



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

HILJAISEN TIEDON SIIRTYMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: Projektipäälliköt Mainostoimisto Propagandassa

Eve Halla

Opinnäytetyö
Tammikuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HALLA, EVE:

Hiljaisen tiedon siirtymisprosessin kehittäminen

Case: Projektipäälliköt Mainostoimisto Propagandassa

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Tammikuu 2018

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Mainostoimisto Propaganda Finland Oy:n projektipäälliköiden hiljaisen tiedon siirtymisprosessia tehokkaammaksi. Työn tarkoitus oli selvittää yritykselle keinoja, joilla hiljaisen tiedon siirtyminen tulisi osaksi työn arkea. Työn lopputuloksena yritykselle suunniteltiin ehdotukset konkreettisista toimenpiteistä, joilla haluttu lopputulos voidaan saavuttaa.

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa määriteltiin, mitä hiljainen tieto on ja miten se siirtyy teoriassa. Siinä tuotiin esiin myös hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen osa käsitteli hiljaisen tiedon johtamista sekä kollektiivisesti että yksilötasolla itsensä johtamisen näkökulmasta. Osassa esiteltiin myös keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen ja kerrottiin vuorovaikutuksen merkityksestä siinä.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Työtä varten haastateltiin kuutta projektipäällikköä. Haastattelut äänitettiin ja muutettiin tekstimuotoon. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, jossa hyödynnettiin tiivistämistä, luokittelua ja teemoittelua.

Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että projektipäälliköt kokivat omistavansa hiljaista tietoa ja jakaneensa sitä muille. Kiire oli suurin syy siihen, miksi tietoa ei koettu jaettavan riittävästi. Tärkein hiljaisen tiedon jakamisen kanava oli projektipäällikköpäivät, joissa osaamista jaetaan keskustelun kautta projektipäälliköiden kesken. Tuloksista selvisi, että projektipäälliköt toivoisivat yhtenäisempiä toimintatapoja ja sitä, että asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa jaettaisiin enemmän.

Tulosten perusteella yritykselle ehdotettiin keinoja, joilla työssä esiintyvää hiljaista tietoa voitaisiin jakaa tehokkaammin. Näitä olivat muun muassa työkierto, toimintatapojen kehittäminen yhdessä sekä kokousten hyödyntäminen. Lisäksi korostettiin hiljaisen tiedon johtamisen suunnitelmallisuutta ja sen merkitystä projektipäälliköiden motivaatioon ja kaa osaamistaan muille.

Asiasanat: hiljainen tieto, johtaminen, vuorovaikutus, kehitystyö, mainostoimisto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HALLA, EVE:

Developing the Process of Transferring Tacit Knowledge

Case: Project Managers in the Advertising Agency Mainostoimisto Propaganda Finland Oy

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 2 pages
January 2018

The aim of this thesis was to develop the process of transferring tacit knowledge more efficiently amongst the project managers working for the advertising agency Mainostoimisto Propaganda Finland Oy. The purpose was to find means to make the transfer of tacit knowledge an integrated part of the working day. As an outcome, the thesis suggested the company some concrete actions for an efficient transfer of tacit knowledge.

The thesis was a qualitative study and the data were collected using a semi-structured interview. Six project managers were interviewed for the study. The interviews were recorded and transcribed. The data were processed using content analysis.

The study found that the project managers seem to have tacit knowledge and have shared it amongst colleagues. The main reason for not sharing enough of tacit knowledge was the lack of time. Monthly project manager meetings were identified as the most important channel in transferring tacit knowledge. The results show that project managers wish to have more consistent operating models. They also hoped that the tacit knowledge of the clients would be shared more.

Based on the results, the steps for transferring tacit knowledge more efficiently were proposed to the company. The systematic management of tacit knowledge was identified as a significant means to improve the project managers' motivation to share their knowledge amongst others.

Key words: tacit knowledge, management, interaction, development, advertising agency

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn toimeksiantaja ja tausta	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Teoreettinen viitekehys	8
1.4	Työn tutkimusmenetelmä ja analysointi	8
2	HILJAINEN TIETO	9
2.1	Hiljaisen tiedon määritelmä	9
2.2	Hiljaisen tiedon luonne	10
2.3	Hiljaisen tiedon siirtyminen	11
2.4	Hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttavia tekijöitä.....	14
3	HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN	16
3.1	Sytä hiljaisen tiedon jakamiselle ja johtamiselle	16
3.2	Itsensä johtaminen hiljaisen tiedon jakamisessa.....	18
3.2.1	Itsensä tunteminen.....	18
3.2.2	Motivaatio	19
3.3	Vuorovaikutuksen merkitys	20
3.4	Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen	21
3.4.1	Yksilötason keinot.....	22
3.4.2	Kollektiiviset keinot	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	25
4.2	Haastattelun rakenne	26
4.3	Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus	27
4.4	Aineiston käsittely ja analyysi	28
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
5.1	Haastateltavien kuvaus	30
5.2	Olellaisen tiedon hyödyntäminen ja riittävyys.....	30
5.3	Hiljaisen tiedon jakaminen	32
5.4	Hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen	35
5.4.1	Toivotut toimenpiteet	36
5.4.2	Kanavien kehittäminen.....	37
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	39
6.1	Yleiset toimintamallit	39
6.2	Asiakkaisiin liittyvä hiljainen tieto	41
6.3	Hyödynnettävät kanavat	42
6.4	Suunnitelmallisuus hiljaisen tiedon johtamisessa.....	43

7 POHDINTA.....	44
LÄHTEET.....	46
LIITTEET	48
Liite 1. Haastattelurunko	48

1 JOHDANTO

1.1 Työn toimeksiantaja ja tausta

Mainostoimisto Propaganda Finland Oy on Pirkanmaan suurin palvelutarjoaja viestintä- ja mainosalalla. Mainostoimisto Propagandalla on kolme tytäryhtiötä: digijulkaisuja tekevä Celain Oy, erityisesti ruokien brändäykseen ja konseptisuunnitteluun erikoistunut Trust Creative Society Oy sekä verkko-oppimisympäristöjä tekevä Fune Trainer Oy. Yhdessä nämä yritykset muodostavat Propaganda-nimisen konsernin, joka työllistää yhteensä noin 50 henkilöä. Palvelutarjonta kattaa koko markkinointiviestinnän kentän mainonnasta, brändeistä ja konsepteista digimainontaan ja viestintään.

Mainostoimisto Propaganda on perustettu vuonna 2013, jolloin siellä on ollut alle 10 työntekijää. Se on kasvanut ja kasvaa edelleen nopeasti, minkä vuoksi uusia henkilöitä on palkattu lisää. Yrityksellä on nykyään kaksi toimipistettä, jotka sijaitsevat Tampereella ja Seinäjoella. Mainostoimisto Propagandassa työskentelee tällä hetkellä noin 35 henkilöä, joista kymmenisen henkeä työskentelee projektihallinnollisissa tehtävissä. Yrityksessä ei ole varsinaisia myyjiä, vaan käytännössä projektipäälliköt ovat niitä henkilöitä, jotka huolehtivat tiimien johtamisesta, projektien onnistumisesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä työn tuloksiin.

Projektipäälliköt vievät projektejaan eteenpäin yksinkertaistettujen kirjoittamattomien prosessien pohjalta. Luovalla alalla toimimisesta johtuen projekteissa esiintyy erilaisia tekijöitä, joiden vuoksi projekteja ei aina voida johtaa perinteisten prosessien avulla. Jokaiselle asiakkaalle täytyy tuottaa erilainen ja luova mutta samalla kustannustehokas lopputulos, joka miellyttää asiakasta ja saa tämän tilaamaan uudelleen. Tästä johtuen jokaisen projektipäällikön on tunnettava asiakkaansa perin pohjin ja osattava lukea tämän eleitä ja todellisia tarpeita. Heidän on myös osattava välittää asiakkaan toiveet ja tarpeet suunnittelijoille oikein. Siten työtä ei tarvitse tehdä useaan kertaan, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Koko prosessin onnistumiseksi on projektipäälliköiden kyettävä toimimaan oman kokemuksen kerryttämän tiedon ja osaamisensa varassa sekä kehityttävä siinä jatkuvasti.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää projektipäälliköiden välistä oman kokemuksen myötä kertyneen hiljaisen tiedon siirtymisprosessia tehokkaammaksi. Työn tarkoitus – ja samalla tutkimustehtävä – on selvittää yritykselle keinoja, joilla hiljaisen tiedon siirtymisen tulisi osaksi työn arkea. Selvitys tehdään laadullisesti haastattelemalla projektipäälliköitä. Lisäksi hyödynnetään olemassa olevia lähdemateriaaleja sekä omaa kokemusta projektipäälliköiden alaisuudessa työskentelemisestä. Selvityksen ja muun lähdemateriaalin perusteella yritykselle ehdotetaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla haluttu lopputulos olisi tarkoitus saavuttaa.

Tässä työssä keskitytään ainoastaan Mainostoimisto Propagandan projektipäälliköiden väliseen hiljaiseen tietoon ja sen siirtymiseen. Se on konsernin isoin yritys ja siellä työskentelee eniten ihmisiä projektihallinnollisissa tehtävissä. Yrityksessä on myös määrällisesti eniten projektipäälliköitä, jotka ovat työskennelleet keskenään riittävän pitkään kyetäkseen arvioimaan hiljaisen tiedon siirtymisen tämänhetkistä tilannetta ja kertomaan mielipiteensä sekä kehitysehdotuksia sen suhteen. Näin ollen sieltä on saatavissa todennäköisesti parhaiten ja kattavimmin tietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä.

Propaganda-konsernissa on käynnissä kehitysprosessi, jonka tavoitteena on luoda yhteinen yrityskulttuuri sen kaikkien yritysten välille. Tutkimuksen pohjalta on laadittu konkreettisia toimenpide-ehdotuksia hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamiseksi projektipäälliköiden välillä Mainostoimisto Propagandassa. Ne on esitetty luvussa 6 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Tämän työn pohjalta mallinnetaan ja avataan Mainostoimisto Propagandan tytäryhtiöille, miten ja millaisin käytännöin sen projektipäälliköt toimivat hiljaisen tiedon siirtymisen ja kehittämisen näkökulmasta katsottuna. Tutkimusta ja sen pohjalta esitettyjä toimenpide-ehdotuksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muiden työntekijäryhmien, kuten suunnittelijoiden, välisen hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamiseen.

1.3 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Niistä ensimmäisessä määritellään, mitä hiljainen tieto on. Tämän lisäksi käydään läpi, miten hiljainen tieto siirtyy teoriassa. Luvussa tuodaan esiin myös hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttavia tekijöitä, joilla on siihen joko edistävä tai rajoittava vaikutus.

Toinen osa käsittelee hiljaisen tiedon johtamista. Siinä tuodaan esiin syitä, miksi hiljaista tietoa tulisi jakaa yrityksessä. Luvussa käsitellään hiljaisen tiedon johtamista sekä kollektiivisesti että yksilötasolla itsensä johtamisen näkökulmasta. Luvussa tuodaan esiin, millainen merkitys vuorovaikutuksella on hiljaisen tiedon jakamisessa. Lisäksi siinä käydään läpi erilaisia keinoja, joita voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamisessa.

1.4 Työn tutkimusmenetelmä ja analysointi

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Kyseinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi työssä, jossa selvitetään projektipäälliköiden ajatuksia ja mielipiteitä (Hirsijärvi ym. 2009, 205). Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastatteluita varten suunnitellaan teemat ja haastattelurunko, jonka avulla haastatteluiden kulkua saadaan ohjattua käsittelemään ennalta määriteltyjä aiheita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Työssä haastatellaan Mainostoimisto Propagandan kuutta projektipäällikköä, joista kaksi työskentelee Seinäjoella ja neljä Tampereella.

Aineiston analysoinnissa hyödynnetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineisto tiivistetään helpommin hallittavaan muotoon, minkä jälkeen siitä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien väliltä. Tämän jälkeen aineistoa luokitellaan, eli samankaltaisista ilmaisuista muodostetaan luokkia. Niitä pyritään yhdistelemään, kunnes jäljellä on enää muutama yläluokka. Niiden pohjalta luodaan teorettinen käsite eli tutkimuskysymyksen vastaavat teemat. Lopulta aineistosta on mahdollista tehdä päätelmiä, joita voidaan yleistää koskemaan Mainostoimisto Propagandan projektipäälliköitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 105.)

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, joita ovat eksplisiittinen eli näkyvä tieto ja hiljainen tieto. Eksplisiittinen tieto on muodollista tietoa, jota voidaan pukea sanoiksi tai ilmaista esimerkiksi numeraalisesti tai kaavioina. Sitä voidaan dokumentoida ja tallentaa tietokantoihin sekä välittää helposti toisille ihmisille eri kanavien kautta. Hiljainen tieto puolestaan määritellään abstraktiksi asiaksi, joka sisältää aina haltijansa henkilökohtaisia käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Hiljainen tieto saavutetaan käytännön ja kokemuksen kautta ja se on juurtunut syvästi yksilöön. Koska se on niin omakohtaista, on sitä haastavaa pukea sanoiksi tai esittää muussakaan muodossa, sen dokumentoinnista ja siirtämisestä puhumattakaan. (Virtainlahti 2009, 42–43; Pohjalainen 2012, 4.)

Sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa tarvitaan, jotta pystytään käsittelemään asioita. Eksplisiittisen tiedon myötä käsiteltävä asia määrittyy eli se saa niin sanotun näkyvän muodon. Hiljainen tieto taas on välttämätöntä taustatietoa, jonka pohjalta näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään. Se on myös aktiivisesti mielessä, vaikkakaan se ei ole tietoista silloin, kun hiljaista tietämistä tapahtuu. Hiljaisen ja näkyvän tiedon välille on haastavaa asettaa tarkkaa rajaa, koska ne liittyvät niin olennaisesti toisiinsa. On myös esitetty teorioita siitä, että kaikki olemassa oleva tieto olisi hiljaista tietoa tai se perustuisi hiljaiseen tietoon. (Virtainlahti 2009, 42–43.)

Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys työelämässä, jossa se on jatkuvasti läsnä. Koska hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, liitetään se hyvin vahvasti asian-
tuntijuuteen. Sanaa käytetään myös usein synonyyminä osaamiselle ja ammattitaidolle, joka perustuu laajaan hiljaiseen tietämykseen. Sen myötä työssä vastaantuleviin ongelmiin ja tehtäviin osataan reagoida oikealla tavalla. Myös esimerkiksi tehtävistä suoriutuminen ja niiden laatu paranevat sekä asiakaspalvelutilanteet ja päätöksenteko tehostuvat. Käytännössä työelämän hiljaista tietoa ovat muun muassa käytäntöjen ja toimintamallien soveltaminen, niin sanottu mututuntuma, työntekijän kontaktit ja verkostot sekä tieto siitä, keneltä voi kysyä asioista. (Virtainlahti 2009, 41, 47; Pohjalainen 2012, 4; Kinnunen 2015.)

Hiljainen tieto ei ole ikäsidonnaista, vaan sitä on kaikenikäisillä työntekijöillä. Sitä kertyy ajan mittaan työtä tekemällä, joten iäkkäämmillä työntekijöillä on luonnollisesti sitä paljon. Kuitenkin myös nuorempi työntekijä voi omata laajaa erityisosaamista kapealtakin osaamisalueelta. Usein työntekijä ei välttämättä edes tunnista omistamaansa tärkeää tietoa sellaiseksi, jota muilla yrityksen työntekijöillä ei ole. Tämä johtuu siitä, että kokemus nousee esiin kokonaisvaltaisena ja monipuolisena sekä ammatillista osaamista laajempaan tietona. Hiljainen tieto on käsitteenä usein tuttu, mutta omaan työhön liitettynä sen tunnistaminen ja erottaminen itse käytännön työstä on haastavaa. (Virtainlahti 2009, 41; Pohjalainen 2012, 2; Kinnunen 2015.)

2.2 Hiljaisen tiedon luonne

Hiljainen tieto on hyvin yksilösidonnaista, koska sitä kertyy yksilön toiminnan seurauksena. Hiljainen tieto liittyy siis aina jollain tapaa haltijansa omaan historiaan, eikä tämän taustaa voida poistaa täysin hiljaisesta tiedosta. Yksilösidonnaisuus näkyy myös siinä, että ihmiset tutkailevat ympäristöönsä ja mieltävät asioita omalla tavallaan. Näin ollen hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin objektiivisesti on lähes mahdotonta. (Virtainlahti 2009, 49.)

Kokemus on olennainen osa hiljaista tietoa, koska se kertyy nimenomaan oman kokemuksen ja toiminnan myötä. Kokemus ja hiljainen tieto näkyvät erinomaisesti esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa, joissa uutta tietoa syntyy vanhan tiedon soveltamisesta. Kokemukseen liittyy myös fyysinen ulottuvuus – jotta asia voidaan käsittää ja ymmärtää syvällisesti, täytyy se ikään kuin elää oman kehon kautta. Kun hiljaista tietoa syntyy, tapahtuu oppimista siis sekä mielessä että kehossa. Niin sanottu näppituntuma onkin juuri sitä, että tuntee omassa kehossaan, mitä pitää tehdä. (Virtainlahti 2009, 50.)

Kokemus on myös kulttuurisidonnaista, mikä tarkoittaa kokemusprosessin liittymistä vahvasti hiljaiseen tietoon. Esimerkiksi kynällä kirjoittamista täytyy konkreettisesti kokeilla, jotta sen voi oppia. Toisin sanoen käytännön tekeminen jättää aivoihin muistijäljen. Se palautuu mieleen, kun seuraavan kerran ollaan saman toiminnon äärellä. Kun kirjoittaminen on sujuvaa, huomio kiinnittyy ympäristöön, eikä enää itse toimintoon eli kirjoittamiseen. (Virtainlahti 2009, 49.)

Hiljaisen tiedon yksi alatyyppejä on sosiaalinen tieto, joka voi liittyä yksilöihin tai ryhmiin. Yksilöihin liitettynä se on tietoa esimerkiksi siitä, mitä tarkoittaa ryhmän jäsenenä oleminen ja kuinka jäsenenä ollaan. Ryhmään liitettynä sosiaalinen tieto on tietoa siitä, kuinka ryhmät toimivat, miten kommunikointi toimii ja kuinka päätöksiä tehdään. Se voi myös liittyä koko yritykseen, jolloin tieto on olemassa yritystasolla, mutta se ei ole kokonaisuudessaan yksilön tai ryhmän hallussa. (Virtainlahti 2009, 49.)

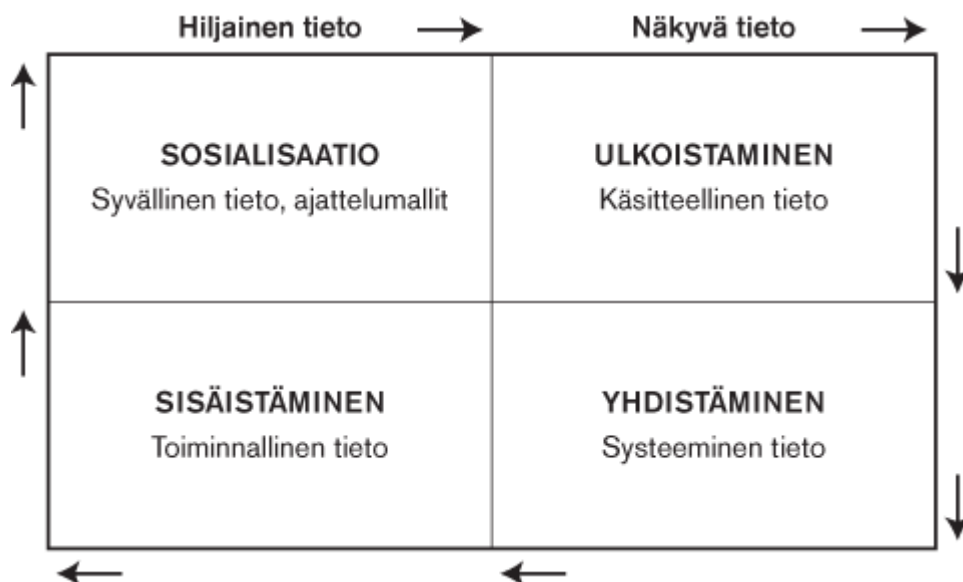
2.3 Hiljaisen tiedon siirtyminen

Hiljaista tietoa tutkineet ovat yhtä mieltä siitä, että sitä on haastavaa pukea sanoiksi ja siirtää eteenpäin. Toisten tutkijoiden mukaan hiljaisen tiedon siirtyminen ja sen myötä uuden tiedon syntyminen perustuvat hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja saattamiseen sanalliseen muotoon. Toiset tutkijat taas ovat sitä mieltä, ettei hiljaista tietoa voida pukea sanoiksi tai siirtää sellaisenaan, vaan se näkyy muun muassa yhdessä työskentelyn ja uuden tiedon luonnin taustalla. Usein hiljainen tieto tunnistetaan vasta sitten, kun se on jo menetetty. Tämän vuoksi on hyvin olennaista kyetä tunnistamaan työntekijöiden osaaminen, jotta sitä saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman monipuolisesti yrityksen toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 86; Pohjalainen 2012, 1–2.)

Tiedon jakamisessa merkittävimmissä roolissa ovat ne tahot, joiden kanssa ollaan eniten vuorovaikutuksessa. Heiskanen, Leinosen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2017) tutkimuksen perusteella sekä tiedon jakamisen että sen hankinnan keskeisimmän piirin muodostavat lähin työkaveri, tiimi ja esimies, joista kaksi ensimmäistä ovat tärkeitä tahoja erityisesti työn käytännön toteutuksen kannalta. Siihen, mistä tietoa hankitaan, vaikuttavat tiedon olennaisuus oman työn kannalta ja sen hetkiset tiedon tarpeet. Tyypillisimmin tietoa hankitaan työkavereilta, internetin hakukoneista, itse opiskelemalla ja yhteisten palavereiden kautta. Tietointensiivisessä yrityksessä myös asiakkaan rooli on noussut tärkeäksi tiedon hankinnassa. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 70.)

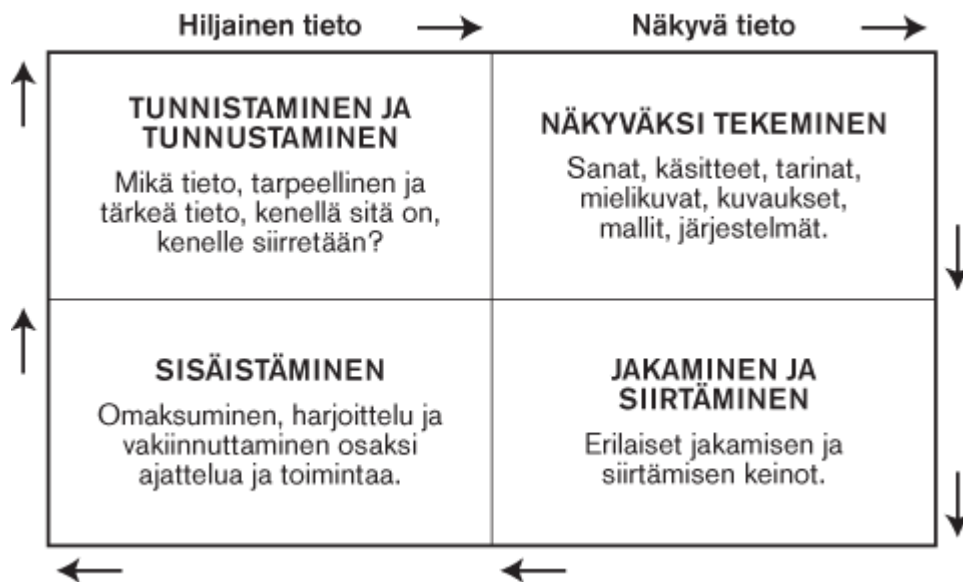
Koska hiljaista tietoa kertyy ja muovautuu jokaisen oman toiminnan ja näkemyksen myötä, kaikkea tietoa ei voi eikä kannatakaan siirtää eteenpäin. Virtainlahden (2009) mukaan hiljaisesta tiedosta on tarpeen tuoda esiin ne asiat, jotka ovat kirjattavissa ylös ja siirrettävissä eteenpäin. Tiedon vastaanottaja muovaa ne toimintatavoiksi, jotka sopivat tämän omiin kokemuksiin ja ominaisuuksiin. (Virtainlahti 2009, 86.)

Raili Kiviranta (2010) kuvaa hiljaisen tiedon siirtymisprosessia Nonakan ja Takeuchin vuonna 1995 kehittämän mallin pohjalta. Alkuperäinen malli sisältää neljä osa-aluetta: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (kuvio 1). Sosialisatiossa hiljaista tietoa siirretään vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla muille työntekijöille. Ulkoistamisessa hiljaista tietoa muutetaan näkyvään muotoon esimerkiksi vertauskuvien avulla, jolloin se on kaikkien saatavilla. Yhdistämisessä näkyvää tietoa liitetään muuhun olemassa olevaan tietoon, jolloin syntyy usein täysin uutta tietoa. Sisäistämässä tätä uutta näkyvää tietoa hyödynnetään omassa työssä, jolloin siitä tulee osa omaa toimintaa, ja se muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon siirtymisprosessi on jatkuva ja se kehittyy koko ajan, koska ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. (Kiviranta 2010, 171; Pohjalainen 2012, 4.)



Kuvio 1. Alkuperäinen malli hiljaisen tiedon johtamisesta (Kiviranta 2010, 171)

Kivirannan (2010) päivitetty versio mallista sisältää myös neljä vaihetta: tunnistaminen ja tunnustaminen, näkyväksi tekeminen, jakaminen ja siirtäminen sekä sisäistäminen (kuvio 2). Malli esittää hiljaisen tiedon siirtymisen pikemminkin sen johtamisen näkökulmasta ja siinä tuodaan esiin parannuksia teorian toimivuuteen käytännön työskentelyn kannalta. Siinä missä Nonakan ja Takeuchin malli nojaa enemmän tiedon filosofiseen näkökulmaan, Kiviranta lähestyy asiaa käytännön johtamisen kautta. Hiljaisessa tiedossa on kyse yritykseen sen työntekijöiden myötä sitoutuneesta kokemuksesta ja osaamisesta. Se täytyy kyetä tunnistamaan ja erottamaan olemassa olevasta tiedosta, jotta sitä voidaan johtaa onnistuneesti. (Kiviranta 2010, 172.)



Kuvio 2. Päivitetty malli hiljaisen tiedon johtamisesta (Kiviranta 2010, 173)

Kun hiljaisen tiedon siirtymistä ryhdytään kehittämään, nousevat esiin usein samat peruskysymykset: mitä hiljainen tieto oikeastaan on, kenellä sitä on ja mikä osa siitä on siirrettävää. Tämän perusteella koko prosessin lähtökohtana voidaan siis pitää hiljaisen tiedon tunnistamista ja erottamista näkyvästä tiedosta. Kiviranta onkin lisännyt malliinsa tunnistamisen ja tunnustamisen vaiheen, jossa pyritään löytämään vastauksia näihin peruskysymyksiin. Lisäksi tässä mallissa sosialisatio on laajennettu tekijäksi, joka vaikuttaa koko hiljaisen tiedon siirtymisen prosessiin ja on jopa edellytys sen onnistumiselle. (Kiviranta 2010, 172.)

Päivitetty malli eroaa alkuperäisestä myös siten, että siinä on vain yksi vaihe tiedon näkyväksi tekemiselle. Kiviranta (2010) perustelee tämän siten, että teoreettisen tiedon siirtäminen vaatii enemmän malleja ja käsitteitä kuin käytännöllisempi tieto ja osaaminen. Myös hiljaisen tiedon jakamisella on tässä mallissa suurempi merkitys ja se onkin nostettu omaksi osa-alueekseen, kun alkuperäisessä mallissa se oli osa sosialisatiota. Sen sijaan hiljaisen tiedon sisäistäminen osaksi omaa toimintaa on pidetty osana päivitettyä mallia sellaisenaan. (Kiviranta 2010, 172–173.)

