



Hiljaisen tiedon siirtyminen osana organisaation toimintaa

Case: Asikkalan kunta

Micaela Liljeroos

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Liljeroos, Micaela

Hiljaisen tiedon siirtyminen osana organisaation toimintaa. Case: Asikkalan kunta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 52 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyö toteutettiin yksilötyönä osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opintoja. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Asikkalan kunnalle. Työn tarkoituksena oli jatkojalostaa Tampereen yliopiston hallintotieteiden maisteriopiskelijoiden tekemää raporttia, jonka aihe on ”Hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytyksen ja henkilöstön vaihtuvuuden yhteydessä.” Kyseisessä raportissa esitellään erilaisia case-esimerkkejä ennakoimattomista muutoksista ja muutoksista, joihin kunnan on mahdollista varautua. Opinnäytetyön tehtävänä oli tutkia edellä mainitussa raportissa annettuja vaihtoehtoja sekä muita mahdollisia vaihtoehtoja hiljaisen tiedon siirtymiseksi. Tavoitteena oli määrittää niistä tehokkain ja parhain vaihtoehto Asikkalan kunnalle. Lisäksi tavoitteena oli rakentaa tutkimuksen perusteella toimintamalli prosessista, jolla hiljaisen tiedon siirtyminen varmistetaan käytännössä.

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmää ja tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus. Aineistonkeruu toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelut vuoden 2024 alkupuolella. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä, jotka työskentelivät toimeksiantajaorganisaatiossa. Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat erilaisia rooleja organisaation eri tasoilla. Tällä tavoin varmistettiin aineiston monipuolisuus.

Tutkimustulokset osoittivat, että toimeksiantajaorganisaatiosta löytyy useita kehityskohteita hiljaisen tiedon siirtymisen takaamiseksi. Tärkeimpiä kehityskohteita olivat hiljaisen tiedon käsitteen tekeminen tutuksi kaikille organisaation jäsenille, vuorovaikutuksen edistäminen, ennaltaehkäisevien toimien tehostaminen sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Tutkimuksen perusteella selvisi, että Asikkalan kunnassa mentorointi ja työparit olivat tehokkaimpia ja parhaimpia tapoja hiljaisen tiedon siirtymiseksi. Tutkimuksessa esiin nousseiden havaintojen perusteella toimeksiantajalle luotiin toimintamalli kehittämään hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa.

Avainsanat (asiasanat)

Tieto, hiljainen tieto, tiedonhallinta, vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri, mentorointi, työparit

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Liljeroos, Micaela

The transfer of tacit knowledge as part of organizational operations. Case: Municipality of Asikkala.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 52 pages

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis was conducted as an individual project as part of the studies in Business Administration at Jyväskylä University of Applied Sciences. The thesis was commissioned by the Municipality of Asikkala. Its purpose was to further explore a report made by master's students in Administrative Sciences at Tampere University, titled "Transfer of Tacit Knowledge in the Context of Induction and Staff Turnover." This report presented various case examples of unforeseen changes and changes that the municipality could prepare for. The task of the thesis was to examine the options presented in the report and other possible alternatives for transferring tacit knowledge. The goal was to determine the most effective and optimal option for the Municipality of Asikkala. Additionally, the aim was to construct a model based on the research that ensures the practical transfer of tacit knowledge.

The research was conducted using the method of research-based development and the research strategy employed was a case study. Data collection was carried out utilizing qualitative research methods. Theme interviews were conducted in the early months of 2024. Four individuals, employed within the commissioning organization, participated in the interviews. The selection of interviewees ensured representation of various roles within the organization, thus ensuring the diversity of the data.

The research findings indicated several areas for development within the commissioning organization to ensure the transfer of tacit knowledge. The key areas for improvement included familiarizing all members of the organization with the concept of tacit knowledge, promoting interaction, enhancing preventive measures, and developing organizational culture. Based on the research, it was found that in the Municipality of Asikkala, mentoring and work pairs were the most effective and optimal methods for transferring tacit knowledge. As a result of the observations made in the research, a model was created for the commissioning organization to enhance the transfer of tacit knowledge within the organization.

Keywords/tags (subjects)

Information, tacit knowledge, information management, interaction, organizational culture, mentoring, collaborative pairs

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Kehittämistyön tausta, tavoitteet sekä tehtävä.....	6
1.2	Asikkalan kunta	7
2	Tieto ja sen rooli organisaation toiminnassa.....	7
2.1	Tiedon muodot ja ulottuvuudet.....	8
2.2	Tiedonkulku organisaatiossa	9
3	Hiljainen tieto.....	10
3.1	Hiljaisen tiedon monimuotoisuus	11
3.2	Kokemusperäinen oppiminen – Hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi	13
3.3	Hiljaisen tiedon merkitys organisaation toiminnassa	14
3.4	Hiljaisen tiedon johtaminen	15
4	Hiljaisen tiedon siirtyminen	18
4.1	Hiljaisen tiedon siirtyminen organisaatiossa	19
4.2	Mentorointi ja työparit	20
4.3	Oppimisen yhteisöt	21
4.4	Kokemusten jakaminen.....	22
4.5	Tiimityöskentely	22
4.6	Mallintaminen ja tapauskirjaston luonti	23
4.7	Työtehtävien kierrättäminen	24
5	Tutkimusasetelma	25
5.1	Kehittämistehtävät ja tavoitteet	25
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	27
5.3	Aineistonkeruu ja analysointi.....	27
5.4	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	29
6	Tutkimustulokset.....	31
7	Pohdinta.....	39
7.1	Johtopäätökset.....	40
7.2	Tulosten hyödyntäminen organisaatiossa	42
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja luotettavuus.....	44
	Lähteet	46
	Liitteet	50
	Liite 1. Teemahaastatteluiden kysymysrunko.....	50
	Liite 2. Toimintamalli hiljaisen tiedon siirtymisen kehittämiseksi.....	52

Kuviot

Kuvio 1. Hiljaisen tiedon monimuotoisuus	12
Kuvio 2. Tiedon muuttumisen prosessi SECI-mallia käyttäen.....	15
Kuvio 3. Hiljaisen tiedon johtamisen malli.....	17

1 Johdanto

1.1 Kehittämistyön tausta, tavoitteet sekä tehtävä

Hiljainen tieto on aiheuttanut haasteita organisaatioissa jo pitkään. Sen siirtämisessä, säilömisessä ja hyödyntämisessä on monilla yrityksillä kehitettävää. Monilla yrityksillä on haasteita löytää vuosien takaiset tiedostot, sillä uusia tulee jatkuvasti lisää. Lisäksi ongelmallista on se, että vaikka tiedostoja olisi paljon, ne eivät silti useimmiten sisällä kaikkea hiljaista tietoa, mitä olisi ollut mahdollista dokumentoida. Usein työpaikan taakseen jättävä tai eläköityvä työntekijä ei ole onnistunut siirtämään ja säilömään vuosien aikana kertynyttä tietoa, joten se ei myöskään jää organisaation haltuun. Näissä tapauksissa hiljaista tietoa on mahdotonta päästä hyödyntämään organisaation sisällä.

Kaikkea on mahdoton tietää, mutta hiljaisen tiedon siirtymisen ja säilymisen varmistamiseksi on organisaation varmistettava, että työyhteisössä osataan tunnistaa hiljaista tietoa ja tehdään se näkyväksi. Hiljaisen tiedon johtamisessa keskeisessä roolissa ovat yhteistyö ja vuorovaikutus. Monille on tiedossa, että hiljaisen tiedon sujuvasta siirtymisestä organisaatio saa etua. Kuitenkin myös työntekijöillä tulisi olla tieto siitä, miten he hyötyvät hiljaisen tiedon tunnistamisesta, sisäistämisestä ja jakamisesta yksilöinä. Se kasvattaisi työntekijöiden motivaatiota oman panoksen antamiseen hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamiseksi. Tämä loisi organisaatiolle kilpailuetua muihin yrityksiin nähden ja näin ollen vahvistaisi heidän asemaansa markkinoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa lukijalle syvempää ymmärrystä hiljaisen tiedon siirtymisestä yritysmaailmassa, joten työstä voi olla hyötyä monille organisaatioille, hiljaisen tiedon johtajille sekä yrityksen työntekijöille. Aihe on ja tulee aina olemaan ajankohtainen, sillä hiljaisen tiedon tallioinnissa on aina kehittämisen varaa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Asikkalan kunnalle. Työn tavoitteena on jatkojalostaa Tampereen yliopiston hallintotieteiden maisteriopiskelijoiden tekemää tuotosta ja löytää heidän antamistaan vaihtoehtoista juuri Asikkalan kunnan organisaatiolle toimivimmat tavat hiljaisen tiedon siirtämiseksi osana organisaation toimintaa.

1.2 Asikkalan kunta

Asikkalan kunnan rekrytointisivuston (n.d.) mukaan opinnäytetyön toimeksiantaja Asikkalan kunta sijaitsee Päijät-Hämeen maakunnassa. Asikkalan kunnassa on yli 8000 asukasta ja se tunnetaan luonnonläheisyydestään, upeasta sijainnistaan Päijänteen ja Vesijärven kainalossa sekä hyvinvoinnin edistämisestä. (Asikkalan kunta työnantajana n.d.) Asikkala voittikin Suomen liikkuvien kuntien kilpailun vuonna 2018 (Turunen 2018).

Henkilöstön hyvinvointi on yksi tärkeimmistä vastuista Asikkalalle työnantajana. Lisäksi Asikkala haluaa auttaa henkilöstöään kehittämään sekä tietojaan että taitojaan muuttuvaan työelämään sopeutumisen edistämiseksi. (Kunta työnantajana n.d.) Asikkalan kunnassa on myös lähivuosina pyritty kehittämään henkilöstöhallintoa. He ovat tehostaneet henkilöstöjohtamista ja laatineet sekä uusia että uudistaneet jo olemassa olevia ohjeita. (Tilinpäätös 2022, 17.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen ovat olennainen osa Asikkalan työnantajavastuuta, sillä ne edistävät henkilöstön hyvinvointia ja auttavat heitä kehittämään tietojaan ja taitojaan, mikä on erityisen tärkeää muuttuvassa työelämässä menestymisen kannalta.

2 Tieto ja sen rooli organisaation toiminnassa

Tässä osiossa käsitellään tiedonhakua, tiedon käyttöä erilaisissa tilanteissa sekä tiedonhallintaa organisaatioissa. Tavoitteena on ymmärtää, miten ihmiset etsivät ja hyödyntävät tietoa eri yhteyksissä ja miten erilaiset tiedonmuodot vaikuttavat tietämyksen jakamiseen ja käyttöön. Lisäksi tarkastellaan tiedonhallinnan haasteita ja mahdollisuuksia työympäristöissä, pyrkien hahmottamaan, miten optimaalinen tiedonkulku voi tukea organisaation toimintaa.

Osiassa pureudutaan eri tietomuotojen, kuten hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon, ominaisuuksiin ja niiden keskinäisiin eroihin, samalla arvioiden niiden merkitystä organisaatioissa. Lisäksi käsitellään tiedonkulkuun liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia työympäristöissä, pyrkien ymmärtämään, miten tehokas tiedon liikkuminen voi tukea organisaation toimintaa. Tavoitteena on syventää käsitystä siitä, miten tiedon hallinta ja jakaminen vaikuttavat organisaatioiden suorituskykyyn ja kilpailukykyyn.

2.1 Tiedon muodot ja ulottuvuudet

Ihminen on lakkaamatta pohdiskellut tietoa ja tietämistään. Pohdinta alkoi jo sinä hetkenä, kun hän tuli tietoiseksi omasta olemassaolostaan. Tänä samana hetkenä valkeni myös oman tiedon rajallisuus. Esimerkkinä niinkin yksinkertainen asia kuin luonnonilmiöt. Kaikelle mitä luonnossa tapahtuu ei ole löytynyt selitystä tähänkään päivään mennessä. Kaikkea mitä maailma pitää sisällään on siis mahdoton tietää. (Salmela 2014, 17.)

Tieto käsitteenä on myös jokseenkin vaikea ymmärtää. Dataan ja informaation verrattuna se on laajempi, monimutkaisempi ja syvällisempi. Tietoa syntyy yhtenäin kokemusten kautta. Se pitää myös sisällään arvot ja uskomukset, jotka ovat osa tietoa itseään. Jokaisen ihmisen tulisi siis olla tietoinen omista arvoistaan ja uskomuksistaan, koska asenteet ja näkökulmat ovat ne, jotka määräävät, mitä yksilö havainnoi ja mitä hän päättää ottaa vastaan. (Salmela 2014, 23.)

Tieto voidaan jaotella kahteen eri muotoon: hiljaiseen ja näkyvään, eli eksplisiittiseen tietoon. Näiden kahden välinen rajanveto ei kuitenkaan ole aivan selkeä (Virtainlahti 2009, 42). Hiljaisen tiedon käsitteen loi unkarilainen filosofi Michael Polanyi (1966). Hänen filosofiassaan ”tacit knowledge” eli ”hiljainen tieto” tarkoitti tietoa, joka vaikuttaa ihmisessä joka hetki, vaikka sitä ei voisi ilmaista sanallisesti tai selkeästi muotoilla. Polanyin mukaan ihminen tietää nimenomaan hiljaisen tiedon kautta, mikäli eksplisiittinen tieto on totta. (Koivunen 1997, 77.) Eksplisiittinen tieto eli ”explicit knowledge” on tietoa, joka voidaan ilmaista sanoin tai dokumenteissa. Eksplisiittinen tieto vastaa konkreettista informaatiota, joka voidaan selkeästi kuvata ja välittää. Toisin sanoen, se on konkreettista tietoa, kuten säännöt, faktat ja ohjeet. (Dörfler & Ackermann 2012, 552.)

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon lisäksi tieto voidaan luokitella myös rakenteellisesti. Hiljainen tieto on vähiten rakenteellinen tiedon luokka, sillä se käsittää kaiken informaation, mitä ihmisen aivoissa on, vaikka hän on vain hyvin vähäisestä osasta tietoinen. Siihen liittyy geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen sekä kokemuseräinen tieto. Ainoa hiljaisen tiedon varastointiväline onkin inhimillinen muisti. Se kattaa kaiken mitä ihminen muistaa ja osaa, mutta myös kaiken sen, mitä ihminen ei muista. (Salmela 2014, 26.)

Seuraava rakenteellisuutta kuvaava luokka on puhuttu tai muulla sovitulla syntaksilla välitetty tieto. Yleisin tapa rakenteellistaa hiljaista tietoa seuraavalle tasolle on puhuminen, sillä sitä ihminen tekee jatkuvasti ja luonnostaan. Ihminen siis hyödyntää sanoja, joiden avulla hän organisoii hiljaisen tiedon alueella olevaa kaaosta järjestetympään muotoon. Kuitenkin astetta täsmällisempää ja rakenteellisempaa tietoa on dokumentoitu tieto. Keskeisin ero puhuttuun tietoon verrattuna on luonnollisesti tiedon säilyvyys sekä tallentaminen. Tietokoneohjelmat ja niiden käsittelemä data ovat puolestaan kaikista rakenteellisinta tietoa. Ne on määritelty yksikäsitteisellä tarkkuudella. Lisäksi tietokoneohjelmien ja niiden käsittelemän datan tietoon tai sen käsittelysääntöihin ei sisälly mahdollisuutta tulkita tietoa monella eri tapaa. (Salmela 2014, 27–28.)

Organisaation tiedon käsittelymekanismien valinnassa on olennaista ottaa huomioon, että mitä jäsentyneempää tieto on, sitä sujuvammin se voidaan tallentaa, hakea ja siirtää. Tietorakenteiden selkeys ja jäsenitys helpottavat tiedonhallintaa ja -jakamista organisaatiossa. Suunnitelmallinen lähestymistapa tiedon käsittelyyn mahdollistaa tehokkaamman tiedonkulun ja varmistaa, että tieto saavuttaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan. (Salmela 2014, 29.) Jotta kaikki työpaikalla oleva tieto saataisiin hyödynnettyä organisaatiossa, tulisi tiedon liikkumiseen ja sen varastointiin organisaatiossa kiinnittää erityistä huomiota. (Stähle & Wilenius 2006, 58–59.)

