

?

KUKA MUISTAA

- hiljainen tieto museoissa -



KUKA MUISTAA

- hiljainen tieto museoissa -



HANKKEEN OHJAUSYHMÄ

**Henna Laukka, Riitta Saarinen, Ulla Rohunen, Leena Ahonen,
Pirjo Mattila, Mikko Nykänen ja Helena Pärssinen.**

HANKKEEN TYÖPAJoihin OSALLISTUNEET

**Jarmo Niinimäki, Olli-Pekka Myyrä, Pirjo Mattila,
Helena Pärssinen, Heidi Laitinen ja Helena Kuczka-Kattainen Postimuseosta.**

**Ulla Jaskari, Kimmo Kestinen, Jussi Mäkelä, Mia Heinimaa ja
Tiina Naukkarinen Työväenmuseo Werstaalta.**

Julkaisu on osa Hiljainen tieto kiertoon muistiorganisaatioissa-hanketta,
johon on saatu Museovirastolta avustus museoiden osaamisen kehittämiseen tarkoitettuista apurahoista.

POSTIMUSEO



TYÖVÄENMUSEO
WERSTAS



KANNEN KUVA:

Viittoma "muistaa" on julkaistu Suomen Kuuromykkäin Liiton kustantamassa viittomakielen kuvasanakirjassa vuonna 1911,
kuvaaja Maria Hirn, Työväenmuseo Werstas, Kuurojen museon kuvakokoelmat

Kirjallisuutta:

Nonaka & Takeuchi (1995). The knowledge creating company

Polanyi, Michael (1966). The tacit dimension

Virtainlahti, Sanna (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön

Kehityskeskustelulomake työuran loppuvaiheen (50+) suunnitteluun

(Työsuojelurahaston rahoittama hanke Ikääntyneiden työurat -työssä jatkaminen ja eläkkeellä työskentely, JATKIS)



Hiljainen tieto kiertää otollisissa tiloissa



MUUTTUVAT MUSEOT

Museoala on kehittynyt paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Samalla ovat kehittyneet työn tekemisen muodot. Muuttuva maailma haastaa myös museot muuttamaan toimintatapojaan, reagoimaan nopeasti ja ideoimaan uutta. Museoiden tieto on yhdistelmä aineetonta pääomaa eli dataa, informaatiota, tietämystä ja osaamista sekä kykyä kehittää uusia ideoita ja ottaa ne koko museon käyttöön. Tiedon jakaminen vahvistaa koko museon osaamista.

Työurat museoissa ovat yleensä pitkiä ja työntekijöille kertyy paljon tietoa. Tieto on monitahoista ja toimii monilla eri tasoilla. Siksi sen tunnistaminen ja jakaminen on haasteellista. Osa työntekijöille kertyneestä tiedosta on hyvin tunnistettua ja dokumentoitua. Museoiden toimintaa ohjaavat erilaiset säännöt, strategia, kokoelmapoliittinen ohjelma ja monenlaiset prosessikuvaukset. Niiden kautta voidaan jakaa erityisesti näkyvää tietoa.

Osa tiedosta on vaikeammin tavoitettavaa ja osin tiedostamatonta. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi, ja juuri tähän käsissäsi oleva teksti keskittyy. Hiljaista tietoa on kertynyt erityisesti eläköitymisen kynnyksellä oleville työntekijöille. Eläkkeelle siirtymisen lisäksi hiljaisen tiedon jakaminen tulee ajankohtaiseksi myös tilanteissa, joissa työntekijä lähtee pois museosta tai työnkuva muuttuu toiseksi.

Museoalan työntekijöistä on säännöllisesti tehty tutkimuksia. Niistä käy selkeästi ilmi, että hiljaisen tiedon jakaminen on tulevien vuosien keskeisiä haasteita. Vuonna 2018 lähes 31 prosenttia museoammattilaisista oli yli 55-vuotiaita. Museoalan työntekijöistä kolmannes vaihtuu eläkkeelle siirty-

misten myötä seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Työväenmuseo Werstas ja Postimuseo käynnistivät keväällä 2020 hankkeen, jossa opeteltiin hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista sekä kehitettiin siihen sopivia toimintatapoja. Kummassakin museossa on tapahtumassa sukupolven vaihdos. Työuransa 1980-luvulla aloittaneet ovat siirtymässä lähivuosina eläkkeelle. Heidän urallaan museotyö on muuttunut valtavasti. Työntekijöille on kertynyt kokemusta muutoksiin sopeutumisesta ja käytännön museotyöstä eri aikoina. Lähtevien henkilöiden tilalle rekrytoidaan työntekijöitä, joiden toimenkuva saattaa olla hyvinkin erilainen kuin lähtijän.

Työväenmuseo Werstasta ylläpitävä Työväen museoyhdistys ry perustettiin vuonna 1988 ja ensimmäiset työntekijät palkattiin tuolloin selvittämään yhdistykselle lahjoitettuja aineistoja. Osa heistä on Werstaalla vieläkin. Samoin museo- fuusioissa Werstaaseen yhdistyneissä Kuurojen museossa ja Lenin-museossa työskennelleet tutkijat ovat tehneet pitkän uran omilla aloillaan ja tuoneet mukanaan Werstaalle tiedon näiden museoiden his-

toriasta. Tulevaisuudessa henkilökohtaiset työhistoriat eivät samalla tavalla enää ulotu Werstasta edeltäneisiin museo-organisaatioihin.