2.4 Hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttavia tekijöitä

Motiiveja oman hiljaisen tiedon jakamiseen on monia. Erilaiset syyt hiljaisen tiedon jakamiselle voivat ruokkia jakamaan omaa osaamista muille. Esimerkiksi yrityksen yhteinen päämäärä saa usein jakamaan omaa tietämystään yrityksen käyttöön. Sitoutuminen yritykseen vaikuttaa merkittävästi tiedonjakamiskäyttäytymiseen, koska sekä sitoutuminen että tiedonjako edellyttävät kummaltakin osapuolelta luottamusta ja vastavuoroisuutta. Vastaavasti työyhteisöissä, joissa muita työntekijöitä pidetään itseä alempiarvoisena, esiintyy herkemmin hiljaisen tiedon panttaamista. Etenkin tietointensiivisissä yrityksissä näkyvä ja yhä yleistyvä yrityksen rajat ylittävä työskentely on laajentanut työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamisen tarpeita ja mahdollisuuksia työssä. (Virtainlahti 2009, 83; Heiskanen ym. 2017, 2.)

Hiljaista tietoa käsittelevistä useista tutkimuksista on noussut esiin tekijöitä, joiden on havaittu vaikuttavan tiedon jakamiseen myönteisesti tietointensiivisillä aloilla. Muun muassa työntekijän itseluottamus, kyky tiedon jakamiseen sekä tunne siitä, että on pätevä työssään edistävät hiljaisen tiedon jakamista. Sosiaalisia suhteita ja resursseja arvostavat työntekijät tapaavat pitää tietoa kollektiivisena hyödykkeenä ja ovat taipuvaisia myös jakamaan osaamistaan muille. (Heiskanen ym. 2017, 9–10, 71.)

On olemassa myös sellaisia tekijöitä, joissa työpaikka vaikuttaa positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen pieni koko ja matala hierarkia. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät myös mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja ongelmien käsittelyyn, yhteisöllisyys sekä auttamisen kulttuuri, joita tukee työpaikan epävirallinen sosiaalisuus. Lisäksi niin sanottu rento meininki työpaikalla, viihtyisät työtilat sekä mahdollisuus kysyä itsestä typerältä tuntuvia kysymyksiä ovat tiedon jakamista edistäviä tekijöitä. Ylipäätään sosiaalisuus ja kollektiivisuus työssä – esimerkiksi tapaamisten ja työtovereiden kanssa yhdessä työskentelyn muodossa – edistävät hiljaisen tiedon jakamista. (Heiskanen ym. 2017, 9–10, 57, 71.)

Merkittävin ja yleisin este hiljaisen tiedon siirtymiselle on jatkuva kiire tai tunne siitä. Muita työntekijöitä ei välttämättä uskalleta tai kehdeta lähestyä, ettei näille olla häiriöksi. Toisaalta keskustelut ja tapaamiset vievät myös omaa aikaa, jonka voisi käyttää oman työn tekemiseen. Kiireen vuoksi hiljaisen tiedon dokumentointi ei ole yhtä perusteellista kuin mitä se olisi kiireettömässä työympäristössä. (Heiskanen ym. 2017, 10, 70–71.)

Työn yksillöllistyminen on tuonut haasteita yritykseen sitoutumiseen ja sen myötä hiljaisen tiedon jakamiseen. Kun työelämä ja -suhteet ovat epävakaampia, työntekijän osaaminen ja sen kehittäminen sekä vastuu omasta työstä henkilökohtaistuvat. Jos oma työtilanne ei ole vakaa, on työntekijän kannalta tärkeämpää pitää tieto itsellään. Tällöin hän voi menestyä työmarkkinoilla paremmin omaamansa tiedon ansiosta. Kunnioituksen, huomion puutteen sekä tietoon liittyvien valtakamppailujen on myös havaittu vaikuttavan negatiivisesti tiedon jakamiseen. (Heiskanen ym. 2017, 2, 10.)

Lisäksi tiedon jakamista estäviksi tekijöiksi ovat nousseet muun muassa puutteet rutineissa, vuorovaikutussuhteiden vaihtelut sekä henkisen ja fyysisen läheisyyden puute esimerkiksi yksin työskennellessä. Hiljaisen tiedon siirtymistä rajoittaa se, miten oleellisena jaettava tieto koetaan sen vastaanottajalle, sekä oma tietämättömyys muiden työntekijöiden tiedontarpeista. Se, että ei osata käyttää saatua tietoa, tai ei tiedetä, mistä sitä voi hankkia, rajoittavat nekin tiedon siirtymistä. Myös olettamukset tiedon siirtymisestä epävirallisesti esimerkiksi ruokatunnilla tai jopa itsestään voivat rajoittaa tietoista hiljaisen tiedon siirtymistä. Näiden on todettu johtuvan siitä, että niin kommunikaatiossa kuin hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvässä vastuunjaossa on puutteita. (Heiskanen ym. 2017, 10, 58, 70–71.)

3 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

3.1 Syitä hiljaisen tiedon jakamiselle ja johtamiselle

Tietointensiivisessä yrityksessä työ perustuu vahvasti tekijänsä asiantuntijuuteen, joka koostuu tietämyksestä ja kokemuksesta. Jokaisella työntekijällä on sellaista osaamista, josta on hyötyä yritykselle. On ehdottoman tärkeää osata hyödyntää ja soveltaa työtehtävissään jatkuvasti oman kokemuksen kerryttämää tietoa opittuun tietoon yhdistettynä. Näin syntyy uutta tietoa, joka on yrityksen menestymisen perusta. Työntekijöiden asiantuntijuus on siis paitsi heille itselleen, mutta myös yritykselle tärkeä pääoma. Tämä asia on ymmärretty monissa yrityksissä, joissa hiljaisesta tiedosta on pyritty tekemään näkyvää sen jalkauttamiseksi yrityksen arkeen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33; Virtainlahti 2009, 73; Kiviranta 2010, 174; Heiskanen ym. 2017, 1.)

Hiljaisen tiedon asema yrityksen strategian ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta on yhä tärkeämpi, koska se erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Yritystä tulisikin johtaa siten, että työntekijöiden osaaminen ja hiljainen tieto liitetään osaksi yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Tällöin työntekijät osaltaan sitoutuvat kehittämään osaamistaan sekä hyödyntämään sitä mahdollisimman kattavasti ja tehokkaasti työssään. Kun yksilöt kehittyvät ja heidän osaamisensa lisääntyy, kehittyvät samalla myös yrityksen toiminta ja osaamis pääoma. (Virtainlahti 2009, 68; Pohjalainen 2012, 1.)

Kaikkea olemassa olevaa hiljaista tietoa ei voida tehdä näkyväksi ja siirtää eteenpäin. Tämä johtuu siitä, että tieto on juurtunut yksilöihin, eikä sitä voida täysin erottaa heistä. Hiljaisen tiedon johtamisessa tulisi löytää tasapaino sille, mitä kaikkea tietoa on mahdollista muuttaa näkyväksi ja siirtää eteenpäin dokumentoinnin avulla, ja minkälainen tieto vaatii esimerkiksi keskustelua tai omakohtaisen kokemuksen sen siirtymiseksi ihmiseltä toiselle. Lisäksi pitäisi pohtia, mitä tieto on yrityksen kannalta ajankohtaista ja tarpeellista. Jos tieto ei ole oleellista yrityksen toiminnan kannalta, ei sen jakamiseen ole syytä panostaa suuresti. Tästä syystä jo edellisessä luvussa mainittu hiljaisen tiedon tunnistaminen on tärkeää. Siten yrityksessä tiedetään, mitä hiljaista tietoa työhön liittyy ja mitä tietoa kannattaa jakaa. (Virtainlahti 2009, 73; Nevalainen 2017, 61.)

On myös tärkeää ymmärtää, minkälainen rooli hiljaisella tiedolla on yrityksen ja työntekijöiden toiminnassa. Pohdittaessa, miksi esimerkiksi yksi työntekijä on nopeampi tai tehokkaampi kuin toinen, tuleekin selvittää, mitä hän tekee toisin kuin muut. Vasta sitten hiljaista tietoa voidaan todella hyödyntää ja työntekijät voivat tehdä yhä parempia suorituksia hyödyntäen sekä hiljaista että näkyvissä olevaa tietoa toiminnassaan. Tämä vaikuttaa myönteisesti yrityksen sisäisten prosessien sujuvuuteen ja yhdenmukaisuuteen. Hiljaisen tiedon kehittymisen sekä yhteisen toiminnan myötä luodaan käytäntöjä, jotka puolestaan mahdollistavat uuden tiedon syntymisen yritykseen. Uusi tieto ja osaaminen taas valmistavat yritystä sopeutumaan nopeastikin muuttuviin haasteisiin sen toimintaympäristössä. (Virtainlahti 2009, 73–75; Pohjalainen 2012, 1; Nevalainen 2017, 61.)

Koska hiljainen tieto siirtyy yrityksen sisällä hitaasti, eivät sen johtamisen vaikutukset näy työntekijöiden toiminnassa välittömästi. Hiljaisen tiedon johtaminen on jatkuvaa vaikuttamista muiden työntekijöiden ajatteluun ja työsuorituksiin. Niin hyvä kuin huonokaan johtaminen ei näy itse johtamisessa, vaan se näkyy välillisesti muiden työskentelyssä. Erityisen tärkeä asema on esimiehellä, jonka tehtävänä on hiljaisen tiedon hallinta. Ajankäytön ja toimintatapojen suunnittelu ovat merkittävässä roolissa, jotta hiljaista tietoa on mahdollista jakaa ja hyödyntää tehokkaasti. Kaiken jakamiseen käytettävän ajan tulisi sisältyä työntekijöiden työnkuvaan eikä esimerkiksi niin, että siitä aiheutuisi lisätyötä. Hiljaisen tiedon siirtymisen hitaan tahdin vuoksi tulee yrityksen ilmapiiriin olla myös kannustava, koska prosessi vaatii pitkäaikaista sitoutumista jokaiselta työntekijältä. Tämän lisäksi esimiehen vastuulla on myös työntekijöiden motivointi ja kannustaminen kohti tavoitteellista ja tehokasta toimintaa. (Virtainlahti 2009, 67, 177–179; Paasivaara 2010, 26.)

Hiljaisen tiedon johtamisen haasteiksi koetaan ihmisten erilaiset taustat, kokemukset ja arvomaailmat, minkä vuoksi hiljaista tietoa ei välttämättä pääse siirtymään luonnollisesti. Tästä syystä sen johtamisessa on oltava systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta, aivan kuten muussakin viestinnässä yrityksen sisällä. Haasteelliseksi koetaan myös aika, koska sitä on usein rajallisesti ja siltikin liian vähän. Työtehtäviä saatetaan suorittaa kiireessä kovan paineen alla, jolloin hyvin harvoin jää aikaa niiden analysoinnille, saati oman osaamisen havainnoinnille. Tämän seurauksena oman hiljaisen tiedon siirtäminen muille on joko toissijaista tai vain pintapuolista. (Virtainlahti 2009, 177–179; Kiviranta 2010, 188.)

3.2 Itsensä johtaminen hiljaisen tiedon jakamisessa

Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, että ihminen tuntee itsensä sekä hallitsee omaa elämänsä ja kehittymistään. Se liitetään usein esimiestehtäviin ja muiden ihmisten johtamiseen. Hyvän johtajan tulee tuntea itsensä ja osata johtaa itseään, jotta hän kykenee johtamaan muita. Itsensä johtamisesta on kuitenkin konkreettisesti hyötyä myös niille henkilöille, jotka eivät työskentele esimiehenä. Tänä päivänä taitoa voidaan pitää merkittävänä osaamisvaatimuksena työelämässä. (Haaranen; Haaranen 2015.)

Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että pyritään tietoisesti kehittämään itseään. Tätä varten tulee miettiä päämäärä, jota kohti oman toiminnan ja ajattelutavan tahdotaan etenevän. Tavoitteellisuutta voidaan pitää koko itsensä johtamisen perustana. Jotta kehitystä voi tapahtua, täytyy jonkin asian aina muuttua. Sitä varten tuleekin pohtia, mitä todella halutaan saavuttaa. Suunta omalle kehitykselle on oikea, kun tavoitteet ovat selkeät ja ne tahdotaan saavuttaa. (Haaranen 2015.)

3.2.1 Itsensä tunteminen

Hiljaisen tiedon kehittäminen yrityksessä yksilötasolla on vahvasti yhteydessä työntekijän omaan toimintaan ja aktiivisuuteen (Virtainlahti 2009, 152). Tästä johtuen työntekijöiden tulisikin tarkastella omaa toimintaansa. Yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen osa-alueista on itsetuntemus eli tietoisuus omasta itsestään. Se on merkittävässä roolissa etenkin silloin, kun ryhdytään ajattelemaan omaa kehittymistä. On helpompaa tunnistaa erilaisia piirteitä toisten ihmisten toiminnasta ja ajattelutavoista kuin omistaan. Haaranen nimeää oleellisiksi tarkastelun kohteiksi muun muassa oman osaamisensa hahmottamisen ja sen, miten oma toiminta muuttuu erilaisissa tilanteissa. Myös suhdetta muihin ihmisiin tulee arvioida seuraamalla, miten oma toiminta eroaa yksin tai muiden seurassa työskennellessä. (Haaranen; Haaranen 2015.)

Hyvä itsensä johtaja on sinut itsensä kanssa. Hänen on tunnettava oma mielensä, koska vain siten siihen pystyy vaikuttamaan. Myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen edistää itsensä kehittämistä tuloksellisesti. (Haaranen, 2015.) Olennaista on eri-

tyisesti oman osaamisen rajojen tunnistaminen ja uskallus haastaa niitä. Itsensä tuntemisen kehittämiseen vaikuttavat paitsi kokemus ja toisilta saatu palaute, myös omien tunteusten ja itsearvioinnin vuorovaikutus. (Paasivaara 2010, 34, 41.)