2.2 Tiedonkulku organisaatiossa

On mahdotonta tietää tulevasta kaikkea mahdollista, mutta menestyksekkään tulevaisuuden tavoittelun ensimmäinen askel on valmistautua tulevaisuuteen ennakoimalla (Stähle & Wilenius 2006, 58). Tieto siitä, mitä pitää tehdä, on kaiken tekemisen perusta. Omien tietojen ja taitojen ymmärtäminen riittää osien tehtävien hoitamiseen, mutta yleensä organisaatiossa tarvitaan myös tieto siitä, kuka tekee ja kenen kanssa asiat tulisi hoitaa. Mikäli töitä on paljon ja ne alkavat kasaantumaan, on keskeistä tietää, kuka missäkin tilanteessa on oikea henkilö olemaan apuna. (Kiviranta 2010, 166–167.)

Toimiva tiedonkulku on perusedellytys toimivalle työyhteisölle. Kuitenkin useissa työyhteisöissä koetaan, että tiedonkulussa olisi parantamisen varaa (Joki 2018, 190). Nykypäivänä tiedonkulku työpaikoilla voi tuntua haastavalta sekä liian vähäiseltä johtuen muun muassa monista eri kanavista, joissa viestintä tapahtuu. Jotta erilaisista työhön liittyvistä pulmista ja asioista voidaan kes-

kustella sekä tehdä niihin liittyen päätökset yhdessä, vaaditaan kuitenkin suuri määrä tietoa. Oleellista on pohtia tiedonkulun ydinkysymyksiä, jotka ovat: keneltä tietoa kaivataan, missä muodossa tieto toimitaan, mistä asiasta tietoa on tarve saada sekä millaista tietoa siitä on saatava. (Huttunen 2018, 121.)

Yksi yleisimmistä sudenkuopista tiedonkulussa on se, että tiedosta puhutaan liian yleisellä tasolla, eikä tarpeeksi jämäkästi. Tiedon kulun sujuvuuden kannalta on kriittistä analysoida ja rajata, mikä todella on tärkeää. Nykyään maailma on ladattu täyteen palasista muodostuvaa sirpaletietoa ja dataa. Sen takia kaikki tieto, jota työpaikoillakin on välttämätöntä, on olemassa jossakin. Joskus sitä voi olla kuitenkin haastava löytää tai myöskään etsiä oikeasta paikasta. Tiedon luonteen ja tason tulisi määrittää enimmäkseen sen kuluksa käytettävät välineet, kanavat ja menetelmät, jotta tiedon kulku olisi sulavaa ja harkittua. (Huttunen 2018, 125.) Ihannetilanteessa työntekijä voi luottaa siihen, että hän saa tiedon, jolla on merkitystä juuri hänen työnsä kannalta (Joki 2018, 190).

3 Hiljainen tieto

Tässä osiossa tarkastellaan hiljaisen tiedon monimuotoisuutta ja sen merkitystä eri konteksteissa, kuten organisaatioissa, yhteiskunnallisella tasolla ja yksilötasolla. Tavoitteena on syventää ymmärrystä hiljaisesta tiedosta sen eri ilmenemismuodoissa ja merkityksissä sekä selvittää sen vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja yksilöiden oppimiseen. Lisäksi tutkitaan erilaisia lähestymistapoja hiljaisen tiedon johtamiseen, jotta organisaatiot voisivat hyödyntää paremmin käytössään olevaa tietoa ja edistää toimintansa tehokkuutta ja innovatiivisuutta.

Aluksi käsitellään hiljaisen tiedon luonnetta ja sen kehitystä Polanyin teoriasta nykypäivään. Tämän jälkeen tarkastellaan erilaisia hiljaisen tiedon muotoja ja niiden merkityksiä eri näkökulmista. Osiossa pohditaan myös hiljaisen tiedon vaikutusta organisaatioihin sekä sen roolia kokemuksen kautta oppimisessa. Lisäksi käsitellään erilaisia tapoja johtaa hiljaista tietoa, kuten Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia, ja päätetään kahdeksan kohdan listaukseen keskeisistä huomioista hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta.

3.1 Hiljaisen tiedon monimuotoisuus

Pelkästään nimi itsessään vihjaa, että hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää (Kiviranta 2010, 162). Polanyi oli ensimmäinen, joka toi esille ihmisen näkymättömän tiedon maailman. Hän kehitti teoriaansa jo 1940-luvulta lähtien. Teoksessaan *The tacit dimension* Polanyi kiteytti ajatuksensa siitä, kuinka ihminen tietää enemmän kuin mitä osaa todellisuudessa kertoa. Kuitenkaan hiljaisen tiedon olemassaolo eikä sen rooli organisaatioiden toiminnassa noussut laajaan tietoisuuteen kuin vasta 1990-luvulle tultaessa. Vasta silloin alettiin pohtimaan hiljaisen tiedon merkitystä organisaatioissa. (Salmela 2014, 17.)

Hiljaisen tiedon roolia ja merkittävyyttä voidaan analysoida organisaation lisäksi myös yhteiskunnallisella ja henkilökohtaisella tasolla (Salmela 2014, 18). Hiljaisen tiedon sanotaankin olevan kaiken tietämisen perusta. Tästä syystä myös yritysten tulisi sisäistää hiljaisen tiedon merkitys, sillä jos se otettaisiin kokonaan pois, myös kaikki eksplisiittinen tieto lakkaisi. (Koivunen 1997, 77.) Tämä perustuu siihen, että hiljainen tieto on syvällä ajatusmalleissa, kokemuksissa ja taidoissa. Lisäksi sitä käytetään osana kokonaan automaattista toimintaa. (Kiviranta 2010, 162.)

Hiljainen tieto voi käsitteenä olla haastava, sillä sen alkuperäinen termi, *tacit knowledge*, on käännetty eri lähteissä usein eri tavoin. Hiljaisen tiedon lisäksi termi on käännetty myös sanoin ”hiljainen tietämys” ja ”piilevä tietämys”. Lukuisten eri käännöksien lisäksi käsitteen ymmärtämistä vaikeuttaa myös se, että käsitettä rinnastetaan eri lähikäsitteisiin sekä sen sisältöä kuvaillaan erilaisin tavoin. (Kiviranta 2010, 164.) Hiljaisen tiedon merkityksiä on lukuisia. Toom, Onnismaa ja Kajanto (2008, 31) kuvaavat teoksessaan *Hiljainen tieto* hiljaista tietoa ja kaikkea siihen liittyvää kuvioon kerätyin sanoin.

Hiljainen tieto



Kuvio 1. Hiljaisen tiedon monimuotoisuus

Nykyään asiantuntijaorganisaation tärkeimpänä osana pidetään henkilöstön tietotaitoa ja henkistä pääomaa, erityisesti hiljaisen tiedon muodossa. Hiljaisen tiedon ylläpitämä osaaminen onnistuu lähes ilman tietoista ajattelua, eli se on niin sanotusti automatisoitunutta. Sen takia sen selittäminen muille tai jopa sen tunnistaminen itse voi olla haastavaa. (Kupias & Salo 2014, 231.) Esimerkiksi henkilön on mahdollista tunnistaa toisen ihmisen kasvot tuhansien tai jopa miljoonien joukosta, mutta se, miten kyseiset kasvot on mahdollista tunnistaa voi olla haastavaa selittää (Toom

ym. 2008, 35). Toisaalta hiljainen tieto on myös sitä, joka ohjaa hoitamaan itkevää vauvaa tai jonka kautta henkilö osaa kohdata ihmisen, joka suree (Koivunen 1997, 79).

Luonteeltaan hiljainen tieto voi olla joko teknistä, eli käytännön tietotaitoa ja rutiinien hallintaa, tai tiedollista. Tiedollisella viitataan esimerkiksi erilaisiin asenteisiin, uskomuksiin sekä mielestä löytyviin malleihin ja karttoihin. Tiedollinen laji vahvistaa syvällisempää ymmärrystä eri asioista, helpottaa tunnistamaan oleellisen sekä avustaa päätöksenteossa. (Kupias & Salo 2014, 233.) Hiljaista tietoa edellyttää myös monet sekä yritystoiminnan että yhteiskunnan kannalta oleelliset asiat, kuten luovuus, intuitio ja keksinnöt (Koivunen 1997, 82).

Silloin kun toimivat rutiinit säilyvät ja hyödyllisiä päätöksiä tehdään vaivattomasti yrityksen hyväksi, puhutaan passiivisesta hiljaisesta tiedosta (Kupias & Salo 2014, 233). Huomaamattaan ihmisillä on valtava määrä metatietoa, joka auttaa hahmottamaan ja jäsentämään tietoa sekä sen merkitystä (Koivunen 1997, 83). Hiljainen tieto on puolestaan aktiivista, jos kokemusta kartuttanut osaaja kykenee toimimaan luovasti ja löytämään vaivattomammin täysin uusia ratkaisuja hyödyntäen prosessissa vanhaa kokemustaan. Kun osaaminen automatisoituu ja hiljaisen tiedon määrä kasvaa, se vapauttaa resursseja siihen, että asiantuntijan on mahdollista oppia uutta ja laajentaa reviiriään. Täten hiljaisen tiedon voi yhdistää osaamisen eri tasoihin: passiiviseen eli ammatilliseen hiljaiseen tietoon (toteuttaja) sekä aktiiviseen eli pitkälle kehittyneeseen asiantuntijatietoon (kehittäjä). (Kupias & Salo 2014, 233.)

Hiljainen tieto voidaan ajatella usein kokemuksen ja kokemuksesta oppimisen synonyyminä (Kiviranta 2010, 168). Osaamisen johtamisessa tulisi ottaa entistäkin enemmän huomioon kokemukseen, tietotaitoon ja hiljaiseen tietoon liittyvät asiat (mts. 163). Hiljainen tieto on potentiaalisesti organisaation kaikkein tärkein kilpailuetu – edellyttäen, että kyseistä tietovarantoa ja henkistä pääomaa ei katoa suuria määriä työntekijöiden vaihtuessa (Kupias & Salo 2014, 233).

3.2 Kokemusperäinen oppiminen – Hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi

Useat eri alojen tutkijat ovat tutkineet hiljaisen tiedon merkitystä kokemuksen kautta oppimiseen. Ydinajatuksena monella tutkijalla on hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi luoden kehitykselle otolliset olosuhteet. (Matthew & Sternberg 2009, 531.) Kokemuksen kautta oppiminen on siis keskeinen näkökulma hiljaisen tiedon muuttamisessa näkyväksi organisaatioissa. Kun työntekijät

kerryttävät vuosien varrella kokemusta ja osaamistaan, heidän tiedostamaton hiljainen tietonsa muodostuu arvokkaaksi resurssiksi organisaatiolle. (Tasala 2006, 90–95.)

Matthew ja Sternberg (2009) ehdottavat omassa teoriassaan, että oppiminen käytännön kokemuksista vaatii aivojemme käsittelevän hiljaista tietoa ja soveltavan sitä uusiin tilanteisiin. Heidän mukaansa hiljainen tieto on monimutkainen sarja ”jos tämä, niin tuo” -linjauksia, joiden avulla valitsemme ja suoritamme oikeita toimia erilaisissa tilanteissa. (Matthew & Sternberg 2009, 531.) Organisaation tulee aktiivisesti edistää kollektiivista oppimista työyhteisössä (Dixon 2017, 63). Kokemuksen kautta opittua tietoa tulee arvostaa ja korostaa, jotta sen omaavat henkilöt kokevat olevansa merkittäviä organisaatiolle. Kun tällaisen tiedon tärkeyttä korostetaan, se voi johtaa siihen, että merkittävä tieto tunnustetaan ja ymmärretään, että sen jakaminen muiden kanssa on hyödyllistä. Näin ollen, kokemuksista oppimisen hiljainen tieto voi parhaimmillaan helpottaa tiedon tunnustamista organisaation sisällä. (Helin 2017, 87.)

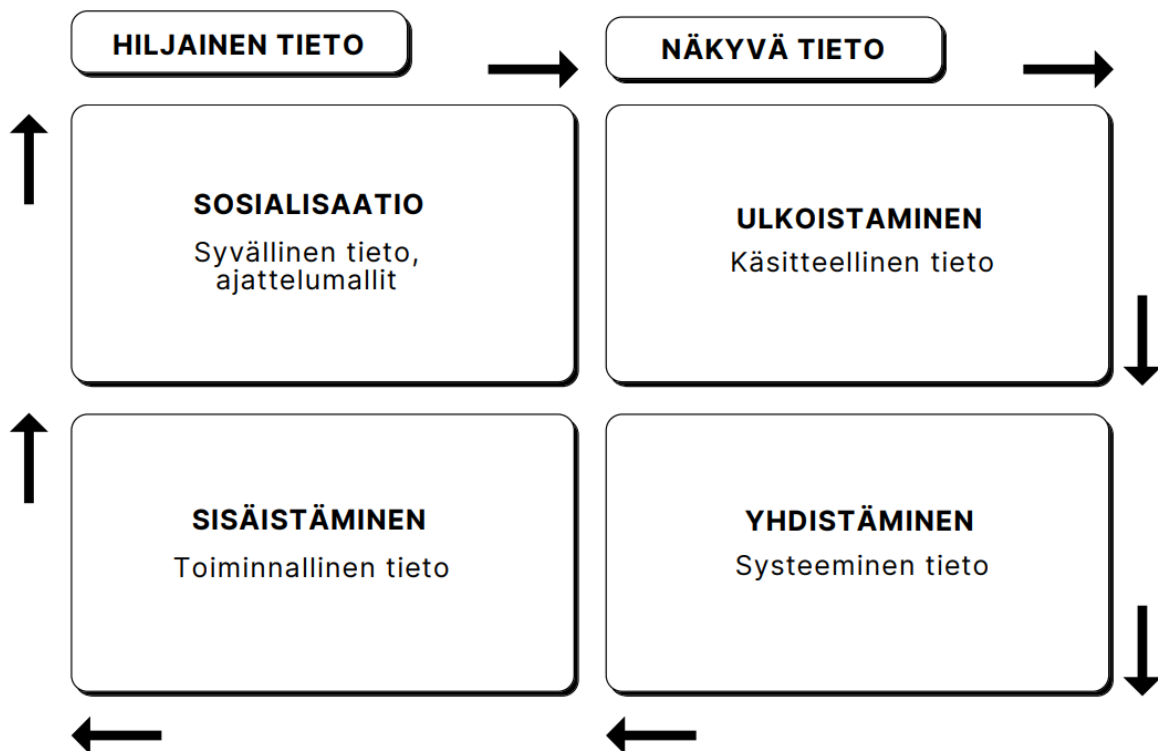
3.3 Hiljaisen tiedon merkitys organisaation toiminnassa

Professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi toivat esille teorian, jonka mukaan tieto syntyy organisaatiossa hiljaisen tiedon sekä rakenteellisen tiedon keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Salmela 2014, 59). Tämän vuoksi hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli organisaation kaikessa inhimillisessä toiminnassa (mts. 19). Se voidaan nähdä yrityksen rakenteellisena pääomana, jota kertyy lisää ajan mittaa yhteisessä työskentelyssä (Koivunen 1997, 188). Hiljainen tieto vaikuttaa jokaisessa palaverissa, tiedotustilaisuudessa sekä kohtaamisissa tiimien tai yksittäisten henkilöiden kanssa. Myöskään organisaation toimintaprosessit tai toimittaja- ja asiakassuhteet eivät kykene välttymään hiljaiselta tiedon vaikutukselta, vaan se säätelee kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa. (Salmela 2014, 19.)

