

HENKILÖSTÖN PALVELUKYVYN JA
OSAAMISEN PARANTAMINEN HILJAISEN
TIETÄMYKSEN AVULLA

Case: Sokos Hotel Lahden Seurahuone

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
YAMK04
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Anne Kajaniemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

KAJANIEMI, ANNE: Henkilöstön palvelukyvyyn ja osaamisen parantaminen
hiljaisen tietämyksen avulla
Case: Sokos Hotel Lahden Seurahuone

Opinnäytetyö 67 sivua, 1 liite

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli parantaa Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen salihenkilöstön palvelukykyä ja osaamista jakamalla yhteisön omaama hiljainen tietämys henkilöstön kesken ja näin tehdä siitä näkyvää ja kaikkien työntekijöiden ulottuvilla olevaa täsmällistä tietoa. Opinnäytetyön näkökulmana oli työn kehittäminen, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin. Työn kehittämisellä halutaan lunastaa Sokotel Oy:n palvelulupaus asiakaslähtöisestä toiminnasta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa paneudutaan eri tutkijoiden näkemyksiin hiljaisesta tietämyksestä. Teoriassa kuvataan mm. Nonakan ja Takeuchin SECI- malli, Scharmerin malli tiedon eri ulottuvuuksista ja mietitään esimiehen roolia hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistajana. Opinnäytetyön empiria osuudessa pyritään löytämään teoriaan tukeutuen vastauksia hiljaisen tietämyksen jakamisesta työyhteisössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case- eli tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaa, jonka ideana on tehdä näkyväksi nykyisten työkäytäntöjen vahvuuksia ja ongelmakohtia. Kehittävässä työntutkimuksessa hyödynnetään henkilöstön omia ideoita ja kokemuksia. Työkäytäntöjä jaettiin ryhmäkeskustelujen avulla. Näiden ryhmäkeskustelujen avulla etsittiin vastausta opinnäytetyön tutkimus kysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että työyhteisön avoin ilmapiiri auttaa hiljaisen tietämyksen jakamisessa ja näkyväksi tekemisessä. Tutkimuksen tuloksena syntyi työkalu, joka auttaa henkilöstöä suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin ja takaa palvelun tasalaatuisuuden. Työkalu toimii myös perehdytys välineenä uusille työntekijöille.

Avainsanat: Hiljainen tietämys, SECI- malli, eksplisiittinen tieto, Ba- tila.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KAJANIEMI, ANNE: Personnel Service Capability and Skills Improvement
through Tacit Knowledge
Case: Sokos Hotel Lahden Seurahuone

Master's Thesis 67 pages, 1 appendix

Autumn 2011

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study tacit knowledge and its sharing among employees. The main purpose is to improve the serving ability and knowledge of the personnel by sharing tacit knowledge and by making it visible. The idea is to develop the work of both the personnel and the managers. The target of work development is to honor the service promise that Sokotel Oy has given regarding customer-orientated service.

The theoretical part concentrates on the different visions of various researchers on the subject. The SECI-model by Nonaka and Takeuchi as well as the model of the several dimensions of knowledge by Scharmer are discussed. Moreover the possibility of the manager's role in sharing tacit knowledge is measured. The empirical section tries to find answers to how tacit knowledge can be shared in the work community.

The study was conducted as a qualitative case-study. In the empirical part the developmental work research method was used. The idea of this was to point out the strengths and problematic points of the current practice. In developmental work research the ideas and experiences of employees are used. The work practices were shared with the help of group discussions and they were also a base for the research questions of the thesis.

A helpful tool was created as a result of the study. This tool will help the personnel to perform their tasks as well as possible and guarantee the stability of quality. This tool is also perfect for introductory briefing.

Key words: tacit knowledge, SECI-model, explicit knowledge, Ba.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimustavoitteet, -ongelmat ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
1.4	Tutkimusstrategia	10
1.5	Tutkimuksen rakenne	12
2	HILJAINEN TIETÄMYYS JA ESIMIES HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMISEN MAHDOLLISTAJANA	14
2.1	Hiljaisen tietämyksen käsite	14
2.1.1	Hiljainen tietämys	17
2.1.2	SECI – malli eli hiljaisen tiedon kehittymisen malli	18
2.1.3	Scharmerin malli tiedon eri ulottuvuuksista	23
2.2	Uuden tiedon syntyminen	26
2.3	Ba-tila	29
2.4	Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen	32
2.5	Esimiehen rooli hiljaisen tietämyksen jakamisessa	34
2.6	Esimiehen työkalut työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin	37
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	40
3.1	Case- organisaation esittely	40
3.2	Tutkimuksen toteutus	41
4	HILJAISEN TIETÄMYKSEN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN JA JAKAMINEN CASE-ORGANISAATIOSSA	45
4.1	Toiminnan kriittiset pisteet ja asiakkaiden odotukset	45
4.2	Nykyinen toimitapa	47
4.3	Kaksoissidos: vanhan toimintatavan umpikuja	49
4.4	Uuden toimitavan etsiminen ja kehittäminen	50
4.5	Esimiehen rooli hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemiseen ja jakamiseen jatkossa	56
4.6	Käytännön sovellutukset ja jatkotutkimuksen aiheet	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	64

1 JOHDANTO

Jokaiselle organisaatiolle on vuosien saatossa kerääntynyt tietämystä, jota on vaikea ilmaista sanoin tai merkein. Se on kokemustietoa, joka helpottaa henkilöstön selviytymistä jokapäiväisistä työtehtävistä, niin arkirutiineista kuin yllättävistäkin asioista.

Organisaation ”totuuden hetki” koittaa aina kun asiakas astuu yritykseen sisään. Asiakkaalle muodostuu mielikuva yrityksestä, sen tuotteista ja palvelusta ensivaikutelman perusteella. Organisaatioiden on pystyttävä täyttämään asiakkaiden odotukset. Hyvä asiakaspalvelu on palveluyrityksen kilpailuvaltti. Tulevaisuudessa kilpailun kasvaessa ja asiakaskunnan sirpaloituessa tulevat pärjäämään parhaiten yritykset, jotka ymmärtävät asiakaslähtöisen palvelutavan tärkeyden.

Organisaation kannalta on parasta, että asiakas tuntee tyytyväisyyttä ja käyttää tulevaisuudessakin organisaation palveluita, sillä ilman asiakkaita ei ole yrityksiä, eikä työpaikkoja. Henkilöstön osaamisesta on tullut globaalissa ympäristössä organisaation menestystekijä ja sen keskeisin pääoma (Juuti 2005, 11). Osaaminen muotoutuu niin informaation kuin äänettömän tiedonkin varaan (Juuti 2005, 17). Yksilön osaaminen muodostuu synnynnäisistä ja sisäistetyistä piirteistä sekä persoonallisuudesta ja yksilöllisistä sosiaalisista kyvyistä kuten vuorovaikutustaidoista, energiasta, motivaatioista, arvoista, arvostuksista ja asenteista. (Tervo 2009, 151.)

Organisaatioiden perustavoitteena on kyetä toteuttamaan valittu palvelun taso arvioidulla työntekijä- ja työtuntimäärällä henkilöstökustannusten ollessa suunnitelman mukaiset. Henkilöstö on palveluorganisaation tärkein tuloksentekijä ja samalla myös suurin kuluerä taloudellisista suhdanteista riippumatta. Palvelun laadun merkitys kilpailutekijänä on ilmeinen. Ensiluokkainen palvelu on myös asia, johon henkilöstö pystyy omalla laadukkaalla tekemisellään vaikuttamaan. On tärkeää, että henkilöstö saa kaiken mahdollisen avun saavuttaakseen parhaan mahdollisen asiakastyytyväisyyden. Onnistuminen edellyttää, että hyvät käytännöt ja työtavat saadaan koko henkilöstön käyttöön. Monet talokohtaiset asiat on opittu vain ja ainoastaan tekemällä.

Ympäristötekijöiden muuttuessa organisaatiot tarvitsevat uusia kilpailukeinoja selvitäkseen tulevaisuuden haasteista. Tämä uudenlainen tilanne edellyttää organisaatiolta osaamista, jonka avulla erotutaan kilpailijoista ja pystytään palvelemaan asiakkaita entistä paremmin. (Ulrich 2007, 19.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Työskennellessään henkilöstön on ymmärrettävä eksplisiittisen eli täsmällisen tiedon merkitys. Tätä tietoa sisältävät mm. manuaalit, ohjeet ja dokumentit. Asiat, jotka voidaan helposti ilmaista sanoin tai numeroin. Jotta kuitenkin saavutetaan korkeampi ammatillinen taso, on myös ymmärrettävä hiljaisen tietämyksen merkitys. Hiljainen tietämys on tietoa tehdä asioita sen ihmeemmin sitä miettimättä. Ammatillinen hiljainen tietämys voidaan myös käsittää synonyymina henkilön ammatillisille tietotaidoille, joka hankitaan vain työkokemusten avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995,8.)

Hiljainen tietämys on yksi organisaation menestyksen edellytyksistä, jonka avulla voidaan organisaatioissa kehittää osaamista ja sitä kautta liiketoimintaa. (Virtainlahti, 2009, johdanto.) Käsitteen ”*tacit knowing*”, hiljainen tietämys lanseerasi 1950-luvulla unkarilainen tiedemies ja filosofi Michael Polanyi. Polanyin (1966, 4) pääajatus oli, että ”*We can know more than we can tell*”, eli tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Polanyin havainto – ja kognitioteorian keskeisenä ajatuksena oli, että kaikki tieto perustuu hiljaiseen tietämykseen, eikä asioita pystytä selittämään yksiselitteisesti.

Suuret ikäluokat, jotka ovat syntyneet vuosien 1945 – 1950 välillä, ovat tulossa eläkeikään tai ovat jo siirtyneet eläkkeelle. Tästä muodostuva uhkakuva työvoiman riittämättömyydestä on tämän ajan ilmiöitä. Hotelli- ja ravintola-alalla arvelaan työvoiman kasvun pysähtyneen tai jopa kääntyneen laskuun jo yli kymmenen vuotta sitten (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 15).

Keskustelua eläköitymisestä ja tulevaisuuden työvoimapulasta, on käyty paljon mm. lehtien palstoilla. Myös osaamisen, tieto-taidon ja erityisesti hiljaisen tietämyksen siirtyminen osaavien ammattilaisten mukana pois työelämästä aiheuttaa monille yrityksille uhkakuvia mm. ammattitaidottomuudesta johtuvana kilpailukyvyyn ja tehokkuuden heikkenemisenä. Miten tätä hiljaista tietämystä saataisiin jaettua eläkkeelle siirtyviltä tulevaisuuden työntekijöiden ”työkalupakkiin” on monissa yrityksissä keskustelun ja mietinnän aiheena.

1990-luvun lamavuosina syntyneet nuoret ovat nyt tulossa työelämään. Hyvästä koulutuksestaan huolimatta, nuoret ovat työelämänsä alkuvaiheilla varsin kokemattomia. Työnantajan järjestämä lisäkoulutus on usein tarpeen ja vasta työssä oppimisella saavutetaan ammatilliset tietotaidot. Tästä syystä nuorten työpanos on käytettävissä vain osittain, ja tehokkaan työtunnin kustannukset ovat suuret. (Ilmarinen 2006, 99.) Uusi työntekijä tarvitsee myös paljon tietoa työtehtävistään, yrityksestä ja sen tuottamista palveluista sekä sen lisäksi moninaisia taitoja ja asenteita (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 205). Kirjassaan ”Sinun etusi Suomessa” SOK:n entinen pääjohtaja Jere Lahti (1996, 58) kirjoittaa, että vaikka rakennelmat ja järjestelmät olisivat kuinka kunnossa niin kokonaisuus ei toimi ilman inhimillistä panosta; ihmisiä, osaavaa väkeä. Vasta kun työntekijät saadaan mukaan, he oivaltavat mistä on kysymys ja toimivat asiakaslähtöisesti. Vasta siten avautuvat portit menestykseen.

1.2 Tutkimustavoitteet, -ongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli parantaa Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen salihenkilöstön palvelukykyä ja osaamista jakamalla hiljainen tietämys henkilöstön kesken ja näin tehdä siitä näkyvää. Tutkimuksen avulla haettiin henkilöstölle parempaa osaamisen tasoa ja varmuutta työhönsä. Tämä parempi osaamisen taso ja varmuus näkyvät asiakkaille entistä toimivampana palveluna.

Haasteeksi opinnäytetyössä muodostui hiljaisen tietämyksen mittaamisen vaikeus. Tieto on niin hiljaista, että edes henkilö joka omaa tiedon, ei välttämättä tiedä sitä omaavansa. Tämä hiljaisuus muodostui myös haasteeksi minulle tutkimuksen te-

kijänä. Tiedon ollessa hiljaista, siitä on siis vaikea puhua, mutta vielä vaikeampaa kirjoittaa.

Opinnäytetyön näkökulmana oli työn kehittäminen, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin työn. Työn kehittämällä haluttiin lunastaa Sokotel Oy:n lupaus asiakaslähtöisestä toiminnasta. Jotta asiakaslähtöisyys toteutuu, eikä jää sananhelinäksi, on annetut palvelulupaukset lunastettava. Sokos Hotels- ketjun palvelulupaus asiakkailleen on, että meitä kiinnostaa. Tämä tarkoittaa, että olemme kiinnostuneita ja halukkaita auttamaan asiakkaitamme onnistumaan heidän omassa työssään.

Tutkimuksen tuloksena syntyi työkalu, joka auttaa henkilöstöä suoriutumaan mahdollisimman itsenäisesti työtehtävistään ja takaamaan palvelun tasalaatuisuuden. Työkalun tarkoituksena on myös toimia uusien työntekijöiden perehdytyksen apuvälineenä.

Opinnäytetyön pääongelmana on:

- Miten hiljainen tietämys saadaan kokous- ja tilausravintolassa jaettua ja näkyväksi salihenkilöstön keskuudessa?

Alaongelmat tiivistyvät kysymyksiin:

- Miten esimies voi johtaa hiljaista tietämystä?
- Mitä työkaluja esimiehet tarvitsevat hiljaisen tietämyksen johtamisen näkökulmasta?

Opinnäytetyö oli rajattu koskemaan Sokos Hotel Lahden Seurahuonetta ja sen kuutta salityöntekijää, niin Lahden Seurahuoneen omilla kirjoilla työskenteleviä kuin säännöllisesti (keskimäärin kolme vuoroa /viikko) henkilöstövuokrausfirmojen kautta tekeviä. Salityöntekijät on otettu tutkimuksen kohteeksi sen takia, että he ovat asiakkaiden kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Kolme Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen salityöntekijää olivat tutkimuksen kannalta avainasemassa,

koska he tulevat seuraavan viiden vuoden aikana saavuttamaan eläkeiän. Heidän vankkaa osaamistaan oli saatava jaettava tuleville sukupolville.

Opinnäytetyössä keskityttiin kokous- ja tilausravintola Hämesalissa työskentelevien hiljaiseen tietämykseen. Opinnäytetyön kohteeksi Hämesali oli otettu siksi, että Hämesalissa työskenneltiin paljon yksin. Asioiden laajempi osaaminen sekä ymmärtäminen auttavat työntekijöitä suoriutumaan tehokkaammin ja paremmin tehtävistään.

Kokous- ja tilausravintoloiden työnkuvat vaativat monen tasoista osaamista. Välillä täytyi tehdä hankalia ja monimutkaisia ratkaisuja itsenäisesti, jotta päästään hyvään, asiakasta tyydyttävään lopputulokseen. Hämesalissa oli myös paljon kirjaamattomia työmenetelmiä. Työvuorolistasuunnittelussa työvuorolistantekijät joutuivat usein miettimään, kuka osaa ja pystyy työskentelemään Hämesalissa eli kenelle vuorot voi antaa. Osaamiskapasiteetin laajentamisella päästiin tästä tilanteesta. Myös useat työntekijät kokivat stressiä, kun joutuivat työskentelemään ympäristössä, josta heillä ei ollut tarpeeksi tietoa ja osaamista.

Vaikka opinnäytetyö oli rajattu koskemaan kokous- ja tilausravintolan Hämesalin toimintaa, niin kehitystyö vaikuttaa koko Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen palveluun, sillä samat henkilöt työskentelevät myös muilla Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen osastoilla.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kansainvälisesti hiljaisen tietämyksen guruina voidaan pitää liiketoimintastrategian emeritusprofessori Ikujiro Nonakaa ja liiketoimintastrategian professori Hiro-taka Takeuchia. Nämä japanilaiset professorit ovat tutkineet organisaatioiden tietämyksen hallintaa luoden SECI -mallin eli hiljaisen tietämyksen kehittymisen mallin. Tässä mallissa näkökulma on työyhteisön näkökulma ja tiedonsiirto tapahtuu yksilöltä toiselle. Mallissa katsotaan ihmisen oppivan erilaisissa vuorovaiku-

tustilanteissa, tietotaidon kehittyminen on siten jatkuvaa ja se kohdistuu aineettomiin menestystekijöihin. SECI – malli esitellään kappaleessa 2.1.2.

Nonakan ja Takeuchin mallissa on keskitytty organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Opinnäytetyön teoria perustuu osin heidän, vuonna 1995 julkaistuun teokseensa, ”*The knowledge – Creating Company*”. Myös professori Otto Claus Scharmerin näkemys tiedon eri ulottuvuuksista ohjaa opinnäytetyötä. Mallissa yhteisen tahdon muodostuminen alkaa kokemusten ilmaisemisella jatkuen kokemusten pohdintana ja loppuen yhteisten asioiden määrittämiseen sekä toimintaan sitoutumisena. Tämä Scharmerin malli on esitetty kappaleessa 2.1.3.

Sanna Virtainlahden (2009) teoksessa ”*Hiljaisen tietämyksen johtaminen*” esitellään eri tekijöiden variaatioita hiljaisen tietämyksen johtamisen lähtökohdiksi, joka ohjasi opinnäytetyön empiriaa. Virtainlahden teos käsittelee mm. Nonakan ja Takeuchin näkemyksiä.

1.4 Tutkimusstrategia

Hyvän tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä tarkoituskin oli. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys oli varmistettava etukäteen huolellisella suunnitellulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Siksi hyvältä tutkimukselta vaaditaan toistettavuutta eli reabiliateettia. (Heikkilä 1998, 29 – 30.) Tutkimus oli kvalitatiivinen case- tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ajatuksena, että elämä on moninaista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaa, jonka ideana on tehdä näkyviksi nykyisten työkäytäntöjen vahvuuksia ja ongelmakohtia. Kehittävässä työntutkimuksessa hyödynnetään henkilöstön omia kokemuksia ja ideoita, saaden henkilöstö innostumaan ja tuottamaan asiakaslähtöisempiä, laa-

dukkaampia ja tehokkaampia työtapoja sekä tuoden eri osapuolten näkökulmat vuoropuheluun mukaan. (Anttila 2007, 22 – 26.)

Tässä opinnäytetyössä nämä asiat tarkoittivat sitä, että henkilöstön omia kokemuksia jaettiin useissa ryhmäkeskusteluissa vuoropuhelujen kautta ja näin saatiin henkilöstö miettimään työn tekemisen prosessia. Näiden keskustelujen avulla oli tarkoitus saada syntymään uusia tehokkaampia ja laadukkaampia työtapoja.

Tämän opinnäytetyön prosessi oli jaettu kolmeen eri vaiheeseen, jossa ensimmäisessä vaiheessa kuvataan etnografisesti työnteon nykytilaa. Tietoa työnteon nykytilasta saadaan havainnoimalla, osallistumalla, haastattelemalla ja valokuvaamalla. Tutkijana havainnoin henkilöstön tekemisiä ja yhtenä työntekijänä osallistuin myös itse työn tekemiseen.

