

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2018

Kristiina Norri

# HILJAINEN TIETO YRITYKSEN FUUSIOSSA

OPINNÄYTETYÖ ( YAMK ) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2018 | 60 sivua

Kristiina Norri

## HILJAINEN TIETO YRITYKSEN FUUSIOSSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hiljaiselle tiedolle tapahtuu, kun yritys fuusioidaan. Samalla tarkasteltiin tunteiden merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa fuusion eri vaiheissa.

Tämän opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Näin haastateltavat pysyivät tutkimusongelmaan liittyvässä aiheessa, mutta voivat samalla vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä fuusion kummastakin osapuolesta.

Tuloksissa ilmeni, että tieto siirtyy ihmisten mukana ja jos tietoa arvostetaan, sitä voidaan myös hyödyntää liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olleessa fuusiossa hiljainen tieto on siirtynyt ja kehittynyt edelleen SECI-mallin vaiheiden mukaan. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että dialogia on käyty ja oppimista on tapahtunut. Tätä tukee myös havainto, että fuusion jälkeen yhteinen toimintakulttuuri on alkanut muotoutua ja tunteet ovat positiivisimpia kuin alussa.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa fuusioiden toteutuksessa ja ennen kaikkea hiljaisen tiedon johtamisessa. Tulokset auttavat myös tunnistamaan tunteiden merkityksen hiljaisen tiedon jakamiseen.

ASIASANAT:

Fuusio, hiljainen tieto, tunteet, SECI

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

2018 | 60

Kristiina Norri

## TACIT KNOWLEDGE IN A MERGER

The objective of the present master's thesis is to explore what happens to the tacit knowledge when a company is merged as well as to study the impact of emotions in sharing tacit knowledge at different stages of the merger.

The empirical part of the study was carried out as a qualitative study and theme interview was chosen as the research method. Hence, the interviewees focused on the subject, which is related to the research problem, but, at the same time, they had an opportunity to express their own opinions and experiences. Altogether six people representing both parties of the merger participated in the interviews.

The results show that the tacit knowledge moves with the people and if it is appreciated, it can be utilized from the business point of view. The results of this study show that the tacit knowledge has moved and followed the stages of the SECI model. This indicates that there has been room for dialogue and learning has taken place. This finding is supported by an observation that the common organizational culture has begun to take shape after the merger and emotions are more positive than at the beginning.

In the future, the research results can be utilized in the implementation of mergers and, above all, in the management of the tacit knowledge. In addition, the results help to identify the significance of the emotions for the sharing of the tacit knowledge.

### KEYWORDS:

Merger, tacit knowledge, emotions, SECI

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet	7
1.2 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys	9
<b>2 TUNTEET JA HILJAINEN TIETO TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ</b>	<b>10</b>
2.1 Tunteet muutoksissa	10
2.2 SECI-malli	13
2.3 SECI-mallin vaiheet	14
2.3.1 Sosialisatio	14
2.3.2 Ulkoistaminen	15
2.3.3 Yhdistäminen	15
2.3.4 Sisäistäminen	16
2.4 SECI ja ba	17
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>20</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset	20
3.2 Haastattelujen toteutus	20
<b>LÄHTEET</b>	<b>22</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimusasetelma kuviona.	8
Kuvio 2 John Fisherin muutoksen käyrä (Fisher, 2000, vapaasti suomennettuna).	11
Kuvio 3 Hiljaisen tiedon kehittymisen malli ja ba (mukailtu Kesti 2007,55; Konno & Nonaka 1998).	14
Kuvio 4 Tutkimusprosessin esittely kuviona.	21

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoitteet

Graafinen ala elää voimakasta murroksen aikaa. Toimialalla on viime vuosikymmeninä koettu digitalisoitumisen, paperin kulutuksen laskun ja kovenevan sisäisen kilpailun myötä suuria muutoksia. Perinteisellä painopuolella kotimaan markkinoiden kasvunäkymät ovat huonot. Yritysten on pystyttävä uudistumaan ja kehittymään pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Menestyvällä yrityksellä on oltava investointikykyä ja resursseja tulevaan. Muutoksessa korostuu ennen kaikkea tehokkaat prosessit, laadukkuus ja toimintojen keskittäminen. Muutos on näkynyt toimialalla vahvana konsolidoitumisenä eli yritysten yhdistymisenä kannattaviksi kokonaisuuksiksi. (Print&Media 2016.)