Organisaation menestyksen kannalta on keskeistä, että hiljaiset kyvyt ja taidot muuttuvat ja siirtyvät osaksi yrityksen kognitiivista toimintaa (Koivunen 1997, 189). Hiljaisen tiedon merkitystä työyhteisöille ja yrityksille voidaan tarkastella monien eri näkökulmien ja kysymysten avulla. Esimerkiksi miten tieto liikkuu ja muuttuu muotoaan? Miten sitä varastoidaan organisaation eri prosesseissa? Ja ennen kaikkea, miten piilevä tieto saataisiin esille, ihmisten tietoisuuteen ja muunnettua tuottavaan muotoon? (Salmela 2014, 20.)

3.4 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljaisen tiedon johtamisen kehittämistä on tärkeää tarkastella kokonaisuutena. Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet perustan hiljaisen tiedon johtamisen kokonaisuuden rakentamiseen. (Kiviranta 2010, 171.) Hiljaisen tiedon tunnistaminen, tutkiminen ja hyväksikäyttö ovatkin lisääntyneet vuosien varrella huomattavasti (Koivunen 1997, 92). Nonakan ja Takeuchin luomassa SECI-mallissa (Socialisation, Externalisation, Combination & Internalisation) on neljä heidän määrittämänsä keskeistä osa-aluetta: sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistely sekä sisäistäminen. Mallissa (ks. kuvio 2) vasemman puolen osa-alueet liittyvät hiljaisen tiedon maailmaan, kun taas oikean puolen osa-alueet liittyvät näkyvän tiedon maailmaan. Näin ollen mallissa yhdistyvät eri tiedon olomuodot ja niiden vuorovaikutuksesta tapahtuvien prosessien eri osat. (Kiviranta 2010, 171.)

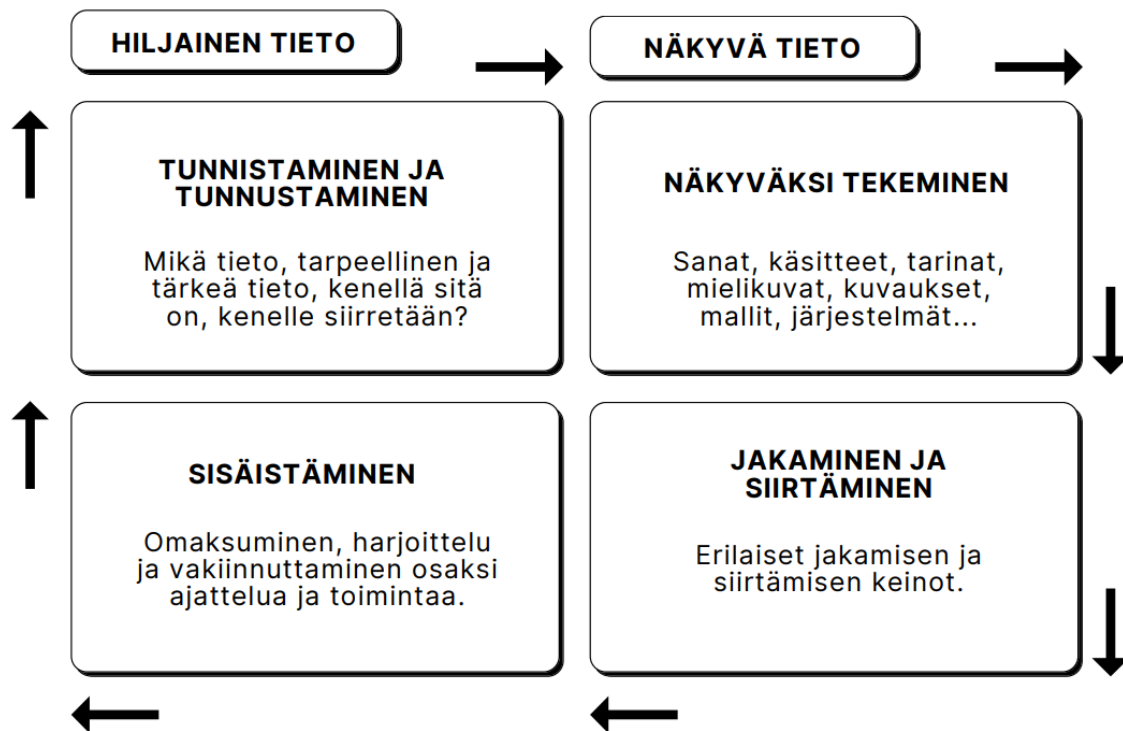


Kuvio 2. Tiedon muuttumisen prosessi SECI-mallia käyttäen

Sosialisaatio korostaa tiedon jakamista henkilökohtaisten kokemusten, tunteiden ja vuorovaikutuksen kautta (Nonaka & Takeuchi 1995). Mallissa on kuitenkin ilmennyt puutteita käytännön toiminnan näkökulmasta, sillä kun asiasta puhutaan tai sitä pyritään kehittämään, on kaikista oleellimmat asiat epäselviä. Herää kysymyksiä siitä, mikä tai mitä hiljainen tieto on ja kenellä sitä on.

Näiden kysymysten avulla on päätelty, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen erottaminen näkyvästä tiedosta on lähtökohta hiljaisen tiedon johtamisprosessille. (Kiviranta 2010, 172.) Hiljainen tieto auttaa fokusoidun tiedon käsittelyssä ja kehittämisessä. Fokusoitu tieto puolestaan kykenee määrittelemään juuri käsittelyssä olevaa asiaa ja tekemään sen näkyväksi ainoastaan hiljaisen tiedon avulla, joka toimii prosessin välttämättömänä taustatietona. (Koivunen 1997, 80–81.)

Tiedon johtamisen prosessi on muunneltavissa myös sopivaksi malliksi hiljaisen tiedon johtamiseen, mutta sitä varten on tarpeen tehdä muutoksia alkuperäiseen malliin. Siihen on lisättävä uusi vaihe eli tunnistaminen ja tunnustaminen. Lisäksi alkuperäiseen malliin eroten sosialisatio siirretään eri tasolle, sillä tässä mallissa se on määritelty tekijäksi, joka vaikuttaa koko prosessiin. Myös käsitteiden ja mallien yhdistäminen sekä uudelleen nimeäminen näkyväksi tekemiseksi eroaa alkuperäisestä mallista. Teoreettisen tiedon johtamisessa tarvitaan useammin erilaisia käsitteitä tai malleja, mutta kun mietitään käytännöllisemmän tiedon ja osaamisen johtamista, riittää yksi näkyväksi tekemisen osa-alue. Käytännön soveltamisen näkökulmasta myös jakamisen ja siirtämisen keinot ovat tärkeä huomioida. Edelleen keskeisenä osa-alueena säilyy sisäistäminen ja tiedon toiminnaksi muuntuminen, kuitenkin hieman tarkemmin selitettynä. (Kiviranta 2010, 172–173.)



Kuvio 3. Hiljaisen tiedon johtamisen malli

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen toimivat hiljaisen tiedon johtamisen perustana. On mahdotonta johtaa osaamista ja hiljaista tietoa laajana kokonaisuutena, mikäli olemassa olevaa ei tiedetä eikä tunneta. (Kiviranta 2010, 173–174.) Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen pohjana voidaan nähdä henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen menettelytavat (Toom ym. 2008, 240). Johtajalla tulee olla tietoinen muun muassa siitä, mitä tietoa organisaatiossa on saatavilla, millaista osaaminen on määrältään ja laadultaan, kenellä sitä on sekä kenelle sitä tulisi siirtää. Tunnistaminen on olennainen osa johtamista, koska se kertoo nykytilanteen ja antaa suuntaa kehitystoimenpiteille niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. (Kiviranta 2010, 173–174.) Sekä hiljaisen tiedon tunnistaminen että sen jakaminen tapahtuvat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenien kanssa (Toom ym. 2008, 240).

Todellisuudessa hiljainen tieto ei ole niin hiljaista, kuin sen sanotaan olevan. Hiljaista tietoa ja osaamista voidaan tarkastella taito- ja kokemukseksittelujen kautta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen olisi helppoa. Mikäli asiasta kyetään luomaan jonkinlainen kuva, on tällöin yksittäisten osaamisten esille nostaminen vaivattomampaa.

Tulos syntyy nyt sekä myös jatkossa ihmisten työpanoksen ja kehittyvän osaamisen avulla. Osaamis- ja tietolähtöisissä töissä hiljaisen tiedon ja sen johtamisen osuus tulevaisuudessa on merkittävää. (Kiviranta 2010, 198–199.) Kiviranta (2010, 199–200) on luonut kahdeksan vaiheen listauksen hiljaisen tiedon ja sen johtamisen keskeisistä huomioista:

1. **Hiljaisen tiedon kokonaisuus** on hallittavissa, kun hyödynnetään läheisiä käsitteitä kuten kokemusta.
2. **Hiljaisen tiedon tunnistamisessa** on hyödyllistä käyttää tutkijan asiantuntemusta, jotta se saadaan nostettua esiin ja visualisoitua työntekijöille.
3. **Hiljaisen tiedon dokumentoinnissa** tärkeää on ilmaista havaittu tieto sanojen tai kuvien avulla.
4. **Hiljaisen tiedon jakamista** edistetään käyttämällä erilaisia pari- ja ryhmätyömenetelmiä, mikä auttaa hyödyntämään työntekijöiden moninaisuutta.
5. **Hiljaisen tiedon sisäistäminen** edellyttää opitun juurruttamista, ja siinä voidaan käyttää monenlaisia keinoja työelämän kehittämiseksi.
6. **Hiljaisen tiedon johtamisessa** keskeistä on ymmärrys siitä, että toimenpiteisiin on sekä mahdollista että tarpeellista ryhtyä.
7. **Esihenkilön rooli on merkittävä**, kun otetaan huomioon, että ikäerot ja työkäytännöt voivat vaikeuttaa hiljaisen tiedon välittymistä.
8. **Yhteistyö ja vuorovaikutus** ovat keskeisessä asemassa hiljaisen tiedon johtamisessa, tukien tiedon tehokasta hallintaa.

4 Hiljaisen tiedon siirtyminen

Tässä osiossa keskitytään hiljaisen tiedon siirtymiseen organisaatiossa ja sen haasteisiin, joita voivat aiheuttaa työntekijöiden erilaiset taustat, arvot ja työmenetelmät. Tavoitteena on edistää avoimen ilmapiirin ja paremman organisaatiokulttuurin kehittämistä tiedon siirtymisen tehostamiseksi. Organisaation jäsenet kaikki vaikuttavat kulttuuriin, mutta johto kantaa suurimman vastuun sen kehittämisessä.

Osiossa tarkastellaan myös erilaisia malleja hiljaisen tiedon siirtymiselle organisaatiossa. Näitä malleja pidetään tärkeinä käytäntöinä tiedon siirtämisessä ja organisaation oppimisessa. Lisäksi sisäisten kannustimien arviointi on osaltaan olennaista osallistumisen ylläpitämiseksi ja hiljaisen tiedon tehokkaaksi siirtymiseksi organisaation sisällä.

4.1 Hiljaisen tiedon siirtyminen organisaatiossa

Hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii samanlaista systemaattista ja tavoitteellista ohjausta kuin muidenkin taitojen ja oppimisen alueella. Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtyminen voi olla haastavaa, mikäli työpaikalta puuttuu nuorten ja kokeneempien työntekijöiden välistä keski-ikäisten ryhmä. Sen myötä tiedon siirtymiseen osallistuvat henkilöt saattavat omata hyvinkin erilaiset taustat, elämäkokemukset, arvot tai työmenetelmät. Se johtaa siihen, että tiedon ja osaamisen siirtyminen ei ole ”luonnollista”. (Kiviranta 2010, 188.) On tärkeää huomioida, että hiljaista tietoa niin sanotusti eletään yhdessä, ja sen vuoksi myös siirtyy yhdessä tekemällä (Toom ym. 2008, 205–206).

Eräs keino vaikuttaa hiljaisen tiedon liikkumiseen on aktiivisesti kehittää avoimempaa ilmapiiriä ja parempaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä keskeistä on usein tavoitteellinen ja projektinomaisen lähestymistapa. Alussa asetetaan tavoitteet, sitten arvioidaan nykytila suhteessa niihin ja suunnitellaan toimenpiteet kohti haluttua kulttuuria. Organisaatiokulttuuria muokkaavat kaikki sen jäsenet, mutta samalla he myös sopeutuvat siihen. Parhaimmat tulokset saavutetaan, kun henkilöstö on aktiivisesti mukana kehitystyössä. Johto kuitenkin kantaa suurimman vastuun organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Lähijohtajilla on keskeinen rooli kaikissa tilanteissa, sillä heidän johtamistapansa ja kykynsä valmentaa henkilöstöä ovat ratkaisevan tärkeitä tavoitellun organisaatiokulttuurin muodostamisessa. (Viitala 2021, 3.13.)

Ihmisten peruskannustimet ovat kulttuurin keskiössä, ja tuottavuuden lisäämiseksi on tärkeää keskittyä näihin kannustimiin. Jotta osallistuminen säilyy jatkuvana, on olennaista arvioida sisäisiä kannustimia, kuten työn merkitystä ja yhteisöllisyyttä, ei vain ulkoisia motivaattoreita, kuten rahaa. Luomalla työympäristön, jossa henkilöstö tuntee, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan vilpittömästi kiinnostuneita ja jossa johdon läsnäolo on todellista, voidaan edistää työntekijöiden avoimuutta, innostuneisuutta ja halua tehdä yhteistyötä tiiminä. Nämä ominaisuudet ovat ristiriidassa nykyaikaisen organisaatiokulttuurin kanssa, joka on varustettu kiireellä, nopeilla vuorovaikutustilanteilla ja kilpailupaineilla. Tärkeintä on nähdä ihmiset osana organisaatiota, ei pelkästään yrityksen resursseina. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, osa III.)

Mikäli hiljaisen tiedon liikuttamiseen ei luoda minkäänlaista kannustinta, ei yksilö tai ryhmä välttämättä jaa heillä olevaa hiljaista tietoa. Toisaalta moni ei myöskään edes tiedä pitävänsä organisaation kannalta merkittävää tietoa hallussaan. Tutkimusten mukaan hiljaisen tiedon kuvailemiseen

pakottaminen antaa usein heikompia tuloksia verrattuna tapauksiin, joissa hiljaista tietoa hyödynnetään muuttamatta sitä eksplisiittiseen muotoon. (Leonard & Sensiper 1998, 112–132.) Olenaista on kuitenkin kannustaa työntekijöitä jatkuvaan vuoropuheluun ja viestintään, mikä helpottaa hiljaisen tiedon siirtymistä yksilöiden välillä (Nonaka & Takeuchi 1995, 96–104).

Ihmisten välinen vuorovaikutus on hiljaisen tiedon jakamisen ehdoton edellytys, esittävät Kiviranta (2010, 189) sekä Toom ja muut (2008, 203). Ihanteellisimmat tavat siirtää ja jakaa tietoa kytkeytyvät keinoihin, joissa tunnistettuja ja dokumentoituja osaamisen alueita käydään yhdessä läpi kahden tai useamman työntekijän voimin. Kiviranta (2010, 189) sekä Salonen (2017, 98) täsmentävät, että kaikista antoisimmat ja parhaimmat tulokset on mahdollista saavuttaa, mikäli hiljaisen tiedon omaavalla ja hänen kanssaan yhteistyötä tekevällä vähemmän kokemusta kartuttaneella työntekijällä on voimakas tahtotila osallistua prosessiin. Yritystoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta onkin merkittävää sisäistää riskit siitä, että pitkän työuran tehneet työntekijät vievät mukanaan vaikeasti korvattavaa osaamista eläköityessään (Salmela 2014, 61).