Postimuseo on yksi Suomen vanhimpia erikoismuseoita. Se avattiin yleisölle jo 1927. Museo on pitkän historiansa aikana ollut mukana monessa muutoksessa ja muutossa. Viestinvälitys on ollut erityisen suuren murroksen kourissa viimeisten vuosien aikana, ja tämä koskettaa koko postialaa, ja samalla Postimuseota. Postimuseo on toiminut museokeskus Vapriikissa vuodesta 2014 alkaen. Postimuseossa on kymmenen vakinaista työntekijää, joista puolet on siirtymässä eläkkeelle kuluvan vuosikymmenen alkupuolella.

Tämä pieni opas on työkalupakki ja ajatusten herättäjä. Siihen on koottu hankkeen aikana testattuja käytäntöjä hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jakamiseen. Hankkeessa toteutettiin työpajoja, joihin osallistui Työväenmuseo Werstaan ja Postimuseon tulevana vuosina eläköityviä henkilöitä. Työpajat vetivät hankkeen asiantuntijat Henna Laukka ja Riitta Saarinen Covis Partners Oy:stä.



HILJAINEN TIETO

Amerikkalainen filosofi Michael Polanyi loi käsitteen tacit knowledge jo 1960-luvulla. Suomessa on puhuttu hiljaisesta tiedosta tai hiljaisesta tietämyksestä. Tässä julkaisussa käytetään käsitettä hiljainen tieto, sillä se kuvaa vähitellen kokemuksen myötä kertynyttä henkistä pääomaa. Polanyin kuuluisa ajatus oli, että ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan.

Hiljainen tieto on ammattitaitoa ja osaamista, mutta myös uskomuksia, ajatusrakennelmia ja mielikuvia. Hiljainen tieto on myös näkemäksiä ja tietämystä, jotka ohjaavat toimintaamme. Yleensä sitä on vaikea itse tunnistaa ja sanoittaa. Työuran ja elämän aikana meille kaikille kertyy hiljaista tietoa, yksinkertaisesti vain elämällä, olemalla, kokemalla ja ongelmia ratkaisemalla. Myös intuitio liitetään yleensä osaksi hiljaista tietoa. Raja piilossa olevan hiljaisen ja kerrottavissa olevan näkyvän tiedon välillä on usein häilyvä. Näkyvä tieto on kuin jäävuoren huippu kaikesta osaamisestamme.

Koko työyhteisön osaaminen on kuin elävä organismi, joka muuttuu jatkuvasti ja josta osa on piilossa ja osa enemmän esillä. Osaamisen jakamiseen liittyen on päätettävä, millainen osaaminen on juuri meidän museosamme olennaista. Tämä valinta ei tarkoita sitä, että muu osaaminen olisi huonoa tai arvotonta. Valinta tarkoittaa vain sitä, että määrittelemme, millaista osaamista haluamme ylläpitää ja kehittää. Samaan aikaan piilossa oleva osaaminen voi osoittautua jossain tilanteessa korvaamattoman tärkeäksi.

HILJAINEN TIETO ARJESSA

Oman hiljaisen tiedon tunnistaminen on haasteellista. Hiljainen tieto näkyy rutiineissa, tavassa toimia monimutkaisissa työtehtävissä, ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä. Sen tiedostaminen, sanoittaminen ja jakaminen

vaatii pysähtymistä, huomion kiinnittämistä ja usein myös muiden apua.

Tieto mielletään yleensä konkreettiseksi todenperäiseksi asiaksi, faktaksi. Usein puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä, kun halutaan saada museossa oleva hiljainen tieto kiertoon. Kuvaavampi ilmaisu on jakaminen tai monistaminen. Kun tietoa jaetaan kahden ihmisen välillä, se ei siirry vain yhteen suuntaan vaan on lopulta molemmilla. Jos tietoa onnistutaan jakamaan koko työyhteisön kesken, hyöty on moninkertainen. Kun tavoitteena on jakaa hiljaista tietoa koko museoon, on tärkeää juurruttaa koko työyhteisöön sitä tukeva kulttuuri. Kun hiljainen tieto on jatkuvassa kierrossa, syntyy osaamispääoma, johon eläkkeelle siirtyvien ja työpaikan vaihtajien lähtö ei aiheuta suuria osaamisvajeita.

Hiljaisen tiedon jakamisessa työyhteisötaidot ovat keskeisessä roolissa. Hyvät työyhteisötaidot omaava yhteisö on sovinnollinen ja luottavainen, uskoo yhteiseen osaamiseen. Tällaisessa työpaikassa halutaan kohdata ja keskustella spontaanisti. Kysyminen ja kyseenlaistaminen on sallittua, yhteisössä on lupa paljastaa myös tietämättömyytensä.

Hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa monia keinoja, joista osa on käytössä arjessa ja jakaminen tapahtuu huomaamatta. Yhteistä kaikille näille keinoille on vuorovaikutus. Menetelmien tavoitteellinen hyödyntäminen lisää

tuloksellisuutta, mutta osaamisen jakamisen kulttuurin syntyminen vie aikaa, jopa vuosia. Yksi tapa arvioida tätä muutosta ovat työtyytyväisyyskyselyt.