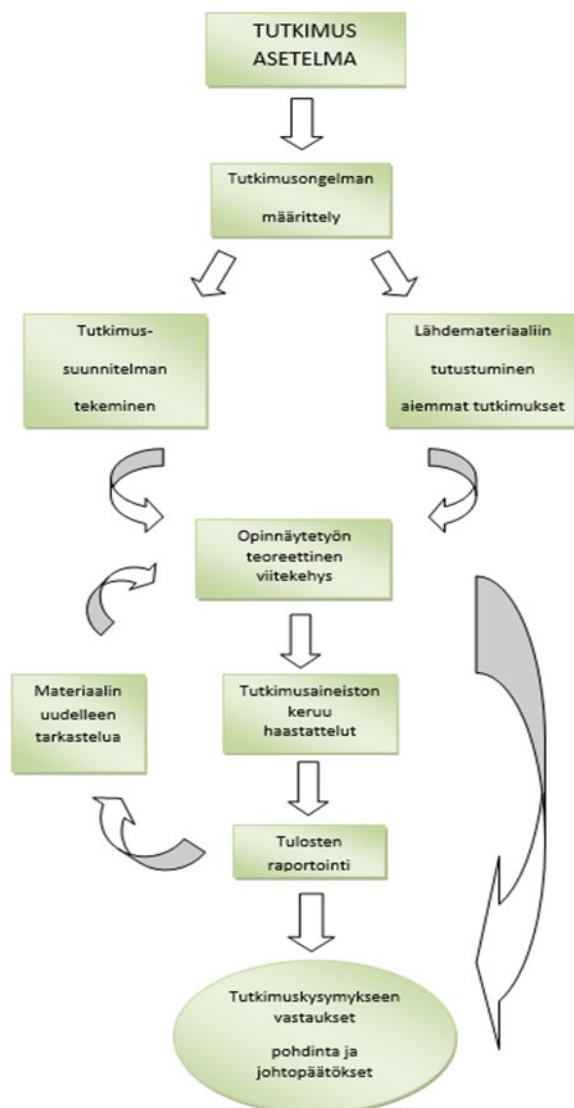
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä hiljaiselle tiedolle tapahtuu, kun yritys fuusioidaan. Tässä työssä fuusiolla tarkoitetaan osakeyhtiön (sulautuva yhtiö) sulautumista eli fuusiota toiseen osakeyhtiöön (vastaanottava yhtiö) absorptiofuusiona (OYL 16:2). Tämän opinnäytetyön Case yritys Grano Oy on suunnannäyttäjänä tässä muutoksessa. Yritys on tehnyt historiansa aikana noin 150 yrityskauppaa, joista tutkimuskohteena olevan Finepress Oy:n kauppa on yksi kuudesta yritysostosta vuonna 2017 (Kauppalehti 2017). Grano Oy:n toimitusjohtajan Jaakko Hirvosen mukaan yritysostot ovat olleet Granolle hyvä tapa kasvaa. Hänen mukaansa kaupoissa on saatu erikoisosaamista ja asiakkaita sekä lisäksi yrityskulttuuriin uusia elementtejä ja aina on myös opittu jotain uutta ostetuilta yrityksiltä. Mitä ostetulta yritykseltä ja sen henkilöstöltä voidaan oppia? Miten fuusiotilanteessa ihmiset jakavat tietoa?

Työssä keskitytäänkin siihen, miten säilytettävä tieto tunnistetaan, miten se pystytään siirtämään eteenpäin ja miten se vastaanotetaan muuttuvassa tilanteessa. Tutkimuksessa selvitetään myös hiljaisen tiedon arvoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä perehdytään myös tunteiden ja tiedon jakamisen väliseen yhteyteen fuusiossa. Työssä pohditaan lisäksi dialogin merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljaisista tiedoista tutkitaan ennen fuusiota, fuusion aikana sekä fuusion jälkeen. Lisäksi esitetään kehittämissuhteita hiljaisen tiedon johtamiselle fuusiotilanteessa.

Tekijä rajaa tutkimuksen teoreettisen näkökulman olennaisen ja tärkeän hiljaisen tiedon löytämisen, tiedon säilyttämisen ja siirtämisen tutkimiseen fuusiossa. Lähdemateriaalin keskeisinä käsitteinä on hiljainen tieto yhdistettynä fuusioon, yrityskulttuuriin, arvoihin,

tunteisiin ja dialogiin. Ulkomaalaisista tieteellisistä julkaisuista lähdemateriaalia on etsitty seuraavilla hakusanoilla: SECI, ba, tacit knowledge, leadership, merger. emotions, dialog, change curve ja barriers.

Tutkimusaihe valikoitui pääosin oman mielenkiinnon, nykyisen työnantajani ja aiheen ajankohtaisuuden perusteella. Vaikka opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa fuusoidussa yrityksessä ja siirtynyt uuteen tehtävään sulautumisen jälkeen vastaanottavassa yrityksessä, tutkimuksessa on pyritty säilyttämään objektiivisuus.



Kuvio 1 Tutkimusasetelma kuviona.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Tutkimusmenetelmä valikoitui helposti sen takia, että fuusiossa mukana olleiden henkilöiden määrä on pieni ja on mahdollista saada kattava tulos eri näkökannoista tekemällä yksilöhaastatteluja (Hirsjärvi ym. 2009, 181-182, 204-206). Henkilöt, joita haastatellaan muodostavat iän, työtehtävän ja aseman perusteella monipuolisen otoksen peilaten koko yrityksen henkilökuntaa. Joukossa on johtoon, myyntiin ja tuotantoon kuuluvia henkilöitä.

Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua myös siinä mielessä, että tutkimuksessa halutaan korostaa fuusiossa mukana olleiden kokemusta, näkemystä ja tunteuksia tapahtuneessa muutostilanteessa. Yksilöhaastattelulla pyritään myös saamaan jokaisen yksilöllinen mielipide ja vastaus tutkimuskysymyksiin. Toiveena on, että haastateltavat voivat mahdollisimman vapaasti esittää ja kommentoida itseään koskevia asioita (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164). Muutostilanteet ovat aina tilanneherkkiä ja jokainen suhtautuu muutokseen yksilöllisesti. Haastateltavat on valittu tarkoituksella eri työtehtävistä ja eri ikäryhmistä, jotta tulokset olisivat hyvin moninaisia. Tarkoituksena on selvittää, mitä näkemyseroja tai ratkaisumalleja kokeneempien pitkään alalla ja työelämässä olleiden ja vastaavasti taas vähemmän kokemusta omaavien henkilöiden vastausten välillä on vai onko sillä mitään merkitystä tulosten kannalta. Haastatteluissa on pyritty säilyttämään anonymiteettiä. Tutkimuksen tulokset esitetään tutkimuskysymyksen pohjalta aihealueittain ja samalla avataan haastattelujen sisältöjä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa paneudutaan hiljaisen tiedon strategiseen merkitykseen muutostilanteessa. Osiossa tutkitaan sitä, missä hiljainen tieto yrityksessä on ja muuttuuko sen merkitys toimintaympäristön muutoksen mukana. Tässä osiossa kuvataan Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon SECI mallia sekä siihen liittyvän ba:n eri tiloja, joihin tämä opinnäytetyö pohjautuu. Erityistä painoarvoa annetaan dialogin toteutumiselle. Toisessa osa-alueessa käsitellään tunteiden vaikutusta fuusiossa. Tässä osiossa perehdytään tunnekaivon eli change curven pohjalta henkilöiden tunteisiin yrityksen muutostilanteessa.