Organisaatiossa kiinnitetään erityistä huomiota hiljaisen tiedon siirtymiseen erityisesti silloin, kun suuret ikäluokat siirtyvät pois työelämästä. On yleistä, että pian eläköityvällä henkilöllä on halussa tietoa, jonka julki tuomiseen ei ole ollut mahdollisuutta. Organisaatioiden kuitenkin tulisi pyrkiä säilyttämään tämä kertynyt tieto, sillä henkilöstön hallussa oleva tieto on arvokasta pääomaa. (Salmela 2014, 61.) Toom ja muut (2008, 239) kuitenkin korostavat, että hiljaisen tiedon siirtämisessä haasteena on sen abstrakti muoto, toiminta- ja tilannesidonnaisuus ja sen itsestänselvyys. Siitä huolimatta hiljaisen tiedon siirtymiseen löytyy lukuisia eri menetelmiä, kuten mallioppiminen, toiminnan automatisoituminen ja mentorointi. Lisäksi dokumenttitietokannat, kirjallinen aineisto, vapaaehtoiset muistiinpanot ja julkaisut ovat esimerkkejä menetelmistä, joilla tietoa voidaan siirtää työntekijältä toisille. (Salmela 2014, 62.)

4.2 Mentorointi ja työparit

Keskeinen keino hiljaisen tiedon siirtymiseksi on mentorointi (Kupias 2014, 233). Mentorointi on pidempi prosessi, joka ei etene vauhdilla ja sen tulokset voidaan havaita vasta jonkin ajan kuluttua (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 96). Luottamuksellinen ja rauhallinen keskustelutuokio tai -tuokiot voivat luoda juuri oikeat olosuhteet reflektoinnille, joka on hiljaisen tiedon esiin houkutte- lulle keskeistä. Mentoroinnin tehokkuuden kannalta on tärkeää, että siihen voidaan liittää aitoa

työn seurantaan, mikä kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Keskeistä on antaa prosessille riittävästi aikaa, pysyä rauhallisena, välittää arvostusta työntekijää kohtaan sekä mahdollisuuksien mukaan hyödyntää hiljaisen tiedon erityistyökaluja, kuten työhistorian läpikäyntiä, verkostokarttaa tai osaamisen mallintamista. (Kupias 2014, 233–237.)

Organisaatiossa voidaan edistää mentorointisuhteiden luomista tai tiivistää yhteistyötä kokoneiden ja aloittelevien työntekijöiden välillä, esimerkiksi työpareina tai tiimeinä (Salonen 2017, 98). Salonen (2017) sekä Ristikangas, V. Ristikangas, M. & Alatalo (2019) tuovat esiin oleellisen edellytyksen mentorointiin. Mentorina toimivan henkilön on oltava valmis jakamaan tietoa, sekä vastavasti mentoroitavana olevan on oltava valmis vastaanottamaan sitä. Lisäksi molemmilta osapuolilta tulee löytyä rohkeutta olla oma itsensä. Mentoroinnissa avainasemassa ovat oman mielipiteen sanominen sekä rohkeus toisen ajattelun haastamiseen. Jotta mentoroitava kehittyy yksilönä, tulee hänen kyetä refleктоimaan omaa tekemistään, ottamaan vastaan palautetta sekä antamaan sitä. (Salonen 2017, 98; Ristikangas ym. 2019, 187.) Vasta kun jompikumpi tai molemmat osapuolet kokevat, ettei yhteistyö johda uuden oppimiseen, voidaan mentorointisuhde lopettaa (Ristikangas ym. 2019, 187).

4.3 Oppimisen yhteisöt

Hiljaista tietoa voidaan systemaattisesti siirtää aktiivisesti jakamalla tietoa organisaation sisällä, vahvistamalla tiimityötä ja muuta yhteistyötä sekä edistämällä työntekijöiden välisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia (Salonen 2017, 98). Osallistamalla yhteisöön omaksumme uusia ideoita, näkökulmia ja käytäntöjä (McDermott 1999, 108). Ekman & Lustig (2004, 84–85) sekä Salonen (2017, 98) tuovat esiin mahdollisuuden ulkoistaa ja pukea hiljaista tietoa sanoiksi jokapäiväisessä arjessa. Esimerkiksi epämuodolliset keskustelut lounaan tai kahvikupillisen merkeissä toimivat erinomaisina tilaisuuksina hiljaisen tiedon siirtymiselle (Salonen 2017, 98). Etenkin uudelle työntekijälle nämä tilaisuudet oppia organisaatiossa olevasta hiljaisesta tiedosta ovat tärkeitä, sillä näissä jaetaan kokemuksia, kehitetään ratkaisuja ja vahvistetaan yhteistyötä. Perehdytyksessä tulee painottaa osallistumista epävirallisiin tilanteisiin, joissa uusi työntekijä omaksuu työyhteisön kulttuurin ja oppii näkemään työnsä organisaation kontekstissa. (Ekman & Lustig 2004, 31–32.)

McDermotin (1999) mukaan tiedon hallintamenetelmien toteuttamisen epäonnistuessa, syytetään usein organisaatiokulttuuria. Tällöin törmätään tilanteeseen, jossa työntekijät eivät ole halukkaita

tai sitoutuneita jakamaan tietoa tai dokumentoimaan omia oivalluksiaan. Organisaatiokulttuurin muuttaminen ei kuitenkaan ole läheskään helppoa, mutta kulttuurin tukeminen sitäkin tärkeämpää. Ydinasetelmassa on työyhteisön tukeminen, jossa kannustetaan ja autetaan toisia sekä osallistutaan keskusteluihin. (McDermot 1999, 113–116.) Mikäli työkuulttuuri korostaa liikaa itsenäistä työskentelyä ja jättää työntekijän yksin, se saattaa johtaa siihen, että yksilön tunne yhteisöllisyydestä ja kuulumisesta suurempaan kokonaisuuteen unohtuu (Heiske 2005, 53–56).

4.4 Kokemusten jakaminen

Japanilainen Ikujiro Nonaka on tutkinut hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja sen käyttöä yritysmaailmassa. Tutkimusten perusteella on linjattu, että hiljaista tietoa voidaan tarkastella organisaatioiden keskeisenä henkisenä pääomana. Se koostuu koko yrityksen yhteisestä ja jäsenten yksilöllisestä osaamisesta, tiedoista sekä taidoista. Ydinajatus Nonakalla on se, että työyhteisö on aina osaavampi kuin kaikkien sen jäsenten osaamisen summa. Merkittävä osa yhteisestä osaamisesta on hiljaista tietoa, joka on saatu kerrytettyä yhteisten kokemusten kautta. (Koivunen 1997, 188.) Lisäksi käytännön soveltamista helpottaa, jos kokeneemmat työntekijät välittävät omat kokemuksensa tuoreemmille kollegoilleen. Tämän seurauksena periaatteet muuttuvat käytännöksi ja uudet työskentelytavat on mahdollista sisäistää osana omaa työtä. (Kiviranta 2010, 170.)

Yksi keino saada uudet työntekijät sitoutumaan uuteen työpaikkaansa on siis hyödyntää kokeneempien työntekijöiden tarinoita menneestä. Lisäksi heille voi olla tarjottavana myös näkökulmia tulevaisuutta varten, esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa tai työpajoissa. (Toom ym. 2008, 240.) Organisaation tulee tietoisesti luoda mahdollisuuksia ja tapoja kokeneiden työntekijöiden hiljaisen osaamisensa jakamiseen. Mikäli tälle ei luoda tilaa, siitä ei olla kiinnostuneita tai organisaation sisällä korostuu työntekijöiden välillä keskinäistä kilpailua ja yksilösuoritusten korostamista, voi tilanne johtaa oman edun turvaamiseen ja täten osaamisen jakamisen loppumiseen. (Salonen 2017, 97.)

4.5 Tiimityöskentely

Kuten Kiviranta (2010) ja Toom sekä muut (2008) korostavat, ihmisten välinen vuorovaikutus on välttämätön tekijä hiljaisen tiedon jakamisessa. On myös merkittävää huomata, että hiljainen tieto ei ole pelkästään vanhempien työntekijöiden hallussa. (Kiviranta 2010, 189; Toom ym. 2008, 203.)

Vaikka pitkä kokemus voi tuoda syvempää osaamista, on myös nuoremmilla työntekijöillä organisaatiolle arvokasta hiljaista tietoa ja osaamista (Salonen 2017, 99). Tämän vuoksi organisaatiossa on tärkeää kohdata yhdessä tiiminä vaikeita ongelmakohtia, kuten hiljaisen tiedon siirtymisen haasteet (Helin 2006, 218).

Xiaohong & Xiaofei (2018) sekä Großer, Kepplinger, Vogel & Baumöl (2018) tuovat ilmi tiimityöskentelyn tärkeän roolin hiljaisen tiedon siirtämisessä organisaatiossa. Se antaa mahdollisuuden yksilöiden vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Yhteistyön lomassa yksilöt voivat vaihtaa hiljaista tietoa, jota on mahdollisesti hankala dokumentoida. Lisäksi yhteen hiileen puhaltaminen luo parempaa ilmapiiriä, joka myös lisää työntekijöiden halukkuutta jakaa hiljaista tietoaan. Tiimityön ja tiedonjakamisen tukeminen auttavat siis hiljaisen tiedon siirtymistä, mikä puolestaan tehostaa organisaation toimintaa ja antaa sille kilpailuetua. (Xiaohong & Xiaofei 2018, 103–109; Großer ym. 2018, 247–254.) Organisaation sisäisen tiedon lisäksi on tärkeää muistaa hyödyntää hiljaista tietoa myös oman organisaation ulkopuolelta. Erilaiset verkostot ja yhteistyömallit muiden toimijoiden kanssa ovat arvokkaita resursseja osaamisen rakentamisessa, kuten organisaation sisäiset käytännötkin. (Salonen 2017, 98.)

4.6 Mallintaminen ja tapauskirjaston luonti

Mallintaminen on kaikessa yksinkertaisuudessaan tiedon tekemistä näkyväksi (Toivonen & Asikainen 2004, 50). Tiedon mallintamista voidaan siis käyttää, mikäli tavoitteena on kasata valittuun aiheeseen liittyviä tietoja tiiviisti yhteen ja samaan paikkaan. Sen tuloksena syntyy kuvaus jostakin yksittäisestä prosessista tai toiminnasta, jonka myötä tiedot saadaan näkyväksi ja on niin sanotusti ”mustaa valkoisella”. Se puolestaan helpottaa tiedon jakamista sekä siirtämistä. (Virtainlahti 2009, 94–95.) Tavoitteena on luoda tietystä ilmiöstä käytännöllinen kartta tai malli, jonka avulla kenen tahansa on mahdollista saada aikaan samanlainen ilmiö. Mallintamisen avulla on täten mahdollista välittää yrityksen osaajien ja kokeneempien työntekijöiden tietotaito koko työyhteisön yhteiseen käyttöön. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.)

Tapauskirjaston luomisessa ydinajatus on se, että työyhteisön jäsenet kuvaavat tietoa, esimerkiksi eteen tullutta haastetta ja sitä, miten kyseinen haaste on ratkaistu. Tiedot luokitellaan ja varastoidaan organisaation sisäisellä jakamisalustalla, josta muiden työntekijöiden on mahdollista poimia

tietoa oman päätöksenteoksensa tueksi. Tapauskirjaston luominen tekee työskentelystä tehokkaampaa ja ongelmanratkaisutilanteista selkeämpää, sillä työntekijän ei tarvitse aloittaa ongelmanratkaisua alkupisteestä, vaan hänen on mahdollista hyödyntää aikaisemmista tapauksista kerättyä hiljaista tietoa ja soveltaa sitä omaan prosessiinsa. Soveltaminen ja siitä kirjauksen tekeminen tapauskirjastoon puolestaan kerryttää uutta hiljaista tietoa. (Wan, Zeng & Zhu 2013, 96–97.) On tärkeää huomioida, että vaikka nykyiset ja uudet teknologiat saattavatkin usein pystyä tukemaan tehokasta tiedonjakoa, ilman selkeää yhteyttä työntekijöiden tarpeiden ja vaatimusten välillä, teknologia voi itse muodostua esteeksi hiljaisen tiedon siirtymiselle (Riege 2005, 18–35).

4.7 Työtehtävien kierrättäminen

Yksi yleisesti käytetty tapa organisaation työn organisoinnissa on työtehtävien kierrättäminen eli työkierto. Työkierron käsite tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä siirtyy väliaikaisesti suorittamaan erilaisia työtehtäviä organisaatiossa ja palaa sitten alkuperäiseen tehtäväänsä. Työkierron aikana suoritettavat tehtävät eroavat yleensä toisistaan sekä luonteeltaan että tasoltaan. Työkierron tavoitteena voi olla esimerkiksi työn monipuolistaminen ja vaihtelun lisääminen, etenkin silloin, kun työnkuva koetaan muuten yksitoikkoiseksi tai rutiininomaiseksi. (Kauhanen 2006, 56.) Työkierron keskeisenä tavoitteena onkin työntekijöiden ammatillisen osaamisen edistäminen sekä heidän pätevyytensä vahvistaminen erilaisissa tehtävissä (Hätönen 2011, 98).

Hätösen (2011) mukaan työkierron avulla saadaan tuoretta näkökulmaa ja uusia ajatuksia, kun työntekijät saavat kokemusta erilaisista työrooleista ja toimivat erilaisissa työympäristöissä. Tämä edistää työyhteisön oppimista ja kehittymistä. (Hätönen 2011, 98). Työkierron kautta työntekijät oppivat tunnistamaan toimintojen välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutusta, mikä voi parantaa heidän kykyään toimia tehokkaasti erilaisissa tehtävissä. Lisäksi se edistää työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja urakehitystä tarjoamalla heille mahdollisuuden oppia uusia taitoja ja kehittää osaamista eri tehtävissä. (Viitala 2021, 3.6.)

5 Tutkimusasetelma

Tässä osiossa keskitytään tutkimuksen asettelun tarkasteluun. Tutkimusasetelma käsittää tutkimusongelman, tavoitteet, menetelmät, aineistonkeruun ja -analysoinnin sekä työn luotettavuuden ja eettisyyteen liittyvät näkökulmat. Pyritään tarjoamaan lukijoille syvällisempi käsitys tutkimuksen rakenteesta ja toteutuksesta, mikä auttaa hahmottamaan tutkimuksen etenemisen.

Tämän lisäksi pyritään antamaan lukijoille ennakkokäsitys siitä, millaisia tuloksia tutkimukselta voidaan odottaa, mikä auttaa arvioimaan tutkimuksen merkitystä ja vaikutusta. Ymmärryksen lisääminen tutkimuksen asettelusta auttaa lukijoita seuraamaan tutkimuksen logiikkaa ja tulosten merkitystä omassa kontekstissaan. Lisäksi tämä osio valmistelee lukijoita arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, mikä on keskeistä tutkimuksen tulosten tulkinnessa ja soveltamisessa.

5.1 Kehittämistehtävät ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli tarve saada jatkojalostettua Tampereen yliopiston hallintotieteiden maisteriopiskelijoiden hiljattain tekemää tuotosta, jossa aiheena oli *Hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytyksen ja henkilöstön vaihtuvuuden yhteydessä*. Heidän tekemässään tuotoksessa esitellään erilaisia case-esimerkkejä ennakoimattomista muutoksista ja muutoksista, joihin on mahdollista varautua. (Tervo, Anola-Pukkila & Niemitalo n.d.)

