

KARELIA- AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Sari Hyttinen

HILJAISEN TIETÄMYKSEN JAKAMISEN MAHDOLLISTAMINEN

Opinnäytetyö
Elokuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Elokuu 2015****Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6800

Tekijä

Sari Hyttinen

Nimeke

Hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistaminen

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä henkilöstön ymmärrystä hiljaisen tietämyksen arvosta, säilyttämisen ja jakamisen tärkeydestä. Tavoitteena oli tuottaa huoneentaulu edistämään hiljaisen tietämyksen säilymistä organisaatiossa. Opinnäytetyössä selvitetiin, mitkä organisatoriset tekijät mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen ja mitkä tekijät vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamisen halukkuuteen. Tavoitteena oli auttaa työntekijöitä ja johtoa ymmärtämään organisaation sisäisiä organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat haluun jakaa hiljaista tietoa ja helpottaa luomaan avoin ilmapiiri, jossa hiljaista tietämystä voidaan jakaa.

Tutkimus toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä luomalla ohjeellinen huoneentaulu, joka inspiroi ja muistuttaa hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavista asioista. Tuloksena syntyneen hiljaisen tietämyksen huoneentaulun ohjeet antavat henkilöstölle käytännön vinkkejä, jotka lisäävät ryhmähenkeä ja hyvinvointia työyhteisössä, ja tällä tavoin edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista organisaatiossa. Huoneentaulun tarkoituksena on sijaita sekä johdon että työntekijöiden tiloissa.

Kieli

suomi

Sivuja 41

Liitteet 3

Liitesivumäärä 3

Asiasanat

hiljainen tietämys, organisaatiokulttuuri, johtaminen, luottamus, resursointi



THESIS
August 2015
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6801

Author

Sari Hyttinen

Title

Enabling the Distribution of Tacit Knowledge

Abstract

The purpose of this thesis was to raise the understanding of the value and importance of the preservation and transfer of tacit knowledge among personnel. The aim was to produce a poster to promote the preservation of tacit knowledge in an organization. The thesis investigated what organizational factors facilitate knowledge sharing and affect the willingness to share tacit knowledge. The aim was to help employees and the management understands the internal organizational factors that influence the willingness to share tacit knowledge and to facilitate them to create an open atmosphere where tacit knowledge can be shared.

The practice-based thesis resulted in a poster that inspires and reminds of the factors contributing to tacit knowledge sharing. The poster provides the staff with practical tips which increase the team spirit and well-being of the work community and in this way promote the sharing of tacit knowledge in the organization. The guidelines are to remind the personnel of the factors promoting the distribution of tacit knowledge. The poster is made available for both the management and employees in their separate facilities.

Language
Finnish

Pages 41
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords

tacit knowledge, organizational culture, leadership, trust, resource allocation

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Tavoite.....	7
1.3	Rakenne.....	9
2	Hiljaisen tietämyksen olemus.....	10
3	Tehtävä.....	13
3.1	Tehtävä ja rajaus.....	13
3.2	Aineisto.....	14
3.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	15
4	Toteutusprosessi.....	15
5	Hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistaminen.....	17
5.1	Organisaatorakenne.....	17
5.2	Organisaatiokulttuuri.....	19
5.3	Johtaminen ja esimiestyö.....	23
5.4	Luottamus ja avoimuus.....	25
5.5	Resursointi.....	26
6	Hiljaisen tietämyksen strategia.....	28
6.1	Strategia mallin työstäminen.....	29
6.2	Strategian hyödyt.....	30
6.3	Hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistajien roolit.....	32
7	Huoneentaulut.....	33
7.1	Huoneentaulujen suunnittelu.....	33
7.2	Huoneentaulujen sisältö.....	34
8	Pohdinta.....	36
8.1	Tulosten tarkastelu.....	36
8.2	Oppimisprosessi.....	37
8.3	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimus.....	38
	Lähteet.....	40