Itsensä johtamiseen kuuluu myös positiivinen suhtautuminen muutoksiin. Niiden myötä ilmenee yleensä haasteita, mutta taustalla piilee aina myös myönteisiä mahdollisuuksia. Niihin keskittyminen ja vaikuttaminen auttavat kohtaamaan muutoksen positiivisella mielellä. (Haaranen, 2015.) On kuitenkin luonnollista suhtautua epäilevästi ja jopa kyynisesti uusiin asioihin. Usein esimerkiksi tuoreita kehitysehdotuksia epäillään, koska aiempia ehdotuksia ei ole otettu käyttöön tai vastaavassa toimenpiteessä on epäonnistuttu. Terve kyseenalaistaminen on valttikortti, joka auttaa järkevässä päätöksenteossa ja ratkaisujen perustelussa. Liika kyynisyys puolestaan estää kehittymisen. Kohdattuja epäonnistumisia ei pidä jäädä murehtimaan, vaan niistä tulee ottaa opikseen. (Kesti 2010, 81.) Taitavan itsensä johtajan ote ei herpaannu vastoinkäymisten myötä, vaan hän kykenee kääntämään ne voimavaroikseen (Haaranen, 2015).

3.2.2 Motivaatio

Oma rooli tiedon jakajana korostuu, kun oma asiantuntijuus ja osaaminen kehittyvät. Tällöin työntekijä jakaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan muille enemmän kuin mitä hän saa muilta. (Heiskanen ym. 2017, 70.) On oleellista huolehtia siitä, että oma motivaatio ja tahtotila itsensä kehittämiseen säilyvät riittävän korkealla tasolla (Paasivaara 2010, 33). Motivaatio syntyy, kun sen kolme osa-aluetta toteutuvat. Kehityksen kohteen tulee olla henkilökohtaisella tasolla tärkeä. Kohteen kehittämiseksi ei saa asettaa liian korkeita tavoitteita, vaan ne pitää olla mahdollista saavuttaa. Lisäksi itse kehitystyön on oltava mielekästä, jotta ihmisellä on riittävän korkea tahtotaso sen toteuttamiseen. (Haaranen, 2015.)

Motivaatiota voidaan tarkastella myös sisäisen ja ulkoisen motivaation kannalta. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että ihminen motivoi itse itseään. Sen vaikutukset kantavat pitkälle, koska halu kehittää ja kehittyä lähtee itsestä. Tällöin motivaatio on muodoltaan pysyvämpää. Ulkoinen motivaatio puolestaan on sitä, että esimerkiksi toinen henkilö tai yritys motivoi työntekijää. Siitä saa usein kipinän omalle toiminnalle, minkä varassa jak-

saa sinnitellä hetken aikaa. Lopulta syy unohtuu ja toiminta lakkaa. Omat voimavarat onkin syytä käyttää sisäisen motivaation kehittämiseen. Kun tietää, mitkä asiat motivoivat itseä, on helpompaa hallita omaa toimintaa ja sitoumuksiaan. (Haaranen, 2015.)

3.3 Vuorovaikutuksen merkitys

Vuorovaikutuksessa vähintään kaksi henkilöä viestivät keskenään. Heidän välillään on aina olemassa suhde, koska he tunnistavat toisensa, eivätkä ole tuntemattomia toisilleen. Suhde rakentuu vuorovaikutuksen myötä. Vuorovaikutuksen ydin on jatkuva reagointi, mikä tekee siitä jatkuvaa ja alati muuttuvaa. Osapuolet lähettävät toisilleen luomiaan uusia viestejä sekä tulkitsevat toisilta vastaanottamiaan viestejä. Ne ovat subjektiivisia eli niissä on mukana jonkinasteinen suhtautumien toiseen ihmiseen, kuten esimerkiksi ystävällisyys tai asiallisuus. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16–17.)

Vuorovaikutus mielletään usein keskusteluksi, mutta sitä on myös sanaton viestintä. Ihmisen ilmeet, asenne ja äänenkäyttö sekä hiljaisuus ovat sanatonta viestintää, josta voidaan tulkita, mitä toinen ihminen todella ajattelee. Näin sanaton viestintä vaikuttaa siihen, miten vakuuttava viesti on, ja miten viestijä suhtautuu viestin vastaanottajaan. Vuorovaikutus voi lisäksi olla kirjallista, mikä on yleistynyt sähköisten viestintäkanavien ja sosiaalisen median suosion myötä. Vahvistuva trendi on, että puhe ja kirjoittaminen päällekkäistyvät ja sekoittuvat keskenään. Esimerkiksi jostakin asiasta voidaan lähettää sähköpostia ja seuraavan kerran siitä keskustellaankin kasvotusten. Skypeä taas on mahdollista jutella sekä kirjoittaa samanaikaisesti, ja kirjallisen viestin lähettämisen sijaan WhatsApp-sovelluksessa voidaan lähettää ääniviesti. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16–19.)

Edellytyksenä hiljaisen tiedon tehokkaalle siirtymiselle on, että ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ihanteellisimpia hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja ovat ne, joissa vähintään kaksi henkilöä käyvät yhdessä läpi tunnistettuja ja dokumentoituja aiheita. Tällöin tietoa välittyy vastavuoroisesti osapuolelta toiselle. Hiljaisen tiedon siirtymistä edistää myös ihmisten luontainen uteliaisuus ja halu kehittyä. Ihmisten erilainen osaaminen motivoi pohtimaan omaa osaamistaan sekä kehittämään sitä esimerkiksi pyytämällä tietoa asiasta, jota ei itse hallitse tai osaa. Tästä voi syntyä tehokas vaihtosuhde kahden tai use-

amman osapuolen välille. Parhaita tuloksia syntyy silloin, kun osapuolilla on vahva motivaatio osallistua aktiivisesti hiljaisen tiedon jakamisprosessiin. (Kiviranta 2010, 188–189.)

Jatkuvan vuorovaikutuksen ja ihmisten kohtaamisen seurauksena tarvitaan vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpidon taitoja. Niihin lukeutuvat kaikki arkiset toimenpiteet kahvihuonekeskusteluista ja aamutervehdyksistä muodollisiin palavereihin ja kokouksiin. Jokainen tilanne, johon sisältyy vuorovaikutusta, rakentaa suhdetta ihmisten välillä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 50–51.) Etenkin projektityöskentelyssä tiimin jäsenet työskentelevät tiiviisti yhdessä ja keskustelevat työtehtävistään. Ongelmia ilmenee, jos eri projektien kokemuksia ei jaeta avoimesti kaikkien projektien välillä. Tällöin esimerkiksi samoja virheitä toistetaan, kun niistä ei ole keskusteltu yhdessä. Tämän välttämiseksi yrityksellä tulee olla vuorovaikutukselle avoin työympäristö, jossa hiljainen tieto liikkuu vapaasti eri projektitiimien välillä. (Virtainlahti 2009, 206–208.) Projekteja tulisi arvioida jälkepäin sekä itsekseen että projektitiimin kesken. Näin projektin myötä opittuja uusia asioita ja hyviksi havaittuja toimintatapoja saadaan nostettua esille ja jaettua myös projektin ulkopuolelle. (Raiskio 2011, 13.)

3.4 Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen

Tässä kappaleessa esitellään keinoja, joiden avulla hiljaista tietoa voidaan siirtää tehokkaasti. Yleisesti keinot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yksin, parina ja ryhmässä hyödynnettävät tavat. Yksilötyöskentelyssä hiljaista tietoa voidaan dokumentoida silloin, kun se itselle sopii. Tosin silloin ei välttämättä saada dokumentoitua kaikkea sitä osaamista, joka nousee esiin pari- ja ryhmätyöskentelyssä. Kun toinen henkilö tekee havaintoja ja kyselee, miksi toinen tekee juuri näin, siirtyy perustelun myötä väkisinkin hiljaista tietoa. Sitä ei siirry yhtä tehokkaasti yksin työskennellessä, koska itse ei välttämättä kiinnitä huomiota samoihin asioihin tai tunnista niitä osaamiseksi. (Kiviranta 2010, 181.)

Kollektiivisen työskentelyn onkin havaittu siirtävän hiljaista tietoa tehokkaasti. Raiskio (2011) kuvaa tiimin olevan oppimisen työkalu, joka tehokkaasti toimiessaan nopeuttaa yksilön osaamista monikertaisesti. Esimerkiksi asiakkaan toimeksiannon ja siihen liittyvien pulmien ratkaisun pohtiminen yhdessä synnyttää uutta tietoa sekä käytäntöjä. Tällöin työntekijät tuovat omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan esiin, minkä pohjalta syntyy

avointa ajattelua ja keskustelua. Kun omia kokemuksia jaetaan tällä tavoin, saadaan ole-massa olevaa tietoa yhdistettyä ja sovellettua. Tämän seurauksena syntyy uusia tapoja toimia, joista tulee osa työn arkea. Tiedon jakamisessa kollektiivisesti on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat halukkaita sekä jakamaan että vastaanottamaan tietoa ja että esimies antaa tukensa prosessille. (Raiskio 2011, 13; Kinnunen 2015; Heiskanen ym. 2017, 1.)

3.4.1 Yksilötason keinot

Yhden henkilön oman hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä voidaan hyödyntää doku-mentoinnin eri muotoja. Tällöin kyseinen henkilö voi itse päättää ajankohdan, jolloin hän dokumentoi osaamistaan näkyvään muotoon. Dokumentointi voidaan myös tehdä itselle sopivalla tavalla, joka voi olla esimerkiksi erilaisten tarinoiden, kaavioiden ja kuvausten hyödyntäminen. Dokumentoinnin tekee haasteelliseksi se, että tarkoituksena on löytää nimenomaan sitä omaa hiljaista ja näkymätöntä osaamista, minkä vuoksi tiettyyn osa-alueeseen keskittyminen vaatii usein toisen henkilön avun. Omaa hiljaista tietoaan on hankalaa tunnistaa, joten vaikkapa läheisen työkaverin kanssa on kannattavaa peilata omaa kokemustaan. Useimmiten kollegan apu on hyödyksi siinä, että oppii näkemään omat vakiintuneet toimintamallinsa tai tapansa tehdä työtään. (Kiviranta 2010, 179.)

Toisen työhön tutustumisessa pääsee hyvin näkemään tämän ajatus- ja toimintamalleja. Siinä yksi työntekijä seuraa kollegansa toimintaa esimerkiksi muutaman päivän ajan. Hän tekee havaintoja kollegan toimintaan liittyen, kysyy ja kuuntelee sekä pyrkii mahdolli- sesti omaksumaan joitain tämän toiminnan piirteitä. Sijaisuuden hoitamisessa yksi työn- tekijä suorittaa kollegansa työtehtäviä, kun tämä ei itse ole paikalla. Haasteena onkin, että toimintamallien on oltava selkeät ja dokumentoidut, jotta sijaisuutta hoitava henkilö sel- viää työtehtävistä ilman kollegaansa. (Kiviranta 2010, 191.)

Työkierto puolestaan on kahden edellisen keinon välimuoto. Siinä kaksi samantapaista työtä tekevää henkilöä vaihtavat ennalta määrätyksi ajanjaksoksi töitä keskenään. Työ- kierron tavoitteena on kaksisuuntainen hiljaisen tiedon jakaminen. Kumpikin osapuoli tutustuu toisen tapaan tehdä työtä ja tuo esiin oman näkemyksensä siitä. Työkierron kautta voi myös tarkastella omaa ja yrityksen toimintaa. Sen etuna on, että henkilöt voivat keskustella keskenään tekemistään havainnoista ja kohtaamistaan haasteista, jolloin hil- jaista tietoa siirtyy väistämättä. (Virtainlahti 2009, 127–128; Kiviranta 2010, 191.)

3.4.2 Kollektiiviset keinot

Mentorointi on tehokas tapa siirtää hiljaista tietoa muille työntekijöille. Perusajatuksena on, että kokemattomampi työntekijä keskustelee kokeneemman työntekijän kanssa muun muassa ajatuksistaan, tavoitteistaan ja toiveistaan työuransa suhteen. Mentoroinnissa on kyse pitkäaikaisesta ja syvemmästä yhteistyöstä, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan keskustelua varten järjestetyissä tapaamisissa. Mentorointi kohdistuu niin sanottuun isoon kuvaan, eikä sen vaikutus ole nähtävissä välittömästi. Se kuitenkin auttaa yritystä kehittymään sekä hyödyntämään kaikkea mahdollista osaamista, jota yrityksestä on olemassa. (Lankinen ym. 2004, 94–98.)

Valmennus on ikään kuin arkisempaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Siinä usein esimies tai tiimijohtaja toimii valmentajan roolissa ja ohjaa tiimiä kohti hyvää tulosta. Toisin kuin mentoroinnissa, valmennuksessa ohjaavalla taholla ei välttämättä ole laajaa kokemusta aiheesta, vaan tämä enemmänkin ohjaa tiimiä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja pääsemään toivottuun lopputulokseen. Valmennuksessa olennaista on avoin ja säännöllinen vuorovaikutus sekä luottamus koko tiimin kesken, mikä edesauttaa kummankin osapuolen oppimista ja osaamisen kehittymistä. (Lankinen ym. 2004, 87–88, 98.)

Kokouksiakin voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisessa. Viikko- ja tiimikohtaiset palaverit ovat yleisiä yrityksissä ja niitä suositellaan hyödynnettäväksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Palavereissa voidaan käydä läpi osallistujien kokemuksia sekä erilaisia tapahtumia. Kun niitä kuvataan osaamisen ja tekemisen näkökulmasta, on muiden osallistujien helpompi osallistua keskusteluun ja tuoda esiin oma näkemyksensä parhaista työtavoista. Tämä tuo paitsi vaihtelua myös positiivista ajattelua kokouksiin, jotka ovat usein passiivisia ja keskittyvät lähinnä tiedon välittämiseen. (Kiviranta 2010, 195.)