Haastattelin kokous- ja tilausravintolan asiakkaita, kyselin kuinka heidän tilaisuutensa onnistui sekä valokuvasin työnteon jälkiä. Näin sain asiakkaiden, johdon ja henkilöstön erilaiset näkökulmat esiin. Havainnoinnit ja haastattelut kirjasin ylös, jolloin niistä muodostui aineisto, jota hyödynnettiin tutkimuksen toisessa vaiheessa.

Toisena vaiheena oli kehityshistorian ja ristiriitojen analyysi. Nykyiset ratkaisut ja toimintatavat huomioitiin ja uusi toimintamalli työstettiin aikaisemman mallin ”sisällä”. Tämä tarkoitti sitä, että vanhoja toimitapoja ”viilattiin” entistä toimivammaksi. Osa toimitavoista koettiin turhiksi, joten niistä voitiin luopua. Tässä vaiheessa syntyi ristiriitaa ja jännitteitä kahden erisuuntaan vetävien toimintatapojen välillä. Näitä ristiriitoja helpotettiin tuomalla esille aineistoja, joita oli kerätty tutkimuksen havainnointi vaiheessa sekä asiakasnäkökulmalla, joka saatiin haastatteluilla ja asiakastyytyväisyysmittausten tuloksista. Tämä oli vaihe, jossa työn onnistumisen plussat ja miinukset tuotiin esille.

Kolmas vaihe oli selvittää yhdessä salihenkilöstön kanssa kakkosvaiheessa esiin tulleet ongelmat. Tämä oli vaihe, jossa hiljainen tietämys tehtiin näkyväksi. Sen tekeminen näkyväksi tapahtui esimerkein ja ehdotusten vertailuna sekä yhdistelyinä. Tärkeää oli tunnistaa myös toiminnan kriittiset pisteet.

Työn sujuvuuden ja asiakasorientoituneen toimintatavan pitää näkyä niin käytäväkeskusteluissa kuin osastopalavereissakin. Esimiesten tehtävänä oli puuttua sovitun vastaiseen toimintaan. Jotta hiljainen tietämys ja uuden toimitavan tuomat muutokset, sekä vanhasta toimitavasta pois oppiminen saadaan implementoitua osaksi toimintaa, toimintatapojen kehittymistä täytyy seurata pitkän ajanjakson ajan. Luvussa 2 paneudutaan paremmin siihen, kuinka esimies pystyy mahdollistamaan hiljaisen tietämyksen johtamisen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

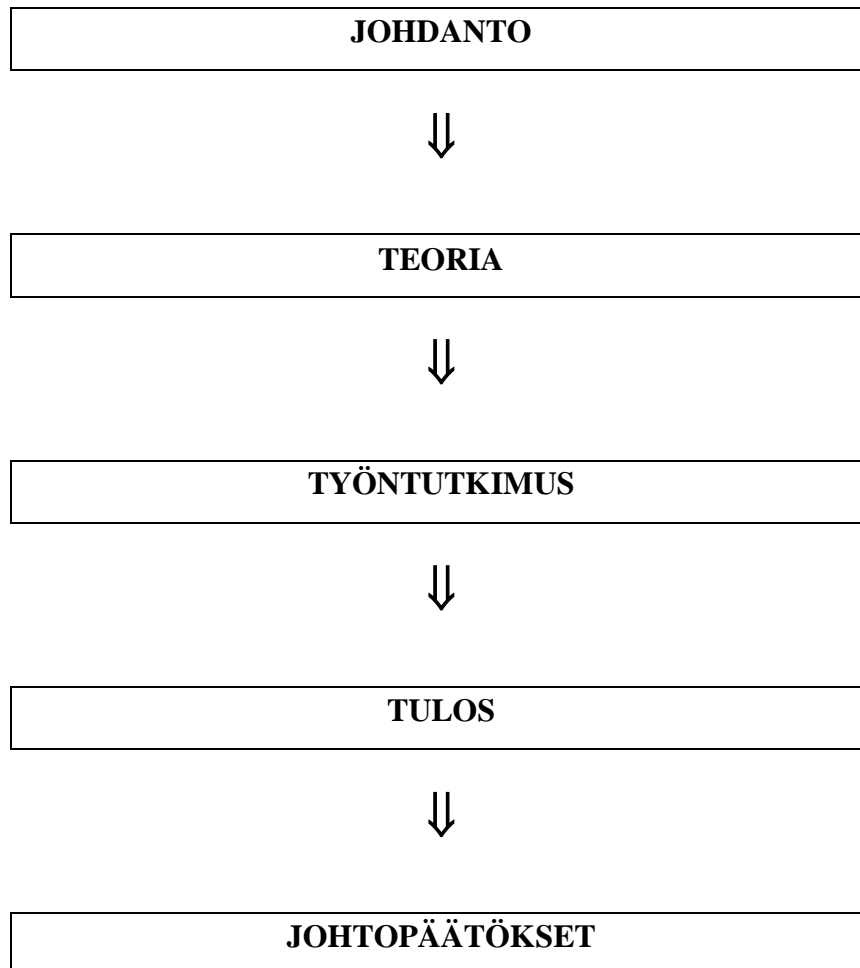
Opinnäytetyön kirjallinen raportti rakentuu siten, että ensimmäisessä luvussa on kerrottu tutkimuksen taustasta, tavoitteista, tutkimusongelmista ja rajauksista. Myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen rakenne ovat ensimmäisessä luvussa.

Toisessa luvussa tuodaan esille hiljaisen tietämyksen käsitteet ja näkemykset. Siinä paneudutaan myös eri tutkijoiden näkemyksiin hiljaisesta tietämyksestä. Toisen luvun lopussa luvussa pohditaan esimiestyötä ja esimiesten roolia hiljaisen tietämyksen mahdollistajana.

Kolmannessa luvussa esitellään case- organisaatio ja kerrotaan kuinka tutkimus toteutettiin, miten tehtiin ja miksi tehtiin. Luvun loppuun on kuvattu tutkimusmenetelmät.

Neljännessä luvussa käsitellään hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemistä ja jakamista case- organisaatiossa. Myös case- organisaation toiminnan kriittiset pisteet on kirjattu neljänteen lukuun. Neljännessä luvussa on myös kerrottu nykyinen toimintatapa ja sen ongelmat sekä esitelty uusi toimintatapa. Myös esimiehen roolia hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemiseen ja jakamiseen jatkossa on mietitty keinoja neljännessä luvussa. Neljännen luvun lopussa on käytännön sovellutukset ja jatkotutkimuksen aiheet.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto. Kuviossa 1. on esitetty opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 HILJAINEN TIETÄMYS JA ESIMIES HILJAISEN TIETÄMYKSEN JOHTAMISEN MAHDOLLISTAJANA

Tässä kappaleessa kerrotaan mitä hiljainen tietämys on, toisin sanoen mietitään hiljaisen tietämyksen käsitettä ja olemusta. Kappaleessa myös hahmotetaan mistä ja miten hiljainen tietämys muodostuu ja kehittyy, sekä mietitään mitkä ovat sen ulottuvuuksia ja kuinka hiljaisen tietämyksen voi tunnistaa.

Hiljaisen tietämyksen kehittymisen mallina esitellään Nonakan ja Takeuchin kehittämä SECI- malli. Hiljaisen tiedon ulottuvuuksista esitellään Scharmerin jäävuori – malli sekä hänen näkemyksensä transendenttisen tiedon luomisen spiraalista. Nämä mallit ovat valittu opinnäytteeseen siksi, että ne ovat, saamastaan kriittistä huolimatta, tietojohtamisen klassikkoteorioita.

Luvussa 2.5 on mietitty esimiehen roolia hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistajana. Kappaleen lopussa on sitten pohdittu työkaluja, joita esimies voi hyödyntää hiljaisen tietämyksen jakamisessa.

2.1 Hiljaisen tietämyksen käsite

Hiljainen tietämys on kokemalla saatua tietoa, jota on hankala laittaa sanalliseen muotoon. Tietoa on saatu tekemällä, olemalla itse tilanteissa mukana tai eläytymällä toisten tilanteisiin. Hiljainen tietämys voi olla kehon tietoa, kuten polkupyörällä ajaminen tai käsityöt. Toisaalta se voi olla sosiaalista, kuten tilannetaju. Hiljainen tietämys, *tacit knowledge*, - määritelmän mukaan ihminen tietää enemmän kuin voi kertoa tai kuvata osoittaen tietoisuuden syvällisen tai hiljaisen ulottuvuuden. (Virtainlahti 2009, 37 – 38.)

Professori Pirkko Anttilan (2006, 74 – 75) mukaan hiljaiseen tietämykseen kuuluu juuri tietynlainen ”kosketus” ja käden herkkyyys, jota on mahdoton kuvata sanoin, mutta sitä voidaan demonstroida ja kädestä pitäen ohjata. Hiljainen tietämys on erittäin henkilökohtainen asia ja sitä on vaikea saada täsmällisen kommunikoinnin

kohteeksi. Hiljainen tietämys on juurtunut syväälle ihmisten toimintoihin, kokemuksiin, ihanteisiin, arvo- ja tunnemaailmaansa muodostaen ihmisen persoonallisuuden.

Ne asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaatioksi ja niiden tunnistaminen omasta toiminnasta muuttuu vaikeaksi. Kirjassaan Hiljainen tieto (1997, 79) filosofian tohtori Hannele Koivunen kertoo sen olevan läsnä kokonaisvaltaisesti: se on käden taitoa, ihon tietoa ja aivojen syvien kerrosten tietoa. Hiljainen tietämys ohjaa ihmisen valintoja tietovirrassa ja näiden pohjalta ihminen voi ohittaa suuren määrän turhaa tietoa reagoimatta niihin mitenkään. Hiljainen tietämys vaikuttaa jatkuvasti moniin asioihin kuten päätöksentekoon ja toimintaamme. Näitä automatisoituneita taitoja voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi tai tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 39.)

Unkarilaisen tiedemiehen ja filosofin Michael Polanyin (1958, 123) mukaan oikean totuuden löytäminen ei ole suoraan looginen toimenpide. Jokainen oletus edellyttää ”aukon” ylittämistä. Oivaltamisen hetkellä tapahtuu ”valaistuminen”, kun oivallus täyttää tämän ”aukon” pystyen tuottamaan uuden oivalluksen.

Scientific discovery reveals new knowledge, but the new vision which accompanies it is not knowledge. It is less than knowledge, for it is a guess; but it is more than knowledge, for it is foreknowledge of things yet unknown and at present perhaps inconceivable. Our vision of the general nature of things is our guide for the interpretation of all future experience. Such guidance is indispensable. (Polanyi 1958, 135.)

Polanyin (1966, 4 - 6, 8 - 9) mukaan tieto sisältää aina kahta tiedon ulottuvuutta ja yksilö muodostaa kokemuksensa pohjalta kahdenlaista tietoa: Hiljaista (*tacit*) ja eksplisiittistä eli täsmällistä (*explicit*) tietoa. Hiljainen tietämys on henkilökohtaista tietoa, joka on vaikea tuoda esille ja tehdä ymmärrettäväksi. Eksplisiittinen tieto voidaan puolestaan ilmaista niin muodollisesti kuin symbolisestikin. Tästä syystä sitä voidaan ilmaista helposti ja täsmällisesti. Hiljainen tietämys auttaa meitä ymmärtämään kuinka jokin asia tehdään sekä tajuamaan, että eksplisiittinen tieto on totta. (Polanyi 1959, 12.)

Hiljaisen tietämyksen avulla työnteosta tulee sujuvaa: se parantaa suoriutumista, laatua, vahvistaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelua. Se on osa ammattilaisuutta ja asiantuntijuutta. Hiljainen tietämys yhdistyy aina osittain haltijansa menneisyyteen. (Virtainlahti 2009, 47 – 48.)

Kokemus ja aikaisempi tieto näkyvät ihmisten tavassa käyttää uutta tietoa hyödykseen mm. ongelmanratkaisutilanteessa (Virtainlahti 50). Tietoa on myös näkyvä, täsmällinen tieto eli eksplisiittinen tieto. Tällä tarkoitetaan tiedon täsmällisiä ominaisuuksia kuten kirjoitettuja sanoja, matemaattisia kaavoja tai kartoja. (Koi-vunen 1997, 76 – 77.) Osaamista syntyy oppimalla, joka aiheuttaa pysyvän muutoksen yksilön tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa (Virtanen 2009, 59).

Hiljainen tietämys on syvälle juurtuneita henkilökohtaisen toiminnan ja kokemuksen, kuten arvojen, ihanteiden ja tunteiden tajuamista (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8). Hiljaisen tietämyksen syntymiselle oleellista on, että tieto kerääntyy useiden työvuosien aikana ja sitä on vaikea jakaa muille. Teoksessaan *The tacit dimension* Polanyi (1966, 5) kirjoittaa,

me tiesimme enemmän kuin osasimme sillä hetkellä kertoa, mutta emme voi kertoa kuinka teemme tämän.

Kirjassaan Hiljaisen tietämyksen johtaminen Virtainlahti (2009, 31) käyttää sanaa hiljainen tietämys, mutta samaa tarkoittavia sanoja ovat myös hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanaton tieto, taci -tieto, kokemuseräinen tieto tai kokemuksellinen tieto. Opinnäytetyössäni käytän samaa ilmaisua kuin Virtainlahti eli hiljainen tietämys. Tietämys- sanalla korostetaan hiljaisen tiedon alati muuttuvaa luonnetta, aktiivista toimintaa ja tietämisen prosessia (Virtainlahti 2009, 55). Tiedon luonnissa käytetään hyväksi aikaisempaa tietoa ja se yhdistetään uuteen tietoon. Eri tiedonlähteitä ja ihmisten ajatuksia hyödyntämällä syntyy oivalluksia. Tietämyksessä tieto koostuu niin hiljaisesta tiedosta kuin eksplisiittisestä tiedosta.

2.1.1 Hiljainen tietämys

Hiljainen tietämys sisältää niin älyllisen (*cognitive*) ulottuvuuden kuin muodollisen (*technical*) ulottavuudenkin. Muodollinen ulottavuus käsittää henkilökohtaiset taidot ja ammatillisen tietotaidon. Älyllinen ulottavuus käsittää ihanteet, arvot ja uskomukset, jotka ovat yksilöön syvälle piintyneitä ja joita hän pitää tärkeinä. Vaikka älyllinen ulottavuus on vaikeasti hahmoteltavissa, niin tämä hiljaisen tietämyksen ulottavuus muovaa tapaamme hahmottaa maailmaa. (Nonaka, Takeuchi 1995, 60.)

Taulukossa 1. on kuvattu Nonakan ja Takeuchin jaottelua tiedon tyyppien mukaan. Nämä kaksi ulottuvuutta ovat tiedon eri ääripäitä, sulkematta kuitenkaan toisiaan pois, hiljaisen tietämyksen ollessa yksi tiedon elementeistä.

TAULUKKO 1. Tiedon kaksi tyyppiä Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995,61)

Tacit Knowledge Hiljainen tietämys (subjektiivinen)	Explicit Knowledge Täsmällinen tieto (objektiivinen)
Knowledge of experience (body) Kokemustieto (keho)	Knowledge of rationality (mind) Järjellinen tieto (järki)
Simultaneous knowledge (here and now) Samanaikainen tieto (tässä ja nyt)	Sequential knowledge (there and then) Peräkkäinen, järjestyksessä tapahtuva tieto (siellä ja silloin)
Analog knowledge (practice) Yhdenmukainen tieto (käytäntö)	Digital knowledge (theory) Numeerinen tieto (teoria)

Taulukossa yleiset piirteet, jotka yhdistävät enemmän hiljaisen tietämyksen näkökulmia ovat vasemmalla puolella kun vastavuoroisesti näkyvä tieto on oikealla. Kokemustiedon tieto on ruumiillista, yksilöllistä ja omakohtaista kun taas järjellinen tieto on tavoitteellista ja metafyyssistä. Hiljainen tietämys tuottaa ”tässä ja nyt” yksityiskohtaista, aitoa asiakokonaisuutta pitäen sisällään yhdenmukaista ja samankaltaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60 – 61.) Nämä kaksi eri tietolajia

täydentävät toisiaan. Molempia tietolajeja tarvitaan tiedon muodostumisessa. (Nonaka, Konno & Toyama 2001,14.)

Scott Cook ja John Brown kuitenkin uskovat, että hiljainen ja täsmällinen tietämys ovat kaksi eri tiedon muotoa ja tyyppiä. Ne eivät ole saman tiedon eri variantteja, kuten Nonaka ja Takeuchi asian näkevät. Tiedon muotojen selkeä jaottelu on Cookin ja Brownin mukaan ensiarvoisen tärkeää, sillä ilman selkeää jaottelua emme voi ymmärtää ryhmien ja yksilöiden harjoittamia taitoja oikealla tavalla. Väärinkäsityksestä seuraa rajoittunut kyky arvioida ja tukea organisaatioiden työryhmien ja yksilöiden osaamista. (Huotari & Lindström 2002, 76.)

2.1.2 SECI – malli eli hiljaisen tiedon kehittymisen malli

Kirjassaan *The Knowledge – Creating Company* Nonaka ja Takeuchi (1995, 59 – 70) esittävät hiljaisen tietämyksen kehittymisen mallin. Malli perustuu Polanyin jakoon tiedon kahdesta ulottavuudesta, hiljaisesta ja täsmällisestä tiedosta.

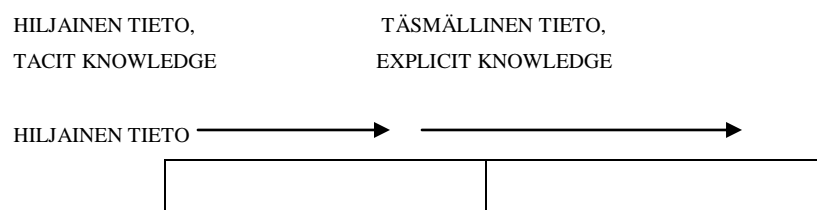
Tämä Nonakan ja Takeuchin malli tunnetaan nimellä SECI- malli. Malli selittää tiedonmuunnokset hiljaisen tietämyksen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Jotta hiljaista tietämystä voidaan jakaa, on se ensin muunnettava näkyväksi. Tätä mallia pidetään tietojohdamisen klassikkoteorian, vaikka sitä on arvosteltukin liian kulttuurisidonnaiseksi ja liian pinnalliseksi tulkinnaksi. Japanilaisessa ajattelussa hiljaista tietämystä arvostetaan enemmän kuin eksplisiittistä tietoa, kun taas länsimaissa asia on päinvastoin. Cookin ja Brownin mukaan tämän havaitsee siitä, että tietoa usein pidetään sellaisena, joka on yksilön päässä ja joka on hankittu, muokattu sekä ilmaistu uskottavimmin kaikkien objektiivisimmilla ja eksplisiittisillä termeillä. Ajatellaan, että kaikki tieto on hankittava järjen avulla ja sen hankkimiseen on käytettävä sellaisia metodeja, jotka ovat meidän aisteistamme ja käyttötilanteista riippumattomia. (Huotari & Lindström 2002, 76.)