Arjessa hiljainen tieto on läsnä kaiken aikaa, eri muodoissaan. Nonakan ja Takeuchin (1995) teorian mukaan tieto ja osaaminen vaihtelevat hiljaisen ja näkyvän välillä. Hiljainen tieto voi siirtyä ihmiseltä toiselle suoraan, tällöin kysymys on mallista oppimisesta. Näin opitaan esim. käyttäytymisnormeja ja kulttuuriin liittyviä asioita, useimmiten tiedostamatta. Kun tietoa muutetaan hiljaisesta näkyväksi, tarvitaan erilaisia tekniikoita, kuten tarinoita, vertauskuvia tai mallittamista. Näkyvän, tiedostetun ja kerrottavissa olevan tiedon työstämisestä ovat esimerkiksi visioiden ja strategioiden tai prosessidokumenttien muokkaaminen. Ja lopulta näkyvä tieto voidaan omaksua hiljaiseksi tiedoksi. Silloin se opitaan niin syvällisesti, ettei sen tekemistä tarvitse ajatella. Kun autoa on oppinut ajamaan, se tapahtuu automaattisesti, ja huomio voi kiinnittyä liikenteen seuraamiseen.



HILJAINEN TIETO KIERTOON MUISTIORGANISAATIOISSA -HANKE

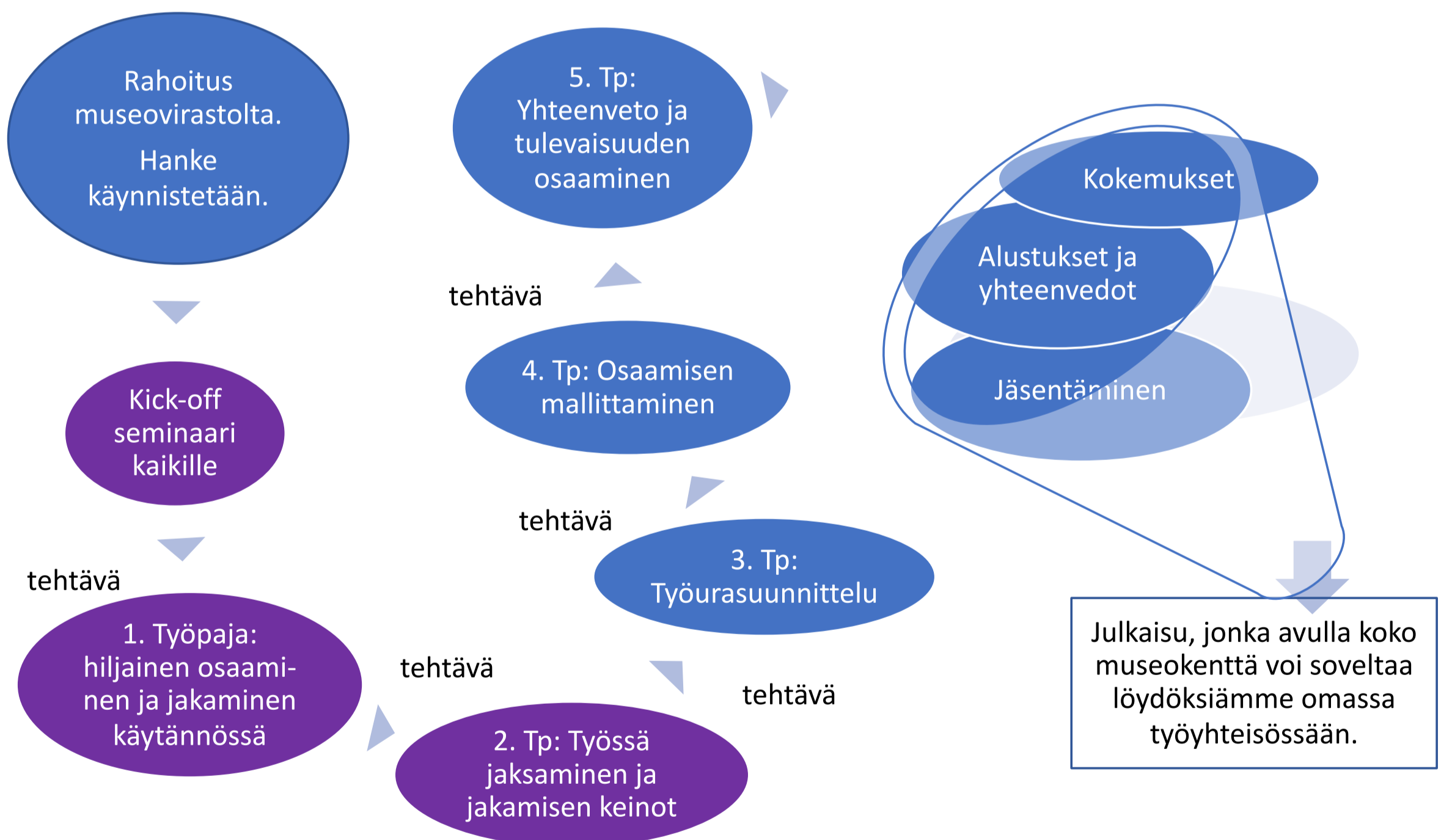
Tämän julkaisun tavoitteena on antaa eväitä sekä hiljaisen tiedon tunnistamiseen, valintaan että jakamiseen.

Tunnistaminen on prosessin haasteellisin vaihe, koska hiljainen tieto on niin itsestään selvää, että sen olemassaoloa on vaikea tiedostaa ja ymmärtää. Työelämän konkari ei näe osaamistaan erityisenä arvona. Hän vain osaa ja tietää ja suoriutuu taitavasti usein automaattisiksi muuttuneiden toimintatapojensa ansiosta. Sen vuoksi tämän hankkeen kaltainen vuoropuhelu, ihmettely ja asian tar-

kastelu monelta kannalta voi avata tien hiljaisen tiedon lähteille. Tunnistaminen tapahtuu yhdessä toimimalla ja keskustelemalla. Myös tärkeäksi koetun tiedon valinta tapahtuu parhaiten yhteistyössä.