Ennakoimattomiin muutoksiin maisteriopiskelijat ovat listanneet case-esimerkkien muodossa tapauskirjaston luomisen, käytäntöjen valokuvauksen tai videoinnin, mallintamisen, LaaS -verkkopalvelut sekä tiedon jakamisen esteiden tunnistamisen. Ennakointi ja suunnittelu, rinnalla kulkeminen, arvokkaan tiedon tunnistaminen ja organisaatiokulttuuri sekä tiimityö, työnkierto, palaverit ja epäviralliset tilanteet ovat puolestaan case-esimerkkeinä muutoksissa, joihin on mahdollista varautua. (Tervo ym. n.d.) Tutkijan tavoitteena on tutkia esitettyjä vaihtoehtoja ja muita mahdollisia vaihtoehtoja sekä arvioida, mitkä niistä voisivat olla Asikkalan kunnalle tehokkaimpia. Tarkoituksena on rajata tutkimusta, koska hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyviä menetelmiä on niin monia, että niitä ei voida kattavasti käsitellä yhdessä tutkimuksessa. Tämä rajaus parantaa tutkimuksen tarkkuutta ja johtopäätösten luotettavuutta.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Asikkalan kunnalle sopien yhdessä selkeät tavoitteet opinnäytetyön tulokselle. Asikkalan kunnan toive oli, että tämän opinnäytetyön tuotoksena luotaisiin toimivimmat tavat juuri Asikkalan organisaatiolle huomioiden Tampereen maisteriopiskelijoiden tekemä tuotos. Lisäksi tavoitteena on rakentaa toimivimpien tapojen ympärille toimintamallit tai ohjeistukset siitä, miten hiljaisen tiedon siirtyminen varmistetaan käytännössä. (Asikkalan kunta 2024.) Toimeksiantajaorganisaatio on hyväksynyt opinnäytetyön aiheen ja antanut siitä palautetta sen edetessä, jotta sen suunta on saatu pidettyä oikeana koko prosessin ajan. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millä tasolla hiljaisen tiedon tunnistaminen organisaatiossa on?
2. Miten varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen osana organisaation toimintaa?
3. Miten hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan kehittää organisaatiossa?

Aihe ja tutkimuskysymykset ovat rajattu toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti ja keskittyen hiljaisen tiedon siirtymiseen ja säilymiseen yrityksen sisällä. Opinnäytetyön aihe on valittu niin, että se kiinnostaa kirjoittajaa, ja hänellä on kokemusta aiheesta omalta työuraltaan. Lisäksi prosessia tukee henkilöstöhallinnon puolen opinnot, joita kirjoittaja on suorittanut opiskelujen aikana. Tämä on ratkaisevaa, koska kiinnostava aihe motivoi ja innostaa tekijää, ja lisäksi oman kokemuksen ja tietämyksen omaaminen aiheesta helpottaa opinnäytetyön viimeistelyä (Kananen 2010, 13).

Opinnäytetyön aiheen rajaus on tehty harkiten, jotta opinnäytetyön tuotos palvelee toimeksiantajaa ja heidän on mahdollista hyötyä siitä. Rajauksessa on huomioitu tarvittavat tietoperustan osat alueet, jotka tukevat tuotoksen tekemistä toimeksiantajalle, kuten peruskäsitteet ja keinot hiljaisen tiedon säilymiseen liittyen. Lisäksi rajaus perustuu siihen, että hiljaisen tiedon siirtymisessä ja säilyttämisessä on monilla organisaatioilla haasteita ja siinä on aina kehittämisen varaa. Koska hiljaisen tiedon määrittelyyn liittyy paljon erilaisia näkemyksiä, sen siirtymistä ja jakamista on syytä tarkastella entistä tarkemmin ja perusteellisemmin (Pang 2023, 65). Näin ollen aihe on myös ajan-kohtainen ja opinnäytetyö sekä sen tuotos voivat olla hyödyksi monelle organisaatiolle.

Tutkimuksen ohella pyritään tuottamaan materiaali, jonka avulla toimeksiantaja, Asikkalan kunta, kykenee jatkossa helpommin ja systemaattisemmin siirtämään hiljaista tietoa. Tavoitteena on varmistaa, että arvokas tieto säilyy organisaatiossa ja on helposti saatavilla, vaikka yksittäiset työntekijät vaihtuisivat. Yhteenvedona opinnäytetyössä päämääränä on tunnistaa parhaiten soveltuvat

menetelmät Asikkalan kunnalle ja luoda niiden pohjalta konkreettiset toimintamallit tai ohjeistuksen hiljaisen tiedon siirtämiseksi käytännössä.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivuston mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu työelämän todellisten ongelmien ja kysymysten lähtökohtana toimiminen, mikä ohjaa tiedon tuottamista ja soveltamista käytännön toimintaympäristössä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskitytään käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja uusien ideoiden synnyttämiseen sekä niiden käytäntöön viemiseen (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Tutkimuksellinen kehittäminen soveltuu hyvin opinnäytetyöhön, koska sen avulla pystytään vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin löytää parhaat tavat hiljaisen tiedon siirtämiseksi Asikkalan kunnassa ja kehittää niiden ympärille käytännön toimintamalleja jokapäiväiseen arkeen.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on saada syvä ja kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä (Kananen 2013, 57). Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää kehittämistoimintaa osana tutkimusprosessia. Tutkimuksen kohteena olevat tapaukset voivat olla yksittäisiä tai useampia, samanlaisia tai erilaisia. Olennainen piirre tapaukseen perustuvassa tutkimuksessa on kapea fokus, mikä auttaa saamaan syvällisen ymmärryksen ilmiöstä. Tapaukseen perustuva tutkimusstrategia mahdollistaa erilaisten analyysimenetelmien vapaan valinnan, mikä tukee tutkimuksen tarpeita ja tavoitteita. (Case Study 2010.) Opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä tutkimuksen päämääränä oli aiheen kuvaaminen ja ymmärtäminen (Anttila 1998). Aiheen ymmärtäminen on työn kannalta oleellista, sillä ilman ilmiön syvällistä ymmärtämistä ei ole mahdollista saavuttaa opinnäytetyössä asetettuja tavoitteita, kuten tehokkaimman hiljaisen tiedon siirtymisen mallin selvittämistä. Ilman ilmiön ymmärrystä ei myöskään voida luoda toimivaa toimintamallia, mikä voi johtaa epäoptimaalisten ratkaisujen tekemiseen ja heikentää tutkimuksen hyödyntämistä käytännön toimissa.

5.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Yksi tärkeimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu. Siinä ydinajatuksena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista, eli käytännössä tutkimus jaetaan eri teemoihin, jotka avaavat ilmiötä ja sen eri osa-alueita. Opinnäytetyössä aiotaan toteuttaa

teemahaastattelut yksilöhaastatteluina, sillä ne tarjoavat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa ryhmähaastatteluihin verrattuna. (Kananen 2010, 53.) Sekä teemahaastattelu että ryhmähaastattelu ovat tehokkaita välineitä ihmisten toiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkimisessa erilaisissa tilanteissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55).

Kanasen (2013, 58) mukaan menetelmän käyttö edellyttää tutkijalta joustavuutta ja vahvoja viestintätaitoja haastattelujen suorittamisessa. Teemahaastattelulle tyypillinen piirre on, että haastattelun keskeiset aiheet eli teemat on ennalta määritelty, mutta kysymysten tarkka muotoilu ja niiden esittämisen järjestys jätetään avoimeksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208). Tutkijalla on haastattelussa kuitenkin käytössään valmiiksi laadittu teemarunko, jonka avulla hän voi ohjata keskustelua ja varmistaa, että kaikki relevantit teemat tulevat käsitellyiksi (Valli & Aaltola 2015, 27). Kananen (2015) täsmentää, että teemahaastatteluissa tavoitteena on mahdollistaa vuoropuhelu haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tähän pyritään luomalla avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu, jossa haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua ja kysyä tarkentavia kysymyksiä uusien polkujen avautumiseksi. (Kananen 2015, 83.)

Haastateltavien valinnassa pyrittiin varmistamaan, että valitut henkilöt olivat sellaisia, jotka olivat suoraan kosketuksissa kyseiseen ilmiöön ja joilla oli siitä kokemusta tai tietoa. Heidän määräänsä ei kuitenkaan voi laadullisessa tutkimuksessa määritellä ennakolta, sillä määrän tulee ratkaista aineisto sekä tutkimusongelma. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tietoa tulee analysoida jatkuvasti, koska vain siten voidaan päättää, milloin tietoa on kerätty riittävästi. (Kananen 2010, 54). Analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa analyysin laatimista ohjaa haastattelujen avulla kerätty aineisto. Laajasta aineistosta asetetaan painopisteet ilmiön olennaisiin näkökulmiin ja niiden yhtäläisyyksiä analysoidaan. (Ojasalo ym. 2015, 139.)

Ennen analysoinnin aloittamista haastattelut litteroitiin. Koska haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams-sovelluksessa, hyödynnettiin litteroinnissa ohjelmiston luomaa tekstitallointia. Tekstitallointit siirrettiin Microsoft Word-ohjelmaan, ja siellä ne litteroitiin sanatarkasti säilyttäen alkupe-
räiset puheiden sisällöt. Litteroitu teksti siirrettiin Word-ohjelmaan, jotta automaattisen tekstitallointivirheiden virheet pystyttiin korjaamaan ja säilyttämään haastattelun dialogien todellinen sisältö tallennetta hyödyntäen. Lisäksi Word-ohjelmassa litteroitua tekstiä oli huomattavasti helpompi

analysoida Teams-ohjelmaan verrattuna. Litterointiprosessin myötä tutkija voi tarkastella haastatteluiden sisältöä yksityiskohtaisesti ja tunnistaa keskeiset teemat (Vilka 2015, 137–138).

Tapaustutkimuksen aineiston analyysivaiheessa ensimmäinen askel on aineiston järjestäminen. Tässä tutkimuksessa teemoittelu valittiin pääasialliseksi analyysimenetelmäksi. Aluksi prosessissa muodostetaan teemat alustavasti ja järjestellään ne, jotta niihin voidaan syventyä tarkemmin tutkimuksen edetessä. (Teemoittelu 2016). Toisinaan teemat vastaavat aineistonkeruuvaiheessa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei aina käy. Aineistosta saattaa paljastua uusia teemoja, eivätkä keskustelunaiheet aina vastaa tutkijan odotuksia. Tämän vuoksi litteroitua puhetta on tärkeää tutkia avoimin mielin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Litterointiprosessin jälkeen seuraava vaihe on aineistolähtöinen laadullinen analyysi, joka koostuu kolmesta päävaiheesta: redusoinnista, klusteroinnista sekä abstrahoinnista. Redusoinnissa eli pelkistämässä pyritään poistamaan epäolennaiset asiat ja poimimaan tutkimukselle merkitykselliset huomioidet, jotka sitten korostetaan ja listataan. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä keskitytään samankaltaisten ja eroavien käsitteiden etsimiseen ja niiden jakamiseen alaluokkiin, jotta aineisto saadaan tiivistettyä. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä taas erotellaan olennainen tieto ja luodaan teoreettisia käsitteitä, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.3.)

Opinnäytetyön aineiston analyysissä hyödynnettiin Excel -Microsoft sovellusta, sillä se tarjosi kätevän ja monipuolisen työkalun redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Haastattelut laitettiin Exceliin ja järjesteltiin taulukkomuotoon, mikä mahdollisti helpon ja joustavan aineiston läpikäynnin sekä merkityksellisten huomioiden korostamisen. Analyysivaiheen jälkeen siirrytään tulkintoihin, johtopäätöksiin ja pohdintaan.

5.4 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä perinteiset mittarit eivät ole sopivia ihmisten toiminnan tai erilaisten ryhmien analysointiin. Ihmisen ajattelu- ja tunnemaailman monimuotoisuus tuo sattumanvaraisia vaikutuksia ilmiön käsittelyyn. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin mahdollista lisätä opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, mutta aineiston keruun ja analyysin jälkeen sitä ei voi enää pa-

rantaa. (Kananen 2010, 68–69.) Kun tutkimus tehdään huolellisesti ja monipuolisesti eri näkökulmista, voidaan saada kattavaa tietoa ja syventää ymmärrystä ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Dokumentaatio on olennainen osa työtä, sillä se luo uskottavuutta. Lisäksi tärkeää on perustella ja kirjata huolellisesti kaikki päätökset ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa. Kuitenkaan hyvä dokumentaatio ei pelasta vääriä valintoja, joten on keskeistä perehtyä etukäteen menetelmiin ja tehdä harkittuja valintoja tutkimuksen suunnittelussa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa nähdään puhuttavan aineiston saturaatiosta. Toisin sanoen tutkimuksessa pyritään selvittämään uusia näkökulmia niin kauan kuin ne tuovat lisätietoa. Toisaalta, kun kyse on ihmisistä, näkökantoja on yhtä monta kuin ihmisiäkin, ja se tekee laadullisesta tutkimuksesta joustavan luotettavuuden suhteen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista huomioda, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. (Kananen 2010, 69–70.)

Tieteellisessä työssä, kuten opinnäytetyössä, teoriaosuus on olennainen. Teoriapohja eli teoreettinen viitekehys pyrkii selittämään reaali maailman ilmiöitä sekä niiden välisiä riippuvuuksia ja tekijöitä. Teoria toimii ohjenuorana tutkimuksen suorittamisessa. (Kananen 2008, 11–13.) Opinnäytetyön tietoperusta koostuu monipuolisesti alan kirjallisuudesta, tieteellisistä tutkimusartikkeleista ja muista internet-lähteistä, jotka käsittelevät hiljaista tietoa, sen tunnistamista ja siirtämistä. Aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta hiljaisesta tiedosta, sen tunnistamisesta ja siirtämisestä on runsaasti, ja niihin viitataan opinnäytetyössä. Lähteiden uskottavuus arvioidaan huolellisesti, esimerkiksi ottamalla huomioon kirjoittajan asiantuntemus. Aineiston hankinnassa käytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston resursseja, kuten Alma Talent -verkkokirjallista. Internet-lähteiden etsinnässä hyödynnetään Google Scholaria, ja päähakusanat ovat hiljainen tieto, tacit knowledge, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen. Näiden avulla pyritään kattamaan laajasti niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin luotettavat lähteet, jotka muodostavat tutkimuksen tietoperustan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa hyödyntämällä triangulaatiota, jossa ilmiötä tarkastellaan monesta näkökulmasta. Tämä auttaa varmistamaan, että tulokset ovat kattavia ja luotettavia eri menetelmien ja lähestymistapojen yhdistelmän ansiosta. (Kananen 2010, 71–72.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin triangulaatiota, jossa käytettiin kahta eri lähestymistapaa

tiedon keräämiseen. Ensinnäkin laadittiin haastatteluja, ja toiseksi perehdyttiin aiempiin tutkimuksiin, jotka koskivat hiljaista tietoa ja sen siirtymistä. Haastattelujen avulla saatiin tuoretta tietoa aiheesta suoraan haastateltavilta, kun taas aiempien tutkimusten läpikäyminen tuotti syvempää ymmärrystä siitä, miten aiemmat tutkijat ovat lähestyneet aihetta ja mitä tuloksia he ovat saaneet. Tämän yhdistelmän avulla pystyttiin muodostamaan kattavampi ja monipuolisempi kuva hiljaisen tiedon siirtymisestä.

Eettiset kysymykset ovat läsnä koko tutkimusprosessin ajan eri vaiheissa, asettaen tutkijan pohtimaan toimintaansa. Jo tutkimusaiheen valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten tuloksia voidaan hyödyntää yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehityksen edistämiseksi. (Kananen 2008, 133.) Opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä ovat olleet muun muassa haastatteluun osallistujien suostumus ja lupa nauhoittaa haastattelut, heidän yksityisyytensä suoja sekä heille koituvat mahdolliset haitat. Haastatteluihin on kysytty luvat osallistujilta sekä heiltä on pyydetty lupaa nauhoittaa suoritettavat haastattelut. Haastateltavat ovat suostuneet näihin molempiin tietoisesti. Lisäksi haastattelutilanteessa ja sen jälkeen on taattu haastateltavien anonymiteetti ja haastatteluista kerättyä tietoa on käsitelty luottamuksellisesti. On myös huomioitava, että haastattelutilanteet voivat olla joillekin epämukavia, ja siksi on pyritty luomaan ilmapiiri, jossa he voivat ilmaista itseään vapaasti ja tuntea olonsa turvalliseksi. Lisäksi tutkimuksessa on varmistettu, että se on rehellinen ja läpinäkyvä, ja tulokset on raportoitu objektiivisesti ja totuudenmukaisesti. Lisäksi oleellinen eettinen kysymys on tutkimuksen myötä kerrytetyn tiedon käyttö organisaatiossa. Tutkija ja toimeksiantaja ovat keskustelleet, miten kerättyä tietoa tullaan hyödyntämään tutkimuksen valmistuttua, ja se tulee tapahtumaan osallistujien etuja silmällä pitäen.