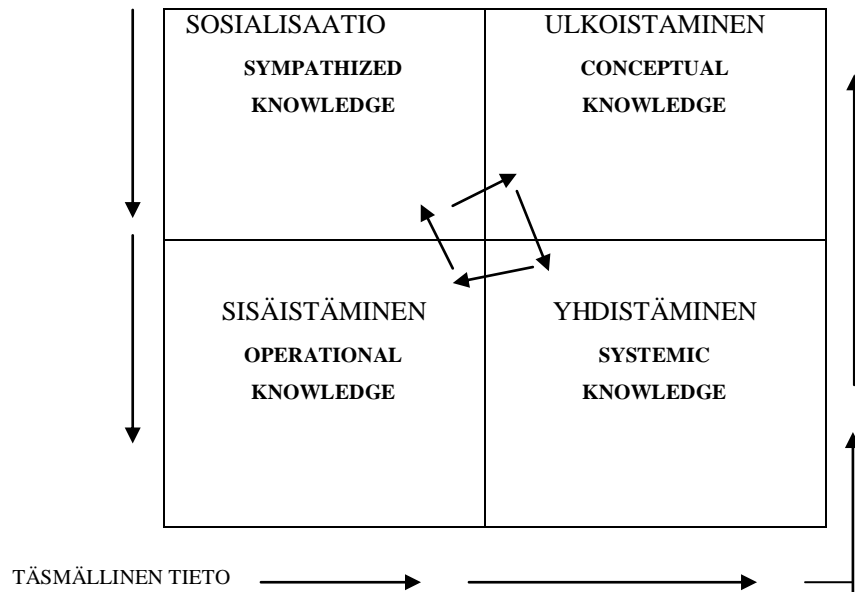
SECI- mallissa katsotaan ihmisen oppivan sosiaalisessa kanssakäymisessä, jolloin hiljainen tietämys siirtyy erilaisissa vuorovaikutuksissa yöntekijältä toiselle. Eri vaiheita on vaikea havaita käytännössä, koska ne ovat päällekkäisiä. Sanaparilla

knowledge creation tarkoitetaan organisaation mahdollisuuksia muodostaa uutta tietoa kyeten sitomaan se palveluun, tuotteisiin ja järjestelmiin (Nonaka & Takeuchi 1995,3.)

SECI- mallissa hiljaisen tietämyksen kehittäminen mallinnetaan neljän eri vaiheen avulla. Näitä vaiheita ovat sosialisatio (*socialization*), ulkoistaminen (*externalization*), yhdistämisen (*combination*) ja sisäistämisen (*internalization*). Tätä mallia kuvataan kuviossa 2.

Tietotaidon kehittyminen SECI- mallissa on jatkuvaa. Tietotaidon kehittyminen kohdistuu inhimillisiin ja aineettomiin menestystekijöihin, joilla on tärkeä merkitys yrityksen tuottavuuden ja strategian toteuttamisen kannalta.





KUVIO 2. SECI - malli Nonakan ja Takeuchin (1995, 72) mukaan

Hiljaisesta tietämyksestä hiljaiseen tietämykseen - mallissa kokemuksia jaetaan yksilöiden kesken mm. tarkkailemalla ja luoden samalla sanatonta tietoa. Nonaka ja Takeuchi käyttävät termiä ”*sympathized knowledge*”. Termi voidaan suomentaa myötäelämisen kautta syntyneeksi tiedoksi. **Sosialisaatio** (*socialization*) muodostuu yrityksen kulttuurista, ajatuksista ja toimintamalleista. Sosialisaatiota tapahtuu yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa mm. pari-, tiimi- tai projektityöskentelyssä. Nonaka ja Takeuchi antavat kirjassaan esimerkkinä mestari- ja oppipoikamallin, joten tätä voitaisiin nimittää myös työssä oppimiseksi. Vuorovaikutus saattaa tapahtua myös työpaikan ja työajan ulkopuolella, jolloin se muuttuu luonteeltaan epäviralliseksi. Nämä epäviralliset tilanteet, kuten saunaillat, virkistys- ja urheilupäivät luovat rennon ilmapiirin, jolloin sosialisaatio onnistuu parhaiten. Sosialisaatio synnyttää uutta hiljaista tietämystä, kuten erilaisia asenteita, käsityksiä ja toimintatapoja kun tietoja, tunteja sekä kokemuksia jaetaan työntekijöiden kesken. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 – 64.)

Hiljaisesta tietämyksestä täsmälliseen tietoon – mallissa hiljainen tietämys muuttuu täsmälliseksi käsitteelliseksi, sanoiksi tai numeroiksi, kun esimerkiksi eri työvaiheet kirjataan ylös. Tässä vaiheessa tarvitaan vuorovaikutusta, keskustelua ja kollektiivista asioiden jäsentelyä, jotta osapuolten välinen tieto syvenee. **Ulkois-**

tumisessa (*externalization*) tieto kirjataan helpompaan ja ymmärrettävämpään muotoon, jotta muutkin voivat sen ymmärtää. Nyt kun hiljainen tietämys on muuttunut käsitteelliseksi ja täsmälliseksi, voidaan kyseisestä asiasta keskustella oikeilla termeillä. Myös tiedon jakaminen eteenpäin on muuttunut helpommaksi. Tämän prosessin aikana yksilö on sisäistynyt ryhmään tullen osaksi sitä. Nonaka ja Takeuchi käyttävät tästä syntyvää tietoa termillä ”*conseptual knowlwdge*” eli täsmällinen tieto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64 – 67.)

SECI- mallin vaiheessa **yhdistäminen** (*combination*) faktatieto, täsmällinen tieto, dokumentoidaan näkyväksi. Tämä tarkoittaa havaittavan tiedon soveltamista säännöiksi, kuvioiksi ja ohjeiksi esim. keskustellen kokouksissa, puhelinkeskusteluissa tai sähköpostin välityksellä. Tieto siis tulee näkyväksi, jolloin sen siirtäminen työntekijältä toiselle muuttuu helpommaksi. Olemassa olevaa tietoa muokataan uudelleen lisäämällä siihen jotain uutta tai luokitellen sitä uudelleen. Dokumentointi edesauttaa hiljaisen tiedon pysymistä organisaatioissa. Tätä prosessia kutsutaan termillä ”*systemic knowledge*” eli systeeminen tieto. Täsmällisen tiedon jakaminen liittyy mm. alustuksiin, tapaamisiin, neuvotteluihin ja esittelyihin, siis niihin tilanteisiin missä työntekijät joutuvat miettimää omaa henkilökohtaista osaamistaan. Yhdistämisprosessin aikana syntyy lopullisen tiedon omaksumisen oikeutus. Hiljaisen tietämyksen muuttuessa täsmälliseksi, tieto motivoi työntekijöiden yksilötason oppimista auttaen heidän työskentelyään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67 – 69.)

SECI -mallin viimeinen vaihe on **sisäistäminen** (*internalization*), eli täsmällinen tieto muuttuu hiljaiseksi tietämykseksi. Sisäistäminen tapahtuu kokemusten kautta, ”*learning by doing*” eli tekemällä oppien. Työntekijän tulee tunnistaa omalta kannaltaan tärkeä tieto ja on kyettävä erottamaan se organisaation tiedosta. Täsmällisen tiedon muuttuessa hiljaiseksi tietämykseksi omakohtaiset kokemukset auttavat tiedon sisäistämisen omaksumisessa. Tämä mahdollistaa yksilön oppimisen kautta koko organisaation oppimisen. Tätä sisäistettyä toimintaa kutsutaan termillä ”*operational knowlege*”, osaaminen muuttuu rutiiniksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69 – 70.)

Tiedosta on tullut käytännön toimintaa, joka luo tekemisen ja oppimisen yhteydessä uutta hiljaista tietämystä. Ympyrän sulkeutuessa vuorossa on taas sosialisatio vaihe. Tätä jatkumoa kuvaavat kuvio 2. keskellä olevat nuolet. Tässä vaiheessa hiljainen tietämys alkaa kehittyä uudelleen. Tämä mahdollistaa organisaatioiden jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69 – 70.)

Nonaka ja Takeuchi jakavat siis Polanyin ajatuksen, jossa mestari on aina vanhempi ja nuori oppii mestarilta. Ruotsalainen professori Karl- Erik Sveiby kuitenkin kritisoi Polanyin näkemystä tästä mestari ja oppipoika-asetelmasta. Sveibyn mukaan tämä mestari-oppipoika- ajatus toimi aina 70- luvulle asti, mutta enää tänä päivänä nopeasti muuttuvassa maailmassa, etenkin IT- maailmassa. (Sveiby 1996, 379 – 388.)

Scott Cook ja John Brown myös kyseenalaistavat ja haastavat Nonakan ja Takeuchin SECI- mallin. Heidän esittämänsä tiedon luomisen mallin mukaan nk. muuntumista (*conversion*) hiljaisen tietämyksen (*tacit knowledge*) ja täsmällisen tiedon (*explicit knowledge*) muotojen välillä ei tapahdu vaan molemmat tiedon tyypit ovat toisiaan täydentäviä ja ne säilyttävät luonteensa muuttumattomana uuden tiedon luomisen prosessissa. (Huotari & Lindström 2002, 75.)

Cook ja Brown uskovat, että organisaationaalista tietoa (*organizational knowledge*), tietopääoma (*intellectual capital*), tietoa luovaa organisaatiota (*knowledge-creating organizations*), tietotyötä (*knowledge work*) ja vastaavaa tietoa teorettisoivaa ajattelua on tehty paljolti vain tiedon omistamisen epistemologian varassa (*epistemology of possession*). Cook ja Brown ajattelevat, että omistamisen epistemologia korostaa täsmällistä tietoa hiljaisen tietämyksen kustannuksella ja huomioi enemmän yksilöä kuin ryhmää. Cook ja Brown tulkitsevat Nonakan ja Takeuchin mallin sellaisena, jossa täsmällinen tieto oikeassa olosuhteessa tavallaan putkahtaa hiljaisen tietämyksen sisältä. (Huotari & Lindström 2002, 75 - 76.)

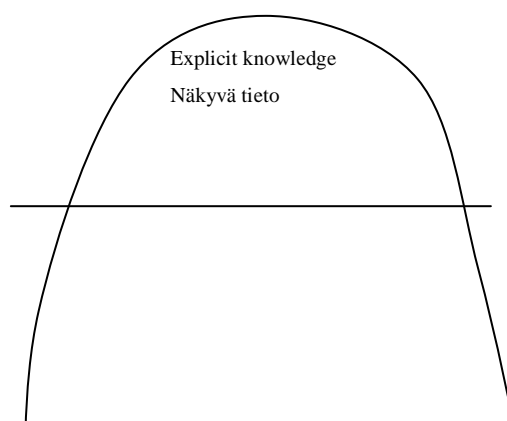
Cook ja Brown väittävät, että tiedon eri tyypit ja ilmenemismuodot ovat itsenäisiä, mutta yksikään tiedon eri muodoista ei ole toiselle alisteinen tai toisen synnyttämä. Nämä tiedon eri kategoriat ovat ainutlaatuisia. Nämä neljä eri muotoa muodostuvat omistajan (yksilö vai ryhmä) ja tiedon tyyppin (eksplisiittinen vai hiljai-

nen) leikkauskohdissa. Cookin ja Brownin mielestä ne tulee ymmärtää toisistaan poikkeavina siksi, että jokaisella niistä tehdään eri työtä, jota kolmella muulla ei siinä tilanteessa ole mahdollista tehdä. Tästä syystä, jokaisella eri tyyppillä on organisaation työnteossa oma roolinsa ja merkityksensä. Cookin ja Brownin mielestä myös kaikki se, minkä sanomme tietävämme, ei ole vain osa tietoaamme, vaan se voi olla myös osaamista. Tämä tiedon osaamiseen liittyvä puoli kuuluu heidän käsityksensä mukaan käytännön epistemologiaan (*epistemology of practice*). Cook ja Brown myös katsovat, että se mikä yksilöllä tai ryhmällä on hallussa tai omistuksessa, on tietoa (*knowledge*), kun taas se, mikä on osa heidän käytännön toimintaansa, on tietämistä (*knowing*). He eivät halua nähdä tietoa ja tietämystä toisilleen vastakkaisina, vaan toisiaan täydentävinä (*complementary*) ja mahdollistavina (*enabling*). Cookin ja Brownin päähuomio suuntautuu juuri tähän: tieto ja tietäminen muodostavat yhdessä ilmiön, jolla on potentiaalia synnyttää uutta tietoa (*potentially generative phenomenon*). Tämä uusi tieto syntyy muun muassa ryhmissä, kun tietoa käytetään tietyissä sosiaalisissa tilanteissa tietämisen ja osaamisen työkaluina. (Huotari & Lindström 2002, 76.)

2.1.3 Scharmerin malli tiedon eri ulottuvuuksista

Otto Claes Scharmer on kuvannut Journal of Knowledge Management julkaisussaan vuonna 2001 tiedon eri ulottuvuuksia jäävuorimallina jatkaen Nonakan ja Takeuchin ajatusta hiljaisen tiedon kehittymisestä. Suurin osa tiedosta on piilossa veden alla. Tätä mallia on kuvattu kuviossa 3.

Explicit knowledge eli näkyvä tieto on pieni osa jäävuoren huippua. Transendentinen tieto, *self-transcending knowledge*, on jäävuoren alin osa. Jäävuoren keski-osa on hiljaista tietämystä eli *tacit knowledge*.



Tacit knowledge
(embodied)
Hiljainen tietämys

Self-transcending knowledge
(Not- yet-embodied)
transendentti tieto

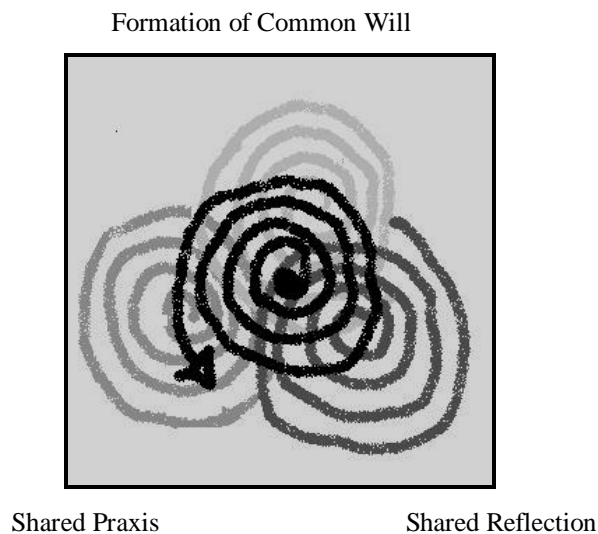
KUVIO 3. Tiedon ulottuvuudet Scharmerin (2001, 137 – 151) mukaan

Scharmerin (2001, 137- 151) mukaan jäävuoren alin kerros kuvaa transendenttiä tietoa, joita ovat aistimukset, tuntemukset, intuitiot ja inspiraatiot. Keskikerros käsittää hiljaista tietämystä, jota Scharmerin mukaan on kahdenlaista. On kehollista (*tacit-embodied-knowledge*) tietoa, joka on jo haltijallaan käytössä eli tietoa kuinka jokin asia tehdään, on kokemusta ja tekemisen varmuutta. Hiljaisen tietämyksen toinen osa on teoria tiedon soveltaminen, tapahtumien syvempi ymmärtäminen ja etiikan tajuaminen (*self-transcending knowledge* tai *not-yet-embodied-knowledge*). Jäävuoren huipulle jää näkyvä tieto, jota on mitä, miksi, miten ja kuka sekä ulkoinen varmuus ja kokemukset, jotka perustuvat havaintoihin. Scharmerin mukaan tiedon jakaminen eri tyyppeihin on tarpeen, sillä tieto perustuu erilaisiin oletuksiin ja ne vaativat erilaisen tieto- ja oppimiskulttuurin. Myös Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) kirjoittavat, että sanat ja numerot, eli eksplisiittinen, täsmällinen tieto edustaa vain pientä osaa jäävuoren huipusta. Valtaosa ihmisen tiedoista on pinnan alla, ollen alitajuista, pitkän evoluution myötä omaksuttua. Tätä tietoa voidaan pitää hiljaisena tietämyksenä. (Koivunen 1997, 76.)

Scharmer (2001, 137 – 151) näkee hiljaisen tietämyksen transendenttisen tiedon luomisen spiraalina, joka koostuu kolmesta elementistä. Tätä Scharmerin näkemystä on kuvattu kuviossa 4.

➤ *Shared praxis*, jaettu kokemus, kaikki mitä ihmiset tekevät yhdessä.

- *Shared reflection*, jaettu pohdinta, jaetut kokemukset ja niiden ilmaiseminen, arvoitukset ja kysymykset, kaikki mitä ihmiset yhdessä refleктоivat ja ajattelevat.
- *Formation of common will*, yhteisen tahdon muodostuminen, harvinaisin ja konkreettisin Se tapahtuu keskusteluissa, kun osanottajat muodostavat ja ilmaisevat yhteisen tahdon.



KUVIO 4. Transendenttisen tiedon luomisen spiraali Schermerin (2001, 137 – 151) mukaan

Scharmerin (2001, 137 – 151) mukaan yhteisen tahdon muodostuminen alkaa yksilön kokemusten ilmaisemisella ja jatkuu erilaisten kokemusten reflektoinnilla sekä todellisten tarkoitusten pohdinnalla. Se loppuu yhteisten asioiden määrittämisellä ja toimintaan sitoutumisella. Scharmer kokee, että kriittinen piste tiedon tuottamiselle ja tiedon lajeihin pääsemiselle on keskustelun kompleksisuus. Esimerkiksi dialogissa tulevat esiin erilaiset hiljaiset käsitykset todellisuudesta.

Vaikka Scharmer jakaakin mielipiteensä Nonakan ja Takeuchin ajatusten kanssa, niin kuitenkin hän esittää kysymyksen siitä, mikä voima ajaa tietospiraalia eteenpäin. Tämä Nonakan ja Takeuchin organisatorisen tiedon luonnin spiraali on kuvattu kuviossa 5.

2.2 Uuden tiedon syntyminen

Nonakan ja Takeuchin (1995, 74 – 83) mukaan uuden tiedon syntymiselle tarvitaan viisi tiedon muodostuksen mahdollistavaa olosuhdetta. Näitä tiedon luomista auttavia tekijöitä ovat tarkoitus ja päämäärä (*intention*), riippumattomuus ja itsenäisyys (*autonomy*), heilahdus ja luova kaaos (*fluctuation and creative chaos*), liikasanaisuus, päällekkyyks (*redundancy*) ja tarvittava, välttämätön moninaisuus (*requisite variety*).

Organisaatiolla tulee olla strategia joka tähtää kykyyn hankkia, luoda, kerätä ja hyödyntää tietoa. Tietoprosessit liitetään osaksi strategiaprosesseja.

Organisaation päämäärän eli vision ja strategian pitää olla viestittynä kaikille työntekijöille, jotta he voivat tuottaa oikeanlaista tietoa tai pystyvät käyttämään itselleen vastaan tulevan tiedon hyväkseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 74 – 75.)