Hankkeeseen saatiin rahoitus Museoviraston Osaamisen kehittämisen apurahoista ja hanke käynnistyi keväällä 2020. Lähtökoh-

tana oli museon näkökulmasta olennaisen osaamisen tunnistaminen ja valikointi sekä jakamisen keinojen löytäminen. Näitä keinoja päätettiin etsiä ja kokeilla työpajoissa, joihin osallistui kummankin museon lähivuosina eläköityviä henkilöitä, viisi Werstaalta ja viisi Postimuseolta. Työpajoissa ongelmaa lähestyttiin seuraavien teemojen kautta:



Hanke aloitettiin kummankin museon henkilökunnan yhteisessä kick off –seminaarissa. Ennen sitä esimiehet olivat kirjoittaneet luonnehdintoja työpajaan osallistuvien osaami-

sesta olennaisen osaamisen näkökulmasta. Olennaisten osaamisten keskustelua jatkettiin museoiden koko työyhteisöjen kesken seminaarissa. Yhteisen seminaarin tarkoitus

oli myös luoda yhteistä ymmärrystä koko henkilökunnalle, vaikka työpajoihin osallistuvinkin vain eläköitymistä lähestyvät konkarit.

TYÖKALUJA HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN

Tässä luvussa esitetään hankkeen työpajojen tuloksia tiivistetysti, sekä samalla niitä hiljaisen tiedon jakamisen keinoja, joita työpajoissa kokeiltiin.



HILJAINEN TIETO KIERTÄÄ OTOLLISISSA TILOISSA

Lähdimme liikkeelle tekemällä: ennen työpajaa osallistujilla oli ennakotehtävänä etsiä kollega, kysyä häneltä mikä osaamiseni häntä kiinnostaa ja antautua haastateltavaksi. Omasta osaamisesta on helpompi kertoa liittyen johonkin tilanteeseen. Liikkeelle voi lähteä tarinoista, onnistumisista tai kantapäähän kautta oppimisesta.

Osaamisen rajattoman määrän takia jakaminen on hyvin pitkälti valikointia. Olennainen kysymys onkin: Mitä osaamista jakaisin ensin? Vastauksena tähän kysymykseen löysimme kysymyksenasetteluja, jotka toivat osaamisesta esiin hieman eri näkökulmia.

Millaista jäsentelyä tai näkökulmia asiaan liittyen kannattaa käyttää?

Mikä on tärkeää, mikä vähemmän tärkeää (työn tai työn kohteen kannalta)?

Mikä täytyy saada loppuun saatetuksi, vaikka sinä olet lähdössä pois?

Mikä tärkeä, ehkä aloitettukin tehtävä, on jäänyt kiireisten hommien jalkoihin?

Mikä on uniikkia tai harvinaista osaamista, jota on vain sinulla?

Mitkä ovat perusteet, joiden perusteella on valittu tehdä jollakin tavalla?

Miksi jokin ei toimi?

Mitä tietoa ilman uusi työntekijä tai museo ei voi elää?

Jos joku tulisi tuuraamaan sinua kuukaudeksi huomenna, mitä hänen pitäisi tietää?

Jos kirjoittaisit seuraajalle postikortin työn tekemistä helpottamaan, mitä asioita siihen tulisi?

Työpajan osallistujat olisivat kysymyksiin vastanneet arjen rutiininomaisilla asioilla, jotka saavat työn rullaamaan. Werstaan näyttelypäällikkö totesi: "Tee aikataulu, ja noudata sitä".

Postikorttiin olisi laitettu muutama keskeinen puhelinnumero, myös ne omat yhteystiedot. Eläköitymässä olevahan on jäämässä vain eläkkeelle, ei katoamassa maan päältä.



BA-TILAT

Kommunikointi vaatii aikaa ja tilaa, jota hiljaisen tiedon kontekstissa usein kutsutaan termillä ba. Se on japania, ja tarkoittaa paikkaa, tilaa tai kenttää. Ba voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen tila tai näiden yhdistelmä. Ba-tilassa osaamisen jakaminen tapahtuu luontevasti. Museoissa ba-tiloiksi tunnistettiin yhteiset suunnittelupalaverit ja keskustelut, mutta myös käytävä- ja kahvihuonekeskustelut. Sen lisäksi, että yhteiset kahvitunnit ja muut lyhyet kohtaamiset tauottavat työtä, ne kasvattavat yhteishenkeä ja mahdollistavat työhön liittyvien asioiden käsittelyn rennossa ilmapiirissä. Osittain ba-tilat syntyvät itsestään ja osittain ne luodaan. Kun ba-tiloihin kiinnitetään huomiota, hiljaisen tiedon jakaminen saa hyvän alustan.

Molemmissa museoissa toteutetaan pienryhmä- ja työparityöskentelyä, joissa hiljainen tieto vaihtuu työskennellessä. Työpajoihin osallistuvat kokevat, että erityisesti vapaamuotoisissa kohtaamisissa osaamista jaettiin. Virkistyspäivästä voi muodostua ba-tila, jos siihen liitetään yhdessä käsiteltävä teema. Postimuseossa ba-tilaksi tunnistettiin myös tiistaiseminaarit, jotka on rakennettu jonkin aiheen ympärille. Kummassakin museoissa myös näyttelyiden suunnittelupalaverit ovat toimivia jakamisen paikkoja. Werstaalaiset nimesivät ba-tiloiksi myös osastojen viikkopalaverit ja kuukausipalaverit, jotka on suunnattu koko henkilöstölle.