6 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käsitellään tehtyä tutkimusta, jossa tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa. Tutkimus pyrkii tunnistamaan tehokkaita tapoja edistää hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa sekä havaitsemaan esteitä ja kehittämistarpeita tällä alueella. Osiossa analysoidaan haastattelujen tuloksia sekä syvennetään ymmärrystä erilaisista malleista ja käytännöistä hiljaisen tiedon siirtymisen helpottamiseksi. Lisäksi se tarjoaa konkreettisia esimerkkejä ja suosituksia, jotka voivat auttaa toimeksiantajaorganisaatioita parantamaan hiljaisen tiedon siirtymistä tehokkaammin.

Tutkimus toteutettiin järjestämällä yksilöllisiä teemahaastatteluja. Valittaessa haastateltavia otettiin huomioon heidän edustamansa roolit organisaation eri tasoilla, mikä varmisti aineiston monipuolisuuden. Kuitenkin on tärkeää huomioida, että haastateltavien määrä oli rajoitettu, mikä saattaa vaikuttaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen ja luotettavuuteen. Tästä syystä on tärkeää analysoida huolellisesti saatua aineistoa ja tunnistaa sen mahdolliset rajoitukset sekä pyrkiä tekemään luotettavia päätelmiä nykyisen tutkimuksen pohjalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodosti pohjan haastatteluteemoille, jotka myös heijastuivat alkuperäisissä tutkimuskysymyksissä. Haastatteluihin valitut teemat olivat hiljaisen tiedon tunnistaminen, hiljaisen tiedon siirtyminen, hiljaisen tiedon siirtymisen eri mallit sekä hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen. Jokaisen haastattelun alussa osallistujille tarjottiin yleiskatsaus tutkimuksen käsitteisiin ja tavoitteisiin. Lisäksi varmistettiin, että haastateltava oli tietoinen siitä, että haastattelu tallennetaan ja tutkimuksessa taataan haastateltavien anonyymius. Näin ollen aineistoesimerkeistä ei ole pääteltävissä haastateltavan henkilöllisyys tai työtehtävä. Haastatteluista nostetut aineistoesimerkit ovat osittain muokattu kirjakieleen sopivammiksi tekstisisältöjen selkeyttämiseksi.

Haastattelujen tueksi oli laadittu etukäteen Canva-esitys, jonka tarkoituksena oli selkeyttää ja kiittää haastateltavalle haastattelun eri teemoja. Lisäksi kussakin haastattelussa käytettiin hyväksi valmiiksi suunniteltua teemahaastatteluiden kysymysrunkoa (ks. liite 1). Kuitenkin haastatteluiden painopisteet muotoituivat haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten pohjalta. Myös lisäkysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan. Haastattelut litterointiin jälkikäteen, joten haastattelujen aikana haastattelijä keskittyi kuuntelemaan sekä ylläpitämään keskustelua ja vuoropuhelua. Haastatteluihin osallistui neljä Asikkalan kunnan työntekijää ja niiden kesto vaihteli 44 minuutin ja 1 tunnin 2 minuutin välillä. Haastateltavien valintaprosessissa kiinnitettiin huomiota heidän monipuolisuuteensa muun muassa työkokemuksen ja työtehtävien suhteen.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Haastattelun ensimmäinen teema oli hiljaisen tiedon tunnistaminen. Ennen varsinaiseen teemaan sukeltamista haastateltavilta kysyttiin, mitä hiljainen tieto heille käsitteenä tarkoittaa. Tämän avulla oli tarkoitus kartoittaa, millä tasolla hiljaisen tiedon ymmärtäminen ja tunnistaminen Asikkalan kunnan työntekijöillä on. Osalle käsite oli hyvinkin tuttu, mutta eräälle haastateltavista se oli kaukaisempi ja sen määrittäminen osoittautui haasteelliseksi. Tämän perusteella olisi suositeltavaa toteuttaa toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät hiljaisen tiedon käsitteen. Tämä helpottaisi sen siirtymistä ja hyödyntämistä tehokkaasti. Muille haastateltaville hiljainen tieto edusti monenlaisia merkityksiä, kuten pantattua tietoa, salaista tietoa ja dokumentoimatonta tietoa.

Hiljaisen tiedon käsitteen ymmärtämisen kartoituksen jälkeen käytiin vasta tarkemmin läpi hiljaisen tiedon määritelmää ja pyydettiin haastateltavia pohtimaan, mitä hiljaista tietoa heiltä löytyy heidän työhönsä liittyen. Tässä kohtaa haastatteluissa nousi esille kokemusten ja vuorovaikutuksen myötä syntynyt hiljainen tieto, esimerkiksi yhteisistä palavereista tai kokemusten jakamisesta saatu tieto. Lisäksi erilaiset prosessit, toimintatavat, merkityksellisen työnkuvan luominen ja eri ohjelmien taitaminen tuotiin esiin.

Hiljaisen tiedon siirtyminen

Haastattelujen toinen teema oli hiljaisen tiedon siirtyminen. Kaikissa haastatteluissa nousi voimakkaimmin esiin vuorovaikutuksen merkitys hiljaisen tiedon siirtymisessä. Hiljainen tieto vaihdetaan erilaisissa kokouksissa ja yhteisissä palavereissa, taukotiloissa, kehityskeskusteluissa ja jokapäiväisessä arjessa. Erityisesti kasvotusten kohtaaminen sekä rauhallisen ja välittävän organisaatiokulttuurin luominen nähtiin tärkeinä elementteinä hiljaisen tiedon siirtymiseksi. Työyhteisössä tulee kiinnittää lisäksi huomiota siihen, että on olemassa viihtyisiä tiloja, aikaa ja olosuhteita, joissa työntekijät voivat kokoontua.

Työpaikalla on tärkeää kohdata ihmiset, sillä mikään tieto ei vaihdu, jos mitään kohtaamista ei ole.

Haastateltavia hiljaisen tiedon siirtämiseen ja vastaanottamiseen motivoi halu auttaa muita, kehittyä ja kehittää sekä vastuuntunne asioiden eteenpäin viemisestä. Lisäksi eräs haastateltavista toi esille näkemyksensä siitä, että jos omaa hiljaista tietoa ei jaeta muiden kanssa, se voi aiheuttaa lopulta haittaa myös itselle. Ongelmalliseksi nähdään se, että työaika on niukasti, mikä edellyttää priorisointia siitä, milloin hiljaista tietoa tulisi jakaa ja milloin puolestaan on järkevämpää hoitaa tehtävä itse. Jokaisessa haastattelussa korostui kiireen merkitys hiljaisen tiedon siirtymisen esteenä. Myös eläköityminen, lyhyet työsuhteet, vuorotteluvapaat, sairauslomat ja tietojen jakamiseen kohdistuva vastahakoisuus nähtiin haastavina tekijöinä hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Hankalimpia ovat sellaiset tilanteet, jos ei ole mahdollista vastaanottaa hiljaista tietoa yhteistyöhaluttomuuden tai ajanpuutteen vuoksi.

Hiljaisen tiedon siirtymisen eri mallit

Haastattelun edetessä haastateltaville esiteltiin kolmantena teemana hiljaisen tiedon siirtymisen eri malleja. Mallit valikoitiin Asikkalan kunnan toimittaman Tampereen yliopiston hallintotieteiden maisteriopiskelijoiden tekemän raportin sekä opinnäytetyöhön tehdyn teoriapohjan perusteella. Toimeksiantajan toiveena oli saada haastattelun kautta selville, mitä heidän organisaationsa työntekijät ajattelevat hiljaisen tiedon siirtymisen eri malleista. Haastattelun myötä tulisi käydä ilmi, mitkä mallit ovat työntekijöille tuttuja ja mitkä mallit he ovat kokeneet toimivimmiksi ja hyödyllisimmiksi. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, mitkä mallit eivät haastateltavien näkemyksien mukaan olisi kaikista hyödyllisempiä malleja kuntasektorilla.

Mallit, jotka haastateltaville esiteltiin, olivat: kokemuksen kautta oppiminen, mentorointi ja työparit, oppimisen yhteisöt, tiimityöskentely, kokemusten jakaminen, mallintaminen, tapauskirjaston luominen sekä työtehtävien kierrättäminen. Jokainen haastateltavista oli hyödyntänyt useita näistä malleista hiljaisen tiedon siirtymiseen jo aikaisemmin. Kahdelle haastateltavista mallintaminen ja tapauskirjaston luominen olivat kuitenkin muita vieraampia tapoja siirtää hiljaista tietoa. Eniten haasteita koettiin olevan tapauskirjaston käyttämisessä ja työtehtävien kierrättämisessä. Myös tiimityöskentelystä ja mentoroinnista tuotiin ilmi mahdollisia haasteita hiljaisen tiedon siirtymisessä.

Eräällä haastateltavalla heräsi epäily **tapauskirjaston** käyttämisestä. Hän pohtii, unohdettaisiinko sen olemassaolo ja tieto etsittäisiin todellisuudessa jotakin muuta kautta. Toinen haastateltava puolestaan ajattelee, että tapauskirjaston hyödyntämiseksi on oltava erityisen oma-aloitteinen ja erittäin motivoitunut. Lisäksi sen laatiminen vie työntekijöiltä paljon aikaa. Kyseisen haastateltavan mukaan tapauskirjaston kaltaisetkaan menetelmät, kuten parhaiden käytäntöjen listat, eivät ole optimaalisia välineitä hiljaisen tiedon siirtämiseen, koska vuorovaikutuksen merkitys ja keskustelun mahdollisuus ovat siinä niin keskeisiä.

Työtehtävien kierrättämisestä haastateltavien näkemykset ovat erilaisia. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan työtehtäviä tulisi kierrättää ainakin tiettyjen henkilöiden kesken, mutta se edellyttäisi pakottamista, sillä muutoin vapaaehtoisia ei löytyisi. Toisen haastateltavan mukaan työtehtävien kierrättäminen olisi myös tietyissä määrin organisaatiota ja hiljaisen tiedon siirtymistä kehittävä. Toisaalta haasteena nähdään työtehtävien erilaisuus, minkä vuoksi työtehtäviä tulisi kierrättää pidemmän aikaa, jotta työntekijät ehtivät saamaan uusia näkökulmia. Haastateltavalle herää kuitenkin epäily siitä, olisiko kunnalla resursseja kierrättää työtehtäviä esimerkiksi kuukauden ajan ja siitä, edistyisivätkö työt riittävän nopeasti tuona aikana. Haastateltava kuitenkin kokee, että tämän mallin avulla voitaisiin varautua tuleviin sairauspoissaoloihin ja ennakoida hiljaisen tiedon jäämistä organisaation haltuun yllättävissäkin tapauksissa. Myös kolmas haastateltava kokee, että kierrättäminen olisi organisaation etujen mukaista ja se antaisi työntekijöille parempaa kokonaiskuvaa koko kunnan toiminnasta. Yhteenvedona voidaan todeta, että työkierto tarjoaa tehokkaan tavan levittää osaamista, edistää työntekijöiden ammatillista kehitystä ja parantaa organisaation sopeutumiskykyä.

Tiimityöskentely ja mentorointi nähtiin myös osan haastateltavien mukaan haasteellisena hiljaisen tiedon siirtymisen keinona. Kummassakin tapauksessa haastaviksi koettiin yhteistyöhaluttomuuteen liittyvät ongelmat, jotka liittyivät henkilökemioihin. Mikäli esimerkiksi mentoroitava ja mentoroija eivät löydä yhteistä säveltä, hankaloittaa se sekä tiedon jakamista että vastaanottamista. Erään haastateltavan mukaan hän suosisi enemmän mentorointia tai työpärejä kuin tiimityöskentelyä, sillä mentorointisuhteessa on vain kaksi osapuolta. Tämä tekee yhteisen sävelen löytämisestä ja hiljaisen tiedon vaivattomasta liikkumisesta helpompaa verrattuna tilanteeseen, jossa on useampia erilaisia persoonia mukana.

Tiimityöskentely on hyvin vaikea taiteenlaji.

Haastatteluissa **mentorointi** erottautuikin yhdeksi toimivimmaksi tavaksi siirtää tietoa. Etenkin uudelle työntekijälle mentoroitavan tai työparin tuen ja opastuksen saaminen on tärkeää. Eräs haastateltava mainitsee, että tätä mallia käytetään laajasti, kun taas toinen huomauttaa, ettei ole kohdannut järjestäytynyttä mentorointia eli säännöllisiä mentorointitapaamisia ja kohtaamisia Asikkalan kunnassa. Mentoroinnin positiivisena piirteenä korostuu sen henkilökohtaisuus ja se, että sen avulla voidaan luoda kokemus siitä, että nyt on mahdollisuus keskustella ilman kiireen tunnetta. Lisäksi kaikki haastateltavat totesivat kokemusten kautta oppimisen omaavan ison roolin hiljaisen tiedon kerryttämisessä. Sen myötä myös kokemusten jakaminen ja oppimisen yhteisöt erottuivat mallien joukosta edukseen.

Haastattelijoiden keskuudessa **kokemusten jakaminen** koetaan yhtenä parhaimpana tapana siirtää hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa saadaan yhteisistä kokouksista, jossa jaetaan omia kokemuksia ja näkemyksiä toisille. Vaaranpaikkana tunnistetaan kuitenkin riski tiedon ylitulvasta, mikä saattaa johtaa siihen, että oleellinen hiljainen tieto jää huomaamatta.

Kaikista eniten olen saanut hiljaista tietoa kokemusten jakamisen myötä.

Oppimisen yhteisöt -mallissa korostui tiedon ajankohtaisuus sekä nopea tiedonsiirto ja kyseisten tilanteiden vuorovaikutteisuus. Oppimisen yhteisöjen kautta siirtyvä hiljainen tieto on myös suoraa, joten tiedon sisältö säilyy muuttumattomana sen siirryessä. Lisäksi erään haastateltavan mukaan oppimisen yhteisöjen ja hiljaisen tiedon siirtyminen arjessa sujuvasti mahdollistaa nopean kohderyhmän tavoittamisen, mikä puolestaan mahdollistaa tämän tiedon nopean hyödyntämisen. Eräs haastateltava ei näe oppimisen yhteisöjä kovin hyödyllisenä.

Eräs haastateltava kokee, että työympäristössä **mallinnetaan** toisten toimintatapoja tietoisesti paljonkin. Myös erilaisia suunnitelmia dokumentoidaan ja välitetään kaikille niille työntekijöille, jotka tiedosta hyötyvät. Kahden haastateltavan mukaan mallintamista ei organisaatiossa tapahdu. Toisen mielestä mallintaminen olisi erittäin hyvä tapa toimia. Hänen mukaansa erityisesti uusi työntekijä hyötyisi suuresti, jos hänellä olisi selkeästi dokumentoitua tietoa käytettävissään. Haasteena tässä nähdään kunnan resurssit ja jatkuvasti muuttuva ympäristö. Toisaalta mallintamista voitaisiin

harkita aloitettavan pieninä osina kerrallaan. Uudelle työntekijälle olisi kuitenkin hyödyllistä mallintaa ainakin ne ilmiöt, jotka eivät jatkuvasti päivity ja pysyvät stabiilina.

Mallintamisesta olisi hyötyä. Vaikka jokaisella työntekijällä on määritelty tehtäväkuva, se kattaa ainoastaan työtehtävät, mutta ei niiden optimaalista toteuttamistapaa.

Haastateltavilta kysyttiin suoraan, mitkä mallit he ovat kokeneet tai kokisivat hyödyllisimmiksi Asikkalan kunnassa. Eräs haastateltavista ei halunnut suosia mitään tiettyä mallia muiden joukosta, koska hänen mukaansa hiljaisen tiedon siirtymisen optimaalisen mallin valinta riippuu hyvin paljon tilanteesta.

