemassa olevaan tietoon tiedon ja osaamisen säilyttämisestä. Tiedon ja osaamisen säilyttäminen on haaste, johon yhä useampi tietointensiivinen organisaatio törmää toistuvasti toiminnassaan. Siten tiedon ja osaamisen tunnistamisen tarkempi tutkimus voisi tuoda mukanaan suoria käytännön hyötyjä.

Yhtä jatkotutkimuksen suuntausta voisi edustaa esimerkiksi tässä diplomityössä esitettyjen tulosten systemaattinen testaaminen ja laajentaminen. Myös tutkimuksen pohjalta esitettyjen toimenpidesuositusten soveltaminen käytäntöön asiantuntijaorganisaatioissa ja näiden kokeilujen tulosten systemaattinen seuranta sekä analyysi muodostavat kiinnostavan tutkimuskohteen.

## Lähteet

Ashworth, M. J. (2006) Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 (9), pp. 1659-1688.

Berzon, J. & Currie, R. B. (2006) Practical Strategies for Succession Planning and Knowledge Management. *Proceedings of the Water Environment Federation, WEF/AWWA Joint Management*, pp. 421-434.

Blackler, F. (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16 (6), pp. 1021-1046.

Burmeister, A. & Deller, J. (2016) Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here? *Work, Aging and Retirement*, Vol. 00 (00), pp. 1-18.

Burnett, S., Illingworth, L. & Webster, L. (2004) Knowledge Auditing and Mapping: A Pragmatic Approach. *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 (1), pp. 25-37.

Calo, T. (2008) Talent Management in the the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*. Vol. 37 (4). pp. 403-416.

Cross, M. S. & Sivaloganathan, S. (2007) Specialist knowledge identification, classification, and usage in company-specific new product development processes. *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 221 (8), pp. 1285-1298.

Dawson, R. (2000) Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 (4), pp. 320-327.

De Long, D. W. & Davenport, T. (2003) Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the Leading Edge. *Employment Relations Today*, Vol. 30 (3), pp. 51-63.

Driessen, S., Huijsen, W. & Grootveld, M. (2007) A framework for evaluating knowledge-mapping tools. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 (2), pp. 109-117.

ELSA-projekti (2012) [http://hcl.aalto.fi/en/research/closed\\_projects/elsa/](http://hcl.aalto.fi/en/research/closed_projects/elsa/) (viitattu 27.6.2016)

Evans, K. & Kersh, N. (2004) Recognition of tacit skills and knowledge: Sustaining learning outcomes in workplace environments. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16 (1-2), pp. 63-74.

Fantl, J. (2012) Knowledge How. Teoksessa Zalta, E. N. (toim.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2016 Edition). <http://plato.stanford.edu/archives/spr2016/entries/knowledge-how/> (viitattu 27.6.2016)

Flick, U. (toim.) (2013) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.

Haldin-Herrgård, T. (2000) Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 (4), pp. 357-365.

Hofer-Alfeis, J. (2008) Knowledge management solutions for the leaving expert issue. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 (4), pp. 44-54.

Joe, C., Yoong, P. & Patel, K. (2013) Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 (5), pp. 639-660.

Jääskeläinen, A. (2011) How to measure and manage the risk of losing key employees? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 8 (1), pp. 63-75.

Kalkan, V. D. (2006) Knowledge Continuity Management Process in Organizations. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 4 (3), pp. 41-46.

Kauhanen, A. (2014) Tulevaisuuden työmarkkinat. ETLA Raportit No. 30. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf> (viitattu 28.9.2016)

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., Järvenpää, E. (2012a) Asiantuntija jää eläkkeelle - asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2012. Unigrafia, Helsinki.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., Järvenpää, E. (2012b) Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. ELSA-seminaariraportti 12.1.2012. Aalto-yliopisto, Espoo. [http://hcl.aalto.fi/en/research/closed\\_projects/elsa/tutkittua\\_tietoa/elsa\\_seminaariraportti\\_20120112.pdf](http://hcl.aalto.fi/en/research/closed_projects/elsa/tutkittua_tietoa/elsa_seminaariraportti_20120112.pdf) (viitattu 13.9.2016)

Levy, M. (2011) Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 (4), pp. 582-600.

Manka, M. & Mäenpää, M. (2010) Tulevaisuuden osaajaksi: Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Tampere.