Postimuseossa on kerran vuodessa iso ideointipalaveri ja kummassakin museoissa näyttelyryhmien kokouksia on säännöllisesti. Ideat lähtevät lentoon, kun niitä alusta asti käsitellään koko porukalla. Flow syntyy, kun ideapalaveria ei ole tiukasti organisoitu, vaan sitä toteutetaan ilman rajoitteita, vapaammassa ympäristössä.

TUTKIJA PIRJO MATTILA KERTOO POSTIMUSEON TIISTAISEMINAAREISTA:

Postimuseossa otettiin käyttöön muutama vuosi sitten tiistaiseminaarit. Tarkoituksena oli jakaa saatua tietoa ja kokemuksia esimerkiksi kouluksista ja tutustumiskäynneistä. Tiistaiamuisin kokoonnuttiin noin tunniksi kuuntelemaan ja keskustelemaan ajankohtaisesta aiheesta. Aihepiiri laajeni myös kokoelmien esittelyyn.

Olin valmistellut kutsuttuna puhujana esityksen Postimuseon postimerkkikokoelmista valtakunnalliseen alan harrastajien kokoontumiseen Maarianhaminassa. Olin käyttänyt melko paljon aikaa esityksen rakentamiseen, joka sisälsi myös paljon kuvia. Juuri ennen tapahtumaa sairastuin kuitenkin niin vakavasti, että matkani piti peruuttaa. Ajattelin, että vaikka kaikki varmaan jo tietävät, mitä postimerkkikokoelmat pitävät sisällään, voisin kuitenkin pitää esityksen jonain tiistaina, ettei työ menisi hukkaan. Postimuseolla oli nimittäin paljon ns. vanhaa kaartia eli pitkään museossa työskennelleitä, mutta muutama nuorempikin oli saatu joukkoon viime vuosien aikana. Heille kokoelmien muodostuminen ja sisältö olisivat ainakin uutta asiaa.

Osoittautui, että myös muulle henkilökunnalle nousi aiheesta esiin kysymyksiä ja aukesi uusia asioita.





TYÖURASUUNNITTELU

Hiljaisen tiedon tunnistamista edesauttavat oman ja toisten työn arvostaminen sekä työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino. Etenkin eläkeikää lähestyville omien vahvuuksien tunnistaminen luo edellytyksiä paitsi osaamisen jakamiselle, myös omalle jaksamiselle. Museoissa työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä vastuun jakavat työnantaja ja työntekijä.

Työurasuunnittelu kattaa koko työuran perehdyttämisestä työsuhteen päättämiseen. Eläkeikää lähestyvät ovat usein halukkaita jakamaan osaamistaan ja sopivat hyvin perehdyttäjiksi, niin myös Werstaalla ja Postimuseossa. Hyvässä perehdyttämisessä välittyy kerrottavissa olevan tiedon lisäksi hiljaista tietoa luonnollisena osana vuoropuhelua. Jos tulokas saa kysyä, ihmetellä ja myös kyseenalaistaa työyhteisön toimintatapoja, opastajakin voi oppia uutta. Uusi työntekijä on innokas kuulemaan tarinoita menneestä ja saamaan näkökulmia tulevaan. Tästä on kysymys mentoroinnissa, jossa hiljainen tieto on vahvasti läsnä.

“Ehkä jotain tuon tapaista oli alkuaikoina työskentelyssä Karhun Jarin (Postimuseon johtaja noin 1989-2008) kanssa, kun “uusi” Postimuseo haki linjaansa. Hän toi pöytään jatkuvasti minulle uusia asioita ja näkökulmia, ja näin jälkeinpäin ajatellen, sitä kautta pääsin varmaan aika etuoikeutetusti oikotietä sisälle tähän maailmaan.”

Jarmo Niinimäki

Perehdytys ajatellaan usein uuden työntekijän tullessa tapahtuvana vaiheena. Hyvä perehdytys kuitenkin kasvaa yhteiseksi työssä oppimiseksi ja osaamisen jakamisen kulttuuriksi, jota tapahtuu myöhemminkin, koko uran ajan. Uudet työntekijät tuovat museoon ammattiosaamisensa lisäksi oman hiljaisen tietämyksensä, jolloin osaamisen yksisuuntaisen jakamisen sijasta on kyse kaksisuuntaisesta jakamisesta eri työntekijäsukupolvien välillä. Huolella toteutettu rekrytointi ja perehdytys onkin yksi osaamisen johtamisen tärkeimmistä toimista.

WERSTAAN KIERTOKESKIVIIKKO

Työkierto on mainio tapa tutustua taloon omaa yksikköä ja työtä laajemmin. Työväenmuseo Werstaalla toteutettiin alkuvuodesta 2017 työkiertoon ja osaamisen jakamiseen liittyvä kokeilu. Kiertokeskiviikoksi kutsutussa kokeilussa museon eri sektoreilla työskentelevät työntekijät tekivät päivän töitä toisella, itselleen vieraalla museotyön osa-alueella. Käytännössä kokoelmien tutkijat menivät päiväksi museon asiakaspalveluun tai näyttelyiden tekijät luetteloidivat esineitä kokoelmatietokantaan. Vaikka Työväenmuseo Werstas ei ole suuri museo, työtehtävät ovat siinä määrin eriytyneet, ettei toisten työtä tunneta kovin hyvin. Näin on myös puolta pienemmässä Postimuseossa.