Kiviranta (2010) tuo esiin myös työmenetelmien ja työn sisällöllisen kehittämisen. Keinoa ei varsinaisesti ole tarkoitettu hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta se tukee sitä erinomaisesti. Hyvin vastaava tapa on opintopiirit, joissa on tarkoituksena käsitellä esimerkiksi tuotteistusta tai uusia ohjeistuksia. Aikaa tähän ei tarvitse käyttää kerralla paljoa, kunhan kokoonnutaan säännöllisesti keskustelemaan yhdessä. Kun kaksi tai useampi työntekijä pyrkii löytämään ratkaisuja työssä esiintyviin haasteisiin, he käyvät samalla

läpi paljon erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Ihmisten erilainen osaaminen korostuu, kun sisällöllisiä asioita pohditaan yhdessä. Se myös mahdollistaa opiksi ottamisen muiden kokemuksista sekä osaamisesta. (Kiviranta 2010, 194–195.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Sen tarkoituksena on selvittää, miten hiljaisen tiedon siirtymistä voitaisiin tehostaa projektipäälliköiden välillä. Tästä syystä projektipäälliköiden mielipiteiden selvittäminen aiheesta on tärkeää, mikä onnistuu parhaiten haastattelemalla heitä. Haastattelun etuna on, että se etenee omalla painollaan, mikä tekee siitä joustavan tutkimusmenetelmän. Kohtaamisessa kasvotusten haastateltava pystyy helposti kertomaan kokemuksistaan haastattelun aiheeseen liittyen. Kysymykset ymmärretään myös helpommin oikein, kun haastattelija pystyy korjaamaan mahdolliset väärinymmärrykset haastattelutilanteessa. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna. Laadullisessa tutkimuksessa on myös mahdollista syventää haastateltavan vastausta tekemällä tarkentavia lisäkysymyksiä sekä havaita tämän todellinen mielipide muun muassa elekieltä ja äänenpainoa tarkastelemalla. Haasteena taas on, että sekä haastattelut että niistä kertyneen aineiston muuttaminen hallittavaan muotoon vievät paljon aikaa. Lisäksi haastateltavan voi olla vaikeaa puhua arkaluontoisista asioista totuudenmukaisesti. Vaikka tutkimus itsessään on anonyymi, ei anonymiys suhteessa haastattelijaan toteudu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–206; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Laadullinen tutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun tarkoituksena on selvittää keinoja ja kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamiseksi. Se on hyvä keino sellaisen aiheen tutkinnassa, jota ei ole tutkittu paljoa. Se sopii käytettäväksi myös silloin, kun tarkoituksena ei ole todistaa hypoteeseja todeksi, vaan löytää ja paljastaa odottamattomia seikkoja ja faktoja. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 205.) Tutkimusta ei olisi ollut järkevää toteuttaa määrällisesti esimerkiksi kyselyn avulla, koska otanta olisi ollut aivan liian pieni, eivätkä tulokset olisi olleet tilastollisesti päteviä. Sen kautta ei olisi myöskään saatu haastateltavien mielipiteitä selville yhtä hyvin. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista nostaa esiin muun muassa haastateltavien eriäviä näkemyksiä samaan asian suhteen.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu sekä haastateltavien vähäisen määrän että tutkimustehtävän vuoksi. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi

haastatteluksi, joka on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Siinä tiedetään, että kaikilla haastateltavilla on kokemusta keskenään samantapaisesta tilanteesta. Teemahaastattelulla tavoitellaan merkityksellisiä vastauksia, jotka ovat tutkimuksen tarkoituksen mukaisia. Käsiteltävät teemat on suunniteltu etukäteen, mutta tarkkaa järjestystä tai muotoa ei ole määritetty. Haastattelu muistuttaa keskustelua, joka ohjataan käsittelemään tiettyjä teemoja ja jossa kaikki haastateltavat käyvät läpi samoja aiheita. Teemahaastattelujen avulla on tarkoitus kerätä sellainen aineisto, jonka perusteella on mahdollista tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusprosessissa mietitään ensimmäiseksi tutkimustehdävät olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimustiedon pohjalta, minkä jälkeen laaditaan haastattelurunko niitä apuna käyttäen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 65–67; Hirsjärvi ym. 2009, 266; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.)

Aineiston riittävyttä ja kylläisyyttä voidaan mitata saturaatiolla. Käytännössä haastatteluita tehdään niin pitkään kuin ne tuovat uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Saturaatio saavutetaan, kun haastatteluissa samat asiat alkavat toistua. Toisin sanoen tietty määrä aineistoa tuo esiin tuloksen, joka on teoreettisesti merkittävä. Saturaation saavuttamiseksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää haastatella sellaisia henkilöitä, joilla on paljon kokemusta ja tietoa tutkinnan kohteesta. Tällöin on suotavaa, että satunnaisen valinnan sijaan haastateltavat valitaan harkitusti ja tarkoitukseen sopivasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 177; Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.) Perinteisestä teemahaastatteluiden käytännöstä poiketen haastateltavia oli tässä tutkimuksessa ennalta määritetty määrä. Haastateltavia ei olisi voinut olla enempää tutkimuksen nykyisellä rajauksella ja pienemmältä määrältä tuskin olisi saatu riittävän kattavasti tietoa.

4.2 Haastattelun rakenne

Haastatteluja varten pohdittiin olennaisimmat asiat, joita tutkimuksen tulisi selvittää. Haastattelurunkoa (liite 1: Haastattelurunko) varten laadittiin seuraavat pääteemat:

- Millaista hiljaista tietoa projektipäälliköillä on?
- Miten hiljaista tietoa jaetaan?
- Miten hiljaisen tiedon siirtämistä voitaisiin kehittää?

Näiden pääteemojen alle laadittiin tarkentavia lisäkysymyksiä, joiden avulla haastateltavilta voitiin tarvittaessa selvittää tarkennuksia pääteemojen kysymyksiin. Ensimmäisen

pääteeman kautta selvitettiin, millaista hiljaista tietoa projektipäälliköillä on. Vastausta tähän kysymykseen määritettiin tutkimalla, mitä projektipäälliköt pitävät omassa työssään olennaisena tietona, jotta he suoriutuvat omista työtehtävistään hyvin. Lisäksi tutkittiin, millaista hiljaista tietoa projektipäälliköt kokevat itse omaavansa.

Toisen pääteeman kautta selvitettiin, mitä kanavia hiljaisen tiedon siirtymiseen on jo olemassa. Sen avulla selvitettiin haastateltavien mielipiteitä muun muassa kanavien määrästä ja toimivuudesta. Lisäksi pääteeman kautta hankittiin tietoa siitä, miten haastateltavat itse kehittäisivät kanavia.

Kolmannen pääteeman kautta puolestaan tutkittiin sitä, miten hiljaisen tiedon siirtämistä voitaisiin kehittää isommaksi osaksi yrityksen ja projektipäälliköiden arkea. Tätä pääteemaa lähestyttiin pitkälti toisen pääteeman kautta selvittämällä, miten nykyiset kanavat ovat toimineet ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tärkeässä roolissa oli myös se, miten haastateltavat ovat itse jakaneet omaamaansa hiljaista tietoa ja miten sitä on jaettu heille.

4.3 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus

Haastateltaviksi valikoituivat Mainostoimisto Propagandan kaikki kuusi projektipäälliköä. Heidät kutsuttiin haastateltaviksi joko kasvotusten tai heille lähetettiin kalenterikutsu. Heille ei toimitettu erillistä saatekirjettä, koska tutkija työskentelee myös itse yrityksessä ja oli maininnut heille haastatteluista etukäteen. Haastateltaville ilmoitettiin ennalta vain tutkimuksen aihe ja heiltä pyydettiin lupa haastattelun äänitykseen. Kaikki, jotka kutsuttiin haastatteluihin, myös suostuivat haastateltavaksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kolmen viikon sisällä toisistaan. Neljä haastattelua toteutettiin kasvotusten ja kaksi puhelimen välityksellä, koska haastateltavat työskentelivät eri paikkakunnalla. Haastattelut äänitettiin ja niiden kesto vaihteli 25 ja 50 minuutin välillä. Haastatteluissa esitettiin teemojen pääkysymykset ja niitä ohjattiin lisäkysymysten avulla. Haastattelurunko toimi tutkijalle muistilistana, jota tämä pystyi tarvittaessa käyttämään pohjana keskustelun ohjaukselle. Haastattelutilanteet olivat onnistuneita, eikä niissä esiintynyt häiriöitä. Kukaan haastateltavista ei vaikuttanut esimerkiksi kiirehtivän vastauksissaan, vaan kaikki kertoivat kattavasti, mitä heille tuli mieleen käsiteltä-

vään aiheeseen liittyen. Osa haastateltavista oli lyhytsanaisempia, osa taas kertoi ja kuvaili asioita kattavasti käytännön esimerkkejä hyödyntäen. Haastateltavat saattoivat unohtaa mainita jonkin tietyn asian siihen liittyvästä aiheesta keskustellessa. He kuitenkin palasivat vielä haastattelun aikana kyseiseen asiaan, kun he muistivat, mitä heidän oli tarkoitus siitä sanoa. Haastateltavien elekielestä päätellen vaikutti siltä, että he pystyivät kertomaan todellisen mielipiteensä, vaikka he tunsivatkin tutkijan entuudestaan.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston analysointiin on olemassa useita menetelmiä, jotka voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: tilastollinen ja laadullinen analyysi. Kun on tarkoitus selittää ilmiötä, suositellaan käytettäväksi tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa sen perusteella. Kun taas on tarkoitus ymmärtää ilmiötä, on järkevää käyttää laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Tärkeintä on, että analysointiin valikoituu sellainen menetelmä, jolla tutkimustehtävään saadaan parhaiten vastaus. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Sisällönanalyysiä voidaan pitää perusmenetelmänä laadullisen aineiston analysoinnissa. Se on menetelmien kokonaisuus, joka liittää yhteen useimmat laadulliset analyysitavat. Sen tarkoituksena on tiivistää aineisto selkeään muotoon ilman, että aineiston sisältämä tieto katoaa. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston objektiivisen ja järjestelmällisen analysoinnin. Menetelmäkokonaisuutta voidaan pitää kolmen vaiheen prosessina. Se etenee aineiston pelkistämisestä sen ryhmittelyyn ja päättyy teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 105, 108.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjalta. Haastatteluiden äänitteet litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Litterointi tehtiin sanasta sanaan, jolloin aineisto oli helpommin hallittavissa. Tämän jälkeen aineistoa käytiin läpi ja sitä pelkistettiin tiivistämällä helpommin käsiteltävään muotoon. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien välillä. Esille nousseet seikat luokiteltiin niin, että samankaltaiset ilmaisut koostivat yhden luokan. Ne nimettiin kuvaavasti ja niitä yhdisteltiin mahdollisuuksien mukaan toisiin luokkiin. Luokittelun tarkoituksena oli tehdä lopullinen rajausta sen suhteen, mikä osa aineistosta kuuluu samaan luokkaan ja mikä ei. Luokittelu tehtiin aineiston pohjalta, eikä tämän vuoksi voitu etukäteen

tietää, kuinka monta luokkaa syntyy. Luokittelun jälkeen niistä muodostettiin luonnosmainen luettelo, jonka pohjalta luotiin teoreettinen käsite eli tutkimuskysymykseen vastaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89, 101, 111). Luokkia yhdisteltiin jonkin verran vielä tulosten kirjoitusvaiheessa. Lopputulokseksi saatiin kolme yläluokkaa, joista yhdellä on alaluokkansa.

Aineistosta oli havaittavissa useita mielenkiintoisia huomioita, jotka liittyivät yrityksen toimintaan tai sen kehittämiseen. Niitä olisi ollut kiinnostavaa käsitellä ja tuoda esiin tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen aihe on kuitenkin rajattu koskemaan hiljaista tietoa ja sen siirtymistä. Näin ollen kyseiset asiat oli jätettävä tämän tutkimuksen ulkopuolelle. (Tuomi ym. 2009, 92.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Haastateltavien kuvaus

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta projektipäällikköä. Heistä suurin osa on työskennellyt projektipäällikkönä puolestatoista vuodesta neljään vuoteen. Yhdellä heistä on lähes 10 vuoden kokemus projektipäällikkönä toimimisesta. Jokaisella projektipäälliköllä on myös laajaa kokemusta keskenään erilaisilla toimialoilla työskentelystä.

Haastateltavilla ei ole iän suhteen suurta hajontaa, sillä heistä jokainen kuuluu 30–40 vuoden ikähaarukkaan. Heistä kaksi on miehiä ja loput ovat naisia. Haastateltavista kaksi työskentelee Seinäjoen toimipisteessä ja neljä Tampereella. Yksi heistä toimii muiden haastateltavien lähimpänä esimiehenä, mutta hän työskentelee myös projektipäällikkönä. Tutkimuksen tuloksista kerrottaessa projektipäälliköt esiintyvät anonyymisti ja heidän nimensä on korvattu termeillä haastateltava 1, 2, 3, 4, 5 ja 6.

5.2 Olennaisen tiedon hyödyntäminen ja riittävyys

Projektipäällikkönä toimimisessa olennaisimmaksi tiedoksi nousi käytettävissä olevien resurssien tietäminen. Haastateltavat 1, 5 ja 6 pitivät tärkeänä sitä, että he tietävät, keitä suunnittelijoita tai muita työntekijöitä heillä on käytettävissään. Haastateltavat 2, 4 ja 6 kokivat olennaiseksi sen, että heillä on tietoa suunnittelijoiden ja muiden työntekijöiden osaamisesta. Tämän myötä he osaavat valita oikeat tekijät projekteihinsa, jotta työskentely on kustannustehokasta ja asiakkaan toiveisiin saadaan vastattua parhaiten. Haastateltava 6 piti asiakkaan suunnalta saatavia raameja budjetille ja aikataululle oleellisina tietoina. Haastateltava 5 nosti tärkeänä seikkana esiin sen, että projektipäälliköiden tulee tietää, kuinka kauan esimerkiksi videoiden editointityö vie aikaa. Tämän pohjalta projektit osataan hinnoitella oikein eikä asiakkaille anneta tyhjiä lupauksia tai luvata liian vähän. Haastateltava 4 oli myös samoilla linjoilla, sillä hänen mukaansa myös projektien kannattavuuden seuraaminen Mainostoimisto Propagandan näkökulmasta on tärkeä osa projektien johtamista.

Asiakkaiden tunteminen ja lukeminen koettiin yhtä lailla olennaiseksi osaksi projektipäällikön työtä. Haastateltava 3 viittasi asiakkaan tuntemisella ja lukemisella siihen, että hän tietää, miten toimia ja keskustella kunkin asiakkaansa kanssa. Haastateltava 5 puolestaan viittasi siihen, että hän osaa kysyä oikeita tarkentavia lisäkysymyksiä. Hän myös kertoi omaavansa usein vahvan intuition asiakkaan toiveista, vaikkei tämä suoranaisesti kertoisikaan niitä ääneen. Haastateltavat 4 ja 5 kokivat tärkeäksi myös sen, että he osaavat välittää asiakkaan toiveet eteenpäin suunnittelijoille niin, että nämä ymmärtävät ne oikein.