Opinnäytetyön empiirinen osa luvusta neljä lähtien on salainen. Empiirinen osa on toimitettu vain toimeksiantajalle ja työn ohjaajalle.

## 2 TUNTEET JA HILJAINEN TIETO TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ

### 2.1 Tunteet muutoksissa

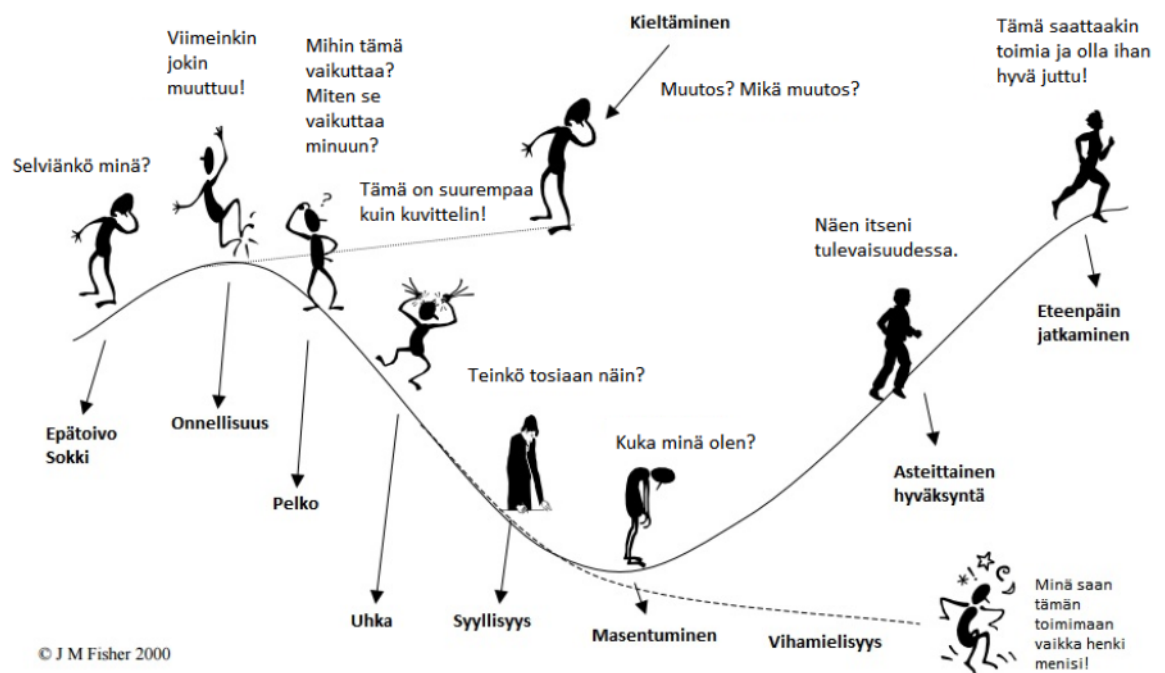
Muutos koetaan tunneperäisesti, vaikka muutoksen kokemukselle pyritäänkin hakemaan perusteita järjen kautta. Muutos herättää yleisemmin negatiivisia kuin positiivisia tunteita, vaikka muutoksesta olisikin aikaisempia positiivisia tunnekokemuksia (Pirinen 2014, 13).

Sveitsiläissyntyinen psykiatri Elisabeth Kübler-Ross julkaisi 1969 kuoleman kohtaamista käsittelevän teoksen, jossa hän esitteli muutuskäyrän, joka kuvaa muutoksen aiheuttamia tunteita suruprosessissa. Kübler-Rossin mallissa on muutos kuvattu viidellä eri muutoksen elinkaaren vaiheella, jotka ovat kieltäminen ja epäusko, pettymys ja viha, masennus, sopeutuminen uuteen tilanteeseen ja lopulta oppiminen toimimaan uudessa tilanteessa (Kübler-Ross 1969). Mallia on myöhemmin muunneltu kuvaamaan yrity maailman muutoksia ja muutuskäyrän tunnetilojen eri vaiheiden ymmärtäminen on nähty helpottavan muutoksen johtamista. (Pirinen 2014, 38-39.)

Yksi mallin kehittäjistä on psykologi John M. Fisher, jonka kehittämä muutosteoria vuodelta 1999 perustuu Kübler-Rossin aikaisempiin tutkimuksiin. Fisherin muutosprosessi selittää, miten ihmiset reagoivat muutokseen määrättyjen toisiaan seuraavien vaiheiden kautta ja kuinka he lopulta hyväksyvät muutoksen. Fisherin teorian mukaan ihminen kulkee muutoksessa eri tunnetilojen läpi vaihe vaiheelta ja Fisher kuvaa siirtymistä yhdeksänvaiheisen muutuskäyrän avulla. Siirtyminen vaiheesta toiseen tapahtuu suurimmaksi osaksi alitajuisesti ja eteneminen muutosprosessissa on yksilöllistä. Toiset ihmiset etenevät nopeammin vaiheesta toiseen, kun taas toiset tarvitsevat enemmän aikaa muutoksen käsittelyyn. Etenemisnopeuteen vaikuttaa sen lisäksi, missä vaiheessa ollaan, myös yksilön luonne, elämäkokemus ja havaitun kontrollin määrä. Muutosprosessin vaiheiden ymmärtämisessä ratkaisevaa on, ettei kaikkien tarvitse käydä läpi jokaista muutuskäyrän vaihetta eikä edes määrättyssä järjestyksessä. Omasta tilanteestaan riippuen henkilö saattaa jopa palata aikaisempaan vaiheeseen ja jatkaa taas siitä eteenpäin. Hyödyllisempää on nähdä eri vaiheet oppaina, jotka auttavat yksilöä ymmärtämään muutosta ja sitä missä itse ja muut vastaavassa tilanteessa olevat ovat. Fisher muistuttaa, että jokainen reagoi muutokseen eri tavalla. Jotkut ihmi-