Kiertokeskiviikko toteutettiin muutaman viikon aikana pääosin keskiviikkoisin. Kukin sai toivoa mihin työhön haluaisi tutustua ja työtehtäviä organisoitiin osastoittain. Kiertokeskiviikon aikana omien töiden tekeminen oli kielletty. Kokeilun toteuttaminen vaati paljon sekä työhön tutustujalta että vastaanottavalta työntekijältä. Toisen työhön tutustumiseen tarvittiin herkkyyttä ja oikeaa asennetta sekä kykyä toimia tuttujen ympyröiden ulkopuolella. Vastaanottavalta työntekijältä puolestaan vaadittiin uskallusta avata omaa työtään ja kykyä jakaa siitä toiselle.

Vaikka kiertokeskiviikon organisoinnissa oli omat haasteensa, se koettiin hyvin myönteiseksi ja innostavaksi. Tutustuminen toisen työhön auttaa ymmärtämään muiden työtä. Päivän aikana monet myös tutustuivat paremmin työkalveriinsä.



KEHITYSKESKUSTELUT

Yksi osa työurasuunnittelua ovat kehityskeskustelut. Niiden käyminen on osaamisen johtamisen keskeinen työkalu. Se on esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen, luottamuksellinen ba-tila, jossa tavoitekeskustelun ja onnistumisen arvioinnin lisäksi voidaan puhua työssä tapahtuvista muutoksista, osaamisen kehittämistarpeista ja myös osaamisen jakamisen keinoista.

Työuran loppuvaiheen suunnitteluun tarkoitettu kehityskeskustelusta käytetään nimitystä työurakeskustelu. Teemoina ovat työssä jaksaminen ja jatkaminen, osaamiset ja vahvuudet, lopputyöura sekä eläkkeelle siirtyminen. Työurakeskustelun ajankohta on aikaisintaan 50-vuotiaana, mutta yleensä lähempänä 60 ikävuotta.

Lopputyöuran suunnittelu ja keskustelu eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta yhdessä esimiehen kanssa selkeyttävät tilannetta molemmin puolin ja hiljaisen tiedon jakamiselle jää aikaa. Kun asioista on ainakin alustavasti sovittu, esimiehen ei tarvitse arvailla tai yrittää kautta rantain selvittää työntekijän aikomuksia. Tutkimusten mukaan valmistautuminen ja suunnitelmallisuus lisäävät seniorityöntekijän jaksamista ja motivaatiota viimeisinä vuosina.

Kun työyhteisössä käydään tulokeskustelusta lähtien säännölliset kehityskeskustelut vuosittain, luonnollisena jatkona niille on työsuhteen päättyessä lähtökeskustelu tai lähtöhaastattelu. Keskustelu käydään, kun työsuhde on syystä tai toisesta päätymässä. Sen tarkoituksena on arvioida yhteistyön merkitystä ja päättää työsuhde niin, että molemmille osapuolille jää hyvä mieli. Erityisen tärkeää on saattaa pitkän työuran jälkeen eläkkeelle siirtyvä arvokkaasti uuteen elämänvaiheeseen. Lähtöhaastattelussa esimiehellä on tilaisuus kysyä, mikä on ollut poislähtijän mielestä tärkeintä hänen työssään, joko työn tekemisen tai työhyönteisötaitojen tasolla.

Malli työurakeskusteluun löytyy Jatkis-hankkeen aineistoista, täältä>>

KYSYMYKSIÄ TYÖURAKESKUSTELUUN

Millaisin toimenpitein museo/esimiehesi voisi tukea työssä jaksamistasi/jatkamistasi (työnkuva, koulutus, joustot, työjärjestelyt ja -välineet, ergonomia jne.)?

Minkälaisena koet työtehtäviesi määrän suhteessa voimavaroihisi?

Millaisia suunnitelmia sinulla on seuraavien työvuosien varalle? Koetko, että osaamisesi riittää niiden toteuttamiseen? Minkälaista uutta osaamista tulet tarvitsemaan työssäsi?

Mihin haluaisit jatkossa keskittyä? Miten haluat tuoda omat vahvuutesi esiin? Oletko kiinnostunut osaamisen jakamisesta esim. toimimaan perehdyttäjänä tai mentorina? Haluaisitko siirtyä esimiestehtävistä asiantuntijatehtäviin, jos esimiestehtävät kuormittavat sinua liikaa?

Mitä odotuksia sinulla on esimieheltäsi (johtamistyyli, oikeudenmukaisuus, luottamus, kannustavuus jne.)

Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?

Oletko ajatellut eläkkeelle siirtymistä? Millaisia suunnitelmia sinulla on sen suhteen?

Mitkä asiat kannustaisivat sinua jatkamaan työssä eläkeiän jälkeen? Mikä sinua motivoi?

Mitä voit itse tehdä edistääksesi hyvinvointiasi?



MALLITTAMALLA IKKUNA HILJASEEN TIETOOON

Mallittaminen on Neuro Linguistic Programmingiin (NLP) pohjautuvaa toiminnan ja ajattelumallien kuvaamista. Hankkeessa mallittamisen kohteeksi valittiin kokoelmatyö, sillä se kosketti kaikkien konkareiden työtä. Pitkään kokoelmatyötä tehneillä on paljon hiljaista tietoa. Tarkastelu jaettiin kahteen näkökulmaan; kokoelman hallinta sekä kokoelman hyödyntäminen. Työpajassa osaajien huomiota ohjattiin keskustellen pinnallisemmalla tasolla kohti syvempiä, henkilökohtaisia ajattelumalleja. Tasot ovat ympäristö, käyttäytyminen, taidot ja kyvyt, uskomukset ja arvot sekä identiteetti.