Haastateltavat 4 ja 5 olivat sitä mieltä, että projektipäälliköllä tulee olla yleiskuva projektien etenemisestä. Tärkeinä seikkoina pidettiin sitä, että hahmotetaan projektien eri vaiheet ja tiedetään, mitä asioita missäkin vaiheessa pitää ottaa huomioon. Haastateltava 4 kertoi, että vaikka esimerkiksi suunnittelijat ovat oman alansa asiantuntijoita, niin projektipäällikön työssä näiden alojen tuntemisesta on hyötyä. Tällöin projektipäällikkö osaa itsekkin arvioida, vastaavatko vaikkapa lehtimainos tai verkkosivujen layout asiakkaan toiveita ja ovatko ne toimivia. Haastateltavan 3 mukaan on myös tärkeää tietää ja tuntea palvelut, joita myydään. Hän kokee, että asiakkaille usein myydään ensin, ja vasta sitten mietitään, miten myyty kokonaisuus toteutetaan.

Merkittävänä tietona pidettiin myös sitä, että tunnetaan yrityksen toimintamallit esimerkiksi reklamaatiotilanteessa. Haastateltava 1 nosti esiin sen, että osataan käyttää ja hyödyntää annettuja työvälineitä. Haastateltava 2 piti tärkeänä sitä, että tunnetaan prosessit muun muassa tarjousten kanssa. Hänen mukaansa kaikille projektipäälliköille tulee olla selvää, miten edetään, kun saadaan tarjouspyyntö.

Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä näitä tietoja työssään parhaansa mukaan. Haastateltavan 4 mukaan sisäisistä koulutuksista on ollut hyötyä, sillä hän on voinut poimia sieltä asioita omaan toimintaansa. Koulutuksissa on käyty läpi muun muassa yrityksen arvoja ja hän on miettinyt paljon omaa toimintaansa esimerkiksi reklamaatiotilanteissa juuri arvojen kautta.

Haastateltavat 2 ja 6 kokivat saavansa riittävästi tietoa, jotta he voivat tehdä hyvin oman työnsä. Haastateltavat 1 ja 3 taas kokivat, etteivät he saa tarpeeksi työlleen olennaista tietoa. Haastateltavan 2 mukaan tietoa on paljon ja niin useassa paikassa, että sen hankkiminen on välillä hidasta. Haastateltavat 1 ja 3 olivat sitä mieltä, että tiedon hankinta on

usein kiinni siitä, koittaako sitä itse aktiivisesti hankkia vai tekeekö asiat oman mututuntumansa mukaan. Haastateltava 4 kertoi hakeneensa tietoa itsenäisesti internetistä tai kirjallisuudesta sekä saaneensa sitä oman kokemuksensa myötä. Hänestä olisi ollut hienoa, jos hänellä olisi aikanaan ollut jonkinlainen mentori opastamassa esimerkiksi projektien hallinnassa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on hiljaista tietoa. Suurin osa heistä osasi kertoa, millaista tietoa heillä muun muassa on. Yksi haastateltavista mainitsi tuntevansa henkilöstön osaamisen hyvin ja osaavansa resursoida oikeat työt oikeille tekijöille. Toinen koki tietävänsä paljon myynnistä ja digimarkkinoinnista. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on paljon hiljaista tietoa asiakkuuksiinsa liittyen. Yksi puolestaan mainitsi omistavansa paljon niin sanottua sirpaletietoa. Hän kuvaili sen yksittäisiksi seikoiksi ja tiedoiksi, joita harvoin tarvitaan. Sirpaletieto on kuitenkin tärkeää silloin, kun sitä tarvitaan. Esimerkiksi hän mainitsi sen, että vaikkapa tietynlaisen esitteen valmistus ei onnistu erään painotalon toimesta, vaan se kannattaa painattaa toisella painotalolla. Tuolloin olisi hölmöä, jos joku toinen projektipäällikkö tilaisi esitteen ensimmäisestä painotalosta. Hän tekisi saman virheen, joka on kuitenkin omalla tavallaan jo tiedossa.

5.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Jokainen haastateltava kertoi jakaneensa osaamistaan muille projektipäälliköille. He myös kokivat, että heidän jakamansa tieto otetaan pääosin hyvin vastaan. Haastateltava 6 kertoi pyrkivänsä tietoisesti tuomaan hiljaista tietoaan esiin, koska se aiheuttaa usein keskustelua. Se, jalostuuko jaettu tieto keskustelun myötä esimerkiksi vartenotettavaksi toimintatavaksi, ei ole niin tärkeää. Pääasia on, että tieto aiheuttaa reaktion muissa projektipäälliköissä, eikä sitä vain hyväksytä hiljaa ja unohdeta. Haastateltava 2 puolestaan koki, että hänen jakamansa tieto otetaan vastaan, mutta sitä ei muun muassa kiireen vuoksi juuri hyödynnetä.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, ettei hiljaista tietoa jaeta tarpeeksi. Yksi haastateltavista pohti, kannattaako sitä jakaa enempää. Kuitenkin jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että hiljaista tietoa voitaisiin jakaa enemmänkin. Pääsyyksi tiedon jakamattomuudelle koettiin kiire, eikä muita syitä noussut esiin. Haastateltavan 4 mukaan ne kerrat ovat harvassa, kun hän ehtii jutella kollegoidensa kanssa kunnolla.

Hiljaisen tiedon jakamiselle kerrottiin useita kanavia, joissa tietoa siirretään joko keskustelun kautta tai kirjallisesti sähköisessä muodossa. Näistä parhaimmiksi koettiin ne, joissa hiljaista tietoa siirtyy keskustelun kautta. Yleisimmin esiintyneitä kanavia olivat:

- projektipäällikköpäivät
- sisäiset palaverit
- sisäiset koulutukset eli ”vartit”, jotka liittyvät luovuuteen, kielioppiin ja viestintään sekä yleisesti yritykseen
- Universe eli Propagandan intraa muistuttava järjestelmä
- sähköposti.

Edellä mainittujen lisäksi hiljaisen tiedon jakamisen kanaviksi mainittiin myös toisen projektipäällikön kanssa keskustelu kasvotusten ja puhelimesta sekä Whatsapp- ja Facebook-ryhmät. Sähköisistä järjestelmistä mainittiin toiminnanohjausjärjestelmää vastaava Severa sekä niin kutsuttu tankki, jonne on tallennettu kaikki graafisen suunnittelun ja viestinnän toteutukset. Niihin lukeutuvat kaikki asiakkaille tehdyt työt julisteista ja verkkosivujen layouteista tiedotteisiin ja konseptisuunnitelmiin. Lisäksi kaksi projektipäällikköä mainitsi Brainwashin, joka on Propagandan uusi ja keskeneräinen sisäiseen käyttöön tarkoitettu oppimisympäristö. Tällä hetkellä se sisältää koko yritystä koskevaa hiljaista tietoa yleisellä tasolla, mutta myöhemmin sen on tarkoitus toimia hiljaisen tiedon jakamisen kanavana myös eri työntekijäryhmien sisällä.

Tärkeimmäksi kanavaksi nousivat projektipäällikköpäivät, jotka jokainen haastateltavista mainitsi. Niitä järjestetään kerran kuukaudessa ja ne ovat nimenomaan projektipäälliköille suunnattuja sisäisiä koulutuspäiviä, joissa keskitytään heille olennaisiin tietoihin ja taitoihin. Projektipäällikköpäivissä hyviksi asioiksi koettiin niiden säännöllisyys ja se, että projektipäälliköt voivat keskustella niissä vapaasti muun muassa onnistumisista ja epäonnistumisista sekä mieltä askarruttavista aiheista. Haastateltava 3 koki, ettei yrityksessä oikein ole muita kanavia projektipäälliköiden välisen hiljaisen tiedon siirtämiseen. Hänen mukaansa projektipäällikköpäivät ovat toimineet hyvin silloin, kun aihe ei ole lähtenyt liian korkealentoiseksi.

Hyviksi kanaviksi koettiin myös sisäiset palaverit, kuten viikoittainen resursointipalaveri. Siinä projektipäälliköt resursoivat eli sopivat yhdessä muun muassa suunnittelijoiden seuraavan viikon aikatauluista. Haastateltavan 4 mukaan on hyvä, että resursoinnin jälkeen

voidaan keskustella esimerkiksi projekteissa esille nousseista ongelmista, joihin voidaan yhdessä pohtia ratkaisua. Haastateltavat 4 ja 5 olivat sitä mieltä, että tällaisia palavereita on oltava.

Sisäiset koulutukset koettiin myös toimiviksi kanaviksi. Haastateltavan 6 mielestä ne ovat hyviä, koska niissä pakotetaan tietoa siirtymään ja ne toistuvat säännöllisesti. Ne myös tuovat tietynlaista rytmiä perusarkeen.

Universe jakoi mielipiteitä. Haastateltavat 1, 3 ja 6 kokivat sen toimivan kohtalaisen hyvin päivittäisessä viestinnässä, mutta eivät hiljaisen tiedon jakamisessa. Haastateltavan 4 mukaan projektipäälliköille on luotu sinne oma kanava, jossa ei kuitenkaan keskustella tai jaeta tietoa. Haastateltava 2 koki järjestelmän hyväksi ajatukseksi, joka ei käytännössä toimi. Hän perusteli tämän sillä, että siellä kysytään usein samoista asioista, kun vanhoja keskusteluita ei löydetä helposti. Haastateltava 5 puolestaan koki Universen turhaksi, eikä näe sen tuottavan lisäarvoa yritykselle. Yhtenä haasteena nähtiin myös se, etteivät kaikki haastateltavat ole muistaneet käydä Universessä riittävän usein.

Myös sähköposti jakoi mielipiteitä. Haastateltavat 1 ja 5 kokivat sen erittäin toimivaksi kanavaksi tiedon jakamiselle. Haastateltavat 2, 4 ja 6 puolestaan voisivat luopua siitä kokonaan, jos se olisi mahdollista.

Projektipäälliköiden väliseen hiljaisen tiedon siirtämiseen koettiin olevan olemassa jopa liian monta sähköistä kanavaa. Kukaan haastateltavista ei lisäisi uusia kanavia ilman, että karsisi vanhoja pois. Haastateltavat 2 ja 5 pitäisivät vain oleellisimmat kanavat ja jättäisivät loput pois. Haastateltava 6 puolestaan kertoi käyttävänsä olemassa olevia kanavia aktiivisesti, koska niissä liikkuu aina erilaista tietoa. Jos hän ottaisi käyttöön uuden kanavan, hän korvaisi sillä jonkun olemassa olevista kanavista. Haastateltava 3 koki sähköisissä kanavissa ongelmaksi sen, ettei ole selkeää kanavaa, jota kaikki käyttävät. Hänen mukaansa yrityksessä otetaan käyttöön uusia kanavia, jotka ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia kuin jo käytössä olleet kanavat.

5.4 Hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen

Useampi haastateltavista toivoisi, että järjestettäisiin enemmän tilaisuuksia keskustelulle ja hiljaisen tiedon siirtämiselle. Haastateltava 4 lisäisi projektipäälliköiden välille ajatusten vaihtoa. Haastateltavat 1 ja 3 tahtoisivat, että sen myötä projektipäälliköiden osaamista hyödynnettäisiin enemmän omassa toiminnassa. Haastateltava 5 piti keskustelua tärkeimpänä kanavana, koska siinä välittyy tunne ja sen kautta saa arvokkaampaa tietoa kuin kirjallisessa muodossa. Hän kertoi vierastavansa järjestelmiä ja liputtavansa sen puolesta, että istutaan alas ja keskustellaan esimerkiksi sähköpostilla pallottelun sijaan. Ongelmaksi kuitenkin mainittiin, ettei yritykselle ole käytännössä mahdollista järjestää tällaisia tilaisuuksia määräänsä enempää taloudellisista syistä. Haastateltava 5 painotti, ettei keskustelutilanteita saa välttää, mutta ne täytyisi pitää tehokkaina.

Haastateltava 3 toivoisi hiljaisen tiedon jakamiseen vertaistukiryhmää muistuttavan lähestymistavan, jossa vastauksia saisi välittömästi. Sellainen voisi toimia erityisesti tilanteissa, joissa tarvitsee ideoida oman hiljaisen tiedon ja osaamisen pohjalta. Hän koki kynnyksen suureksi ryhtyä ideoimaan jotakin esimerkiksi Whatsapp-ryhmässä, jossa muiden vastauksia ja reaktioita joutuu odotelemaan. Haastateltava 1 oli myös tämän ajatuksen kannalla. Hän kertoi kääntyvänsä ongelmatilanteissa nimenomaan muiden projektipäälliköiden puoleen, koska heiltä saa parhaiten tarvittavaa apua.

Haastateltavan 1 mukaan itseä ja muita projektipäälliköitä varten laadittavat viikkokokoukset käynnissä olevista projekteista voisivat olla syvällisempiä. On toisinaan haasteellista, kun täytyy ajatella asiakasta ensimmäisenä Propagandan arvojen mukaisesti. Hän kokeekin hiljaisen tiedon jäävän asiakaslähtöisyyden vuoksi toiselle sijalle. Haastateltava 6 on myös kokenut kokoukset hyödyllisinä, mutta sen tekoon vaadittavan ajan löytämisen haasteelliseksi.

Haastateltava 4 toivoisi myös yhtenäisempiä ja dokumentoituja toimintatapoja projektien hallintaan. Hän ehdotti, että toimintatavat koottaisiin yhdessä projektipäälliköiden kesken parhaista käytännöistä. Siten varmistettaisiin, että ne sopivat yritykselle sekä projektipäälliköille ja olisivat kaikille samat. Hän uskoisi niiden kehittävän projektijohtamista sekä parantavan sen laatua ja tehokkuutta. Haastateltavat 4 ja 6 toivoisivat jonkinlaisia tarkistuslistoja yleisimpien projektien vaiheista, jotka tehdään aina tai jotka kannattaisi tehdä. Listoja on tehty, mutta ne eivät ole helposti löydettävissä. Toimintatapoihin liittyen

myös myynnin selkeytys nousi esiin haastateltavien 2 ja 4 osalta. Heidän mukaansa tuoteistamisesta olisi hyötyä, jolloin esimerkiksi hinnoittelu olisi helpompaa ja yhtenäisempää yrityksen sisällä.