set näyttävät tunteitansa mielellään, kun taas toiset ovat pidättyväisempiä. Hänen mukaansa muutoksen kokemusta ei pidä arvioida, koska se on henkilökohtaista. (Fisher 1999.)

## Muutoksen käyrä



Kuvio 2 John Fisherin muutoksen käyrä (Fisher, 2000, vapaasti suomennettuna).

Fisherin kehittämän muutuskäyrän tunteiden vaiheet ovat:

- **Epätoivo, sokki:** Henkilö ei todellakaan tiedä mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan ja mitä muutos tarkoittaa tässä tilanteessa. Kysymys, selviydytäänkö tästä, nousee esille.
- **Onnellisuus:** Muutos koetaan hyväksi. Tuntuu, että vihdoin tapahtuu jotain. Muutos koetaan mahdollisuutena päästä eroon asioista, järjestelmistä ja prosesseista, jotka eivät toimi. Ollaan tyytyväisiä, että jotain vihdoin muuttuu.
- **Pelko:** Tunnetaan pelkoa siitä, miten muutos pakottaa omaksumaan uudet ajattelutavat, työskentelymenetelmät ja käyttäytymismallit. Mietitään, miten tämä vaikuttaa ja mikä merkitys sillä on itselle.

- Uhka: Tunnetaan epävarmuutta siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan itseen. Ymmärretään, että muutoksella saattaa olla ajateltua suurempi merkitys.
- Syyllisyys: Ollaan vihaisia itselle, koska ajatellaan, ettei selvitty niin hyvin, kuin oli uskottu.
- Epätoivo: Koetaan hämmennystä ja alakuloa, ja samalla kummastellaan omaa itseä. Kysytään; ”kuka oikein olen”.
- Vihamielisyys: Näytetään aggressiota itseä ja muita kohtaan. Vihamielisyys muutosta kohtaan yleisesti.
- Viha: Kohdistetaan vihaa ja pettymystä niihin henkilöihin, joiden uskotaan olevan vastuussa muutokseen pakottamisesta.
- Hyväksyminen: Koetaan olevan tunteen tasolla irrallaan tilanteesta. Nähdään oma itse tulevaisuudessa.
- Eteneminen: Siirrytään eteenpäin. Aloitetaan asioiden kontrolloiminen ja saadaan useampia asioita tapahtumaan positiivisessa mielessä. Ymmärretään, että muutos voi toimia ja se voi olla hyvä.

Muutoskäyrän ulkopuolella olevat muut polut:

- Kieltäminen: Kielletään, että muutosta tapahtuu ollenkaan.
- Pettymys: Päätetään, että muutos ei sovi yhteen arvojen kanssa. Irtaudutaan muutoksesta.

Muutos voi olla todella arvokas ja mielenkiintoinen mahdollisuus menestymiseen oikealla lähestymistavalla niin organisaatioille, johdolle kuin niille ihmisille, jotka ovat keskeisessä asemassa muutoksen viemisessä eteenpäin. Koska muutos tuo mukanaan koko joukon uusia tunteita, antaa se mahdollisuuden uudelleen määrittellä oman itsensä. Tehokkaalla johtamisella valtuutetaan ja valmennetaan ihmiset muutosprosessin läpi.

Johtajan rooli muutoksessa on

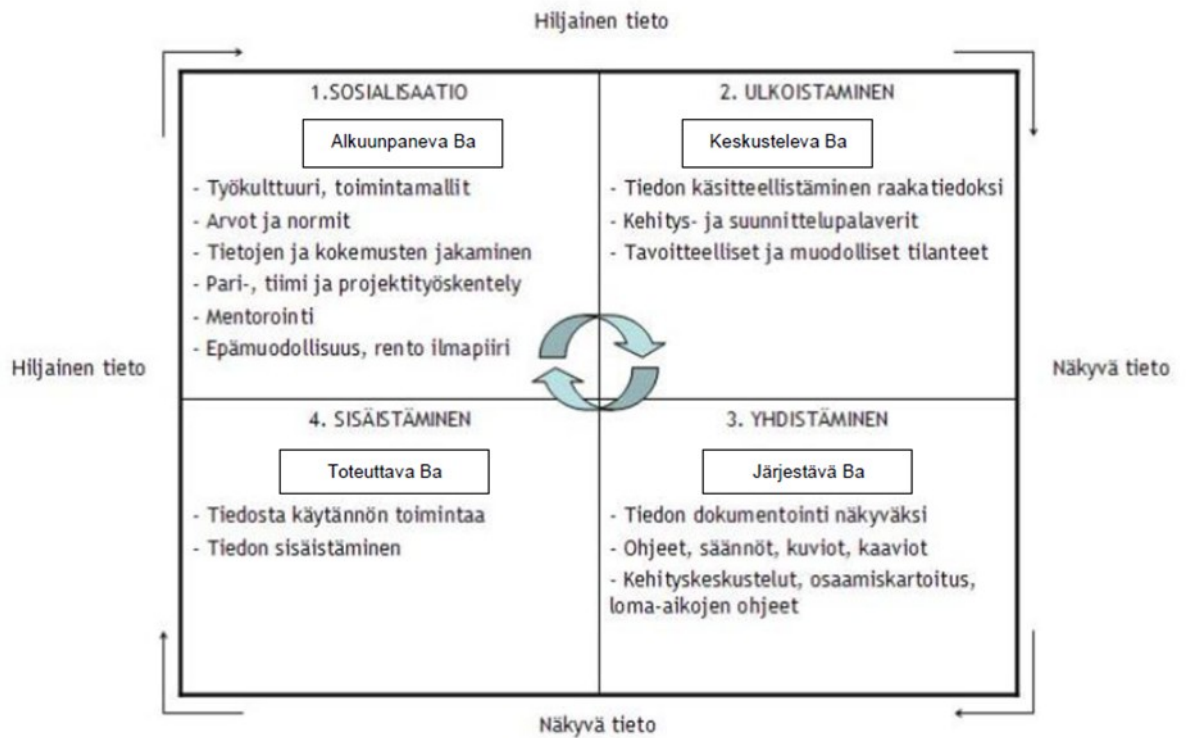
- näyttää tietä, selittää muutosmatkaa ja antaa merkitys
- viestittää muutoksesta.
- ymmärtää tunteiden merkitys muutoksessa. huolehtia ja myötäelää
- selventää ja selittää asioita, mitkä aiheuttavat epävarmuutta
- antaa uusia mahdollisuuksia ja haasteita mahdollisuuksien mukaan. (Fisher 2000.)