McNeill J. R. & McNeill W. H. (2003) *The Human Web. A Bird's-Eye View of World History*. W. W. Norton & Co., New York.

McQuade, E., Sjoer, E., Fabian, P., Nascimento, J. C. & Schroeder, S. (2007) Will you miss me when I'm gone? A study of the potential loss of company knowledge and expertise as employees retire. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 (9), pp. 758-768.

Moilanen, R. (2008) Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki. pp. 235-254.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40 (3), pp. 40-54.

Pajunen, A. & Ruotsalainen, K. (2012) Suuret ikäluokat eläkeiässä. *Hyvinvointikatsaus* 1/2012. Tilastokeskus, Helsinki. [http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art\\_2012-03-12\\_001.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html?s=0) (viitattu 28.9.2016)

Parise, S., Cross, R. & Davenport, T. H. (2006) Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 (4), pp. 31-38.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000) Intellectual capital literature review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 (2), pp. 155-176.

Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, Lontoo.

Schreier, M. (2013) *Qualitative Content Analysis*. Teoksessa Flick, U. (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd, Lontoo. pp. 170-183.

Spender, J. C. & Marr, B. (2006) How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement. *Expert Systems with Applications*, Vol. 30, pp. 265-271.

Steup, M. (2005) Epistemology. Teoksessa Zalta, E. N. (toim.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2014 Edition). <http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/entries/epistemology/> (viitattu 27.6.2016)

Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) (2008) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki.

Toom, A. (2008) Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki. pp. 33-58.

Viitala, R. (2005) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Infoviestintä, Helsinki.

Vuorinen, P. (2014) *Läpidualisoitunut maailma: virtuaalinen tulevaisuus keskuudessamme*. TEM-analyyseja 58/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. <http://tem.fi/dms-portlet/document/2/365585> (viitattu 28.9.2016)

Wenger, E. & Snyder, W. (2000) *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (1), pp. 139-145.

Wexler, M. N. (2001) The who, what and why of knowledge mapping. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (3), pp. 249-264.

Zalta, E. N. (toim.) The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2014 Edition). <http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/> (viitattu 27.6.2016)

Zalta, E. N. (toim.) The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2016 Edition). <http://plato.stanford.edu/archives/spr2016/> (viitattu 27.6.2016)

## Liitteet

### Liite 1. ATLAS.ti -koodauskehys

*Kehykseen kuuluvat koodit on lihavoitu. Koodien selitteet ja niihin liittyvät esimerkit on kursivoitu.*

- **Konteksti:** *Metakategoria, jonka avulla koodataan kukin haastattelulitteraatio edustamansa organisaatiotyypin mukaan.*
  - **Organisaatiotyyppi**
    - **Yksityinen**
    - **Julkinen**
  
- **Tunnistaminen:** *Varsinaiseen tiedon ja osaamisen tunnistamiseen liittyvä yläkategoria, joka sisältää konkreettisiin tunnistamisen käytäntöihin liittyviä koodeja, tunnistamisen suunnitelmallisuuden ja itsetietoisuuden asteen ilmaisevia tunnisteita sekä johtamisaktiviteetteja sekä tunnistamisvastuun roolituksia kuvaavia koodeja.*
  - **Menetelmät**
    - **Tekninen** *(Esim. dokumentaation, virallisen työroolin tms. eksplisiittisen tiedon analyysi.)*
    - **Kasvokkainen vuorovaikutus** *(Esim. mentorointi tai rinnakkain työskentely.)*
    - **Kyselylomake** *(Esim. teknisin välinein toteutettu kartoitus, joka synnyttää eksplisiittistä tietoa osaamiseen liittyen.)*
    - **Itsereflektio** *(Esim. asiantuntijan tai esimiehen henkilökohtainen, tietoon ja osaamiseen kohdistuva pohdinta ja erittely.)*
    - **Haastattelu** *(Esim. esimiehen kanssa käytävä kehityskeskustelu. Eroaa kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta rajatun keston ja tarkoitushakuisemman sisältönsä vuoksi.)*
    - **Organisaatiokulttuuri** *(Pitkällä aikavälillä tapahtuvaa, organisaatiokulttuuriin kytkeytynyttä tiedon ja osaamisen tunnistamista ja integroimista organisaatioon. Esim. tarinankerronta organisaatiossa vallitsevana tiedon tunnistamisen ja jakamisen käytäntönä.)*
  - **Tietoisuuden aste**
    - **Suuri** *(Tietoinen tunnistaminen.)*
    - **Pieni** *(Tunnistaminen muiden prosessien ”sivutuotteena”.)*
  - **Tunnistamisen tapa**
    - **Systemaattinen/strukturoitu** *(Esim. eläköitymisten yhteydessä sovellettavat strategiset tiedon tunnistamisen ja siirtämisen ohjelmat.)*
    - **Intuitiivinen/ad hoc** *(Esim. asiantuntijan tiedon hahmottaminen pohjautuen intuitioon tai ”näppituntumaan” tai tiedon tunnistaminen yllättävästi ilmantuuneen tarpeen sanelemana.)*
  - **Abstraktiotaso**