Haastateltava 2 ehdotti, että yleisimpien prosessien kaavioita kirjoitettaisiin auki. Hänen mukaansa se olisi kovin työlästä, mutta siitä saisi rutiinin omaan toimintaansa. Projektipäälliköt voisivat käydä vaiheita yhdessä läpi ja katsoa, missä kohdissa he toimivat eri tavalla. Näin myös saataisiin yleisiä toimintamalleja yhtenäisimmiksi.

Asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa koettiin myös olevan paljon. Haastateltavan 6 mielestä kaikkea tietoa ei välttämättä ole edes mahdollista siirtää, vaan sitä siirtyy lähinnä projektia tekevälle tiimille vähitellen projektin edetessä. Haastateltava 3 oli samoilla linjoilla ja kertoi projektipäällikön jäävän loppujen lopuksi tiedon kanssa melko yksin. Hän toivoikin enemmän yhteistyötä projektipäälliköiden välille, vaikkei se olisikaan yhtä kustannustehokasta.

Neljä kuudesta haastateltavasta koki, että Mainostoimisto Propagandalla kannustetaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltavat 1 ja 2 olivat sitä mieltä, että yrityksellä on olemassa paljon erilaisia kanavia sitä varten. Heidän mukaansa yhtä oikeaa tapaa ei ole vielä löydetty. He eivät kuitenkaan olleet varmoja, voiko sellaista olla olemassakaan.

5.4.1 Toivotut toimenpiteet

Haastateltava 5 toivoisi, että suuremmista suunnittelutöistä sekä projekteista tehtäisiin loppuraportit ja käytäisiin oman projektitiimin kanssa läpi onnistumiset ja epäonnistumiset. Näin jokainen projektipäällikkö saisi palautetta omasta työstään ja muiden tiimiläisten näkemyksen projektien onnistumisesta. Projekteja voitaisiin myös käydä yhdessä läpi projektipäälliköiden kesken. Tällöin välittyisi tieto muun muassa sekä hyväksi että huonoiksi havaituista toimintatavoista ja siitä, mitä kaikkea kyseisessä projektissa pitäisi tai olisi pitänyt ottaa huomioon. Haastateltava 6 kertoi tekevänsä loppuraportteja, koska ne liittyvät projektien päättämiseen. Haastateltava 2 piti ajatusta hyvänä ja hyödyllisenä, mutta hän on tehnyt niitä vain pariin otteeseen. Haastateltavan 5 mukaan onnistumisia

jaetaan kohtalaisesti, mutta epäonnistumisia ei niinkään. Hän toisi esiin myös mokia, koska siten muut projektipäälliköt eivät toistaisi samoja virheitä ja sen myötä toiminnan kehitys olisi tehokkaampaa.

Samoin kuin loppuraporttien kohdalla, myöskään projektien päätöspalavereja ei usein pidetä. Nämä johtuvat pääosin siitä, että yrityksellä on pitkäaikaisia asiakkuuksia, jotka tilaavat jotain jatkuvasti. Näin ollen kaikilla projektipäälliköillä ei ole selkeitä projekteja ja yksittäisistä pienistä suunnittelutöistä ei ole kannattavaa pitää erillistä palaveria. Haastateltava 1 ei kokenut loppupalavereiden palvelevan häntä, koska hänellä ei ole selkeitä projekteja hoidettavanaan. Hän pohtikin, voitaisiinko tähän kehittää jokin toisenlainen toimintatapa, koska suunnittelijat luultavasti ovat eri mieltä.

Haastateltava 6 ehdotti, että viikoittaisen resurssipalaverin lopussa jokainen projektipäällikkö voisi kertoa pikaisesti, missä tämä menee omien projektiansa kanssa. Aikaa tähän ei tarvitsisi käyttää kuin kaksi minuuttia projektipäällikköä kohden. Kaksiminuuttisen ajatuksena olisi kertoa muille viikon onnistumisista ja epäonnistumisista omissa projekteissa käynnissä olevan viikon osalta. Näin muut projektipäälliköt saisivat ensinnäkin tietoa siitä, millaisia projekteja toisilla on työn alla. Lisäksi hiljainen tieto esimerkiksi hyviksi havaituista toimintamalleista jakautuisi kaikille projektipäälliköille.

5.4.2 Kanavien kehittäminen

Haastateltava 4 ehdotti, että Universeen koottaisiin niin sanottu tietopankki, joka sisältäisi tietoa yleisimmistä isoista projekteista tarjouksia ja projektisuunnitelmia varten. Sieltä voisi löytyä myös valmiita tuotteistuksia sekä projektisuunnitelma- ja briiffipohjia, joihin voidaan vaihtaa oikeat projektia koskevat tiedot projektikohtaisesti. Hän mietti, hyödyntävätkö muut projektipäälliköt yhteiseen käyttöön jaettuja aineistoja esimerkiksi tarjousensa pohjana. Hänen mukaansa säästäisi aikaa ja vaivaa, kun vanhoja tarjouksia hyödynnettäisiin uusien taustalla. Haastateltava 5 pohti myös tietopankkia, mutta ei uskonut sellaisen välttämättä toimivan sen vaatiman valtavan päivitystyön vuoksi. Tietoa on hänen mukaansa helposti saatavilla jo pelkästään kysymällä.

Haastateltava 2 kertoi optimitilaksi sen, että yksi järjestelmä sisältäisi kaiken tarvittavan tiedon. Sieltä voisi ensisijaisesti itse etsiä tarvitsemaansa tietoa, mikä nopeuttaisi omaa

tekemistä. Jos tarvittavaa tietoa ei löydy, niin sitten voidaan kysyä kollegalta asiasta. Haastateltava 3 toivoi ketterää kanavaa, jonka kautta pääsisi käsiksi siihen tietoon, jota muilla projektipäälliköillä on. Kanavan tulisi olla toimiva ja ketään loukkaamaton.

Haastateltavista kaksi mainitsi tankin, josta löytyy kaikki suunnitellut työt loogisista paikoista ja selkeästi järjesteltyinä. Haastateltavan 2 mukaan se toimii suunnittelijoilla suhteellisen hyvin ja jokin vastaava kanava voisi olla projektipäälliköillekin hyödyllinen.

Haastateltavat 1, 4 ja 6 toivoivat Universeen myös keskusteluseinää, johon koottaisiin esimerkiksi mielenkiintoisia työhön liittyviä artikkeleita ja yrityksen peruskäytäntöihin liittyvää tietoa. Toiveena oli myös, että työssä askarruttavia asioita voitaisiin käsitellä Universessa niin, että keskustelu olisi helposti löydettävissä jälkeenkäinkin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

6.1 Yleiset toimintamallit

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että projektipäälliköt tiedostavat omaavansa hiljaista tietoa. He myös tunnistavat, millaista tietoa heillä itsellään on. Useimmiten haastatteluissa nousivat esiin yleiset toimintatavat, joita hyödynnetään omassa toiminnassa. Esimerkeiksi mainittiin erilaisten projektien vaiheiden tunnistaminen sekä se, että projekteihin osataan valita oikeanlainen tiimi. Myös reklamaatiotilanteet mainittiin sekä prosessi, joka alkaa asiakkaan kontaktoinnista ja päättyy tarjouspyynnön kautta tarjouksen toimittamiseen asiakkaalle.

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi hiljaisen tiedon siirtymisessä nousi yleisten toimintamallien yhtenäistäminen. Kaikki haastateltavat mainitsivat ne ja suurin osa toivoi niihin parannusta. Toimintamallit koettiin haastaviksi, koska jokaisella projektipäälliköllä on oma tapansa toimia, minkä vuoksi ne eivät ole kaikille yhtenäiset tai selkeät. Haastateltava 2 kertoi vapaamuotoisten toimintatapojen ansiosta työntöön olevan tehokasta, mutta tiedonhaun olevan hidasta ja työlästä. Toisaalta tarkasti määritellyt prosessit selkeyttäisivät toimintamalleja, mutta työnteko ei olisi välttämättä yhtä tehokasta.

Yhtenäisten toimintamallien puuttuminen johtunee siitä, että yritys on kasvanut paljon ja nopeasti. Uusia työntekijöitä on palkattu ja he ovat ryhtyneet työskentelemään nopealla aikataululla. Perehdytys on ehkä jäänyt vajaaksi tai informaatiota on tullut lyhyessä ajassa niin paljon, ettei sitä ole ehditty sisäistää kunnolla. Yrityksen yleiset toimintamallit ovat olemassa hiljaisena tietona, mutta niitä ei ole dokumentoitu niin, että projektipäälliköt voisivat helposti palata niihin aina tarvittaessa.

Luovalla alalla toimiminen tuo yhtenäisille toimintamalleille oman haasteensa. Kovin tarkkoja prosesseja lienee turha kirjata, kun työmäärä ei ole projekteissa vakio. Olisi hyvä dokumentoida yleisimmät ja useimmissa tilanteissa pätevimmät prosessit, joita voidaan soveltaa tilannekohtaisesti erilaisten toimintojen perustana. Näistä voitaisiin tehdä haastateltavan 2 ehdottamat prosessikaaviot yhdessä läpikäytäväiksi, jotta jokaisella projektipäälliköllä on selkeä käsitys yleisimpien prosessien kulusta ja vaiheista.

Haastateltava 6 ehdotti viikoittaisessa resurssipalaverissa käytettäväksi niin sanottuja kaksiminuuttisia, joita yrityksessä olisi suositeltavaa kokeilla. Niiden tarkoituksena on, että jokainen projektipäällikkö kertoisi meneillään olevien projektiansa tilanteen enintään kahdessa minuutissa. Esiin nostettaisiin niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin, sillä niistä molemmista on hyötyä omassa ja muiden projektipäälliköiden osaamisen kehittämisessä. Kaksiminuuttisten tehokkuutta lisää se, että lyhyessä ajassa esitettävän tilannekatsauksen sisältö tulee miettiä valmiiksi etukäteen. Palavereita suositellaan käytettäväksi kanavana hiljaisen tiedon jakamisessa, koska siten saadaan osallistettua osapuolia mukaan keskusteluun ja hiljaisen tiedon jakamiseen.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, ettei projekteissa juuri tehdä loppuraportteja tai pidetä loppupalavereita. Tämä johtuu siitä, että osa asiakkaista on suuria asiakkuuksia, joille tehdään jatkuvasti pienempiä töitä. Tästä syystä kaikki projektipäälliköt eivät koe niitä tarpeellisiksi. Projektipäälliköiden olisi syytä järjestää loppupalavereita, jotta he saavat palautetta toiminnastaan muulta projektitiimiltä. Palaverien ei tarvitse olla muodollisia tai pitkiä. Riittää, että projektin onnistumiset ja epäonnistumiset käydään yhdessä projektitiimin kanssa läpi. Esiin nousseet huomiot kirjataan ylös, jolloin hiljaista tietoa tulee dokumentoitua. Tärkeä osa omaa ja kollektiivisen työskentelyn kehittymistä on projektien jälkeinen itsearviointi sekä itsekseen että tiimin kesken. Palautetta tulee antaa, koska sen pohjalta projekteissa opittuja uusia ja hyväksi havaittuja asioita voidaan jatkossakin soveltaa käytäntöön.

Ylöskirjattuja huomioita voidaan käydä yhdessä läpi projektipäälliköiden kokoontuessa, jolloin niistä voidaan koota projektipäälliköille sopivat parhaat käytännöt yhteen. Tämän pohjalta projektipäälliköille voidaan luoda toivotut tarkistuslistat siitä, millaisia vaiheita eri projekteissa on ja mitä kaikkea niissä tulee ottaa huomioon. Hiljaista tietoa siirtyy väistämättä, kun pohditaan yhdessä sopivia toimintamalleja. Lyhyessäkin ajassa tuodaan esiin erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja ja säännölliset kokoontumiset takaavat tämän jatkuvuuden.

6.2 Asiakkaisiin liittyvä hiljainen tieto

Useampi haastateltava toi esiin myös asiakkaisiin liittyvän hiljaisen tiedon, jota kerrottiin olevan todella paljon. He kertoivat tietävänsä, miten asiakkaan kanssa toimitaan ja millaista työnjälkeä he toivovat saavansa. Tällaista tietoa kertyy ainoastaan kokemuksen myötä projektipäällikölle ja tiimille. Sen siirtäminen koettiin haastavaksi ja jopa mahdotomaksi. Kuitenkin toivottiin, että asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa saataisiin jollain tasolla siirrettyä, jotta asiakkuudet eivät olisi täysin riippuvaisia tietystä projektipäälliköstä. Sen haittapuolena pidettiin sitä, että sairauslomia ja muitakaan vapaita ei aina ole mahdollista pitää, etteivät työt seisaudu.

Kaikkea hiljaista tietoa ei voida tai kannata jakaa. On tärkeää pyrkiä siirtämään dokumentoitavissa oleva tieto, jonka sisällön tiedon vastaanottaja omaksuu itselleen sopivaksi. Myös Mainostoimisto Propagandassa on turhaa pyrkiä siirtämään kaikkea hiljaista tietoa, koska se on käytännössä mahdotonta. Sen sijaan projektipäälliköiden olisi syytä keskittyä jakamaan heidän asiakkaisiinsa liittyvää hiljaista tietoa siten, että toinen projektipäällikkö pystyy tarvittaessa sijaistamaan kollegaansa onnistuneesti. Tämän saavuttamiseksi projektipäälliköt voisivat kokeilla työkiertoa eli vaihtaa työtehtäviään määrätysajaksi. Työkierron ei tarvitse olla yhtäjaksoista tai pitkäaikaista, vaan se voi olla kestoiltaan esimerkiksi pienen projektin mittainen. Tavoitteena on, että projektipäälliköt tutustuisivat sen kautta toistensa asiakkaisiin ja tapoihin toimia näiden kanssa. Samalla he toisivat omaa osaamistaan esiin muiden asiakkaiden kanssa toimimisesta. Näin ollen hiljaisen tiedon jakamisen prosessi olisi kaksisuuntainen, mitä voidaan pitää myös yrityksen kannalta kustannustehokkaana. Hyödyllisen keinosta tekee myös se, että siinä yksilö voi tarkastella omaa ja yrityksen toimintaa uudesta näkökulmasta, mikä on kehityksen kannalta tärkeää.