## 2.2 SECI-malli

Japanilaiset tutkijat Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat esitelleet vuonna 1995 kirjassaan ”The Knowledge-Creating Company” tiedon luomisen prosessimallin eli SECI –mallin, jossa he hyödyntävät Michael Polanyin tietoteoriaa. Polanyin teoriassa hiljainen tieto on ihmisen kaiken tiedon perusta. Polanyin mukaan tieto näyttäytyy lähinnä ihmisten toiminnassa ja se on formuloimatonta tietoa, jota ei voida muotoilla tai ilmaista ja joka vaikuttaa koko ajan ihmisessä. (Polanyi 1959, 12–13).

SECI –mallia pidetään tietojohtamisen keskeisimpänä teoriana ja se on oleellinen tutkimukselle sen ytimen ollessa hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen. Tutkijoiden mukaan hiljainen tieto on hyvin subjektiivista, sillä se on henkilökohtaista ja sitä on vaikea muotoilla siten, että se voitaisi siirtää tai ilmaista toiselle (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-61). Hiljainen tieto on henkilön omissa kokemuksissa ja teoissa ja se perustuu hänen tärkeinä pitämiinsä arvoihin, ihanteisiin ja tunteisiin (Nonaka & Takeuchi 1995, 6-8).

SECI-mallissa hiljainen ja eksplisiittinen eli näkyvä tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Mallin keskeisenä ajatuksena on tiedon spiraali, jossa hiljainen tieto muuntuu näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Spiraalimainen prosessi mahdollistaa uuden tiedon luomisen sekä ihmisten oppimisen. Tiedon muuntaminen ei rajoitu yksilöiden sisälle, vaan se on sosiaalinen prosessi, joka alkaa yksilötasosta ja etenee vuorovaikutuksen välityksellä yhteisöjen välille ylittäen organisatorisia rajoja. Keskeisenä ajatuksena mallissa on, että yksilöt jakavat dialogisessa vuorovaikutuksessa tietoa keskenään, jolloin tiedon määrä kasvaa ja jalostuu uudeksi tiedoksi. Tiedon määrän ajatellaan kasvavan sitä enemmän, mitä useampia kierroksia mallissa edetään (Nonaka & Takeuchi 1995, 72-73). SECI –mallissa tiedon kehittyminen kuvataan tiedon muuntamisen neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Nonaka & Takeuchi 1995, 62).



Kuvio 3 Hiljaisen tiedon kehittymisen malli ja ba (mukailtu Kesti 2007,55; Konno & Nonaka 1998).

## 2.3 SECI-mallin vaiheet

### 2.3.1 Sosialisatio

Seci –mallissa tiedonluomisen ensimmäinen vaihe on sosialisatio, jossa hiljaista tietoa muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi (kuvio 3). Sosialisatiossa luodaan hiljaista tietoa yhteisillä henkisillä malleilla ja teknisillä taidoilla ja avaintekijänä hiljaisen tiedon hankkimisessa on kokemus. Ilman jaettua yhteistä kokemusta yksilön on vaikea päästä mukaan jonkun toisen yksilön ajatusprosessiin, joten pelkkä tiedonsiirto erotettuna asiayhteydestä ei ole kovinkaan hyödyllistä. Kun yksilö on itse kokenut tiedon jakamisen tilanteen, oppiminen on nopeampaa ja yksilön on helpompi sisäistää opittavaa tietoa. Tavoitteena on hiljaista tietoa jakamalla luoda koko yhteisölle yhteisiä tapoja ajatella omaa työtä ja ympäristöä. Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät sosialisatiosta kolme esimerkkiä, jotka ovat aivoriihi, kokemuksellinen oppiminen ja vuorovaikutus. Aivoriihen ideana on saada aikaan avointa keskustelua rakentavassa ilmapiirissä ilman kritiikkiä.

Aivoriihessä luodaan hiljaista tietoa jakamalla kokemuksia ja samalla lisätään osallistujien keskinäistä luottamusta. Toisena esimerkkinä on kokemuksellinen oppiminen, joka perustuu havainnointiin, imitointiin ja harjoitteluun. Vuorovaikutus taas on tutkijoiden mukaan loppumaton prosessi, jossa jaetaan hiljaista tietoa. Esimerkkinä tästä tutkijat kuvaavat tuotekehittelijän ja asiakkaan välistä dialogia (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64, 71).