Meidän tulee hyödyntää näitä kaikkia menetelmiä, koska meidän tehtävämme on saavuttaa organisaatiossa kaikki.

Lopuista kolmesta haastateltavasta kaikki mainitsivat mentoroinnin ja työparit. Kaksi toi esille kokemusten kautta oppimisen tehokkaana hiljaisen tiedon kerryttäjänä. Yksi nosti vahvasti esiin työtehtävien kierrättämisen ja kaksi muuta myös mainitsi kyseisen mallin, vaikka kaikki kolme tunnisti sen haasteet. Muita mainittuja malleja olivat kokemusten jakaminen, tiimityöskentely sekä mallintaminen. Koska yksi haastateltava valitsi kaikki esitetyt mallit, niin kaikki mallit saivat kannatusta. Kuitenkin mallit, jotka jäivät muilta haastateltavilta mainitsematta, olivat oppimisen yhteisöt sekä tapauskirjaston luominen.

Hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen

Haastattelujen neljäs teema oli hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamisessa on kehitettävää. Erään haastateltavan mukaan yksi kehitystarve olisi taata, ettei hiljaisen tiedon siirtyminen olisi niin satunnaista. Kolme haastateltavaa nosti esiin myös yllättäviin tilanteisiin ennakoimisen tarpeen. Esimerkiksi ei odotettaisi, että työsuhteen päättyessä työntekijä aloittaa jakamaan hiljaista tietoaan, vaan valmistauduttaisiin tällaisiin tilanteisiin etukäteen. Toteutettaisiin menetelmiä, joilla varmistettaisiin, että työntekijät, jotka työskentelevät paljon itsenäisesti, jakavat tietoaan myös muille

organisaation jäsenille tai ainakin joillekin työtovereilleen. Tällainen käytäntö auttaisi myös tilanteissa, joissa työtehtävä on ollut avoinna pidempään ja edellinen työntekijä on jo lähtenyt organisaatiosta uuden työntekijän aloittaessa, eikä uusi työntekijä tämän vuoksi saa riittävää perehdytystä.

Kun yksi henkilö on vastuussa tietyistä tehtävistä, muut meistä eivät voi tarjota riittävää apua uudelle työntekijälle, joka ottaa vastuun tehtävistä. Tämä voi olla vaikeaa myös uudelle työntekijälle, joka voi tuntea, ettei hän saa tarpeeksi ohjausta tai perehdytystä.

Edeltävän kokemus ja hiljainen tieto katosi, koska siirtymä vanhan ja uuden työntekijän välillä tapahtui hyvin lyhyessä ajassa.

Haastatteluissa esitettiin useita kehitysehdotuksia ja neuvoja hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamiseksi. Eräs haastateltava korosti, että on tärkeää kommunikoida suoraan sen henkilön kanssa, jota asia koskee, välttämällä ylimääräisiä välikäsiä. Muussa tapauksessa hiljainen tieto saattaa jäädä välittämättä tai vääristyä. Toinen haastateltava painotti spontaanien hiljaisen tiedon vaihtotilanteiden mahdollistamista, esimerkiksi erilaisten yhteisten koulutusten, tapaamisten tai viihtyisien tilojen muodossa. Eräs toinen haastateltava tuki tätä näkemystä ja täsmensi, että on tärkeää järjestää tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat vaihtaa ajatuksiaan ilman liiallista ohjausta. Työntekijöiden tulisi tuntea olonsa mukavaksi ilmaistakseen ajatuksensa suullisesti, ja nämä keskustelut voivat siten toimia pohjana virallisempien dokumenttien laatimiselle.

Tämän turvallisen ilmapiirin saavuttamiseksi organisaation on kyettävä rakentamaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä jakamaan omia ideoitaan ja näkemyksiään. Esihenkilöasemassa olevilla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin muokkaamisessa ja ylläpitämisessä. Heidän toimintansa ja käyttäytymisensä toimivat esimerkkinä muille työntekijöille ja vaikuttavat ilmapiiriin. Hyvä johtajuus voi edistää avoimuutta ja tiedonjakamista työyhteisössä, kannustaen työntekijöitä jakamaan ideoitaan ja näkemyksiään.

Oleellista tässä on, että esimerkki ei ole erittäin tärkeä asia, vaan se on ainoa asia.

Haastateltaville esiteltiin erilaisia tiedon jakamisen esteitä, jotka olivat: yksilön haaste tunnistaa oma hallussa oleva hiljainen tieto, tiedon panttaaminen, fyysinen tai sosiaalinen etäisyys, hierarkisuus organisaatiossa, kiire sekä sopivan tiedon jakamisen kanavan puute tai pirstaleisuus. Heidä pyydettiin kertomaan, mikä tai mitkä heidän näkemyksensä mukaan estävät tai ainakin todennäköisimmin estäisivät hiljaisen tiedon siirtymisen organisaation sisällä.

Jokainen haastateltava mainitsi kiireen yhtenä esteenä. Kolme haastateltavaa mainitsi myös tiedon panttaamisen, joka ainakin osan näkemyksien mukaan johtuu osittain kiireestä. Toisaalta on myös yksilöitä, jotka eivät halua jakaa tietoa tai kokevat sen epämukavaksi. Tiedon panttaamisen lisäksi eräs haastateltava kokee hierarkisuuden esteeksi hiljaisen tiedon liikkumiselle, sillä hän kokee, että kaikki ylemmän johdon tasolla eivät halua jakaa omaa tietoaan eteenpäin. Kaksi haastateltavaa koki, että myös yksilön haaste tunnistaa oma hallussa oleva hiljainen tieto luo esteitä sen siirtymiselle Asikkalan kunnassa. Muita mainittuja hiljaisen tiedon siirtymisen esteitä olivat kanavien pirstaleisuus ja sekä fyysinen että sosiaalinen etäisyys. Tämä merkitsee sitä, että kaikki annetut esimerkit hiljaisen tiedon siirtymisen esteistä tulivat esiin haastatteluissa.

Haastattelujen pohjalta havaittiin, että Asikkalan kunnassa on useita potentiaalisia alueita, joilla hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan parantaa. Haastattelujen perusteella näitä ovat muun muassa organisaatiokulttuurin kehittäminen avoimemmaksi, ennaltaehkäisevät toimet odottamattomiin työsuhteisiin liittyviin tilanteisiin sekä hiljaisen tiedon siirtämisen muuntaminen systemaattisemmaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa on tärkeää hyödyntää teoreettista taustaa ja käytettävissä olevaa aineistoa arvioidakseen, mistä kehittämistyö tulisi ensisijaisesti aloittaa.

7 Pohdinta

Tässä osiossa keskitytään opinnäytetyön johtopäätöksiin, jotka ovat tärkeitä koska ne tarjoavat arvokasta tietoa organisaation tiedonhallinnan parantamiseksi ja hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi tehokkaasti. Lisäksi osio käsittelee tulosten hyödyntämistä organisaatiossa. On tärkeää osata hyödyntää tutkimustuloksia, koska se mahdollistaa organisaation kehittämisen ja haasteiden ratkaisemisen tehokkaammin.

Viimeisimpänä arvioidaan opinnäytetyöprosessin arviointia ja luotettavuutta, ja se on tärkeää, koska se varmistaa työn perusteellisen ja huolellisen toteuttamisen. Arviointi auttaa varmistamaan, että työskentely on suoritettu asianmukaisesti ja luotettavasti. Tämä puolestaan vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta ja tulosten luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Hiljaisen tiedon käsitteen ymmärtäminen on haastavaa sen lukuisten eri merkityksien ja monimuotoisuuden vuoksi (Kiviranta 2010, 164). Tästä syystä haastattelut haluttiin aloittaa kartoittamalla Asikkalan kunnan työntekijöiden hiljaisen tiedon ymmärrystä ja tunnistamista. Koska hiljaisen tiedon ylläpitämä osaaminen onnistuu lähes ilman tietoista ajattelua, sen selittäminen muille tai jopa sen tunnistaminen itsessään voi olla vaikeaa (Kupias & Salo 2014, 231). Koska käsite ei ollut kaikille haastateltaville kovinkaan tuttu, organisaation sisällä on tarpeen toteuttaa toimia, joilla varmistetaan hiljaisen tiedon käsitteen selkeytyminen kaikille organisaatiossa työskenteleville. Tämä mahdollistaisi myös hiljaisen tiedon siirtymisen organisaatiossa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat työyhteisössä edellytys sen systemaattisemmalle ja tehokkaammalle siirtämiselle. Hiljainen tieto käytännössä eletään yhdessä, joten se myös siirtyy yhdessä tekemisen avulla (Toom ym. 2008, 205–206). Tämän innoittamana alettiin luomaan ensimmäistä osiota Hiljaisen tiedon siirtymisen kehittämisen -mallia toimeksiantajalle, joka keskittyy hiljaisen tiedon käsitteen tutustumiseen.

Haastatteluissa korostuikin yksi keskeinen sanoma: vuorovaikutuksen merkitys. Salosen (2017) mukaan hiljaista tietoa voidaan systemaattisesti siirtää jakamalla tietoa aktiivisesti, vahvistamalla tiimityötä ja muuta yhteistyötä sekä edistämällä työntekijöiden välisiä vuorovaikutusmahdollisuuksia (Salonen 2017, 98). Myös Ekman & Lustig (2004) korostavat vuorovaikutuksen merkitystä jokapäiväisessä arjessa hiljaisen tiedon siirtymisen varmistamiseksi (Ekman & Lustig 2004, 84–85). Hiljaista tietoa vaihdetaan työpaikalla erilaisilla kokouksissa ja yhteisissä palaverissa, taukotiloissa ja jokapäiväisessä arjessa. Haastattelujen perusteella tiedon siirtymistä edistävät erityisesti kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus, viihtyisät työympäristöt sekä rauhallisen ja välittävän organisaatiokulttuurin luominen. Haastatteluissa nostettiin esiin myös tarve luoda työympäristö, jossa työskentely on vähemmän kiireistä ja stressaavaa. Tämä olisi ratkaisevan tärkeää Asikkalan kunnalle, koska rauhallisempi työympäristö parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtehoa. Sen

vuoksi toimeksiantajalle luodun toimintamallin toinen osio keskittyy vuorovaikutuksen edistämiseen.

Vuorovaikutuksen edistämisen rinnalla pari haastateltavaa korosti, että myös ennaltaehkäisevien toimien puutteellisuus odottamattomiin työsuhteisiin liittyvissä tilanteissa on selkeä haaste. On ensiarvoisen tärkeää, että organisaatio panostaa resurssejaan siihen, että se varmistaa henkilöstön osaamisen ja tiedon säilymisen. Erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät jättävät organisaation, kuten eläkkeelle siirtyessään tai työsuhteen päättymisen yhteydessä, organisaation tulisi tehdä kaikkensa varmistaakseen, että tämä arvokas osaaminen ei katoa organisaatiosta. Tämä osaaminen nimittäin muodostaa organisaation korvaamattoman pääoman, joka voi olla ratkaisevan tärkeä organisaation menestyksen kannalta (Salmela 2014, 61).

Organisaatiossa voidaan varautua näihin tilanteisiin hyödyntämällä jatkuvasti erilaisia malleja hiljaisen tiedon siirtämiseen arkipäiväisessä toiminnassa. Haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä keinot he näkisivät tehokkaimpina ja parhaimpina keinoina siirtää hiljaista tietoa Asikkalan kunnassa. Heidän valintansa ja argumenttinsa huomioiden, parhaimmat mallit hiljaisen tiedon siirtymiseen Asikkalan kunnassa olisivat mentorointi ja työparit. Lisäksi etenkin työtehtävien kierrättäminen nostettiin esiin tehokkaana mallina ennaltaehkäisemään hiljaisen tiedon karkaamista odottamattomiin työsuhteisiin liittyvissä tilanteissa. Myös kokemusten jakaminen, tiimityöskentely ja mallintaminen saivat enemmän kannatusta kuin oppimisen yhteisöt tai tapauskirjaston luonti. Täten toimeksiantajalle luodun mallin kolmas osio keskittyy ennaltaehkäisevien toimien tehostamisen tarpeeseen.

Kun tiedonhallintamenetelmät eivät toimi, syytetään usein organisaatiokulttuuria. Työntekijöiden haluttomuus jakaa tietoa tai dokumentoida omia oivalluksiaan on yleinen ongelma. (McDermot 1999, 113–116.) Haastatteluista selvisi, että Asikkalan kunnassa on henkilöitä, jotka panttaavat tietoa joko siksi, että eivät halua jakaa sitä muiden kanssa tai koska eivät tunnista omaa tietoaan hiljaiseksi tiedoksi, eivätkä näin ollen ymmärrä jakaa sitä myöskään kollegoilleen. Myös kiire mainittiin yhtenä tekijänä, joka saattaa johtaa tiedon panttaamiseen. Työyhteisön tuki on ratkaisevassa asemassa tilanteissa, joissa työntekijät ovat haluttomia jakamaan tietoa, sillä siinä kannustetaan ja avustetaan toisia sekä osallistutaan aktiivisesti keskusteluihin (mts. 113–116).

Viitala (2021) painottaa ilmapiirin heijastumista organisaatiokulttuuriin ja miten se kehittyy päivittäisessä kanssakäymisessä työntekijöiden välillä (Viitala 2021, 3.13). Haastattelussa Asikkalan kunnan työntekijät korostavat esihenkilön roolia organisaatiokulttuurin muokkaamisessa avoimempaan suuntaan. Esihenkilöiden toiminta ja käyttäytyminen toimivat sekä mallina muille työntekijöille että muokkaavat työilmapiiriä. Hyvä johtajuus voi edistää avoimuutta ja tiedonjakamista työyhteisössä, innostaen työntekijöitä jakamaan ajatuksiaan ja näkemyksiään. Lisäksi on tärkeää, että Asikkalan kunnassa otetaan käyttöön SECI-malli ja hiljaisen tiedon johtamisen malli. Näiden mallien avulla organisaatio voi systemaattisesti edistää hiljaisen tiedon jakamista ja siirtymistä eri tasoilla. Tämä auttaa varmistamaan, että arvokas tieto kulkee sujuvasti ja vaivattomasti organisaation eri osastojen ja työntekijöiden välillä. Näiden johtopäätösten myötä toimeksiantajalle luotuun malliin laadittiin viimeinen osio, joka keskittyy organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

7.2 Tulosten hyödyntäminen organisaatiossa

Johtopäätökset tästä tutkimuksesta tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten organisaatio voi parantaa hiljaisen tiedon siirtymistä ja sen hallintaa sekä hyödyntää sitä tehokkaasti jatkossa. Ensimmäinen ymmärrys siitä, että hiljaisen tiedon käsite voi olla monimutkainen, antaa organisaatiolle mahdollisuuden aloittaa toimet sen selkeyttämiseksi. Koska hiljaisen tiedon käsite voi olla vieras joillekin työntekijöille, organisaation tulisi toteuttaa toimia sen varmistamiseksi, että jokainen ymmärtää sen merkityksen ja sisällön. Tämä auttaisi varmistamaan, että hiljainen tieto ei jää hyödyntämättä organisaatiossa.

Toiseksi korostus vuorovaikutuksen merkityksestä viittaa siihen, että organisaation tulisi panostaa vuorovaikutuksen edistämiseen työyhteisössä. Tiedon siirtäminen tapahtuu usein vuorovaikutuksen kautta, joten vahva vuorovaikutuskulttuuri voi edistää hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä tehokkaasti organisaatiossa. Tämä voi sisältää aktiivista tiedon jakamista, tiimityöskentelyä ja vuorovaikutusmahdollisuuksien edistämistä, esimerkiksi parantamalla työskentelytilojen viihtyvyyttä ja luomalla kiireettömämpiä työolosuhteita.