Mainostoimisto Propagandassa ei ole käytetty mentorointia hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltava 4 koki, että siitä olisi voinut olla hyötyä hänen alkuaikoinaan. Yrityksessä voitaisiinkin pohtia, olisiko mentorointi kannattava keino osaamisen siirtämiseen ja projektipäälliköiden ammattitaidon kehittämiseen. Mentorisuhteessa kaksi projektipäällikköä voisivat jakaa osaamistaan keskenään sekä keskustelun että toistensa työn seuraamisen kautta. Vaikka kahden projektipäällikön käyttäminen yhdessä projektissa ei ole yritykselle taloudellisesti kannattavaa, on sen kaltaisella osaamisen vaihtamisella kuitenkin pitkäaikainen ja tehokas vaikutus ammattitaidon kehittämiseen.

6.3 Hyödynnettävät kanavat

Tehokkaimmaksi hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi tutkimuksessa nousi keskustelu kasvokkain. Kanavista tärkeimmäksi koettiin projektipäällikköpäivät. Myös viikoittaisen palaverit sekä sisäiset koulutukset nähtiin hyvinä kanavina hiljaisen tiedon jakamiselle. Vuorovaikutus onkin perusedellytys hiljaisen tiedon tehokkaalle siirtymiselle. Yksilötyöskentelynä toteutettava dokumentointi on hyvä keino etenkin kiireen keskellä oman osaamisen pohtimiseen. Se ei kuitenkaan tuo yhtä hyvin esiin hiljaista tietoa, koska yksilön voi olla haastavaa tunnistaa erilaisia piirteitä osaamisessaan. Siinä ei myöskään synny keskustelua tai käytännön työtä, minkä vuoksi voi syntyä väärinymmärryksiä. Niiden keinojen, joissa kaksi tai useampi henkilö jakavat osaamistaan vuorovaikutteisesti, on todettu olevan tehokkaimpia. Tämä johtuu siitä, että keskustelun ja kyselemisen myötä toinen henkilö pystyy tunnistamaan kollegansa osaamisen piirteitä.

Mainostoimisto Propagandassa olisikin syytä keskittyä pitkälti sellaisiin hiljaisen tiedon kanaviin, joissa syntyy keskustelua ja tehokasta hiljaisen tiedon jakamista. Haastateltavan 5 mukaan ei ole taloudellisesti kannattavaa tai edes mahdollista järjestää sisäisiä tapaamisia määräänsä enempää. Sen sijaan yrityksessä tulisikin keskittyä tehokkaan palaverikäytännön oppimiseen ja sisäistämiseen, missä olennaista on palaverien sisältöjen suunnittelu ennakkoon.

Ristiriitaisimmaksi kanavaksi koettiin Universe. Sitä pidettiin jopa turhana kanavana, koska siellä ei muistettu käydä riittävän usein. Sen toiminnallisuudet eivät myöskään vastanneet toiveita ja tarpeita. Opinnäytetyön loppuvaiheilla Universestä luovuttiin ja sen tilalla otettiin käyttöön Workplace, joka vastaa yrityksen sisäistä Facebookia. Siellä voidaan keskustella ja jakaa tietoa sekä hyödyntää chat-toimintoa. Yleisen keskustelun perusteella voinee sanoa, että siihen ollaan paljon tyytyväisempiä kuin Universeen, ja sitä käytetään aktiivisemmin. Workplacessa projektipäälliköillä on oma ryhmä, jonne esimerkiksi koonnit yhtenäisistä toimintamalleista voidaan laittaa heidän kaikkien nähtäville. Sinne voidaan kerätä myös kaikki hiljaisen tiedon dokumentit, koska ne ovat siellä suhteellisen helposti löydettävissä. Se toiminee hyvin juuri yleisten dokumenttien säilytyksessä, mutta niin sanottua sirpaletietoa sieltä tuskin löytää jälkikäteen.

Sähköiset järjestelmät eivät yksinään tee hiljaisen tiedon jakamisesta tehokasta. Ne toimivat hyvinä väylinä tiedottamiselle, mutta vaativat hiljaisen tiedon jakamisessa sekä aikaa että viitseliäisyyttä. Järjestelmiä ei saisi olla montaa, koska tiedon etsiminen useasta eri järjestelmästä on työlästä ja vie aikaa. Sähköisen järjestelmän käyttö hiljaisen tiedon jakamisen kanavana vaatii työntekijöiltä sitoutumista ja aktiivisuutta, jotta se olisi toimivaa ja kannattavaa. Haastateltava 5 kertoi liputtavansa keskustelun puolesta, sillä järjestelmät eivät pysty välittämään eleitä ja tunteita samaan tapaan kuin avoin keskustelu kasvotusten. Sähköisiä järjestelmiä voidaan pitää sanallisen vuorovaikutuksen tukena, jolloin vuoropuhelua käydään sekä sanallisesti että kirjallisesti. Tällöin hiljaisen tiedon dokumentaation tarkastelu jälkeenpäin voi olla haastavaa, kun ei ole selkeää paikkaa, josta tietoa löytyy.

6.4 Suunnitelmallisuus hiljaisen tiedon johtamisessa

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei Mainostoimisto Propagandassa kannusteta riittävästi hiljaisen tiedon jakamiseen tai siihen ei ole sopivaa kanavaa. Kaikki kokivat, ettei jakamiselle löydy aikaa kiireen vuoksi ja sitä ei siksi jaeta riittävästi. Lähes jokainen haastateltava kuitenkin toivoi, että hiljaista tietoa jaettaisiin enemmän. Kiire on yksi merkittävimmistä syistä, miksi hiljaista tietoa ei koeta jaettavan riittävästi. Hiljaisen tiedon johtamiseen tulisi panostaa, koska työntekijät tekevät yrityksen kehittymisen mahdolliseksi.

Hiljaisen tiedon johtaminen tulisi huomioida Mainostoimisto Propagandan toiminnan strategisessa suunnittelussa. Osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri motivoi projektipäälliköitä oman osaamisensa aktiiviseen siirtämiseen, minkä seurauksena syntyy korkea tahtotila sen jakamiselle. Johtamisessa tulee suunnitella askeleet, joilla hiljaisesta tiedosta tulisi osa työn arkea ja projektipäälliköt saadaan sitoutettua prosessiin mukaan. Merkittäviä tekijöitä ovat ajankäytön ja toimintatapojen suunnittelu siten, että hiljaisen tiedon jakamisesta ei koidu lisätöitä varsinaisen työajan ulkopuolelle.

Hiljaisen tiedon siirtämisellä on myönteisiä vaikutteita sekä prosessien sujuvuuteen että yhdenmukaisuuteen. Osaamista jakamalla voidaan siis luoda yhtenäisiä ja tehokkaita toimintamalleja projektipäälliköille sekä lisätä heidän osaamisensa monipuolisuutta. Hiljaisen tiedon johtamisessa on kuitenkin oleellista kartoittaa, millainen tieto on ajankohtaista muille jaettavaksi, ja arvioitava sen laatua yrityksen toiminnassa.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Mainostoimisto Propagandan projektipäälliköiden välistä hiljaisen tiedon siirtymisprosessia tehokkaammaksi. Työn tarkoituksena oli selvittää lähdekirjallisuuden sekä haastatteluiden avulla konkreettisia keinoja, joilla tavoite voitaisiin saavuttaa. Konkreettisten keinojen löytäminen oli myös tämän työn tutkimustehtävä.

Haastatteluissa nousi esiin paljolti keskenään samoja asioita, mutta eri näkökulmista katsottuina. Tämän vuoksi haastatteluista saatiin tarpeeksi riittävän monipuolista tietoa, jota on mahdollista yleistää koskemaan Mainostoimisto Propagandan projektipäälliköitä. Tutkimuksessa saatiin kartoitettua, millaista hiljaista tietoa projektipäälliköillä on, sekä miten he jakavat sitä. Lisäksi saatiin selville, millaista tietoa he toivoisivat jaettavan ja miten he itse kehittäisivät hiljaisen tiedon jakamista. Oli yllättävää mutta myönteistä, että he tiedostivat itsekkin kehitettävää olevan. Lähdekirjallisuuden pohjalta mietittiin, millaiset konkreettiset keinot voisivat toimia yrityksen kiireisessä arjessa. Suurin osa keinoista vaatii pitkähkön ajan, että niiden hyödyt ja hiljaisen tiedon siirtyminen alkavat näkyä. Toisin sanoen nopeita keinoja ei ole, eikä sellaisia myöskään ehdotettu.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska siinä saatiin selvitettyä vastauksia tutkittavaan aiheeseen tarkoituksenmukaisesti. Vastauksia saatiin kerättyä kattavasti ja niissä oli paljon yhtäläisyyksiä. Lisäksi niissä nousi esiin useita näkökulmia. Tuloksista jouduttiin rajaamaan pois asioita, jotka eivät olleet oleellisia tutkimustehtävän kannalta. Kaiken kaikkiaan Mainostoimisto Propagandalle löydettiin sellaisia toimenpide-ehdotuksia, joiden toteuttaminen olisi realistista ja mahdollista.

Tutkija kokee, että tässä työssä on löydetty tuore näkökulma hiljaisen tiedon siirtymisen tutkimiseen. Kun etsittiin lähdekirjallisuutta ja vertailukohteita tutkimuksen tuloksille, törmättiin useisiin tutkimuksiin ja teoksiin, jotka käsittelevät hiljaista tietoa ikäjohtamisen kannalta. Tässä työssä se ei olisi ollut oikea näkökulma, koska Mainostoimisto Propagandan projektipäälliköt ovat vielä kaukana eläköitymisestä. Siksi olikin oleellista tutkia aihetta sen tehostamisen ja osaksi työtä tuomisen kannalta.

Jos tätä työtä ryhdyttäisiin tekemään nyt uudestaan, olisi sen rajaus erilainen. Yhteistyö Mainostoimisto Propagandan ja sen tytäryhtiöiden välillä on lisääntynyt ja se on tiiviimpää. Sen vuoksi tutkimusta ei olisi välttämätöntä rajata koskemaan vain yhtä yritystä. Koko konsernissa työskentelee nykyisin projektipäällikön asemassa hieman yli 10 henkeä, joten tutkimuksen otanta ja haastatteluiden määrä eivät myöskään kasvaisi liian suureksi.

LÄHTEET

Haaranen, M. Itsensä johtaminen. Verkkokurssi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 6.12.2017.

<https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>

Haaranen, M. 2015. Itsensä johtamisella tuloksiin. Verkkokurssi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 6.12.2017.

<https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. Luettu 25.7.2017.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100542/978-952-03-0355-6.pdf?sequence=1>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, H. 2015. Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: "Kiire on pahin surma". YLE Uutiset. Julkaistu 7.4.2015. Luettu 2.8.2017.

<https://yle.fi/uutiset/3-7907393>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. E-kirja. Helsinki: WSOYpro.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Nevalainen, M. 2017. Hiljaisen tiedon organisointi hyötykäyttöön työyhteisössä. Case: Yritys X. Liiketalouden ja matkailun ala. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3) – 2012. Elektroninen aineisto. Tampere: Tampereen kaupungin kirjasto.

Raiskio, J. 2011. Valmentajana rikastavassa yhteisössä. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opettajankoulutuksen kehittämishanke.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Haastattelut

Kivimäki, S. Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu 22.8.2017. Haastattelija Halla, E. Litteroitu. Tampere.

Partanen, J. Asiakkuusjohtaja. 2017. Haastattelu 6.9.2017. Haastattelija Halla, E. Litteroitu. Tampere.

Pekkala, J. Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu 23.8.2017. Haastattelija Halla, E. Litteroitu. Tampere.

Rajamäki, J. Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu 28.8.2017. Haastattelija Halla, E. Litteroitu. Tampere.

Tiainen, E. Projekti- ja kehityspäällikkö. 2017. Haastattelu 28.8.2017. Haastattelija Halla, E. Litteroitu. Tampere.

Vuorenmaa, A. Projektipäällikkö. 2017. Haastattelu 21.8.2017. Haastattelija Halla, E. Litteroitu. Tampere.

LIITTEET

1 (2)

Liite 1. Haastattelurunko

KAUANKO OLET TYÖSKENNELLYT PROJEKTIPÄÄLLIKÖNÄ (PROPAGANDALLA)?

MITÄ PIDÄT OLEELLISENA TIETONA OMAN TYÖSI KANNALTA (JOTTA OMAN TYÖN VOI TEHDÄ HYVIN)?

- Saatko sitä riittävästi?
- Hyödynnätkö sitä riittävästi?
- Mistä kanavasta hankit kyseisen tiedon?

MITÄ KAIKKIA KEINOJA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEEN PROPAGANDALLA ON JO KÄYTÖSSÄ? (FYYSISET KANAVAT & SÄHKÖISET KANAVAT)

- Miten eri kanavat ovat toimineet?
- Mitä kanavia käytät?
- Mistä kanavasta voisit luopua?
- Miten kehittäisit kanavia?

KOETKO, ETTÄ SINULLA ON HILJAISTA TIETOA, JOSTA OLISI HYÖTYÄ MUILLE PROJEKTIPÄÄLLIKÖILLE?

- Millaista?
- Oletko jakanut sitä tietoa muille projektipäälliköille?
- Millä tavoin? (kanavat, tietoisesti vai ei)
- Millaisissa tilanteissa? (vapaamuotoiset/viralliset)
- Miten tieto on otettu vastaan?

(jatkuu)

KOETKO, ETTÄ PROJEKTIPÄÄLLIKÖT JAKAVAT KOKEMUKSIAAN TOISIL-
LEEN RIITTÄVÄSTI?

- Mikä siihen vaikuttaa?
- Onko joitain tekijöitä, jotka rajoittavat sitä?
- Millaisissa tilanteissa kokemuksia jaetaan? (vapaamuotoiset/viralliset)
- Miten niitä voitaisiin jakaa tehokkaammin?
- Koetko, että muiden projektipäälliköiden kokemuksista on hyötyä omassa työssäsi?
- Hyödynnätkö niistä saamaasi tietoa omassa työssäsi?
- Koetko projektipäälliköiden erilaiset taustat hyödyksi Propagandalle?
- Koetko niistä olevan haittaa Propagandalle?
- Millä tavoin kokemuksia voitaisiin jakaa tehokkaammin?