### 2.3.2 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on SECI-mallissa sosialisatiota seuraava vaihe. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto muunnetaan tulkittavaan ja ymmärrettävään muotoon sanoiksi ja esitetään näkyvässä muodossa käsitteellisenä tietona. Jotta näkyväksi tiedoksi muunnetut käsitteet saadaan myös muiden käyttöön, pitää ne vielä jalostaa ja dokumentoida, mikä tapahtuu yleensä kirjoitetun kielen avulla. Ulkoistaminen on tyypillistä käsitteiden luomiprosessissa, jolloin yksilöiden välillä tapahtuu vuorovaikutusta yhdessä kirjoittamisen, pohdiskelun, dialogin tai väittelyn muodossa. Ulkoistaminen on tiedon muuntamisen vaihe, jossa syntyy uutta tietoa luomalla uusia eksplisiittisiä käsitteitä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.)

Tiedon muuntaminen toteutetaan usein metaforien, vastaavuuksien, hypoteesien ja mallien avulla. Metaforien avulla on mahdollista ymmärtää tai visioida uusi asia kuvittelemalla symbolisesti joku toinen asia. Kun asiaa ajatellaan jonkun toisen asian kautta, on mahdollista löytää uusia merkityksiä ja samalla luoda uutta tietoa. Luotaessa uusia verkostoja uusista käsitteistä metaforat mahdollistavat sellaisten asioiden ymmärtämisen, joita ei muuten suoraan ymmärrettäisi. Vastaavuuksien avulla taas on mahdollista harmonisoida luontaiset vastaväitteet. Vastaavuudet, helpottavat tuntemattoman ymmärtämistä hyödyntämällä tietämystä loogisten tapojen ja mielikuvien välillä. Ulkoistaminen on toteutettavissa tehokkaasti käyttämällä peräkkäin metaforia, vastaavuuksia ja malleja. Ulkoistamista tapahtuu ryhmätöissä ja erilaisissa suunnittelu-, ideointi- ja kehityspalaverissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.)

### 2.3.3 Yhdistäminen

Yhdistäminen on SECI-mallin kolmas vaihe, jossa eksplisiittistä tietoa muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Yhdistämisessä ulkoista eksplisiittistä tietoa kootaan yhteen

laajemmiksi kokonaisuuksiksi, käsitejärjestelmiksi ja tietokannoiksi. Tässä tiedon muuntamisen vaiheessa eksplisiittistä tietoa kerätään sekä organisaation ulkopuolelta että sisältä ja sitä voidaan yhdistää jo aiemmin kerättyihin tietoihin. Saatua tietoa läpikäydään analysoimalla, vaihtamalla, vertailemalla, luokittelemalla ja järjestelemällä ja samalla pyritään näkemään asiat uudessa valossa, rakentamaan uusia systeemisiä kokonaisuuksia ja luomaan myös uutta tietoa. Yhdistämisessä yksilöt yhdistävät ja vaihtavat tietoa median, asiakirjojen, kokousten, puhelinkeskusteluiden tai erilaisissa teknisten kommunikointi- ja dataverkkojen välityksellä. Koulujen opetus, työharjoittelu, ohjeet, osaamiskartoitukset sekä kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat yhdistämisvaiheen tiedon luomisen menetelmiä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67 - 69.)

#### 2.3.4 Sisäistäminen

Tiedon luomisen viimeisessä vaiheessa eli sisäistämisen eksplisiittinen tieto muuntuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisen tarkoituksena on, että analysoidut ja yhdistetyt eksplisiittiset tiedot ymmärretään ja muunnetaan osaksi yksilön tietopohjaa, jolloin opittua kokeillaan käytännön elämässä tekemisen kautta, mikä on hyvin lähellä tekemällä oppimista eli ”learning by doing”. Sisäistämisen testataan käytännössä luettua ja kuultua tietoa ja hankitaan kokemuksia ja otetaan käyttöön uusia toimintamalleja omassa työssä. Tiedon muuntaminen eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi helpottuu, jos tieto on sanallisessa tai kuvallisessa muodossa dokumentoituna ohjeistuksina, tiedostoina tai suullisina tarinoina. Ohjeistuksissa hiljainen tieto voidaan kuvata malleina tai toimintatapoina, kun taas suulliset tarinat voivat toimia ajattelumalleina, joista on muodostunut organisaation yhteistä hyväksyttyä ja luotettavaa tietoa. Dokumentointi helpottaa yksilön tiedon sisäistämistä ja auttaa siirtämään tietoa organisaatiossa muille jäsenille. Yksilön kokemus voidaan epäsuorasti siirtää muiden tiedoksi ja se voi muuttua hiljaiseksi mentaaliksi malliksi. Tämänkaltaisen jaettu hiljainen tieto luo organisaation omaa kulttuuria ja lisää yksilön oman osaamisen kehittämistä ja kokemusten keräämistä uudelle tasolle. Jos kokeiluissa saadut kokemukset ja uudet opit dokumentoidaan, luodaan uutta toimintaan liittyvää tietoa. Sisäistämisen vaiheessa kerätty uusi hiljainen tieto siirtyy takaisin sosialisatiovaiheeseen ja tiedon spiraalissa kierros alkaa uudelleen, jossa tieto kehittyy jatkuvasti ja tiedon määrä kasvaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70).