Kolmantena tunnistus siitä, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus tiedonhallintaan ja hiljaisen tiedon siirtymiseen, osoittaa tarpeen keskittyä kulttuurin kehittämiseen avoimempaan suun-

taan. Hyvä johtajuus ja esimerkillinen toiminta voivat edistää avoimuutta ja tiedonjakamista työyhteisössä. Tämä puolestaan luo ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi jakaa ajatuksiaan ja näkemyksiään.

Lisäksi on tärkeää huomioida, että ennaltaehkäisevien toimien puutteellisuus saattaa altistaa organisaation tiedonhallintamenetelmät epäonnistumiselle, mikä korostaa tarvetta varautua ennakoimattomiin tilanteisiin. Organisaation tulisi aktiivisesti kehittää ja käyttää erilaisia strategioita ja käytäntöjä hiljaisen tiedon siirtämiseksi ja säilyttämiseksi päivittäisessä toiminnassa. Esimerkiksi mentorointi ja työparit sekä työtehtävien kierrättäminen voisivat olla tehokkaita keinoja.

Lopuksi on tärkeää huomata, että johtopäätökset voivat tarjota organisaatiolle mahdollisuuden löytää parhaat käytännöt hiljaisen tiedon hallinnassa ja siirtämisessä. Tämä puolestaan mahdollistaa tehokkaampien strategioiden ja toimintatapojen kehittämisen tulevaisuudessa. Näillä parannuksilla voidaan vahvistaa organisaation tiedonhallintaa ja varmistaa, että arvokas hiljainen tieto säilyy ja sitä hyödynnetään tehokkaasti Asikkalan kunnassa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toimeksiantajalle kehitetty toimintamalli hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamiseksi (ks. liite 2). Tämä malli perustuu teoriaan, kerättyyn aineistoon ja työssä tehtyihin johtopäätöksiin. Mallissa on huomioitu organisaation erityistarpeet ja sen sopivuus organisaation kulttuurille ja toimintaympäristölle. Oleellista on arvioida mallin tehokkuutta säännöllisesti ja muokata sitä tarvittaessa organisaation tarpeiden mukaisesti. Tämän mallin tavoitteena on tarjota käytännön työkaluja organisaation kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Tutkimuksen perusteella Asikkalan kunnassa voidaan tarkastella useita jatkotutkimusaiheita. Asikkalan kunnassa avautuu mahdollisuuksia syventää tutkimusta useista eri näkökulmista:

1. Hiljaisen tiedon käsitteen selkeyttäminen ja ymmärryksen lisääminen organisaatiossa: Miten organisaatio voi varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät, mitä hiljainen tieto tarkoittaa ja miksi se on tärkeää? Esimerkiksi voidaan selvittää, miten koulutusohjelmia voidaan parantaa tai miten tiedonjakelua voi tehostaa.
2. Ennaltaehkäisevien toimien merkitys tiedonhallinnassa: Miten organisaatio voi estää hiljaisen tiedon katoamisen ja varmistaa, että se säilyy ja sitä hyödynnetään tehokkaasti? Esimerkiksi voidaan tutkia erilaisten organisaatioiden ennaltaehkäiseviä strategioita ja niiden vaikutuksia tiedonhallintaan.

3. Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon hallintaan ja siirtymiseen: Miten organisaation toimintatavat ja ilmapiiri vaikuttavat siihen, miten hiljaista tietoa jaetaan ja siirretään? Esimerkiksi voidaan tehdä tutkimuksia siitä, miten organisaatiokulttuurin muutokset vaikuttavat tiedonhallintaan ja sen siirtymiseen.

Näiden tutkimusaiheiden syvällisempi tarkastelu voi tarjota arvokasta tietoa Asikkalan kunnan organisaatiolle siitä, miten he voivat parantaa hiljaisen tiedon hallintaa ja hyödyntämistä tehokkaasti tulevaisuudessa.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja luotettavuus

Opinnäytetyön eteneminen viivästyi suunnitellusta aikataulusta, koska kirjoittajan resurssit olivat pääosin sidoksissa työelämän vaatimuksiin. Lopulta kirjoittaja teki päätöksen pitää tauon työelämästä, jotta voisi keskittyä panostamaan kaiken energiansa opinnäytetyön saattamiseksi päätökseen. Tämän jälkeen opinnäytetyön eteneminen tapahtui tehokkaasti, mutta harkiten. Koko prosessin ajan huolehdittiin siitä, että jokaiseen vaiheeseen varattiin riittävästi aikaa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman laadukas. Laadukkuuden takaamiseksi koko prosessin ajan on myös pidetty yhteyttä toimeksiantajaan ja kysytty palautetta työn edetessä. Toimeksiantajan tarpeet ja odotukset on otettu huomioon koko prosessin ajan. Tällainen lähestymistapa mahdollisti työn perusteellisen ja huolellisen toteuttamisen ilman tarvetta kiirehtimiseen.

Koska opinnäytetyön edetessä on pidetty huolta siitä, että jokaiseen työn vaiheeseen on riittävästi aikaa, varmistaa se myös luotettavamman tuotoksen toimeksiantajalle. Tämä tarkoittaa, että jokaiselle vaiheelle, kuten suunnittelulle, aineiston keruulle, analyysille ja raportoinnille on annettu riittävästi aikaa ja ajatusta. Tarkka lähestymistapa varmistaa, että työskentely on suoritettu perusteellisesti. Tämä puolestaan johtaa lopputulokseen, johon toimeksiantaja voi luottaa. Opinnäytetyössä esitetyt tulokset ja johtopäätökset perustuvat näin ollen huolelliseen ja systemaattiseen työhön, jossa jokainen vaihe on käsitelty asianmukaisesti.

Opinnäytetyöhön valitut lähteet on valittu harkiten ja teoriapohja on monipuolinen katsaus eri lähteistä kerättyä tietoa, mikä vahvistaa työn uskottavuutta ja luotettavuutta. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapaa, joka korostaa todellisten haasteiden ja

kysymysten ratkaisemista ja uusien ideoiden soveltamista käytäntöön. Tämä lähestymistapa mahdollistaa parhaiden käytäntöjen löytämisen hiljaisen tiedon siirtämisen kehittämiseksi Asikkalan kunnassa. Opinnäytetyöhön liittyvät eettiset kysymykset, kuten osallistujien suostumus, yksityisyyden suoja ja mahdolliset haitat, on huomioitu koko prosessin ajan. Tutkimuksessa on varmistettu rehellisyys, läpinäkyvyys ja haastateltavien anonymiteetti on säilytetty. Lisäksi tutkimuksen myötä kerrytettyä tietoa käytetään organisaatiossa osallistujien etuja silmällä pitäen.

Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat erilaisia rooleja organisaation eri tasoilla, mikä varmisti aineiston monipuolisuuden. Kuitenkin on huomioitava, että haastateltavien määrä oli melko rajallinen, mikä saattaa asettaa rajoituksia tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle ja luotettavuudelle. Pienessä aineistossa määrällä ei ole merkitystä tilastolliselle tarkastelulle, mikä korostaa tarvetta lisätutkimuksille, jotta eri näkökulmat ja kokemukset voidaan huomioida asianmukaisesti ja saada aikaan kattavampia ja luotettavampia tuloksia. Lisätutkimuksilla voitaisiin tarjota syvällisempää ymmärrystä hiljaisen tiedon siirtymisen mekanismeista ja haasteista organisaatioissa.

Aineiston analyysimenetelmänä käytetyt aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi ovat auttaneet tutkijaa analysoimaan ja tulkitsemaan kerättyä aineistoa systemaattisesti ja tehokkaasti, mikä puolestaan vahvistaa työn luotettavuutta ja uskottavuutta. Tämä puolestaan mahdollistaa tulosten luotettavan esittämisen sekä tutkimuskysymysten ja -tavoitteiden saavuttamisen. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön perusteellinen läpikäynti ja systemaattinen toteutus varmistavat melko luotettavan ja laadukkaan lopputuloksen.

Lähteet

Asikkalan kunta työnantajana. N.d. Asikkalan kunnan rekrytointisivusto. Viitattu 8.11.2023. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyonantajat/asikkalan-kunta/>.

Asikkalan kunta. 2023. Sähköpostiviesti 11.5.2023. Vastaanottaja M. Liljeroos. Asikkalan kunnan yhteyshenkilön erittely opinnäytetyön aihetta ja tavoitetta koskien.

Case Study. 2010. Jyväskylän Yliopiston verkko-oppimisympäristön Kopan oppimateriaali. Päivitetty 9.3.2010. Viitattu 25.3.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/en/methodmap/strategies/case-study>.

Dixon, N. M. 2017. The Organizational Learning Cycle: How Can We Learn Collectively. Toinen, uudistettu painos. London: Routledge. Viitattu 10.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Dörfler, V. & Ackermann, F. 2012. Understanding Intuition: The Case for Two Forms of Intuition. Management Learning, 43, 5, 545–564. Viitattu 16.5.2024. https://www.researchgate.net/publication/229665385_Understanding_Intuition_The_Case_for_Two_Forms_of_Intuition.

Ekman, G. & Lustig E. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.

Großer, B., Kepplinger, S., Vogel, C. & Baumöl, U. 2018. Knowledge Processes in Virtual Teams – Tacit Knowledge. Viitattu 9.3.2024. https://www.researchgate.net/publication/324044288_Knowledge_Processes_in_Virtual_Teams_-_Tacit_Knowledge.

Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä: Visioiden uusi sisältö. Helsinki: Yrityskirjat.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Helin, T. 2017. ”Älä päästä tietoa karkaamaan!” – Keinoja tiedon säilyttämiseen työntekijän eläköityessä. Kauppätieteiden maisterin tutkinnon Pro gradu -tutkielma Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa. Viitattu 11.3.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201708176621>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.8.2023. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamaritieto.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Uud.p. Helsinki: Educa-instituutti.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. p. Helsinki: WSOY.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Kunta työnantajana. N.d. Asikkalan kunnan verkkosivusto. Viitattu 8.11.2023. <https://asikkala.fi/tyo-ja-yrittaminen/kunta-tyonantajana/>.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum. Viitattu 15.10.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Leonard, D. & Sensiper, S. 1998. The Role Of Tacit Knowledge In Group Innovation. California management review, 40, 3, 112-132. Viitattu 11.3.2024. <https://www.researchgate.net/publication/230557658> The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation.
- Matthew, C.T. & Sternberg, R.J. 2009. Developing Experience-based (tacit) Knowledge Through Reflection. Learning and Individual Differences, 19, 4, 530-540. Viitattu 10.3.2024. <https://www.researchgate.net/publication/229362762> Developing experience-based tacit knowledge through reflection.
- McDermott, R. 1999. Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. California management review, 41, 4. Viitattu 11.3.2024. http://www.modern-timesworkplace.com/good_reading/GRKnowledge-Work/IT_Knowledge_Management.McDermott.1999.pdf.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 13.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

- Pang, H. 2023. Discussing "Tacit Knowledge" Again. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 14, 65-70. Viitattu 16.5.2024. <https://drpress.org/ojs/index.php/EHSS/article/view/8798>.
- Riege, A. 2005. Three-dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9, 3, 18-35. Viitattu 13.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppamari.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Laadullinen tutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.3.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.3.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.
- Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Vantaa: Ketterät Kirjat.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma: Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Tasala, M. 2006. Hiljainen tieto näkyväksi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8, 1, 90-95. Viitattu 10.3.2024. <https://journal.fi/akakk/article/view/114881/67812>.
- Teemoittelu. 2016. Jyväskylän Yliopiston verkko-oppimisympäristön Kopan oppimateriaali. Päivitetty 21.4.2016. Viitattu 13.3.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>.
- Tervo, J., Anola-Pukkila, S. & Niemitalo, N. N.d. Asikkalan kunta – Hiljaisen tiedon siirtyminen pe-rehdytyksen ja henkilöstön vaihtuvuuden yhteydessä. Tampereen yliopiston hallintotieteiden maisteriopiskelijoiden laatima raportti.
- Tilinpäätös 2022. 2023. Asikkalan kunnan toimintakertomus. Viitattu 8.11.2023. <https://asikkala.fi/wp-content/uploads/2023/06/Tilinpäätös-2022.pdf>.
- Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 13.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Turunen, S. 2018. Ilmaiset salivuorot, vakituiset liikunnanohjaajat ja liikuntaneuvontaa kaikille – Asikkala on Suomen liikkuvin kunta. Yle. Viitattu 8.11.2023. <https://yle.fi/a/3-10030477>.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Wan, J. Zeng, M. & Zhu, Y. 2013. Case Study on Tacit Knowledge Management Systems within X Company. Technology and Investment, 4, 92-100. Viitattu 17.10.2023. https://www.scirp.org/pdf/TI_2013052417402578.pdf.

Xiaohong, W. & Xiaofei, R. 2018. Research on the Sustainable Transfer of Tacit Knowledge in University Innovative Teams. Conference paper from 2018 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), 103-109. Viitattu 9.3.2024. https://www.researchgate.net/publication/334087714_Research_on_the_Sustainable_Transfer_of_Tacit_Knowledge_in_University_Innovative_Teams.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden kysymysrunko

Organisaatio:

Työvuodet yrityksessä:

<p>TEEMA 1: Hiljaisen tiedon tunnistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Miten ymmärrätte hiljaisen tiedon käsitteenä? -Minkälaista työhönne liittyvää hiljaista tietoa teillä on?
<p>TEEMA 2: Hiljaisen tiedon siirtyminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Millä tavoin jaatte tietoa kollegoiden kanssa työtehtävien suorittamisen aikana? -Oletko huomannut hiljaisen tiedon karanneen joskus esimerkiksi sairausloman, loman, eläköitymisen mukana? Kertoisitko tästä esimerkin. -Minkälaiset asiat motivoivat teitä jakamaan tietoa kollegoiden kanssa? -Minkälaisia erityisiä työkaluja tai foorumeita löytyy tiedon jakamiseen tiimin tai organisaation kanssa?
<p>TEEMA 3: Hiljaisen tiedon siirtymisen eri mallit</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mitä hiljaisen tiedon siirtymisen malleja olette kohdanneet aikaisemmin? -Mitkä mallit olette kokeneet toimivimmiksi ja hyödyllisimmiksi? -Entä mistä malleista koette hyötäneenne vähiten?
<p>TEEMA 4: Hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Miten avoimuutta ja kommunikointia voi parantaa organisaatiossa, jotta hiljainen tieto voisi siirtyä vaivattomammin? -Millä tavoin nykyiset kommunikointikanavat ja/tai erilaiset yhteiset dokumentit voisivat olla tehokkaampia tiedon jakamisen näkökulmasta?

-Oletteko huomanneet tilanteita, joissa tietoa ei ole jaettu tehokkaasti? Mitä nämä tilanteet olivat ja miten tällaiset tilanteet voisivat parantua?

-Yleisiä hiljaisen tiedon jakamisen esteitä ovat: yksilön haaste tunnistaa oma halussa oleva hiljainen tieto, tiedon panttaaminen, fyysinen tai sosiaalinen etäisyys, hierarkkisuus organisaatiossa, kiire ja sopivan tiedon jakamisen kanavan puute tai kanavien pirstaleisuus. Mikä/mitkä ovat näkemyksenne mukaan esteitä hiljaisen tiedon siirtymisessä Asikkalan kunnassa?

-Mitä ehdotuksia teillä on käytännöistä tai työkaluista, joilla voitaisiin edistää hiljaisen tiedon tehokkaampaa siirtymistä Asikkalan kunnassa?

Liite 2. Toimintamalli hiljaisen tiedon siirtymisen kehittämiseksi

Hiljaisen tiedon siirtymisen kehittäminen

Asikkalan kunta

Toimintamalli hiljaisen tiedon siirtymiseen auttaa tehostamaan tiedonhallintaa, vahvistamaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä tukemaan oppimisprosessia. Parhaimmillaan se voi myös edistää organisaatiokulttuurin kehittämistä ja tukea tehokkuutta sekä innovaatiota.