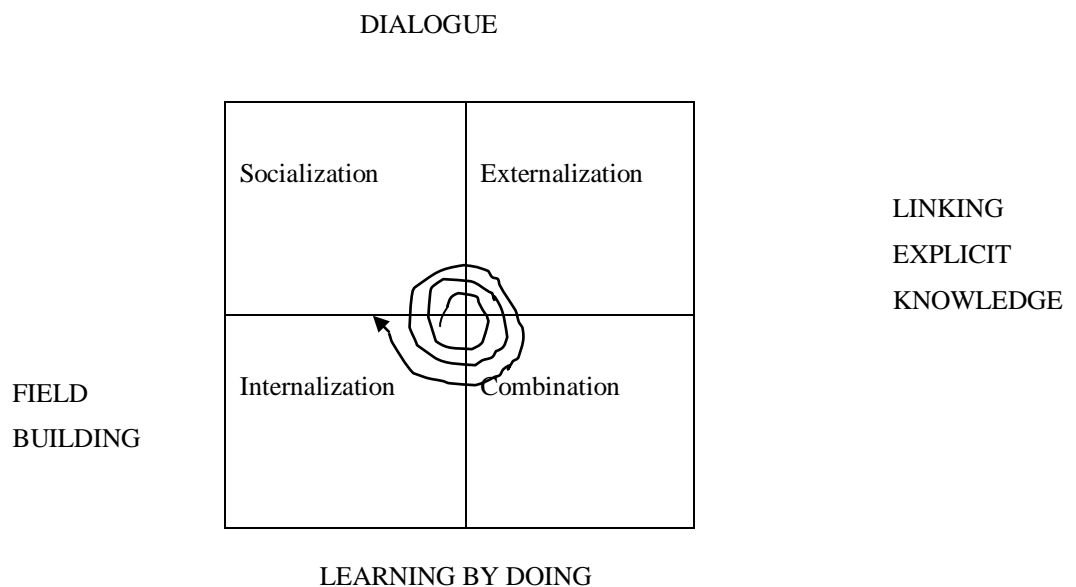
Työntekijöiden tulee voida toimia mahdollisimman paljon itsenäisesti. Näin saadaan mahdollisesti synnytettyä uutta tietämystä. Vaikka toimitaan itsenäisesti, pitää kyetä toimimaan myös kollegoiden kanssa yhteistyössä kuten esim. urheilujoukkueet, jotka tietävät miten saadaan maaleja aikaan yhteistyössä toimimalla. On luotava ilmapiiri, joka tukee uuden tietämyksen käyttöönottoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75 – 78.)

Kun organisaatio ei ole täysin vakaassa tilassa, heilahdus luo kaaosta, josta syntyy uusia asioita tai parempaa tulosta. Opittuja rutiineja, tapoja ja ajatusmalleja on välillä syytä ravistella ja kyseenalaistaa. Usein tämä ”ravistelu” johtaa uuteen kehitykseen. Kaaos voi tulla organisaation ulkopuolelta, jolloin organisaatio on pakotettu muutokseen. Organisaation sisältä syntyvä kaaos voi johtua johdon tahallisesti aiheuttamasta sekasorrosta, jolloin halutaan syntyvän uusia ajatuksia ja toimintatapoja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 78 – 80.)

Tietoa pitää olla työntekijöiden saatavilla enemmän kuin he sitä omassa työssään tarvitsevatkaan. Tiedon ylitarjonta auttaa tiedon kasvua, sen lisääntymistä ja uudistumista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 80 – 82.)

Organisaatorakenteiden pitää olla joustavia ja niissä pitää olla moninaisuutta, jotta työntekijät voivat hallita muuttuvia tilanteita paremmin. Työntekijöiden tulee voida yhdistää nopeasti ja joustavasti tietoa. Jokaisen työntekijän pitää saada tietoa mahdollisimman paljon ja laajalti. Työntekijöiden pitää pystyä ottamaan aloitteet esille ja tarkastella asioita kokonaisuuksien kannalta. Jos tiedon tulkinnan mahdollisuudelle ei anneta tarpeeksi tilaa, tieto muuttuu epäsuhtaiseksi ja johtaa näkökulmien yksipuolisuuteen. Tietoa luova organisaatio ei ole suljettu, vaan myös ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa tiedon luomiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 82 – 83.)

Organisaatio ei voi luoda uutta tietoa itsestään, vaan tieto on sen ihmisissä. Yksi tapa tuottaa uutta tietoa on siirtää ihmisten hiljaista tietoa muotoon, jota organisaatio voi käyttää. (Nonaka & Takeuchi 1995, 72.) Nonaka ja Takeuchi kuvaavat tämänlaista tiedon ja luomisen tapaa spiraalilla, joka lähtee liikkeelle siitä, että syntyy tai muodostuu vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kenttä (*field building*). Tästä siirrytään kollektiivisen pohdinnan ja keskustelun kautta dialogiin, jolloin tieto saadaan ulkoistettua (*dialogue*). Kolmas kombinaatiomalli lähtee verkottumisesta. Organisaatioiden eri osien tietämys saadaan kohtaamaan ja kristallisoitua uusiin tuotteisiin, palveluihin tai käytäntöihin (*linking explicit knowledge*). Lopuksi uudet asiat sisäistetään luontevaksi tavaksi toimia (*learning by doing*). (Nonaka & Takeuchi 1995, 70 – 71.) Tätä organisatorisen tiedonluonnin spiraalia on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Organisatorisen tiedon luonnin spiraali Nonakan ja Takeuchin (1995, 71) mukaan

Spiraali aloitetaan yksilö tasolta siirtyen ylöspäin ja laajentuen yhteisön vuorovaikutuksessa läpi eri osastojen rajojen (Nonaka, Takeuchi 1995, 72).

Tietämystä muunnetaan tässä spiraalimaisessa prosessissa viidellä eri tavalla (Nonaka & Takeuchi 1995, 83 – 89.)

1. *Sharing tacit knowledge*, hiljaisen tietämyksen jakaminen

Organisaatio ei voi luoda tietoa itse, vaan tieto on aina peräisin yksilöistä. Tietoa jaetaan virallisissa ja epävirallisissa tilaisuuksissa saaden jokainen työntekijä sitoutumaan yhteiseen päämäärään.

2. *Creating concepts*, konseptin luonti

Vuorovaikutuksen avulla tieto on muuttunut sanoiksi ja käsitteiksi lopulta kristallisoituen näkyväksi konseptiksi. Itsenäisyys auttaa ryhmän jäseniä ajattelemaan vapaasti, saaden näin asioiden eri näkökulmat esille.

3. *Justifying concepts*, perustelu

Ennen kuin uusi konsepti luodaan, niin yksilöiden tai tiimien tarvitsee perustella valitut työtavat ja menetelmät.

4. *Building an archetype*, testataan ja kokeillaan miten esim. tuote, järjestelmä tai lähestymistapa toimii. Tämä vaihe tarvitsee erilaisia osajia kooten yhteen työkuvaukset, raportointi systeemit tai toimintatavat.

5. *Cross-leveling knowledge*, tiedon ristiin jakaminen.

Organisaation tiedonluomisprosessi on loppumaton tapahtuma, joka itsessään jatkuvasti laajenee. Uusi konsepti, joka on luotu, perusteltu ja mallinnettu siirtyy tiedon luomisen uuteen sykliin tullen sen perusominaisuudeksi.

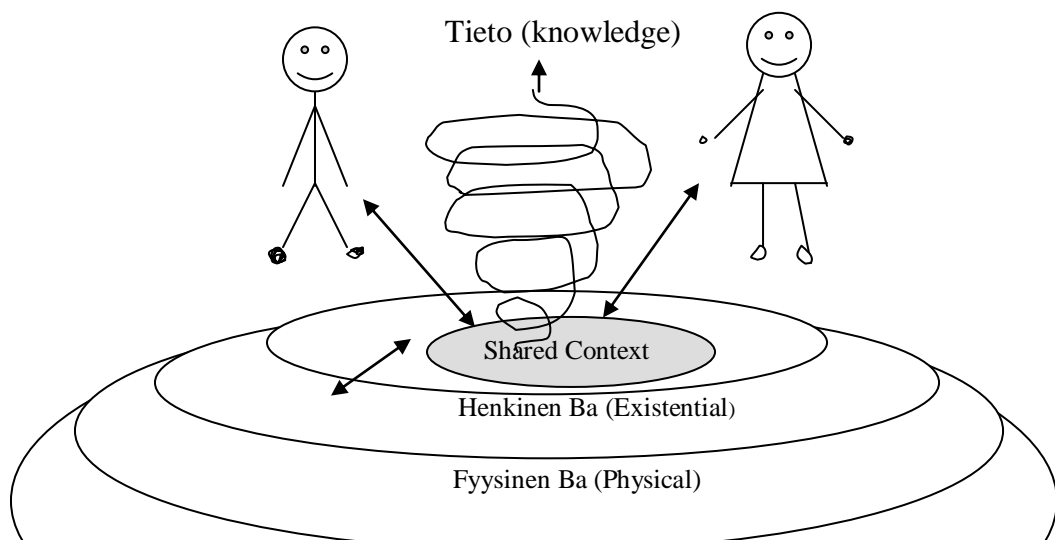
Cookin ja Brownin mukaan tietäminen ja vuorovaikutussuhteen dynaamisuuden aste ovat tärkeässä roolissa, kun tietoa luodaan, jaetaan ja käytetään. Nämä toiminnot vaativat organisaatioympäristöltä tiettyä muotoa ja merkitystä, jotta ne eivät olisi vain pelkkiä toimintoja vaan myös merkityksellisiä käytäntöjä. (Huotari & Lindström 2002, 78.)

2.3 Ba-tila

Tietämys ei voi syntyä tyhjiössä, vaan tarvitsee ”tilan” missä informaatio antaa merkityksen tullakseen tulkittavaksi tiedoksi. Tästä ”tilasta” japanilaiset Nonaka ja Toyama käyttävät nimitystä Ba.

Ba on yhteinen ”tila”, jossa hiljaista tietämystä jaetaan ja uutta tietämystä luodaan. ”Tila” voi olla fyysinen, henkinen tai virtuaalinen, kunhan siinä on vain mahdollista luoda yhteyksiä ihmisten välille. Ba:han liittyy olennaisena osana vuorovaikutus, osallistuminen ja sitoutuminen. (Nonaka & Toyama 2003, 6.) Tätä tilaa on kuvattu kuviossa 6.

Virtuaalisia Ba - tiloja ovat mm. verkossa toimivat yhteisölliset palvelut kuten facebook, myspace, twitter, second life, sähköposti tai puhelinkeskustelu. Fyysisiä Ba – tiloja ovat mm. kokoustilat, toimistot, neuvotteluhuone, sosiaalitalat, kahvihuoneet, pukuhuoneet ja saunat. Henkisiä Ba - tiloja syntyy niin fyysisessä Ba:ssa kuin virtuaalisessa Ba:ssa. Henkistä Ba:ta ovat tunteet, arvot, teot ja hyväksynnät. Ba mahdollistaa paikan, menetelmän ja henkisen tilan avulla luovan vuorovaikutuksen. (Nonaka & Toyama 2003, 6 – 7.)



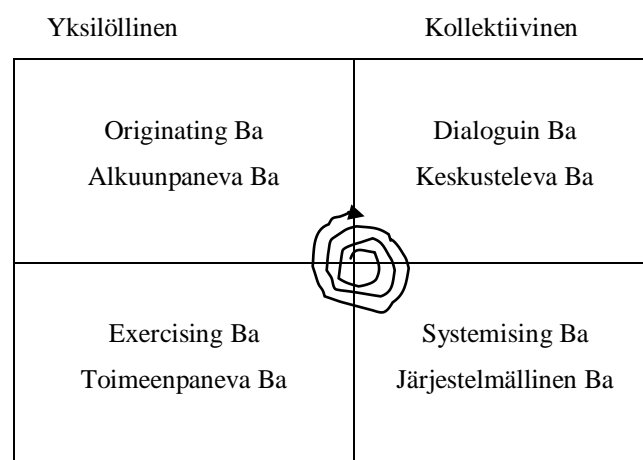


KUVIO 6. Ba:n käsitteellinen kuvaus Nonakan ja Toyaman (2003, 7) mukaan

Nonaka ja Toyama käyttävät sanaa ”*communities of practice*” puhuessaan yhteisöllisestä toimintatavasta. Yhteisön jäsenet jakavat yhteisön tietoa, Ba:n ollessa tila, missä uusi tieto syntyy. Ba:n rajat ovat liikkuvia ja niitä voidaan siirtää nopeasti, koska Ba -yhteisön jäsenet ovat ne itse asettaneet. Ba on jatkuvasti muuttuvaa tapahtuen ”tässä ja nyt” ihmisten tullessa ja mennessä. (Nonaka & Toyama 2003, 6 – 7.)

Ba:ta kuvataan neljänä eri tyyppinä, jotka vastaavat jo aikaisemmin kuviossa 5. esitetyn Nonakan ja Takeuchin organisatorisen tietospiiraalin vaiheita.

Ba:n eri tyypit on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Ba:n neljä eri tyyppiä Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000, 16) mukaan

Alkuun panevassa Ba:ssa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa, *face to face*, kasvokkain. Tämä on tila, missä yksilöt jakavat kokemuksia, tunteita ja mielialoja. Alkuun paneva Ba tekee näkyväksi huolenpidon, rakkauden, luottamuksen ja sitoutuneisuuden. Tämä on perusta jo aikaisemmin luvussa 2.1.2 esitetylle Nonakan ja Takeuchin SECI-mallille, jossa tiedonluomisprosessi alkaa heijastaen sosialisatiovaihetta. Alkuun paneva Ba tarjoaa yleensä sosiaalisen ympäristön, jossa yksilöiden kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja kokemukset auttavat jakamaan hiljaista tietämystä. (Nonaka et al. 2000, 16 – 17.)

Keskusteleva Ba määrittelee kollektiivisen ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. Yksilöiden henkiset mallit ja taidot on muunnettu yleisiksi termeiksi ja konsepteiksi. Nyt yksilöt pystyvät jakamaan henkiset mallit, peilaten ja analysoiden niitä omiin ajatuksiin. Keskusteleva Ba liittyy SECI-mallin ulkoistamisvaiheeseen, jossa toiminta perustuu vuorovaikutukseen. Myös uudet innovaatiot syntyvät tämän Ba:n kautta. Keskusteleva Ba on rakennettu alkuun panevaa Ba:ta tietoisemmin, valiten sopivan sekoituksen erilaisilla tiedoilla ja kyvyillä varustettuja yksilöitä. (Nonaka et al. 2000, 17.)

Järjestelmällisessä Ba:ssa eksplisiittisen tiedon yhdistämistä edesautetaan tietoteknisillä työkaluilla kuten tietopankeilla, työryhmäohjelmilla ja dokumentaatiolla. Yhteisöllistä ja virtuaalista kanssakäymistä, jossa yhdistellään eksplisiittistä tietoa, niin se ei ole ajasta ja paikasta riippuvaista. (Nonaka et al. 2000, 17.)

Toimeenpaneavassa Ba:ssa eksplisiittinen tieto sisäistetään eli tieto muuntuu hiljaiseksi tietämykseksi. Tämä tapahtuu yksilöllisissä ja virtuaalisissa kanssakäymisissä kuten harjoittelulla ja tekemällä. (Nonaka et al. 2000, 17.)

Nonakan ja Nishiguchin (2001,4) mukaan tiedon luominen ja tiedon jakaminen on herkkä prosessi, jossa tarvitaan huolenpitoa ja välittämistä eli tietoa tulee hoivata ”*care*” (...*knowledge must be ”nurtured” rather than ”managed”*). Pelkkä tietojohdaminen ja osaamisen johtaminen (*knowledge management*) ei riitä.

Tiedon luomisessa sosiaalisilla suhteilla on huomattava merkitys. Hoivaaminen yksilöiden välillä on tärkeää ja se edistää organisaation tiedollista kehitystä ja luottamuksen syntyä työntekijöiden välillä. Luottamus luo ilmapiiriä, jossa uudet innovaatiot ja toimintatavat voivat syntyä.

Von Krogh, Ichijo ja Nonaka (2001, 38 – 47) jakavat organisaatiot korkean huolenpidon organisaatioihin (*high care organizations*) ja matalan huolenpidon organisaatioihin (*low care organizations*). Korkean huolenpidon organisaatioissa työntekijät auttavat toinen toistaan, ratkaisevat esiin tulevat ongelmat yhdessä, ovat helposti lähestyttäviä ja jakavat keskenään samanlaiset arvot. Matalan huolenpidon organisaatioissa yksilöt eivät jaa tietoa, eivätkä sitoudu vuorovaikutukseen toistensa kanssa.

Hiljaisen tietämyksen näkyväksi saattamiseen tarvitaan siis monenlaisia tekijöitä. Tärkeimpänä niistä voidaan kuitenkin pitää avointa vuorovaikutusta, valmiuksia avoimeen tiedon jakamiseen, luottamuksellista ilmapiiriä ja ”tilaa” eli Ba:ta, missä tietoa voidaan jakaa. Seuraavassa kappaleessa mietitään hiljaisen tietämyksen tunnistamista.

2.4 Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen

Virtainlahden (2009, 81 - 83) mukaan hiljaista tietämystä ei voida jakaa, kehittää, eikä hyödyntää, jos sitä ei ole ensin tunnistettu. Oman hiljaisen tietämyksen arvostaminen on osa tervettä itsetuntoa, jossa omat tiedot ja taidot tunnustetaan ja tunnustetaan. Esimiesten ja johdon on tiedostettava, mikä osa liiketoiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tietämyksen varassa. Työn tekeminen, siitä kertominen ja sen seuraaminen lisäävät osaamista ja tietämystä. Organisaatiossa, jossa vallitsee kilpailuhenki ja kateus tapahtuu usein siten, että tietoa pantataan. Ei haluta, että toiset saavat kopioitua omia parhaita menetelmiä. Tästä syystä on tärkeää, että organisaatioon saadaan luotua turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokaisen osaaminen ja tietämys tuodaan esille ja ymmärretään, että menestyksellinen liiketoiminta syntyy vain yhdistämällä kaikkein parasta tietämystä ja hyödyntämällä sitä jokapäiväisessä työskentelyssä.

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (2009, 53, 65, 69) on sanonut, että ei riitä, että yksilöt oppivat, myös koko organisaatio on saatava oppimaan. Tiimin osaaminen on yksilöiden kumuloitunutta ja yhteistä osaamista. Se on jaettua osaamista, joka perustuu yhteiseen tulkintaan. Tiimien osaaminen on hiljaista tietoa, jota ei ole vielä dokumentoitu. Tämä hiljainen tieto on saatava jaettua havaittavaksi tiedoksi, jolloin siitä tulee osa koko organisaation osaamista. Organisaation tieto on dataa, informaatiota, tietoa, toimintatapoja ja prosesseja, jotka ovat juurtuneet organisaation tavaksi toimia. Vain jaetulla tiedolla on merkitystä ja tieto pitää olla kaikkien saatavilla.

Hannele Koivusen (1997,78) mukaan hiljaisen tietämyksen käsitettä on vaikea selittää lyhyesti ja yksiselitteisesti, koska sillä kuvataan sanatonta, hiljaista ja perimmältään määrittelemätöntä tietoa.

Virtainlahden (2006, 138 – 139) mukaan, että hiljainen tietämys on käytännössä hankalasti ymmärrettävää ja sitä on vaikea käsitellä. Hänen mukaansa hiljainen tietämys koetaan vieraaksi eikä siitä osata puhua. Haasteena hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa on se, että tietämyksen haltija ei yleensä tunnista omaa tietämystään, sillä se koostuu asioista, jotka ihmisille ovat automaattisia ja rutiininomaisia (Virtainlahti 2009, 86). Voidaan siis ajatella, että suuri osa erikoisosaamisesta muodostuu hiljaisesta tietämyksestä. Asiat vain tiedetään ja se kuinka ne pitää tehdä. Näin päästään onnistuneeseen, ammattimaiseen lopputulokseen. Hiljainen tietämys on hyvin kontekstisidonnaista.