## 2.4 SECI ja ba

Ba on alunperin japanilaisen filosofin Kitaro Nishidan luoma käsite, joka tarkoittaa tiedon kehittymiselle otollista paikkaa. Vuonna 1998 professorit Ikuijiro Nonaka ja Norubu Konno esittivät The Concept of ba tutkimuksen, jossa he soveltavat ba- käsitettä tarkoituksenaan kehittää ja täsmentää tiedon luomisen SECI-mallia. Nonakan ja Konnon mukaan ”ba” tarkoittaa vapaasti suomennettuna jaettua tilaa tai yhteistä avaruutta ja se toimii tiedon luomisen perustana. Ba voi olla fyysinen (toimisto), virtuaalinen (sähköposti, videokonferenssi) tai henkinen (yhteiset kokemukset, ideat, ihanteet) tila tai aika tai mikä tahansa niiden yhdistelmä, mikä tarjoaa alustan joko yksittäisen tai kollektiivisen tiedon lisäämiseen. Kun tieto ja ba yhdistetään, muodostuu jotain aineetonta, joka ei ole käsin kosketeltavissa. Erikseen ilman ba:ta tieto on vain informaatiota. Ba:n jae-tussa tilassa luodaan tietoa, mistä sitä voidaan omaksua henkilökohtaisten kokemusten ja toisten kokemusten jakamisen avulla. (Konno & Nonaka 1998, 40–41.)

Nonaka ja Konno ovat teoriassaan vuonna 1998 määritelleet neljä eri ba:n tyyppiä, jotka vastaavat tiedon luomisen SECI-mallin neljää vaihetta, Vaiheet ovat alkuunpane-va ba, keskusteleva ba, järjestelevä ba ja toteuttava ba. Kullekin tiedon luomisen vaiheelle on fyysinen, virtuaalinen tai mentaalinen tila.

### **Alkuunpaneva ba**

Alkuunpaneva ba (originating ba) vastaa SECI-mallin sosialisatio vaihetta. Alkuunpane-  
nevassa ba:ssa yksilöt jakavat tunteitaan, kokemuksiaan ja mentaalisia mallejaan. Yk-silö eläytyy toisiin yksilöihin ja ymmärtää heitä. Empaattisuus toisia kohtaan poistaa raja-aitoja, joita on yksilöiden välillä. Alkuunpanevassa ba:ssa aloitetaan tiedon luonnin prosessi, jossa luodaan edellytykset tiedon muodostumiselle ja luottamuksen rakenta-miselle. Yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään, Fyysiset kasvotusten tapahtuvat Face-to-face - kokemukset ovat avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisessa. Organi-saation näkökulmasta tähän tilaan kuuluvat visio ja yrityskulttuuri. (Konno & Nonaka 1998, 46.) Tässä tutkimuksessa tällä vaiheella on erityinen merkitys, kun tarkastellaan tunteiden ja hiljaisen tiedon ilmenemistä fuusiossa.

### **Keskusteleva ba**

Keskusteleva ba (dialoguing ba) on harkitummin rakennettu tila, jossa dialogin avulla yksilön hiljainen tieto muuttuu täsmälliseksi. Yksilön mentaaliset mallit ja taidot otetaan käyttöön koko organisaation kattavana yhteisinä termeinä ja konsepteina. Keskustelevassa ba:ssa yksilö reflektoi ja analysoi omia mentaaleja malleja, mutta samalla hän vastaanottaa muiden mentaalisia malleja ja taitoja, joten kaksi prosessia toimii samanaikaisesti. Keskusteleva ba voi olla esimerkiksi koko organisaatiota koskeva ääneen lausuttu ihanne, joka halutaan vakiinnuttaa yrityksen kulttuuriin. Keskusteleva ba vastaa hiljaisen tiedon luomismallin ulkoistamisvaihetta ja edustaa henkilökohtaisen hiljaisen tiedon jakamista. (Konno & Nonaka 1998, 47.)

### **Järjestävä ba**

Järjestävä ba on tila, jossa keskinäinen vuorovaikutus tapahtuu virtuaalisesti se edustaa tiedon yhdistämistä. Järjestävä ba ei ole riippuvainen ajasta eikä paikasta ja sitä ilmentää sosiaalinen toiminta. Uusi eksplisiittinen tieto yhdistyy olemassa olevaan tietoon ja luo uutta tietoa koko organisaatiolle. Parhaiten yhdistyminen voidaan toteuttaa tieto- ja viestintäteknologian avulla, kuten on-line verkostoja, työryhmäohjelmistoja, tietokantoja ja dokumentteja käyttäen. (Konno & Nonaka 1998, 47.)

### **Toteuttava ba**

Toteuttava ba (exercising ba) vastaa sisäistämisvaihetta, jossa eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Toteuttava ba helpottaa tiedon muuntumista, sillä tässä vaiheessa opitaan hiomalla mallia, mutta ei opeteta. Toteuttavassa ba:ssa aktiivinen osallistuminen korostuu. Yksilöiden välisissä jatkuvissa kohdennetuissa harjoituksissa mallia koetastetaan ja samalla opitaan toimimaan sen mukaisesti. (Konno & Nonaka 1998, 47.)