Kokoelmatyössä onnistumisen kokemuksille yhteistä oli herännyt mielenkiinto, osaajan oma ihmetys. Ihmettely saattoi alkaa asiakaskyselystä tai keskustelusta kollegan kanssa. Tarvittiin jokin mielenkiintoinen motiivi kokoelmaan liittyvän asian selvittämiseksi. Kysymistä ja mielenkiinnon heräämistä seurasi jonkin löytymisen, ”loksahtamisen” tunne. Kokoelman parissa vietetty aika on kerryttänyt tietovarannon, jossa uudet tiedot yhdistyvät vanhoihin ja myös synnyttävät oivalluksia asioiden ja aineistojen uusista suhteista.

”Ei voi antaa periksi omalle uteliaisuudelle ja penkoo ja penkoo. Asia herättää itsessään tiedonhalun.”

Alitajuisesti havaitseminen on konkareilla koko ajan päällä. Omat kiinnostuksenkohteet ja harrastuksetkin vaikuttavat. Pitkään saman aineiston kanssa työskennellyt tuntee lähteet ja tietää mistä hakea. Kokoelmatyössä keskeisiksi arvoiksi todettiin ahkeruus, sinnikkyys ja pitkäjänteisyys. Arvoa nähtiin myös luovuudelle ja ongelmanratkaisukyvyille, jota ajoittain kohdalle tulevassa ”salapoliisintyössä” tarvitaan. Osaamisen taustalla on kokoelmatyön arvostus sekä luetteloinnin arvostus kokoelman kivijalkana. Kokoelmien kautta kaikki museotoiminta tästä eteenpäin tulee mahdolliseksi. Merkittävä osa kokoelmien hallintaa on myös lahjoitusten hallinta. Se on tiedon laadun ja määrän balanssin hakemista.

Syvimmillään osaaminen on sitä, mitä huippuosaaja kokee identiteetiltään olevansa, kun onnistuu työssään. Ja mitä itseään suurempaa tehtävää hän silloin palvelee. Kokoelman hallinnan osalta konkarit sa-noittivat ajatuksiaan näin:

”Kulttuurin tallentaja. Tallennan kulttuuria myöhemmin käytettäväksi, tarkasteltavaksi.”

”Historian tuomari. Kun puhutaan kokoelmaan ottamisesta ja kokoelmasta poistamisesta.”

Laadukkaat kokoelmat tietoineen, yhteyksineen ja kokonaiskäsitteineen ovat ensisijaisen tärkeä lähtökohta niiden hyödynnettävyydelle, myös muussa museotyössä. Asiakkaat voivat olla kansalaisia, tutkijoita, muita museoita tai tiedotusvälineitä. Kokoelmien hyödyntämisessä yhteydenpito kollegoihin ja yleisöön on tärkeää. Työssä tarvitaankin monenlaisia ihmissuhdetaitoja. Parhaat ideat ovat usein omaan kontekstiin jalostettuja muiden ideoita. Oman toiminnan muuttaminen on myös tärkeä taito.

Arvojen tasolla osaajat ajattelivat kokoelmien hyödyntämisestä seuraavaa:

”Täytyy jossain olla meidän muistot, jotta tiedetään, mistä ollaan tulossa, jotta voidaan tehdä mitään päätelmiä siitä, mihin meidän pitää mennä. Ne on yhteiset muistijäljet.”

Taustalla toimii uskomus siitä, että omien juurten tuntemus on ihmisille tärkeää. Kokoelmien hyödyntäminen tuo menneisyyden eläväksi. Identiteetiltään kokoelmien hyödyntäjät kokivat olevansa:

”Osa jatkumoa.”

”Tiedon ja tunteen välittäjä. Kokemuksen välittäjä.”

”Elämyksentuottaja”

Kokoelman parissa vietettyä aikaa ja sen myötä tullutta kokoelman tuntemusta ei voi suoraan siirtää toiselle. Uusille työntekijöille voidaan näyttää askelmat, joiden avulla huomiota voi kiinnittää olennaiseen. Hiljaisen tiedon jakamisessa olennaista on, että sille löytyy aikaa ja tiloja.



ERIKOISSUUNNITTELIJA KIMMO KESTINEN JA KUVAN ARVOITUS

Tampereelta on sisällissodasta vain vähän taistelukuvia. Yksi usein käytetty kuva löytyy monen eri muistiorganisaation kokoelmasta, mm. Museovirastosta nimellä ”punakaartilaisten ampumavarustuksia Keskustorilla” (HK19210119:117). Kuvaa on käytetty harhaanjohtavilla tiedoilla kymmeniä vuosia lukemattomissa teoksissa. Kuvan tunnistamisessa on jossain vaiheessa tehty virhe, joka kertaantuu ja säilyy julkaisusta toiseen. Kuva jäi vaivaamaan minua ja aloin selvittää siihen liitetyjä tietoja.

Kuvassa näkyy selvästi Suomen Maatalous-Osake-Pankin konttorin ikkuna. Kyseessä on Kirkkokadun ja Keskustorin (silloisen Kauppatorin) kulmaus. Paikka on edelleen helposti tunnistettavissa. Rakennuksen ikkunoiden sijain-

tia, muotoa ja kokoa on muutettu ajan kuluessa, mutta neliömäinen tuuletusaukko näkyy seinässä edelleen. Kuvassa on neljä aseistautunutta miestä kartonkipaalien takana. Kuvan on joskus arveltu olevan lavastettu. Todennäköisesti se on otettu vastakkaisella puolella olleen puutalon sisältä kulmauksesta ikkunan takaa.