Lappeenrannan teknisen korkeakoulun professori Pirjo Ståhle (2002) on sanonut että, hiljainen tietämys ei ole hyödyllistä, jollei sitä jalosteta välineelliseksi tiedoksi. Ståhlen mukaan yrityksen dynaamisuus, innovatiivisuus ja kilpailukyky kasvavat, jos yritys onnistuu pääsemään käsiksi organisaation hiljaiseen tietämykseen.

Innovaatiot eivät ole yksin keksintöjä tai uusia tuotteita, vaan prosesseja, toimintamalleja, uusia ajatuksia. Tuotteita voi kopioida, in-

novatiivisuutta ei. Tietoyhteiskunnassa juuri innovaatiot ovat ratkaisevia yrityksen jatkuvalla kilpailukyvyllä (Stähle 2002).

Väitöskirjansa johtopäätöksissä Nina Katajavuori (2005, 104) esittää, että oman asiantuntijuuden kehittämisen edellytys on oman epävarmuuden kohtaaminen sekä oman vajaavaisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen. Myös oman työn arvioinnilla ja kyseenalaistamisella edistetään asiantuntijuuden kehittämistä. Asiantuntijuus kehittyy työyhteisöissä vuorovaikutteisessa kanssakäymisessä eri toimijoiden välillä.

Organisaatioiden on tunnistettava, millä osaamisella ja tietämyksellä tulokset saadaan aikaiseksi. Katseen on oltava tulevaisuudessa ja on mietittävä mitä osaamista silloin tullaan tarvitsemaan. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen vaatii sitä, että myös osaamisen tulee vastata uusiin haasteisiin. Vanhentuneista toimintatavoista on opittava pois. Johdon on tunnistettava, millä osaamisen tasolla nyt ollaan, mitä erikoisosaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja tiedostettava keiden hallussa osaaminen on. Liiketoiminnan varmistamisen kannalta mikään asia ei saa olla vain yhden ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2009, 88 – 89.)

2.5 Esimiehen rooli hiljaisen tietämyksen jakamisessa

Tulevaisuudessa organisaatioiden on keskityttävä oman ydinosaamisensa varaan. Tulevaisuuden organisaatiot nojaavat entistä vahvemmin hiljaiseen tietämykseen. Tilapäisyys ja jatkuva muutos asettavat johtamiselle entistä suurempia haasteita, kun organisaatioiden on entistä tärkeämpää saada käyttöönsä parhaat osaamisvoimat. Johtamisen avulla tule saada työntekijöiden parhaat puolet esille, pätevyksiä on jatkuvasti kehitettävä ja rakennettava onnistuneiden tapahtumien kehittymistä. (Juuti 2004, 15, 19.)

Tieto ja osaaminen ovat kilpailuedun ydin ja niiden merkitys tulee kasvamaan edelleen nopeasti. Tämä on syy, miksi esimiehille ja johtoon kuuluville on annettava tilaisuus jatkuvaan oppimiseen (Lehto 2001, 103). Johtaminen on ennen kaikkea toisten kautta toimimista. Esimiehen tehokkuus riippuu siitä, miten hyvin hänen alaisensa toimivat tehtävissään. Ratkaisevaa on se, kuinka esimies pystyy

tukemaan alaistensa työtä. Esimiehet täydentävät alaistensa työympäristöä tarjoamalla resursseja, joilla työntekijät saavuttavat heille annetut työtavoitteet. (Jalava 2001, 14, 20.) Alaisten työnsuorituksen tukemisesta on tullut esimiesten työn keskeisin sisältö ja menestystekijä (Juuti & Vuorela 2006, 13).

Karl Erik Sveiby (1990, 248 - 249) esittää kirjassaan, ”Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa”, kuinka Matsushita Electricin konsernin konsultti Konosuke Matsushita jo vuonna 1979 kertoi Japanissa vierailulla olevalle länsimaalaiselle liikemies- ja yritysjohdolle miten japanilaiset yritykset saavuttivat länsimaalaiset kilpailijansa.

...yrityksenne perustuvat Taylorin mallille. Ja vielä pahempi juttu on se – niin teidän päännekin perustuvat! Teidän maailmassamme potot ajattelevat ja duunarit käsittelevät ruuvimeisseleitä. Sisimmäsänne olette lujasti vakuuttuneita siitä, että tämä on ainoa oikea tapa pyörittää yrityksiä... Olemme kauan sitten tajunneet, että yrittäminen on niin monimutkaista ja vaikeaa, vaikeasti ennustettavaa, kilpailuntäyteistä ja kaoottista, että olemassaolomme riippuu siitä, pystymmekö alituisen ja systemaattisesti houkuttelemaan esiin, suuntaamaan ja vapauttamaan kaikkien työntekijöiden tiedot ja henkiset resurssit yrityksen ja sen toiminnan kehittämiseen... vain käyttämällä kaikkien työntekijöiden yhdistynyttä ”aivovoimaa” yritys voi kohdata nykypäivän yritys ympäristölle tyypilliset muutokset ja koetelemukset... (Muistiinmerkinnyt Gustav Delin, Sefram-gruppen, joka oli vierailulla mukana.)

Organisaation kyky innovoida on siis riippuvainen koko organisaatiosta, se ei ole pelkästään sen johtajiston varassa. Voimakkaasti johtajakeskeinen yritys saattaa merkitä sitä, mitä Sveibyn edellä mainittu tarina kertoo, että yrityksen aivokapasiteetti on keskittynyt. Mitä voimakkaammin se on keskittynyt, sitä haavoittuvampi se on ja sitä kyvyttömämpi yritys on luomaan uusia innovaatioita. Puhuttaessa innovaatioiden merkityksestä menestystekijänä, kyse on aina organisaation voimavaroista, ei yksilöiden resursseista. (Stähle & Grönroos 1999, 72.)

Organisaation kilpailukyvyyn ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu se, kuinka yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa muodostaen toimivia kokonaisuuksia (Stähle & Grönroos 1999, 73). Esimiehen on osattava kuunnella henkilöstöään, avattava keskustelua ja sitä kautta hyödynnettävä erilaista osaamista (Ilmarinen,

Lähteenmäki & Huutanen 2003, 168). Henkilöstö on sitä motivoituneempaa, mitä enemmän heille delegoidaan tehtäviä (Cronhjort, Huilaja & Ollila 1996, 20). Sakari T. Lehto (2001, 183) korostaa kirjassaan ”Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita”, että toimintaympäristön tuntemisen lisäksi on pidettävä huolta yrityksen monipuolisesta osaamisesta ja kyvystä löytää nopeasti uusia näkökulmia. Innovaatioille on luotava otollinen ympäristö.

Tulevaisuuden organisaatioiden pääoma on aineeton pääoma. Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, organisaatiokulttuuriin sijoittuvasta pääomasta ja asiakassuhteisiin liittyvästä asiakkuuspääomasta. Menestyvät organisaatiot sijoittavat pitkäjänteisesti näihin kaikkiin, rakentaen inhimillistä pääomaa jatkuvan koulutus – ja kehittämistoiminnan kautta. (Juuti 2004, 17.) Martti Kairanen (2004, 62 - 63) korostaa, että johdon keskeisenä asiana on tulevaisuudesta huolehtiminen. Kairasen mukaan tulevaisuudessa vaaditaan työntekijöiltä aikaisempaa enemmän tietoja, taitoja ja osaamista työn vaativuuden kohotessa ja kiireen jatkuvasti kasvassa. Jos et osaa tai opi, joudut ulos. Jatkuva koulutus ja kouluttautuminen ovat tärkeää. Kinnunen (2004, 109 - 110) taas korostaa, että tieto ei saa olla vain muutamien lahjakkaiden ihmisten hallussa, vaan se on juurrutettava järjestelmiin ja tietokantoihin saaden se kaikkien käyttöön. Tehokkaimmillaan tietoa on kerättävä järjestelmällisesti, sitä on jaettava muiden kesken ja sitä on hyödynnettävä yrityksen osaamisista rakennettaessa.

Johtamisen perusulottuvuuksina voidaan pitää ihmisten johtamista (*leadership*) ja asioiden johtamista (*management*). Ihmisten johtamisella osoitetaan organisaatiolle kehittymisen ja uudistumisen suunta sekä inspiroidaan ja innostetaan ihmisiä, saaden henkilöstö seuraamaan johtajiston viitoittamaa tietä. (Virtanen 2009, 78.)

Osaamisen jakamiselle ja yhdessä oppimiselle tulee tarjota mahdollisuus. Nuoria ja ikääntyviä pitää rohkaista toimimaan yhdessä. Esimies on esimerkki ja edelläkävijä, jonka asenteen pitää olla kunnossa kohdatessaan eri-ikäisiä. Esimies pystyy nauttimaan työstään paremmin, kun suhtautuu luontevasti eri-ikäisiin. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 176.) Organisaation johtoryhmä on yrityksen seuratuin tiimi ja siksi sen pitäisi toimia aina esimerkillisesti (Sydänmaanlakka 2009, 195).

Näkökulma osaamisen johtamisessa on siirtymässä kielteisen ihmiskuvaan omaamisesta myönteisen ihmiskuvan omaamiseen, eli työntekijät ovat muuttuneet kustannuksista tuloksentekijöiksi. Tiedon rooli on muuttunut vallan välineestä organisaation käyttövoimaksi, jota jalostetaan vuorovaikutuksessa. (Juuti 2005, 19.)

Luottamuksellisessa ilmapiirissä esimiehet pystyvät sietämään virheitä ja auttamaan muuttamaan toimintaa sekä kannustamaan henkilöstöä löytämään uusia ratkaisuja (Silvennoinen 1999, 116).

Seuraavaan kappaleeseen olen kirjannut muutamia menetelmiä, joita hyödyntämällä esimies voi auttaa alaistaan kehittymään ammatillisesti. Nämä työkalut olen valinnut opinnäytetyöhön siksi, että ne perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen, joten niillä on myös oma roolinsa hiljaisen tietämyksen jakamisessa.

2.6 Esimiehen työkalut työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin

Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamiseen liittyviä esimiesten tärkeimpiä tehtäviä ovat kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, joiden avulla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Kun henkilöstö on osavaa ja sitoutunutta, osaamispääomasta tulee organisaatiolle merkittävä voimavara, joka heijastuu myös yrityksen tulokseen. Sitä mukaan kun työntekijälle asetetaan yhä korkeampia vaatimuksia, tulee esimiesten etsiä ja ottaa käyttöön keinoja, joiden avulla henkilöstö voi ilmaista mielipiteitään ja tuntea olevansa tärkeä osa liiketoimintaa. (Ulrich 2007, 53.) Asiakaspalvelussa olevan henkilöstön on ensisijaisesti tyydytettävä asiakkaiden tarpeita. Monesti kuitenkin tyydytetään omia tai johdon tarpeita ja toiveita, estäen joustavan ja asiakkaan tarpeisiin reagoivan toiminnan. (Silvennoinen 1999, 115.)

Virtainlahden (2009, 217 -218) mukaan tietämyksen jakamisen ongelmaksi mainitaan usein toimimaton henkilökemia, jolloin suhde syystä tai toisesta ei toimi. Oma kokemusta ei haluta välittää henkilölle, jonka kanssa vuorovaikutus ei toimi. Virtainlahti korostaa, että erilaisuuden ei tule olla esteenä tietämyksen jakami-

nessa. Toimivaan vuorovaikutukseen kuuluu kannustavan ja rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautetta pitää antaa kaikilla tasoilla, niin esimies alaiselleen kuin alainen esimiehelleen.

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu niitä työkaluja, jotka jo ovat esimiesten käytössä Sokos Hotel Lahden Seurahuoneella. Uusia menetelmien käyttöönottoa ei ole ajateltu, vaan näistä jo käytössä olevista halutaan saada parempi hyöty.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, johon molemmat osapuolet ovat valmistuneet. Keskustelun aikana annetaan palautetta puolin ja toisin. Katse on suunnattu tulevaisuuteen, miettien mitä osaamista ja kehittymistä organisaatio kaipaa tulevaisuudessa. (Helkelä 2008, 220.) Kehityskeskusteluiden tarkoitus on auttaa sekä yksilöä että organisaatiota kehittymään. Keskusteleva johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin. (Juuti, Vuorela 2006, 106,112.) Kehityskeskustelut mahdollistavat omalta osaltaan yrityksen tavoitteiden toimeenpanemisen ja niiden toteutumisen. Keskusteluissa tarkastellaan mm. työntekijöiden osaamista ja kehittymistä.

Osaamiskartoitukset, joita voidaan tehdä mm. kehityskeskustelujen yhteydessä toimivat apuvälineenä hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa. Tämä osaamiskartoitus auttaa esimiehiä selvittämään minkälaista osaamista yritykseltä on tulevina vuosina poistumassa eläkkeelle lähdön mukana tai minkälaista koulutusta nuoremmat henkilöt tarvitsevat pärjätäkseen työssään. Tehtävistä on tärkeä tunnistaa ne, jotka ovat yksilösidonnaisia ja joiden tehtävien jakamiseen pitää osata varautua eläköitymisen takia. Tällöin voidaan kehittää keinoja, kuinka tätä erikoisosaamista voidaan jakaa nuoremmille. (Ilmarinen, Lähtenmäki & Huuhtanen 2003, 177 – 180.)

Työnohjaus on pitkäkestoinen prosessi, jossa ohjaajan ja ohjattavan välisessä dialogissa syntyy oivalluksia. Työnohjauksessa käsitellään työhön liittyviä oivalluksia, käsityksiä, itsestänselvyyksiä ja työn nostattamia tunteita. Tavoitteina on tehtävien kirkastaminen, työn kehittäminen, työssä jaksaminen ja ammatillisen kasvun tukeminen. (Helkelä 2008, 220.) Työnohjausprosessi pyrkii tuottamaan kokemuksellisen oppimisprosessin, joka tukee ohjattavan ammatillista kehittymis-

tä, työn tuloksellisuutta ja työssä tarvittavien henkilökohtaisten voimavarojen taroituksenmukaista sääntelyä. (Immaisi 2008, 7.)

Benchmarkingilla tarkoitetaan toisilta oppimista, usein vapaamuotoista tapaa vaihtaa tietoa. Malleja ja ideoita haetaan omasta ryhmästä tai jopa oman yrityksen ulkopuoleltakin. Benchmarkingin tavoitteena on oppia tekemään asiat entistä paremmin. Oppimiseen tarvitaan vastaanottokykyä ja kuuntelemisentaitoa. Asioita täytyy tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Cronhjort, Huila & Ollila 1996, 58.) Juuti ja Vuorela (2006, 130) korostavat, että parhaiden käytäntöjen etsimisessä ja ympäristön analysoinnissa jokaisen tulee kulkea avoimin mielin ja etsiä heikkoja signaaleja, jotka poikkeavat totutusta. Uusia mahdollisuuksia on etsittävä jatkuvasti. Vain näin sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön voi onnistua.

Luottamuksellisessa ilmapiirissä on hyvä ratkoa työn solmukohtia. Hyvä kehityskeskustelu kehittää niin työntekijää kuin esimiestäkin. Osaamiskartoitusten avulla esimies selvittää tarvittavan osaamistilanteen. Työnohjaus taas auttaa työntekijää oivaltamaan paremmin työn merkityksen. Hiljaisen tietämyksen näkökulmasta esimiehen on osattava esittää oikeanlaisia kysymyksiä työntekijän työssä pärjäämisestä. Henkilökohtaisten keskustelujen kautta esimies pystyy omalta osaltaan jakamaan hiljaista tietämystä eteenpäin.

Kun esimies antaa työntekijöilleen tilaisuuden benchmarkingiin, niin samalla hän mahdollistaa hiljaisen tietämyksen jakamisen. Kappaleessa 2.1.2 esiteltiin SECI-malli missä ihmisen katsotaan oppivan sosiaalisessa kanssa käymisessä, niin myös benchmarking on oppimista toiselta sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Sosiaalisuus on tärkeässä osassa hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Ihmisten on oltava avoimia ja vastaanottavaisia sekä heillä on oltava mahdollisuus muuttaa aikaisempia toimitapojaan, jotta hiljainen tietämys pystytään jakamaan. Vuorovaikutus on keino, jolla uudet tavoitteet saadaan toteutumaan. Monipuolista vuorovaikutusta tulee olla kaikilla tasoilla, niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. (Cronhjort, Huilaja & Ollila 1996, 21.)

Erilaisten keskustelujen perusteella esimiehet saavat hyödyllistä tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat oman työnsä ja osaamisensa. Benchmarkingia tapahtuu seuraamalla esim. työkaverin työskentelyä. Myös työntekijöiden tilaisuudet keskustella eri työtavoista ja työmenetelmistä auttavat työn parhaiden käytäntöjen löytämisessä.

Nämä yllämainitut esimiehen työkalut mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen ja uuden tiedon syntyminen. Esimies pystyy keskustelujen avulla juurruttamaan organisaation strategiaa. Näin saadaan organisaation visio ja strategia viestitettyä henkilöstön keskuuteen. Opinnäytetyön aiheen valinnassa osaamiskartoituksella oli suuri rooli. Osaamiskartoituksesta ja pitämistäni kehityskeskusteluista huomasin, mitä osaamista työyhteisössä oli poistumassa eläkkeelle lähtijöiden myötä lähitulevaisuudessa.

3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyön kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimusorganisaatio ja kerrotaan kuinka tutkimus toteutettiin. Tutkimusmetodina käytettiin kehittävää työntutkimusta, jossa arvioidaan nykyinen toimitapa, kehityshistoria sekä uuden toimintamallin etsiminen ja suunnittelu.

3.1 Case- organisaation esittely

Tutkimusorganisaationa oli Sokos Hotel Lahden Seurahuone, joka on osa Sokos Hotels- ketjua. Sokos Hotels -ketjuun kuuluu Suomessa yhteensä 47 hotellia sekä Venäjällä, Pietarissa kolme ja Virossa, Tallinnassa sijaitseva Viru- hotelli. Sokos Hotels – ketju voitti jo toistamiseen luotetuimman hotelliketjun maininnan Reader's Digestin (Valittujen Palojen) teettämässä Luotetuin Merkki -tutkimuksessa. Jotta asiakkaiden luottamus saavutetaan myös tulevaisuudessa, suureen rooliin nousee henkilöstön osaamisen taso.

Sokos Hotel Lahden Seurahuone sijaitsee Aleksanterinkadulla, Lahden ydinkeskustassa. Sokos Hotel Lahden Seurahuoneella on 150 hotellihuonetta, kokous- ja tilausravintola Hämesali, ruoka- ja seurusteluravintola Memphis sekä yökerho Seurahuone Night ja kesäravintola Pihatto. Yrityksen ydintuotteena on majoitus- ja ravintolapalvelujen tuottaminen niin vapaa-ajan matkustajille kuin liikematkustajillekin.

Tulevien vuosien aikana monen organisaation kilpailukyky on vaarassa, kun kokeneet työntekijät siirtyvät eläkkeelle vieden mukanaan vankkaa ammattitaitoa. Näin on myös Sokos Hotel Lahden Seurahuoneella, jossa työskentelee 18 henkilöä. Työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä kuvaa vähäinen henkilöstön vaihtuvuus ja pitkät työsuhteet. Jotkut näistä työsuhteista ovat kestäneet yli 30 vuotta. Jotta toiminta ja palvelu pelaavat, niin työntekijöitä tulee myös henkilöstövuokrausfirmojen kautta. Tämä luo myös haasteen, sillä henkilöstövuokrausfirmojen kautta tulevien henkilöiden vaihtuvuus on suuri. Myös ammatti- ja osaamistaito henkilöstövuokrausfirmojen kautta tulevien henkilöiden välillä vaihtelevat melkoisesti. Sesonkivaihtelut ja loma-ajat muodostuvat myös haasteeksi palvelun tasalaadun takaamiseksi.

Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen työntekijöiden keski-ikä on 44 vuotta. Seuraavan viiden vuoden aikana kolme työntekijää saavuttaa eläkeiän. Näillä työntekijöillä on ”työkalupakissaan” paljon hiljaista tietämystä. Tätä tietämystä ei saa päästää eläkkeelle tietämyksen haltijan mukana.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä hiljainen tietämys tarkoittaa kaikkia niitä asioita, joita ihmiset tekevät ilman sen ihmeempiä miettimättä ja kyselemättä. Osaaminen on muuttunut rutiiniksi, tietoa on saatu tekemällä asioita itsenäisesti ja olemalla tilanteissa mukana. Jotta tämä taso saavutetaan, missä osaaminen muuttuu rutiiniksi ja oma asiantuntijuus kehittyy, on oltava valmis siirtymään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Uusien toimitapojen käyttöönotto on siirtymistä epämukavuusalu-

eelle. Kun uusi toimitapa sisäistetään, niin epämukavuusalue on muuttunut ja laajentunut mukavuusalueeksi. Eli oma osaaminen ja ammattitaito ovat kasvaneet.

Opinnäytetyön tekijänä minulla oli tutkimukseen sisäinen tutkimusote, sillä minulla on useiden vuosien kokemus opinnäytetyössä tutkittavista tehtävistä. Kokemus ei ole peräisin ainoastaan Sokos Hotel Lahden Seurahuoneelta, vaan myös muista kokous- ja tilausravintoloista. Tästä syntyi vahva esiymmärrys tutkittavaan asiaan. Toisaalta tämä esiymmärrys muuttui myös haasteeksi, sillä olin sisällä tässä työssä niin syvästi, että ehkä en huomannut asioita samalla tavoin kuin, jos olisin katsonut asioita ulkopuolisen silmin. Haasteeksi nousi myös se, että samanaikaisesti sekä työntekijänä että tutkijana havainnoidessani ja kysellessäni asiakkailta kuinka heidän kokouksensa sujui, niin en voinut olla varma, vastasiko asiakas täysin rehellisesti vai esim. kaunisteleeko hän vastaustaan.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 59 – 70) SECI- malli luo perustan empirialle, samoin kuin Scharmerin (2001, 137 – 151) jaettu kokemus, jaettu pohdinta ja yhteisen tahdon muodostuminen. SECI- malli on valittu tähän tutkimukseen syystä, että mallissa ihmisen katsotaan oppivan sosiaalisessa kanssakäymisessä, jolloin hiljainen tietämys siirtyy erilaisissa vuorovaikutuksissa työntekijältä toiselle. Scharmerin mallissa yhteisen tahdon muodostuminen alkaa yksilön kokemusten ilmaisemisella jatkuen erilaisten kokemusten reflektointiin ja todellisten tarkoitusten pohdintaan, loppuen yhteisten asioiden määrittämiseen ja toimintaa sitoutumisenä. Molemmat mallit perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen.

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, niin tietämys ei voi syntyä tyhjiössä, vaan tarvitsee ”tilan” eli Ba:n missä informaatio antaa merkityksen tullakseen tulkittavaksi tiedoksi. Tässä opinnäytetyössä Ba:ta edustaa ryhmäkeskustelut, jossa hiljaista tietämystä jaetaan ja uutta tietämystä luodaan. Ba:han liittyy olennaisena osana vuorovaikutus, osallistuminen ja sitoutuminen. (Nonaka & Toyama 2003, 6.)

Nonakan ja Takeuchin SECI- mallia peilaten työn empirinen osuus tehtiin kehittävän työn tutkimuksen vaiheita hyödyntäen. Kuviossa 8. on kuvattu kehittävän

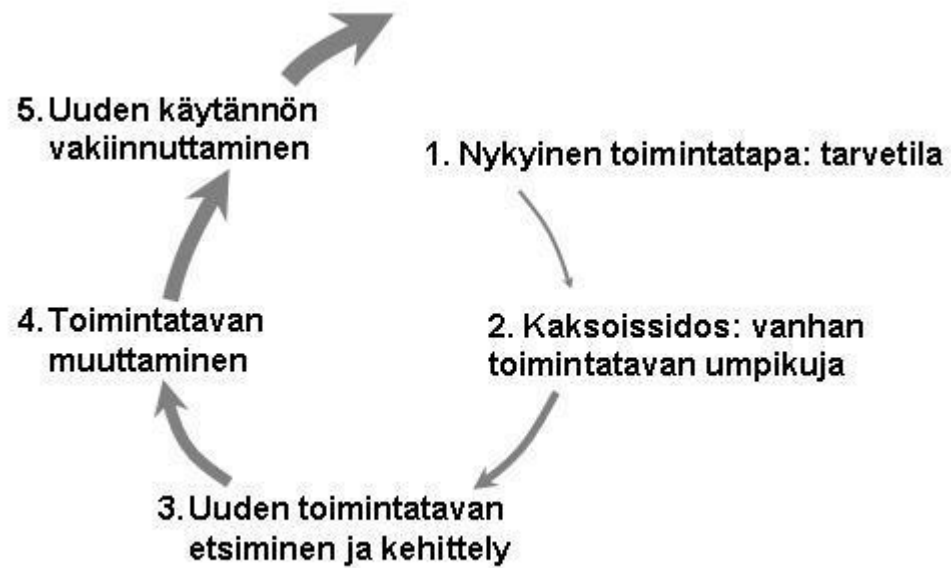
työntutkimuksen vaiheet. Kehittävän työn tutkimuksen vaiheista nykyinen toimintatapa vastaa SECI- mallin vaihetta sosialisatio, joka on muodostunut yrityksen kulttuurista, ajatuksista ja toimintamalleista. Kaksoissidos eli vanhan toimintatavan umpikujaa kuvaa tiedon ulkoistamista. Siinä tieto kirjataan helpompaan ja ymmärrettävämpään muotoon. SECI- mallin yhdistäminen vastaa kehittävän työn tutkimuksen vaihetta uuden toimintatavan etsiminen ja kehittäminen. Tässä vaiheessa faktatieto dokumentoidaan näkyväksi. Sisäistäminen vastaa toimintatavan muuttamista, jossa täsmällinen tieto muuttuu hiljaiseksi tietämykseksi. Tässä vaiheessa hiljainen tietämys alkaa kehittyä uudelleen.

Kehittävän työn tutkimuksen mallin olen valinnut siksi, että opinnäytetyöni koskee nimenomaan työn kehittämistä ja tämän takia katsoin, että kehittävän työntutkimuksen vaiheet ovat opinnäytetyössäni selkeämpi malli kuin SECI- malli.

Kehittävä työntutkimus on refleksiivinen tutkimusote ja sen metodologiseen ideaan kuuluu, että analyysiyksikkönä on kollektiivinen yhteisö, jonka toiminnalla on yhteinen kohde. Kehittävän työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan pitkäkestoisina kollektiivisina oppimisprosesseina, joka usein johtaa uusien yhteistyömallien luomiseen. (Muutoslaboratorio, 2010.)

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tietämyksen jakamiseksi luodaan uusia tai parannetaan entisiä yhteistyömalleja, jotka auttavat henkilöstöä suoriutumaan entistä paremmin työtehtävistään. Tämän mallin mukaan käytiin Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen ryhmäkeskustelut. Keskustelujen tarkoituksena oli saada syntymään tehokkaampia ja laadukkaampia työtapoja.

Koska uuden toimintatavan juurruttaminen on hidasta ja vanhasta tavasta pois oppiminen vie aikaa, niin kehittävän työntutkimuksen vaihetta, uuden käytännön vakiinnuttamista, ei ole raportoitu opinnäytteessä.



KUVIO 8. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet Engeströmin (1995) mukaan

Kohta 1. Nykyinen toimitapa

Työyhteisössä vallitsee tietty vakiintunut toimintatapa. Poikkeavat ajatukset, väli-
neet ja työtavat esiintyvät yksittäisinä häiriöinä. Muutos alkaa epämääräisestä
tarvetilasta, jossa häiriöiden lisääntymisen takia nykyinen toimintamalli ei enää
tunnu toimivan tyydyttävästi. Uudelle toimitavalle on selvä tarve. Kehittävän
työntutkimuksen syklin ensimmäisenä vaiheena on työtoiminnan etnografinen
kuvaaminen eli konkreettisten kuvausten tuottaminen työstä ja sen historiasta eri-
laisin havainnointimenetelmin. Tavoitteena tässä vaiheessa on työ nykytilan ja sen
ongelmakohtien kuvaus sekä tutkittavan toimintajärjestelmän rajaus.

Kohta 2. Kaksoissidos: vanhan toimintatavan umpikuja

Kehittävän työntutkimuksen syklin toisena vaiheena on toiminnan kehityshistori-
an ja nykyisten ristiriitojen analyysi. Ristiriidoista seuraa oppimisen vaihe. Tämä
vaihe liittyy toiminnan tarkoituksen ja kohteen uudelleenmäärittelyyn sekä uuden

toimintatavan etsimiseen. Uutta toimintamallia etsittäessä keskustelua käydään monista ideoista ja malleista, joiden pohjalta ratkaisuja voitaisiin kehittää.

Kohta 3. Uuden toimintatavan etsiminen ja kehittäminen

Uusi toimintakäytäntö saa vähitellen muotonsa ja vakiintuu kun työyhteisön jäsenet ratkovat uuden ja vanhan logiikan välisistä ristiriidoista syntyviä epäselvyyksiä ja pulmatilanteita. Kokonaan uuden toimintamallin muodostuminen ratkaisuna toiminnan ristiriitoihin näyttää usein tapahtuvan sarjana ajatuskokeita ja ”mitä jos” -kysymyksiin vastaamista. Tällaisten ajatuskokeiden materiaalina käytetään tarjolla olevia esimerkkejä tai malleja.

Kohta 4. Toimintatavan muuttaminen

Uuden toimintamallin käyttöönotto on hankkeen aikana muodostetun suunnitelman testausta konkreettisesti työssä. Tähän vaiheeseen liittyvät törmäykset uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Tämä on seurausta siitä, että uusi toimintamalli on sekä mahdollisuus vastata toiminnan uusiin vaatimuksiin että uhka, sillä se pakottaa luopumaan totutuista rakenteista ja rutiineista. Näiden ristiriitojen ratkomisen kautta uusi malli muuttuu uudeksi käytännöksi. (Engeström, 1995).

4 HILJAISEN TIETÄMYKSEN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN JA JAKAMINEN CASE-ORGANISAATIOSSA

Tässä kappaleessa kerrotaan mistä muodostuu Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen kokous- ja tilaustoiminnan kriittiset pisteet. Kappaleessa kuvataan kuinka hiljainen tietämys tehtiin näkyväksi ja kuinka se jaettiin henkilöstön kesken case-organisaatiossa. Lopuksi pohditaan esimiesten roolia hiljaisen tiedon ja tietämyksen näkyväksi tekemisessä ja sen jakamisessa jatkossa.

4.1 Toiminnan kriittiset pisteet ja asiakkaiden odotukset

Asiakaspalvelussa tilanteet eivät toistu samanlaisina, vaan asiakkaan rooli vaikuttaa tilanteeseen. Hyvästä asiakaspalvelusta jää tunne, että asiakas sai enemmän kuin mitä hän odotti. Tämän päivän asiakaskunta on hyvin valveutunut ja palve-

lua osataan odottaa sekä vaatia. Hyvä asiakaspalvelu vaatii oikeanlaisen palveluasenteen sekä hyvät vuorovaikutustaidot, sillä palvelu on henkilökohtaista kanssakäymistä asiakkaan ja työntekijän välillä.

Hyvässä palvelussa asiakas asetetaan aina etusijalle. Asiakasta tervehditään ja puhutellaan ystävällisesti. Kohteliaisuuden tulee olla luonnollista ja luontevaa. Hyvä palvelu on luotettavaa ja tasalaatuista. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan palvelunlaatuun. (Kannisto & Kannisto 2008, 13 – 14).

Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen asiakastyytyväisyysmittausten tulosten perusteella voidaan pitää onnistuneen kokouspäivän menestystekijöinä seuraavia asioita:

- sujuva ja asiantunteva palvelu
- kokouspäivän ohjelman läpikäyminen kokousjärjestäjän kanssa
- aikatauluissa pysyminen, mutta myös niissä joustaminen tarpeen mukaan
- kokousvastaavan tavoitettavuus kokouksen aikana
- apua kokousvälineiden ja teknistenlaitteiden kanssa.

Havainnointieni mukaan kokousasiakkaat arvostivat seuraavia asioita:

- sujuvaa ja joustavaa palvelua
- kokoustekniikan toimivuutta ja rauhallisia kokoustiloja
- henkilöstön saatavuutta
- kokousvetäjän vastaanottoa
- aikataulujen läpikäymistä
- sovittujen tarjoilujen oikea-aikaista toimittamista
- hyvää ja maittavaa ruokaa

Näistä tekijöistä muodostuvat myös toiminnan kriittiset pisteet. Eli nämä ovat asioita joiden täytyy ehdottomasti toimia, jotta voidaan auttaa asiakasta onnistumaan hänen omassa työssään. Tästä listasta sain muodostettua hyvän esiyymmärryksen asiakkaiden odotuksille.

4.2 Nykyinen toimitapa

Käydessäni kehityskeskusteluja syksyllä 2009 huomasin, että useammalla työntekijällä oli epäselvää kuinka toimia erilaisissa asiakastilanteissa. Osalle oli vaikea hahmottaa kokonaisuutta ja sitä miten eri toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Pelisäännöt olivat hukassa. Työyhteisössä syntyi hankausta kun jokainen suoritti työtään omallaan, parhaaksi katsomallaan tavallaan. Yksi oli yhtä mieltä ja toinen oli sitä mieltä, että asia olisi pitänyt tehdä eri, juuri hänen omaksumallaan, tavalla.

Jotta itse pääsin syvemmin ja konkreettisemmin asiaan sisään, aloin suorittaa havainnoiteja seuraten työntekijöiden työskentelytapoja. Erityisesti havainnoin niitä asioita, joita ajattelin työntekijöiden tekevän sen kummemmin asiaa miettimättä esimerkiksi työjärjestystä ja asiakaskohtaamista. Ennen havainnoitien tekemistä analysoin Sokos Hotels- ketjun asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksia. Näin sain tärkeää tietoa siitä, mistä asiakkaiden mielestä muodostuu onnistunut kokouspäivä eli löysin näin toimintamme kriittiset pisteet.

Havainnoinnit toteutin syksyn 2009 ja kevään 2010 välisenä aikana. Ajallisesti havainnoiteihin käytin aikaa puolesta tunnista tuntiin kerralla. Kaikkiaan havainnoiteihin ja aineiston analysointiin kului aikaa 12 tuntia. Osan havainnoinneista suoritin toimimalla itse kokousvastaavana. Tähän rooliin kuului kokouksenjärjestäjän vastaanottaminen ja tilaisuuden läpikäyminen järjestäjän kanssa, tarjoilujen hoitaminen, kokouslaitteiden käytössä opastaminen, laskutus sekä muut kokousjärjestäjän toivomat asiat. Osan havainnoinneista tein seuraamalla toisten tapaa toimia kokousvastaavana sekä haastatteleamalla kokouksenjärjestäjiä että kokoukseen osallistujia. Haastattelujen tavoitteena oli saada asiakasnäkökulma esille ja kuinka he kokivat palvelun laadun ja toiminnan.

Havainnoista muodostui aineisto, joka koostui ottamistani valokuvista, asiakkaiden palautteista ja muistiinpanoistani. Valokuvien tarkoitus on jakaa hiljaista tietämystä visuaalisuuden kautta sekä toimia apuna joidenkin asioiden avaamisessa. Aineiston analysoinnissa punaisena lankana pidin asiakkaiden näkökulmaa, miettien koko ajan miten asiakas tämän kokee.

Nykyisen toimitavan mukaan jokainen työntekijä suoriutui työstään niin hyvin kuin hän sen hetkisen ammattitaitonsa ja työkokemuksensa perusteella pystyi. Eritasoinen ammattitaito ja työkokemus vaikuttivat siihen, että työn jälki ei ollut tasalaatuista. Sovittua laatua ei ollut määritelty esimiesten toimesta, eikä toimintatapa ollut selkeä. Asiakasnäkökulman puute teki sen, että asiakkaan odotukset saattoivat jäädä toteutumatta. Jokainen työntekijä kuitenkin yritti parhaansa, jotta saavuttaisi hyvän palvelutason.

Haastatellessani asiakkaita ja kerätessäni palautteita kokouspäivän toimivuudesta, palautteet olivat pääsääntöisesti positiivisia. Erityisesti henkilökunnan ystävällisyys ja ruoan maku saivat kehuja. Parannettavaa löytyi erikoisruokavalioiden huomioimisessa. Kuitenkin suurinta harmia aiheutti kokous- ja tietotekniikan toiminnan ongelmat. Vaikka tekniikka useimmiten toimi moitteettomasti, se oli kaikesta huolimatta suurin stressin aiheuttaja kokousjärjestäjille. Kokousjärjestäjien aikaisemmat huonot kokemukset kokous- ja tietotekniikan toimimattomuudesta, ovat luoneet aiheellisen epäilyn tietotekniikkaa kohtaan. Havainnoidessa huomasin, että kokous- ja tietotekniikka olivat myös henkilökunnalle suurin stressin aiheuttaja.

Havaitsin myös, että vaikka kokousjärjestäjät kokivat erittäin tärkeäksi aikatauluissa pysymisen, niin tärkeää oli myös niissä joustaminen jos asiakkaan aikataulu niin vaati. Valmius aikaistaa tai myöhentää sovittua aikataulua pidettiin tärkeänä. Moni kokouksenjärjestäjä kysyikin, kun päivän aikataulua käytiin lävitse, että mitä jos aikataulut heillä muuttuvat.

Kysymys *”onko talo entuudestaan tuttu?”* jäi monelta kokousvastaavalta tekemättä. Havainnoiteja suorittaessa olin huomannut, että asiakkaan rooliin oli vaikea asettua. Työtehtävät nähtiin helposti vain työntekijälle tuttujen prosessien kautta.

Kokouslaitteiden ja -välineiden osalta kokousjärjestäjät halusivat, että laitteet katsotaan yhdessä kokousvastaavan kanssa. Havainnoidessani kuitenkin huomasin myös, että jotkut kokousvastaavat jättivät kokoustekniikan läpikäymisen kokonaan tekemättä. Myös osa tilatusta kokoustekniikasta saattoi puuttua.

Yleisenä huomiona todettakoon, että asiakkaan roolin ymmärtäminen nähtiin vaikeana eikä asioista keskusteltu niiden oikeilla termeillä. Asioita oletettiin liikaa, eikä asiakkaalta kysytty kuinka hän asiat todellisuudessa haluaa. Kokemusperäistä tietoa ei jaettu työntekijöiden kesken. Havainnointien johtopäätös oli, että hiljainen tietämys ei nouse esille nykyisillä menetelmillä ja sen hyödyntäminen jää heikoksi.

4.3 Kaksoissidos: vanhan toimintatavan umpikuja

Havainnointien aikana huomasi, että kokous- ja tilausravintola Hämesalin toiminnassa on liikaa kirjaamattomia toimintatapoja. On tehtäviä, joista toinen työntekijä suoriutuu oman kokemustietonsa avulla paremmin kuin toinen. Työtä tehdään itsenäisesti eikä yhdessä työparin kanssa. Asioista ei keskusteltu niiden oikeilla termeillä. Termeillä oli erilainen merkitys eri työntekijöillä. Esimiehet eivät olleet määritelleet selviä rajoja ja vastuita. Kokoustekniikan hallinta oli heikolla tasolla, eivätkä kaikki työntekijät tienneet välineistön oikeita nimiä tai sitä mitä niillä tehdään ja miten käytetään.