Vaikka edellä on keskitytty tiedon jakamiseen käytäntöihin ja tiloihin on hyvä tunnistaa myös esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle. Näitä ovat mm. työntekijöiden fyysisen läheisyyden puute, tiedon näkeminen valtana, pelko joutua naurunalaiseksi. Joskus myös ajatellaan, ettei tietoni ole tärkeää tai ei vain tiedetä kenellä tietoa on. Myös luottamuk-

sen puute työyhteisössä voi olla esteenä tiedon jakamiselle. (ks. Lilleoer & Hansen 2011; Cabrera & Cabrera 2002; Von Krogh & muut, 2000.)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset

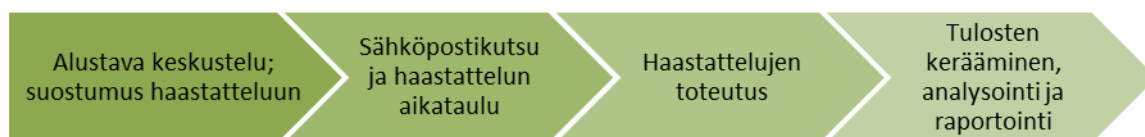
Tämän opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska haluttiin, että haastateltavat pysyvät tutkimusongelmaan liittyvässä aiheessa, mutta he voivat vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään ja kertoa asioista, jotka koskivat heitä itseään (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206). Rajattu haastateltavien joukko mahdollisti myös sen, että saatuja vastauksia oli helppo selventää ja syventää sekä haastattelun kulussa että myöhemmin. Lisäksi haastattelut haluttiin pitää hyvin vapaamuotoisina ja keskustelun omaisina, koska tavoitteena oli, että haastattelun aikana pystyttiin vielä päättämään, mitä teemoja tai osa-alueita painotetaan sen mukaan, mitä haastatteluissa tulisi esille (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206, 208).

Tutkimuksella vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- miten tunteet vaikuttavat fuusion eri vaiheissa hiljaisen tiedon jakamiseen?
- miten hiljaista tietoa jaetaan fuusion eri vaiheissa?
- miten hiljaisen tiedon arvo ilmenee tiedon jakamisessa?

### 3.2 Haastattelujen toteutus

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kesäkuussa 2018. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat Grano Oy:n palveluksessa haastattelujen aikana. Seuraavaksi esitetään tutkimusprosessi vaihe vaiheelta (kuvio 4).



Kuvio 4 Tutkimusprosessin esittely kuviona.

Jokaisen haastatteluun osallistuvan kanssa käytiin ensin kahdenkeskinen alustava keskustelu, jossa haastateltavalle kerrottiin työn alla olevasta opinnäytetyöstä ja haastattelua koskevasta tutkimuksesta. Kaikilta osallistujilta pyydettiin tässä vaiheessa suullinen suostumus haastatteluun. Kaikki kutsutut suhtautuvat hyvin positiivisesti haastattelupyyntöön ja olivat kiinnostuneita aiheesta. Suostumuksen jälkeen osallistujille lähetettiin sähköpostikutsu, jonka liitteenä olivat tutkimuskysymykset kerrottuna lyhyesti, Nonakan ja Takeuchin Seci-malli kuviona sekä haastattelun runko ja käsiteltävät teemat lueteltuina. Kutsussa kerrottiin, ettei haastatteluun tarvitse etukäteen valmistautua, mutta liitteenä olevaan aineistoon voi halutessaan tutustua. Kutsun yhteydessä ehdotettiin haastattelu-aikaa ja pyydettiin vahvistamaan se vastaamalla opinnäytetyöntekijälle. Yhden ihmisen haastatteluun varattiin aikaa noin yksi tunti, mikä toteutui keskimäärin. Kaikki haastattelut toteutettiin Grano Oy:n Turun toimiston neuvottelutilassa työaikana ja ne nauhoitettiin jatkokäsittelyn helpottamiseksi.

Ennen varsinaisen haastattelun alkua opinnäytetyöntekijä kävi kuvion avulla läpi hiljaisen tiedon Seci-mallia ja kertoi osallistujalle, mitä työssä oli tarkoitus tutkia. Lisäksi käytiin läpi vielä tutkimuskysymykset sekä kerrottiin tutkimuksen tavoitteet. Osallistujalle kerrottiin, että haastattelu toteutetaan vapaamuotoisena keskusteluna, missä edetään haastattelurungon teemojen mukaisesti siten, että hiljaisen tiedon tunnistamista, siirtämistä ja vastaanottamista käydään ajallisesti läpi fuusion eri vaiheissa eli ennen fuusiota, fuusion aikana ja fuusion jälkeen. Haastattelija kertoi vielä, miten tuloksia tullaan käsittelemään ja tähdensi, etteivät osallistujan yksittäiset vastaukset tule näkyvään tutkimuksessa tunnistettavasti. Lisäksi korostettiin sitä, että opinnäytetyöntekijä ei luovuta käytyä keskustelua kenenkään muun käyttöön.

## LÄHTEET

- Cabrera, Á. & Cabrera, E.F. 2002. Knowledge sharing dilemmas, *Organization Studies*, Vol. 23, pp. 687-710.
- Eskola, J. & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fisher, J. 2000. Process of personal change. <http://www.businessballs.com/processofchange.pdf>- Viitattu 19.10.2018.
- Hirsjärvi, S. Remes, L. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*, 15. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kananen J. 2014. *Verkkotutkimus opinnäytetyönä, Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppalehti 2017. Syö ja tule syödyksi – miksi yrityskauppoja ei kannata pelätä. <https://blog.kauppalehti.fi/blogaaajat/jaakko-hirvonen>. Viitattu 27.11.2018.
- Kübler-Ross, E. 1969. *OnDeath andDying*. London: Tavistock.
- Kubler-Ross, E. & Kessler, D. 2006. *Suru ja surutyö*. Basam Books Oy. Helsinki.
- Lilleoere, A-M. & Hanksen, E. 2011. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Issue: 1, pp.53-70.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I.& Konno, N. 1998. The Concept of 'Ba': building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40 (3).
- Osakeyhtiölaki 16:2. Annettu 13.4.2007/461 Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki Talentum
- Polanyi, M. 1959. *The Study of Man*. Chicago& London: University of Chicago Press
- Print&Media 2017. Grano ostaa painotalo Framin <https://pmllehti.fi/uutiset/toimiala/grano-ostaa-painotalo-framin/> Viitattu 27.11.2018.
- Von Krogh, G., Kazou, I. & Nonaka, I. 2000. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, NY.