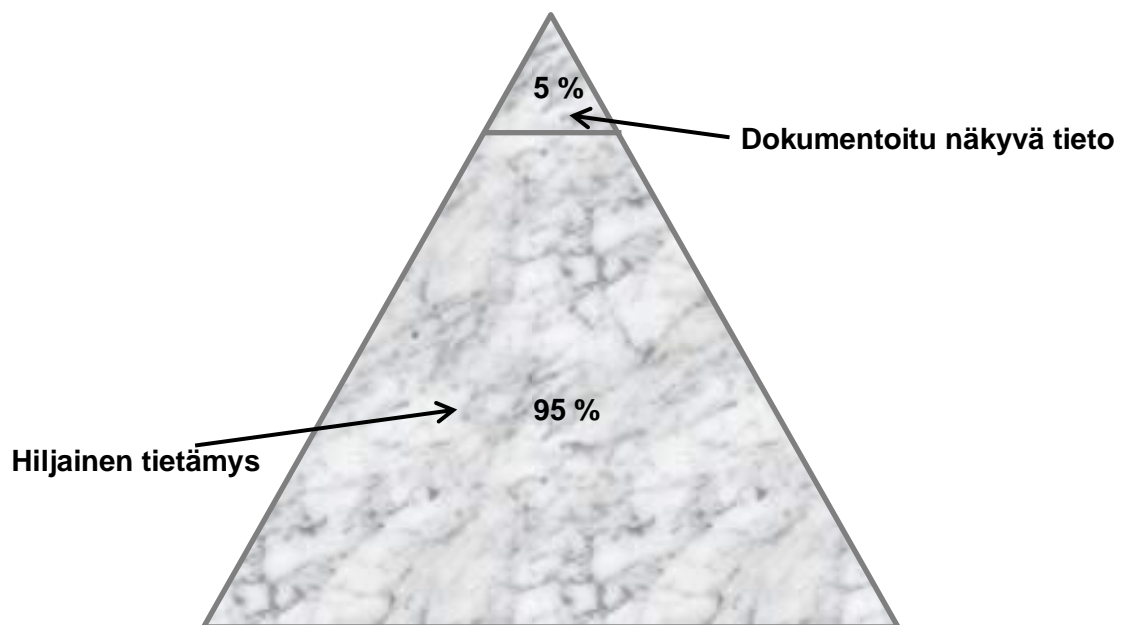
Liitteet

- Liite 1 Huoneentaulu johdolle
- Liite 2 Huoneentaulu esimiehille
- Liite 3 Huoneentaulu työntekijöille

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Yrityksissä on valtava määrä yrityksen kulttuuriperinteen ja vuosikymmenten kokemuksen sisältävää hiljaista tietämystä (Lecklin 2006, 256). Tietojärjestelmien ulkopuolella on paljon merkittävää, välttämätöntä ja hyödynnettävää hiljaista tietämystä. Ståhlen ja Laenton (2000, 28) mukaan yrityksen tietopääomasta 95 prosenttia on hiljaista tietämystä, vain 5 prosenttia on dokumentoitua näkyvää tietoa (kuvio 1). (Ståhle & Grönroos 1999, 91).



Kuvio 1. Hiljaisen tietämyksen ja dokumentoidun näkyvän tiedon jakautuminen. Ståhlen ja Laenton (2000, 28) mukaan.

Tieto ei ole älykkäissä koneissa, laitteissa, tietokannoissa tai tietojärjestelmissä, vaan kokeneissa ja osaavissa koneiden, laitteiden, tietokantojen ja tietojärjestelmien rakentajissa, kehittäjissä ja käyttäjissä. Castelssin (1998, 306) mukaan olennainen teknologia on aivoissamme ja kokemuksessamme. (Vuorensyrjä ym. 2000, 113,120.) Jo vuonna 1842 englantilainen matemaatikko Augusta Ada King, Lovelancen kreivitär (10.12.1815 - 27.11.1852) kirjoitti englantilaisen matemaatikon ja filosofin Charles Babbagen, tietokonelaskennan isän, tietokonetta vastaavasta digitaalisesta laskimesta: "Se osaa tehdä mitä tahansa, mitä me