Työn tekeminen kokous- ja tilausravintola Hämesalissa nähtiin vähempiarvoisena työnä kuin Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen muilla ravintolaosastoilla. Kuukausittain pidettävässä ravintolaosastojen palavereissa käsiteltiin muiden osastojen asioita enemmän kuin kokous- ja tilausravintolan toimintaa. Esimiehet eivät olleet ottaneet käyttöön keinoja, joilla henkilöstö pystyisi ilmaisemaan mielipiteitään. Näin työntekijät kokivat olevansa vähemmän tärkeä osa liiketoimintaa. Osaltaan tähän saattoi vaikuttaa se, että liiketoiminnan tavoitteet eivät olleet työntekijöillä selvillä eikä yhteistä tahtotilaa ollut muodostunut. Työn minimivaatimuksia ei ollut myöskään määritelty.

Esimiehet eivät olleet määritelleet niitä toiminnan rajoja, joita työntekijöiden tuli noudattaa. Jokaiseen pieneenkin asiaan haluttiin esimieheltä hyväksyntä, ennen kuin asia tehtiin. Henkilöt, jotka pääsääntöisesti työskentelivät kokous- ja tilaus-

ravintolassa, omasivat valtavan määrän hiljaista tietämystä. Kuitenkaan heidän osaamistaan ja hiljaista tietämystään ei ollut mitenkään saatettu näkyväksi. Henkilöt, jotka tekivät vähemmän töitä kokous- ja tilausravintolassa, pitivät työskentelyä siellä hankalana ja vaikeana.

4.4 Uuden toimitavan etsiminen ja kehittäminen

Sokos Hotels- ketjun asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksista sain ensiarvoista tietoa siitä, mitkä asiat ovat asiakkaiden mielestä tärkeitä, jotta heidän tilaisuutensa onnistuvat. Näistä asioista muodostui toiminnan kriittiset pisteet. Nämä kriittiset pisteet on esitetty jo aikaisemmin kohdassa 4.1.

Asiakkaan arvostukset, edellytykset ja odotukset muodostivat yhdessä havainnointiaineiston kanssa pohjan kun laadin ryhmäkeskustelujen kysymysrungon, joka oli jaoteltu aiheen mukaisesti (LIITE 1). Keskustelujen läpiviemiseksi olin laatinut jokaiseen keskusteluun kaksi - kolme kysymystä, joiden pohtimisen ajattelin jakavan hiljaista tietämystä. Kysymysten määrän halusin pitää pienenä, sillä kysymykset olivat laajoja ja odotin niistä syntyvän paljon keskustelua.

Jotta avointa keskustelua syntyisi, on tärkeää saada luotua luottamuksellinen ilmapiiri. Näin jokainen osallistuja pystyy avoimin ja luottavaisin mielin toimimaan vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Luottamuksen saavuttamiseksi kerroin ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa, että tutkimuksen aineistoa käsitellään luottamuksella, eikä sitä luovuteta eteenpäin. Vain minulla, tutkijana, on oikeus käsitellä aineistoa. Ryhmäkeskustelujen nauhoitetut aineistot säilytin itselläni tutkimuksen ajan. Nauhoitukset ja muun tutkimuksesta syntyneen tausta-aineiston hävitin heti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimusaineistoa käytettiin vain tässä tutkimuksessa.

Uuden toimintamallin etsimiseen ja kehittelemiseen tarvittiin neljä ryhmäkokousta salihenkilöstön kanssa. Jokaisen ryhmäkeskusteluun varattiin kaksi tuntia aikaa. Näihin ryhmäkeskusteluihin osallistui tutkijan lisäksi kuusi tarjoilijaa. Kai-

killä ryhmäkeskusteluun osallistuneilla tarjoilijoilla oli kokemusta asiakaspalvelusta ja ravintola-alan töistä.

Ryhmäkeskustelujen aiheet olin rakentunut kokous- ja tilausravintolan asiakkaiden tarpeista sekä kokouspäivän kulusta. Ensimmäisen ryhmäkeskustelun aiheena oli: Mitä pitää huomioida/tehdä ennen asiakkaiden saapumista. Toisena oli: Asiakkaiden saapuminen ja vastaanotto. Kolmas aihe oli: Miten toimia kokouksen aikana sekä asiakkaiden lähdettyä. Neljännellä kerralla teimme asioista yhteenvedon ja kirjasimme asiat, joista olimme sopineet.

Jokainen ryhmäkeskustelu nauhoitettiin. Nauhoituksesta litteroitiin kaikki kohdat, jotka liittyvät työn tekemiseen ja erityisesti hiljaiseen tietämykseen. Keskusteluissa olleita muita asioita kuten, liiketoiminnan tulosta, ilmoitusasioita yms. ei litteroitu. Nämä muut asiat käytiin läpi aina ennen kuin siirryttiin käsittelemään opinnäytetyön aihetta.

Litteroinnit suoritti tekijä itse. Vaikka keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin, niin jokaisessa ryhmäkeskustelussa sovitut toimitavat kirjattiin vielä ylös. Kirjaajana toimi vuorollaan jokainen ryhmäkeskusteluun osallistuja. Tällä toimenpiteellä osallistutettiin ryhmäkeskusteluun osallistujat, samalla pyrkien saamaan kaikki mukaan keskusteluihin.

Tutkijana käytin litteroituja aineistoja esimerkkeinä opinnäytetyössäni ja pyrin löytämään niistä työkaluja, joita voin hyödyntää johtamisen apuvälineinä. Litteroituja aineistoja ei tuotu suorina lainauksina ryhmäkeskusteluihin. Opinnäytetyöhöni otin mukaan ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden suoria lainauksia heidän puheenvuoroistaan. Näitä lainauksia käytin kuvaavina esimerkkeinä sekä perustelemassa ja avaamassa tulkintoja. Koska opinnäytetyöhön tuli suoria lainauksia litteroiduista aineistoista, niin anonymiteetin takaamiseksi numeroin ryhmäkeskusteluihin osallistuvat henkilöt; henkilö 1, henkilö 2. jne. Näin myös opinnäytetyön soveltava osuus pysyi objektiivisena ja validina. Ryhmäkeskustelujen aineistoista pyrin löytämään oleelliset asiat, joista voitiin koota opastus – ja perehdytysapuväline eli työkortti. Tämän apuvälineen on tarkoitus palvella niin uusia työntekijöitä kuin toimia myös vanhoille työntekijöille yhteisen sopimisen

ja yhteisen tahdon muistilistana. Tätä opastus- ja perehdytysapuvälinettä ei liitetty opinnäytteeseen, koska se edustaa yrityksen omaa, luottamuksellista tietoa.

Näiden neljän ryhmätapaamisen sekä havaintomateriaalin avulla pyrittiin löytämään vastaukset opinnäytetyön kysymyksiin:

- Miten hiljainen tietämys saadaan kokous- ja tilausravintolassa jaettua ja näkyväksi salihenkilöstön kesken.
- Miten esimies voi johtaa hiljaista tietämystä ja mitä työkaluja esimiehet tarvitsevat hiljaisen tietämyksen johtamisen näkökulmasta.

Kaikki neljä ryhmäkeskustelu tilaisuutta pidettiin Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen kokoustilassa. Tutkimukseen osallistuville varattiin ryhmäkeskusteluun tarvittava aika jo työvuorolistan suunnittelussa. Jokaisen osallistujan puhelin oli joko äänettömällä tai suljettuna, joten kaikki ylimääräinen häly ja melu pyrittiin ryhmäkeskustelujen aikana eliminoimaan.

Ensimmäinen ryhmäkeskustelu pidettiin 16.12.2010. Aiheena olivat tehtävät, jotka tulee huomioida ennen kokousasiakkaiden saapumista. Keskustelu vei aikaa 1,5 tuntia. Keskusteluun osallistui seitsemän henkilöä, joista yksi oli tutkija. Keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua aineistoa tästä ensimmäisestä keskustelusta kerääntyi seitsemän sivun verran.

Ensimmäisessä ryhmätapaamisessa alustin projektin ja perustelin sen tarpeen. Esittelin myös minun, tutkijan roolissa, keräämäni havaintoaineiston eli valokuvat, muistiinpanot sekä asiakkaiden kommentit ja palautteet. Näiden havaintojen avulla henkilöstö analysoi ja arvioi omaa työtapaansa. Käytyjen keskustelujen sekä havainnointien perusteella huomasin, että toimintatavat on tehtävä työntekijöille näkyviksi, jotta voitaisiin toimia entistä asiakaslähtöisemmin ja ammattimaisemmin.

Havainnointiaineiston esittely ei aiheuttanut suurta ihmetystä. Keskustelun aikana oli vaikeaa saada ihmiset puhumaan hiljaisesta tietämyksestään ja heidän omasta roolista sen jakamisessa. Oli huomattavasti helpompaa puhua näkyvistä asioista

kuten tilausmääräyksistä eli ordereista, kokousvälineiden säilytyksestä sekä asioista, toisin sanoen eksplisiittisestä tiedosta.

Asioiden ennakointi nousi useissa puheenvuoroissa esille. Ennakointi ja etukäteen tapahtuva valmistelu nähtiin hyvin tärkeänä työtehtävänä.

Henkilö 2: ”Jokaisen on tiedettävä mitä tapahtuu koko päivän aikana. Ennakointi on kaiken A ja O ”

Henkilö1: ”Lue orderi huolella, viimeiseen riviin asti. Kannattaa miettiä etukäteen orderin perusteella minkälaisia asiakkaita on tulossa. Näin voi varautua etukäteen. Sitten kun asiakkaat tietää ja tuntee, niin tietää mitä vermeitä ne tarvii. ”

Henkilö 5. ”Tarjoilut esille hyvissä ajoin. Jos ne myöhästyy, ni taa-tusti sanomista tulee.”

Henkilö 4. Kun pöytämuotoja laitetaan, niin kannattaa katsoa myös seuraavan päivän muoto. Näin saattaa säästää seuraavan päivän tekemisissä.

Toinen ryhmäkeskustelu pidettiin 5.1.2011. Keskustelussa aiheena oli kokousasiakkaiden saapuminen. Keskustelu vei aikaa tunti ja 45 minuuttia. Keskusteluun osallistui tutkija mukaan luettuna seitsemän henkilöä, samat henkilöt jotka osallistuivat myös ensimmäiseen ryhmäkeskusteluun. Myös tämä keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnista jätettiin pois asiat, jotka eivät liittyneet kokoustoimintaan, mm. yleiset ilmoitusluontoiset asiat sekä kokousvälineiden tekninen opastus. Tekninen opastus jätettiin litteroimatta syystä, että niistä on olemassa kirjalliset ohjeet. Näistä kirjallisista ohjeista otettiin tarvittava tieto työohjeisiin. Litteroitua materiaalia syntyi viiden sivun verran.

Henkilö 6. ”Tervehdin aina kädestä pitäen ja esittelen itseni. Sen jälkeen kerron heille heidän ohjelman, joka käydään yhdessä asiak-

kaan kanssa läpi. Tiedustelen heidän toiveet. Kerron tarjoilut, missä ne ovat, kellonajat ja muut. Lopuksi kerron vielä puhelinnumeron mistä minut saa kiinni. Näin tää on toiminut tähän asti ihan hyvin Kun näin olen tehnyt, niin olen huomannut, että päivä alkaa iloisesti”.

Henkilö 5. ”Päivän saa onnistumaan kun sen asiakkaan ottaa heti aamusta lämpöisesti vastaan, niin siihen välille syntyy jotakin, jota mä en osaa sanoa. Se on vaan jotain.”

Kun henkilöltä 5. kysyttiin, että mitä tekoja se tarkoittaa kun asiakas otetaan lämpöisesti vastaan, niin sitä hän ei osannut tarkemmin sanoa. Hän selitti, että siihen kuuluu iloiset ilmeet, eleet, puhetapa ja reipas olemus.

Kolmas ryhmäkeskustelu pidettiin 26.1.2011. Ryhmäkeskustelun aiheena olivat työtehtävät kokouksen aikana ja asiakkaan poistumisen jälkeen. Keskustelu vei aikaa tunti ja 30 minuuttia. Keskusteluun osallistui tutkija mukaan luettuna seitsemän henkilöä. Myös tämä keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua materiaalia syntyi neljän sivun verran.

Kysymys mitä työtehtäviä suoritetaan silloin kun, asiakkaat ovat kokouksessa eivätkä tarvitse palvelua, koettiin vaikeana.

Henkilö 1. Silloin tehdään kaikkea näkymätöntä työtä. Onhan sitä kaikenlaista tekemistä.

Henkilö 4. Siinä valmistellaan sitten tulevia tilaisuuksia.

Siihen mitä henkilö 1. mainitsema näkymätön työ on, oli vaikea saada vastausta.

Henkilö 1. No, kyllähän te tiedätte mitä siellä pitää tehdä. Onhan siellä vaikka mitä töitä.

Viimeinen eli neljäs ryhmäkeskustelu pidettiin 24.2.2011. Tähän ryhmäkeskusteluun osallistui aikaisempien ryhmäkeskusteluun osallistuneiden lisäksi myös osa keittiön henkilökunta sekä ravintoloiden tarjoilijat, jotka eivät olleet aikaisemmissa ryhmäkeskusteluissa mukana. Yhteensä 12 henkilöä. Keskustelu kesti tunnin, se nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitua aineistoa tuli 4 sivua.

Tässä neljännessä tapaamisessa esiteltiin tutkijan kokoama aineisto aikaisempien ryhmäkeskustelujen pohjalta. Aineisto koostui asioista, jotka auttavat henkilöstöä suoriutumaan entistä nopeammin ja tehokkaammin työstään sekä täyttämään paremmin asiakkaiden odotukset. Aineistoa analysoitiin yhdessä, jotta parhaat käytännöt saatiin dokumentoitua. Tämän aineiston tehtävänä on myös taata yhdessä sovittu laatu, jolloin tekemisestä muodostuu tasalaatuista. Tasalaatuisuus takaa sen, että asiakkaiden on helpompi luottaa yrityksen toimintaan. Tätä koottua aineistoa kutsutaan työkortiksi, koska se sisältää työohjeita. Tämä dokumentti toimii myös perehdytyksen apuvälineenä.

Yhteensä ryhmäkeskusteluihin käytettiin aikaa 5.75 tuntia. Litteroitua aineistoa näistä käydyistä ryhmäkeskusteluista syntyi yhteensä 20 sivun verran.

Ryhmäkeskustelujen avulla laadittiin yhteiset pelisäännöt ja toimintatapa kirkastettiin. Työnarvostus osastolla nousi, kun osaston toimintaa alettiin systemaattisesti ryhmäkeskustelujen avulla kehittää. Työntekijät tunsivat olevansa tärkeä osa liiketoimintaa. Kun yhteiset tavoitteet ja toimintatavat on määritelty, on esimiesten vastuulla seurata että niitä myös noudatetaan.

Kysymyksen miten hiljainen tietämys saadaan kokous- ja tilausravintolassa jaettua ja näkyväksi salihenkilöstön keskuudessa vastauksena tämän työn perusteella on avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Avoimempi ilmapiiri lisää luottamusta, jolloin henkilöstö alkaa vapaammin keskustella toimintatavoistaan ja työn rutiineistaan. Esimiehet ovat avainasemassa ilmapiirin luomisessa. Heidän tulee johtaa toimintaa jämakästi ja antaa aikaa sekä paikka, missä työntekijät voivat vaihtaa ajatuksiinsa työn tekemisestä.

4.5 Esimiehen rooli hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemiseen ja jakamiseen jatkossa

Tässä opinnäytetyössä hiljainen tietämys tehtiin näkyväksi ryhmäkeskustelujen avulla. Keskustelujen aikana hiljaista tietämystä jaettiin siitä, miten eri henkilöt suorittavat ja suoriutuvat samoista tehtävistä. Ryhmäkeskusteluissa kävi ilmi, että asioiden perustelemisen auttoi henkilöstöä ymmärtämään asioita syvällisemmin. SECI- mallin mukaan hiljaisen tietämyksen jakamisessa iso rooli on oppia toisen henkilön, osaavaa suoritusta seuraten. ”*Learnin by doing*” eli *tekemällä oppimisen* - ideologia, harjoitusten ja käytäntöjen kautta muuttaa hiljaista tietämystä näkyväksi. Tämän takia on hyvä, että työparit jaetaan Nonakan, Takeuchin ja Polanyin esittämän ajatuksen mestari ja oppipoika -asetelman mukaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että mestari on aina oppipoikaa vanhempi vaan huomioidaan Sveibyn ajatus siitä, että myös vanhempi voi oppia nuoremmalta.

Esimiesten on pystyttävä luomaan ilmapiiri, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja edistää uuden tietämyksen käyttöönottoa. Jos avointa ilmapiiriä ei saada muodostettua, uhkana on että henkilöstö ei jaa asiantuntemustaan eikä tietämystään. Haasteena hiljaisen tietämyksen jakamisessa myös on se, että tietämys on niin hiljaista, että edes tietämyksen kantaja ei tiedä sitä omaavansa.

Jotta *tekemällä oppimisen – ideologia* toteutuu, niin esimiesten on huomioitava työparit työvuorolistojen suunnittelussa. Työvuorolista suunnittelun avulla saadaan työyhteisössä jaettua hiljaista tietämystä. Työpareja muodostettaessa on erikikäisiä ja erilaista kokemusta omaavia laitettava työskentelemään keskenään. Näin saadaan mahdollisimman laaja-alaista, tämänhetkistä osaamista. Hyvässä työyhteisössä työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä.

Esimiehen kannalta tiedon johtamisessa avoin vuorovaikutus ja säännölliset palaverit ovat tärkeitä. Esimiehen läsnäolo koettiin myös ryhmäkeskusteluissa tärkeänä ja se, että esimies on kiinnostunut kuulemaan alaistensa ehdotuksia. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka työntekijän esittää omia näkemyksiään työnteosta. Kuitenkin muitakin kanavia täytyy olla, sillä kaksi kertaa vuodessa pidettävät ke-

hityskeskustelut ovat hiljaisen tietämyksen jakamisen kannalta aivan liian harvoin. Näitä muita kanavia ovat mm. säännölliset palaverit, joissa tietoa ja hiljaista tietämystä jaetaan mm. benchmarkingin avulla. Näiden palaverien ja keskustelujen tarkoitus on saada avoimesti keskustellen syntymään tehokkaampia ja laadukkaampia työtapoja. Esimiehen on tiedettävä, mikä osa toiminnasta tapahtuu kokemusperäisen tiedon varassa. Esimiesten täytyy panostaa myös asioiden dokumentointiin. Dokumentit on tallennettava siten, että tieto on helposti kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla.

Kehityskeskustelujen aikana tehtävät osaamiskartoitukset tukivat hiljaisen tietämyksen jakamista. Osaamiskartoituksen avulla esimiehet pystyvät tarkastamaan, ovatko osaamistavoitteet saavutettu, millä tasolla osaaminen on nyt ja mitä pitää tulevaisuutta silmällä pitäen vahvistaa. Vanha sanonta, että virheistä oppii parhaiten, pitää osaltaan paikkansa myös hiljaisen tietämyksen luomisessa. Siksi ilmapöytäkirjaan pitää olla kannustava ja salliva eikä keskittyä syyllisten etsimiseen.