- **Korkea** (Tunnistaminen, joka tapahtuu abstrahoiden, muodostaen tunnistetusta tiedosta ja osaamisesta eksplisiittisiä ja kommunikoitavissa olevia käsitteellisiä kehyksiä.)
    - **Matala** (Esim. työroolin käytäntöihin ja niiden toistamiseen tukeutuva tunnistaminen, jossa eksplikoinnin sijaan luotetaan siihen, että käytännön kokemukset ohjaavat tunnistamaan oleellisen tiedon ja osaamisen.)
  - **Johtaminen**
    - **Priorisointi** (Tunnistamisessa tapahtuvaan tiedon ja osaamisen keskinäiseen arvottamiseen liittyvä sisältö.)
    - **Valmistautuminen** (Sisältö, joka liittyy johdon toimenpiteisiin tiedon ja osaamisen tunnistamiseen valmistautumiseksi.)
    - **Implementointi** (Tunnistamisen käytäntöjen, mallien ja menetelmien soveltaminen ja johtaminen.)
  - **Roolit ja vastuut** (Mikä tai kuka on tunnistava taho ja kenellä on vastuu tunnistamisesta.)
    - **Asiantuntija**
    - **Esimies**
    - **HR**
    - **Seuraaja**
  - **Ongelmat** (Tiedon ja osaamisen tunnistamisessa esiintyvät ongelmat.)
- **Tiedon luonne** (Tunnistetun tiedon luonne Joe ym. (2013) mukailen.)
  - **Asiaosaaminen** (Asiantuntijan tehtävän kannalta oleellinen faktatietojen kokonaisuus. Esim. alaan liittyvä tieteellinen tieto tai tuotetietous.)
  - **Suhteet ja sosiaaliset verkostot** (Asiantuntijatyöhön liittyvän sosiaalisen ulottuvuuden tieto ja osaaminen. Esim. kollegoiden, yhteistyökumppanien ja asiakkaiden tuntemus.)
  - **Organisationaalinen tieto** (Tieto organisaatiosta instituutiona. Esim. ymmärrys organisaation historiasta, arvoista ja visiosta.)
  - **Systemit, prosessit, arvoketjut** (Asiantuntijatyössä toistuvien prosessien ja järjestelmien tuntemus. Esim. ymmärrys myyntiprosessista tai työhön liittyvistä teknisistä järjestelmistä.)
  - **Hallinto** (Tieto organisaation johtamisjärjestelmistä ja ylimmän tason ohjaavista tekijöistä. Esim. ymmärrys organisaation hallituksen ja omistajien toiminnasta.)

**Liite 2. Organisaatiot ja haastatellut asiantuntijat: toimialat sekä yksilölliset tunnisteet**

<b>Organisaation tunniste</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Haastateltujen asian-tuntijoiden lukumäärä</b>	<b>Haastateltujen asian-tuntijoiden tunnisteet</b>
A	Kunnallinen	4	1-4
B	Kunnallinen	1	5
C	Energia	4	6-9
D	Lasinjalostus	4	10-13
E	Kunnallinen	2	14-15
F	Kemian-teollisuus	2	16-17
G	Terveydenhuolto-palvelut	4	18-21
H	Rakentaminen	2	22-23
I	LVI- ja sähköalan tukkukauppa	3	24-26
J	Terveydenhuollon ja sosiaaliturvan hallinto	4	27-30
K	Kaupan ala	3	31-33
L	Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehitys	4	34-37
M	Elintarvike-teollisuus	1	38
N	Työeläke-vakuuttaminen	2	39-40
O	Tukkukauppa	3	41-43
P	Konepaja-teollisuus	4	44-47
Q	Viestintä	4	48-51