Kuvan miehiä on, ampumavarustuksesta ja kirjavista vaatteista johtuen, pidetty punakaartilaisina. Jostain syystä edes kahden vasemmanpuoleisimman miehen päähineistä erottuvat havunoksat eivät ole herättäneet kysymyksiä. Miehet eivät ole mitenkään voineet olla punaisia eikä edes taisteluväestöä ole voinut olla punaisten rakentama.



Kyseisestä kadunkulmasta on suora linja Tampereen Raatihuoneelle, joka oli punaisten viimeinen linnake keskikaupungilla. Lähellä on Takon kartonkitehdas, josta kadulle kasatut paalit ovat varmaankin peräisin. Ne näyttävät kootun hätäisesti sellaiseen kulmaan, josta valkoisille avautuu paremmat ampumanäkymät. Mikäli punaiset olisivat sen koonneet, se olisi pitänyt tapahtua hyvissä ajoin ennen kuin valkoiset pääsivät kosken yli, ja sitä ei olisi tehty kuvassa olevaan paikkaan.

Olen todennut, että kuva esittää valkoisen armeijan sotilaita todennäköisesti juuri ennen Raatihuoneen antautumista aamulla 5.4.1918. Tähän viittaa aamuauringon varjo talon seinässä. Tällaista selvitystyötä yksittäiseen kuvaa saattaa joskus liittyä.



TYÖPAJAVAIHEEN YHTEENVETOA JA KATSE TULEVAISUUTEEN

Viidenteen ja viimeiseen työpajaan kokoonnuimme isommalla joukolla vetäen yhteen hankkeen kokonaisuutta. Samalla suuntasimme katseet tulevaisuuteen. Mukana oli konkareiden lisäksi hankkeen ohjausryhmä ja kummastakin museosta myös muita osaamisen jakamisesta kiinnostuneita.

Teimme viidennessä työpajassa tulevaisuuden muistelua. Keskustelimme siitä, millainen on museoiden tulevaisuus on muutaman tai jopa kymmenen vuoden päästä. Tärkeää on, että kokoelmat ja osaamisvarannot ovat asiakkaiden ja yhteiskunnan käytettävissä. Sidosryhmien ymmärrys museotyön tärkeydestä vaatii työtä ja työn näkyväksi tekemistä. Myös laajempi rahoitusosaaminen tulee todennäköisesti tarpeeseen.

Muita työpajassa hahmotettuja tulevaisuuden osaamistarpeita olivat digitalisoituminen ja robotisaatio, virtuaalisuus, muutosvalmius, resilienssi, kyky analysoida tietoa ja koodata. Suhde objekteihin on muutoksessa, pohdimme mikä on museoesine jatkossa. Kielitaidon merkitys voi pienentyä luettelointityyppisissä tehtävissä, kun tekoäly osaa kääntää tekstit. Toisaalta uudet yleisöt ja uudennainen vuorovaikutus voivat vaatia myös laajempaa kielitaitoa tulevaisuudessa. On hahmotettava isompia yksiköitä ja kokonaisuuksia, tiedot ovat linkittyneitä ja verkostoissa.

Tulevaisuuden hahmottaminen auttaa sekä työntekijöitä että organisaatioita näkemään minne ollaan menossa. Eläköityvien työntekijöiden tilalle tulevien työnkuva on todennäköisesti erilainen kuin lähtevien. Tulevaisuuden työssä tarvitaan erilaisia tietoja ja taitoja kuin nyt.



LOPUKSI

Hankkeen työpajoissa tutustuttiin yleisesti käytössä oleviin osaamisen jakamisen ja kehittämisen menetelmiin:

- perehdytys, työnopastus
- mallioppiminen
- työ- ja tehtäväkierto
- verkostot
- tiimit
- ryhmätyö
- työparityöskentely
- varamiesjärjestelmä
- kehityskeskustelut
- mentorointi
- mestari-kisälli -malli
- varjostaminen
- benchmarking
- konsultaatio
- työnohjaus
- ryhmäcoaching
- tarinat
- mallitus

Pienissä museoissa riittää muutamien, hyvin valittujen keinojen soveltaminen, isommissa laajempi keinovalikoima voi olla tarpeen.

Hiljaisen tiedon, ja myös näkyvän tiedon, jakaminen vaatii museon toimintakulttuurilta avoimuutta ja joustavuutta. Tiedon jakaminen on pitkä ja hidas prosessi. Keinoja siihen on, mutta ei taikatemppeja.

Osa yhteisön hiljaisesta tiedosta, kuten arvot, normit, talon tavat, viestintä ja museon historia ovat yleensä perehdytyksen ja työnopastuksen teemoja. Niillä uusia työntekijöitä sosiaalistetaan museon kulttuuriin ja toimintatapoihin. Osaamisen jakamisen ja uuden tiedon syntymisen pitäisi olla jokapäiväinen ja arkinen asia museossa. Se tapahtuu eri työntekijäsukupolvien välillä tekemisen, yhdessä toimimisen ja keskustelun avulla. Ihmisille syntyy erilaisia tulkintoja yhdessä työskentelystä. Kaikki oppivat jakaessaan kokemuksiaan ja näkemyksiään. Toiminnan reflektointi yhdessä nostaa esiin myös uusia ideoita. On hyvä muistaa, että hiljaista tietoa on kaikilla. Se ei ole ikääntyvien yksinoikeus.