Mitä enemmän työn eri prosesseja käytiin ryhmäkeskustelujen aikana lävitse, sitä helpommin työ alkoi sujua. Osaaminen alkoi muuttua rutiiniksi. Myös kysymykset esimiehille, jotka ammattilaisten täytyisi osata itse ratkaista, vähenivät, kun osaamista ja hiljaista tietämystä jaettiin ryhmäkeskusteluissa. Kysymykseen kuinka esimies omalla toiminnallaan voi auttaa hiljaisen tietämyksen jakamista, vastaus oli, että antamalla aikaa jakaa työkokemuksia työporukan kesken. Myös kehityskeskustelut ja säännölliset palaverit koettiin hyvinä.

Ryhmäkeskusteluissa esille nousseista asioista muodostettiin työkortti. Työkortissa on dokumentoitu asiat, jotka pitää huomioida, jotta asiakkaan kokouspäivästä muodostuu onnistunut. Työkortti toimii myös laatumittarina. Kun jokainen kohta työkortista on tehty, työn jälki on hyvä. Taulukossa 2. on vedetty yhteen esimiesten tekemisiä, joilla he voivat johtaa hiljaista tietämystä ja mitä työkaluja he tarvitsevat.

TAULUKKO 2. Esimiesten tekemiset ja työkalut hiljaisen tietämyksen mahdollistajina

Esimiehen tekeminen	Työkalu
Tavoitteet selviksi henkilöstölle.	Säännölliset palaverit, työohjeet.
Säännölliset tavoitekeskustelut.	Kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset.
Mahdollistaa työkaverilta oppimisen.	Työvuorolistasuunnittelu, benchmarking,
Olla läsnä ja kiinnostunut.	Ideoiden kuuntelu, tukea ja kannustaa. Alisuorituksiin puuttuminen.
Omalla toiminnallaan edesauttaa avoimen keskustelu kulttuurin syntymistä.	Henkilöstön tasapuolinen kohtelu.

Työohjeistusten tekeminen, seuranta ja päivittäminen ovat osa esimiestyötä ja ne ovat siis esimiesten vastuulla. Esimiehet eivät saa hyväksyä alisuorituksia, vaan niihin pitää puuttua ja ohjata toimintaa jämäkästi, mutta tasapuolisesti. Työyhteisön ristiriitoja ei saa lakaista maton alle, vaan esimiesten tulee puuttua niihin heti asian havaittuaan.

Esimiesten tulee selvittää alaisilleen organisaation arvot ja työn tavoitteet. Avoimen ilmapiirin luomisen lisäksi esimiesten tärkein tehtävä hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemisessä ja jakamisessa on saada henkilöstö innostumaan työstään, sekä luoda henkilöstölle puitteet onnistua ja menestyä työssään tukemalla ja kannustamalla heitä. Jotta nämä asiat onnistuvat tulevaisuudessa paremmin, niin esimiesten työpisteet uudelleen sijoitettiin lähemmäksi kokousosastoa. Näin esimiehen tavoitettavuus helpottui. Esimiehet lisäsivät myös omaa osuuttaan osallistua kokoustoiminnan operatiiviseen työhön. Tämä lisäsi työnarvostusta ja näin esimiehet mahdollistivat omalta osaltaan hiljaisen tietämyksen jakamisen.

4.6 Käytännön sovellutukset ja jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimusmenetelmä perustui kehittävän työn tutkimukseen, jota sovitin SECI-malliin. Tähän tutkimukseen malli sopi hyvin, koska analyysiyksikkönä oli kollektiivinen yhteisö, jonka toiminnalla oli yhteinen kohde. Malli antoi tutkimusel-

le selkeän toimintatavan. Tämän tutkimuksen antamien kokemusten mukaan voin suositella kehittävän työn tutkimuksen metodin käyttämistä myös muissa tämän kaltaisissa työn kehittämisen tutkimuksissa.

Tutkimuksen kohteena oli yksi organisaatio ja yksi työryhmä. Pienen otannan vuoksi tutkimuksesta ei voi tehdä laajoja yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa ei pyritty etsimään yleispätevää mallia hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja näkyväksi tekemiseen, vaan huomioitiin case- organisaation toiminnan erikoispiirteet. Kuitenkin uskon, että tulosten voidaan ajatella pätevän myös muissa kokous- ja tilausravintoloissa toimivatpa ne Sokos Hotels- tai Hilton- brändin alla.

Tutkimuksen havainnointijaksot auttoivat ymmärtämään tutkittavaa kohdetta hyvin. Vaikka havainnointijakso oli melko lyhyt, niin minun aikaisempi kokemukseni kokoustoiminnasta ja oma hiljainen tietämykseni auttoi ymmärtämään asiat syvällisesti. Haasteeksi asioiden syvälinen ymmärrys nousi siinä, että en osannut välttämättä katsoa asioita uusin silmin ja kehittää uusia tapoja ja menetelmiä.

Myös hiljaisen tietämyksen kirjoittaminen opinnäytetyöhöni oli vaikeaa. Minä ymmärsin mitä ryhmäkeskusteluissa puhutuilla asioilla tarkoitettiin, mutta en pystynyt sitä selvästi opinnäytteessäni raportoimaan. Koen myös, että oman hiljaisen tietämykseni takia, en osannut esittää oikeita kysymyksiä, jotta olisimme saaneet hiljaisen tietämyksen paremmin jaettua ja näkyväksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmana on validiteetin osoittaminen. Tässä tutkimuksessa olin tutkijan roolissa niin syvällisesti sisällä kohteessa, että uskon perustellusti tietäväni tarpeeksi tutkittavasta kohteesta. Havainnointijakson aikana keräämäni aineisto auttoi ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Aineistoa on kerätty havainnoimalla, haastattelemalla, valokuvaamalla ja nauhoittamalla. Tämän takia tutkimuksen validiutta voidaan pitää hyvänä.

Tulosten luotettavuutta eli reliabiliteettia ei kuitenkaan voi yleistää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tuloksiin vaikuttaa niin toimintaympäristö kuin henkilöstön ammatillinen kokemus, ikä, asenne ja halu jakaa tietoa.

Ryhmäkeskustelut osoittivat, että on vaikeaa saada hiljainen tietämys näkyväksi ja siten jaettua koko henkilöstön kesken. Hiljaista tietämystä ei osattua pukea sanoiksi. Oletettiin, että myös toiset ymmärtävät asian samalla tavalla kuin hiljaisen tietämyksen haltija itse. *Kyllähän sen tietää, senhän jo vaistoaa ja näkee*, olivat kommentteja kysymykseen mistä huomaa, onko asiakas tyytyväinen toimintaamme. Omaa osaamista ja ammattitaitoa vähäteltiin. Oletettiin toistenkin ajattelevan ja tekevän samalla tavalla. Osaamista, joka oli saatu koulutuksen kautta, pidettiin arvokkaampana kuin kokemuksen kautta saatua osaamista.

Esimiesasemani loi tutkimukselle myös haastetta. Havainnoidessani asioita jotkut työntekijät ajattelivat, että olen kontrolloimassa ja etsimässä virheitä heidän tekemisistään. Toivon kuitenkin, ettei esimiesasemani vaikuta tutkijan roolissa tekemiini havainnoiteihin.

Tutkimuksen perusteella uskon, että tästä tutkimuksesta on hyötyä esimiehille, jotka miettivät keinoja, joilla pystyy mahdollistamaan hiljaisen tietämyksen jakamisen. Kuitenkin pitää huomioida jokaisen organisaation erikoispiirteet. Näitä erikoispiirteitä on mm. henkilöstön koulutus- ja osaamistaso, ikärakenne, toimintaympäristö ja organisaation kulttuuri. Myös työtehtävät ja niiden erityisluonne on esimiesten syytä huomioida, jotta hiljaista tietämystä saadaan jaettua.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta jatkotutkimuksen kohteeksi voisi esittää miten suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen vaikuttaa hotelli- ja ravintola-alan toimintaan ja kuinka ala selviää työvoimapulan tuomista haasteista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön pääongelma oli, miten hiljainen tietämys saadaan kokous- ja tilausravintolassa näkyväksi ja jaettua salihenkilöstön kesken. Alaongelmana oli miten esimies voi johtaa hiljaista tietämystä ja mitä työkaluja esimiehet tarvitsevat hiljaisen tietämyksen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön näkökulmana oli työn kehittäminen, niin työntekijöiden kuin esimiesten työn kannalta. Työn kehittämisellä haluttiin lunastaa Sokotel Oy:n palvelulupaus asiakaslähtöisestä toiminnasta. Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli parantaa Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen palvelukykyä ja osaamista jakamalla hiljainen tietämys salihenkilöstön kesken ja näin tehdä siitä näkyvää. Tutkimuksen avulla haettiin henkilöstölle parempaa osaamisen tasoa ja varmuutta työhönsä.

Opinnäytetyön prosessien tutkimisen keinoina käytettiin kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaa, jonka ideana on tehdä näkyviksi nykyisten työkäytäntöjen vahvuuksia ja ongelmakohtia. Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoitti sitä, että henkilöstön omia kokemuksia jaettiin neljässä eri ryhmäkeskustelussa vuorovaikutuksen avulla ja näin saatiin henkilöstö miettimään omaa työn tekemisen prosessiaan. Näiden keskustelujen tavoitteena oli synnyttää tehokkaampia ja laadukkaampia työtapoja. Malli pohjautui Nonakan ja Takeuchin SECI- malliin, jossa ihmisten katsotaan oppivan sosiaalisessa kanssakäymisessä hiljaisen tietämyksen siirtyessä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijältä toiselle sekä Schermerin malliin tiedon eri ulottuvuuksista.

Hiljaista tietämystä jaettiin neljässä eri ryhmäkeskustelussa. Keskusteluihin osallistui kuusi kokous- ja tilausravintola Hämesalin työntekijää. Keskusteluihin oli varattu aika jo työvuorosunnittelussa, joten työntekijät pystyivät etukäteen valmistautumaan keskusteluihin.

Ryhmäkeskusteluissa mietittiin ja pohdittiin asioita monelta eri näkökannalta parhaan lopputulokseen saavuttamiseksi. Asiakastyytyväisyysmittausten tuloksista ja tehdyistä havainnoinneista saatiin toiminnan kriittiset pisteet, eli asiat jotka täytyy onnistua, että asiakkaan kokouspäivästä muodostuu onnistunut. Näin ymmärrettiin tapahtumien kulkua ja muutoksen tarpeellisuutta entistä paremmin.

Ryhmäkeskustelujen aiheet oli koottu kokous- ja tilausravintolan asiakkaiden tarpeista sekä kokouspäivän kulusta. Ensimmäisen ryhmäkeskustelun aiheena oli mitä pitää huomioida/tehdä ennen asiakkaan saapumista eli ennakointi. Toisen ryhmäkeskustelun aiheena oli asiakkaan saapuminen ja vastaanotto, kolmas aihe oli miten toimia kokouksen aikana sekä asiakkaan lähdettyä. Neljännellä kerralla tehtiin yhteenvedot ja sovitut asiat dokumentoitiin. Ryhmäkeskustelujen perusteella syntyi dokumentti, johon on kirjattu työ- ja palveluohjeita. Tämä dokumentti eli työkortti toimii niin uusien työntekijöiden perehdytys listana kuin myös palvelustandardien perustana eli laatumittarina. Sovitun laadun tekeminen takaa tasalaatuisuuden, joka on asiakkaiden helppo ostaa ja organisaation helppo ja tehokas tuottaa.

Ryhmäkeskustelujen avulla löydettiin tehokkaampia ja laadukkaampia työtapoja. Näiden avulla säästetään työaikaa ja ne myös helpottavat työn rasittavuutta. Toimintatapojen kirjaaminen työkorttiin edistää tasalaatuisen ja yhdessä sovitun palvelunlaadun toteutumisen. Nyt asioilla ja termeillä on sama merkitys jokaisella työntekijällä ja esimiehellä. Työntekijöiden työstä suoriutuminen ja työn laatu paranivat hiljaisen tietämyksen lisääntyessä. Työntekijät uskalsivat tehdä itsenäisiä päätöksiä entistä rohkeammin, kun esimiehet olivat määritelleet vastuut ja rajat.

Esimiesten on pystyttävä luomaan ilmapiiri, joka tukee avointa vuorovaikutusta ja hiljaisen tiedon jakamista. Esimiesten on valvottava, että työkorttia noudatetaan ja sovitut asiat suoritetaan. Alisuorittamiseen ja työyhteisön ristiriitoihin on esimiesten puututtava jämäkästi.

Hiljaisen tietämyksen saattaminen näkyvään muotoon oli hyvin haasteellista, sillä tutkimuksessani huomasin, että siitä on vaikea puhua. On asioita jotka vain ovat niin. Myös minulla tutkijana oli vaikeuksia kirjoittaa siitä siten, että saisin asiasta oleellisen esiin. Ryhmäkeskustelut kuitenkin toivat monia asioita näkyviin, joista on nyt ja tulevaisuudessa hyötyä työntekijöille. Ryhmäkeskusteluissa analysoitiin työtapoja etsien yhdessä parhaat työtavat ja -käytännöt. Näistä parhaista käytännöistä ja tavoista muodostettiin yhteinen tapa toimia. Uskon, että yhteinen tapa

toimia näkyy parempana ja tehokkaampana asiakaspalveluna ja se muodostuu osaksi työntekijöiden ammatillisuutta. Jäävuoren huipun alle jäi kuitenkin vielä paljon asioita, joita tässä tutkimuksessa ei saatu esiin. Voin vain todeta, että Pirkko Anttilan (2006, 75) lause, että ”hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sitä on vaikea saada täsmällisen kommunikoinnin kohteeksi”, pitää täysin paikkansa.

Esimiesten tiedolla johtamisessa vaikeuksia aiheuttaa tiedon puute siitä, mikä osa työntekijän tekemisestä tapahtuu kokemusperäisen tiedon varassa ja mikä ei. Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten rooli hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemisessä on luoda avoin keskusteluilmapiiri. Säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut ovat esimiesten työkaluja, joilla mahdollistetaan hiljaisen tietämyksen jakaminen. Kun työntekijät voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä ja työtapaansa, he tuntevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tämän takia on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda mielipiteensä julki koskien työn tekemistä. Tulevaisuudessa kokous- ja tilausravintolan toimintaa koskevia asioita käsitellään yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa säännöllisissä palavereissa ja kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyön tekemisen aikana huomasin, että itseohjaavuus työnteossa lisääntyi ja päätöksiä tehtiin itsenäisemmin. Nuoret työntekijät saivat lisää varmuutta työntekoon. Esimiehelle osoitetut kysymykset työtavoista vähenivät huomattavasti. Löytyi myös uusia tapoja tehdä työtä. Työnlaatu muodostui myös tasalaatuisemmaksi.

Vaikka jäävuoren huipun alle jäi paljon asioita, joita ei saatu nyt muutettua näkyväksi, eksplisiittiseksi tiedoksi, olen kuitenkin sitä mieltä, että opinnäytetyössäni saavutin sille asetutut tavoitteet Sokos Hotel Lahden Seurahuoneen kohdalta. Tulosten luotettavuutta eli reliabiliteettia ei kuitenkaan pidä yleistää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä jokainen tutkimuskohde sisältää omat ominaispiirteensä, eikä sitä voida suoraan siirtää toiseen yhteyteen. Uskon kuitenkin, että tutkimuksen uudelleen tekeminen eri yhteisössä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa hiljaisen tietämyksen jakamisessa.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Akatiimi Oy.
- Cronhjort, R., Huilaja, E., Ollila, V. 1996. Työpaikkakouluttajan opintoaineisto. Helsinki: Opetuskeskus.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus. [Viitattu 10.1.2010] Saatavissa: <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150>
- Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Helkelä, M. 2008. Sitoutuminen työyhteisön voimaantumisen edellytyksenä teoksessa Keskinen, S.(toim.) 2008. Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M-L., Lindström, P. 2002. Tieto ja tietäminen organisaatiossa: Kahden epistemologian yhdistäminen uuden tiedon luomisen malliksi. Informaatiotutkimus 21(3), 78 – 80.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P., 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Immaisi, A- M. 2008. Työnohjaus tänään – missä mennään? teoksessa Keskinen, S.(toim.) 2008. Työnohjaus – mitä, missä, milloin?. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi
- Joutsenkunnas, T. & Heikurinen P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. (toim.) 2004. Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia lähitulevaisuuteen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (toim.) 2005. Osaa ja innovoi – osaaaja innovoi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

- Juuti, P. & Vuorela A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus
- Kairanen, M. 2004. Tulevaisuuden yritys ja sen henkilöstö teoksessa Juuti, P. (toim.) 2004. Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia lähitulevaisuuteen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä?. Tampere: AMK - Kustannus
- Katajavuori, Nina. 2005. Vangittu tieto vapaaksi - asiantuntijuus ja sen kehittyminen farmasiassa. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Lahti, J. 1996. Sinun etusi Suomessa. Helsinki: F.G. Lönnberg.
- Lehto, S.T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. 2001. Emergence of "Ba": A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation teoksessa Ikujiro Nonaka & Toshiro Nishiguchi (toim.) 2001. Knowledge Emergence, Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5 – 34.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. 2001. Knowledge Emergence teoksessa Ikujiro Nonaka & Toshiro Nishiguchi (toim.) 2001. Knowledge Emergence, Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice 1, Pallgrave Macmillan Ltd., 2 – 10.
- Polanyi, M. 1958. Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. 1959. The Study of Man. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Doubleday & Company, Inc. New York: Garden City.

- Scharmer, C.O. 2001. Self-transcending knowledge: sending and organizing around emerging opportunities, *Journal of Knowledge Management* 5 (2), 137 – 150.
- Silvennoinen, M.1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita
- Sokos Hotels -ketjun asiakastyytyväisyysmittaus 2009
- Ståhle, P. 2002. Kuuntele hiljaista tietoa. [Viitattu 27.10.2010] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/>
- Sveiby, K.E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntija organisaatiossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sveiby, K.E. 1996. Transfer of knowledge and the information processing professions. Great Britain. Elsevier Science Ltd. *European management Journal* Vol. 14. No.4. 397 – 388.
- Sydänmaanlakka, P.2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tervo, V. 2005. Osaava ja oppiva Puolustusvoimat, suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus? teoksessa Juuti, P. (toim.) 2005. Osa ja innovoi – osaja innovoi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Virtainlahti, S. 2006. ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua.” Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki:Talentum.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2001. Bringing Care into Knowledge Development of Business Organizations teoksessa Ikujiro Nonaka & Toshiro Nishiguchi (toim.) 2001. Knowledge Emergence, Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York: Oxford University Press.

I. Ryhmäkeskustelu: Alustus, havainnointien esilletuonti, mitä on huomioitava ennen asiakkaiden saapumista.

- Mitä asioita teet ennen asiakkaiden saapumista?
- Kuinka teet nämä asiat?

II. Ryhmäkeskustelu: Asiakkaiden saapuminen ja vastaanotto.

- Kuinka toimit asiakkaiden saapuessa?
- Miksi toimit näin?

III. Ryhmäkeskustelu: Kokouksen aikana ja asiakkaiden poistuminen.

- Mitä asioita teet kokouksen aikana?
- Mistä huomaat onko asiakas tyytyväinen?
- Asiakas on lähtenyt, entä sitten?

IV. Ryhmäkeskustelu: Yhteenveto ja sovittujen asioiden kirjaus.

- Kuinka hiljainen tietämys saadaan näkyväksi ja jaettua?
- Millä keinoin esimies voi auttaa hiljaisen tietämyksen jakamisessa?