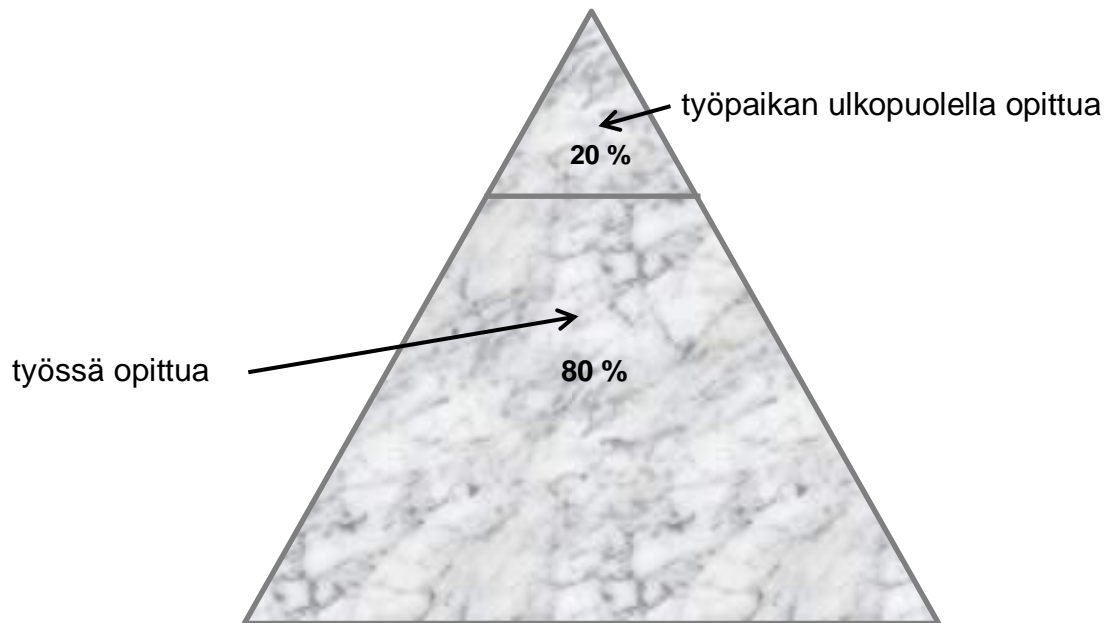
osaamme käskää sen tekemään.” (Turing 1950, 45, 56; Vuorensyrjä ym. 2000, 109.)

Inhimillistä havainto-, harkinta- ja arvostelukykä on vaikea syrjäyttää tietoteknologian keinoin eri asiantuntija-alojen työtehtävissä. Tietointensiivisen inhimillisen osaamisen artikulaatiossa ja mallintamisessa ei ole onnistuttu niin, että symbolisten ratkaisujen tuotantoon olisi kyetty muotoilemaan yleinen symbolinen ratkaisu. Michael Polanyi on tutkinut 1940-luvun puolivälistä lähtien hiljaisista artikuloimatonta inhimillistä tietoa, jolle ei ole olemassa luonnollisen kielen tai formaalikielen ilmausta. Suuri osa inhimillisestä tiedosta ja osaamisesta on tiedostamatonta ja kehollista, ja sitä on vaikea mallintaa. (Vuorensyrjä ym. 2000, 113 - 114, 120; Stähle & Grönroos 1999, 91.)

Peltosen (2007, 72 - 73) mukaan olemassa olevan hiljaisen tietämyksen jalostaminen ja uuden tiedon luominen on eräs tärkeä sisäisen kilpailuedun vaalimisen lähde. Tiedon puuttuminen aiheuttaa virheellistä toimintaa ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Hiljaisen tietämyksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun yritykset taloudellisista syistä supistavat toimintojaan ja irtisanovat henkilöstöään tai aikaistavat henkilöiden siirtymistä eläkkeelle. Tämän päivän organisaatioiden uhkana on kokemustiedon, osaamisen ja -viisauden poistuminen eläkkeelle lähtevien mukana pois. Organisaatioiden haasteena on löytää keinot ja resurssit jakaa ja säilyttää hiljainen tietämys organisaatiossa. Organisaatioiden johdon on tunnistettava ja tunnustettava kokeneiden hiljainen tietämys. Johdon on etsittävä hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemisen keinot, joita voidaan hyödyntää vähemmän kokeneiden perehdyttämisessä tai valmennuksessa. Johdon arvostus, tuki ja kannustus tiedon jakamiseen on tärkeää. Tärkeää on myös nuorten työntekijöiden riittävän aikainen rekrytointi ja perehdyttäminen. Lisäksi on tärkeää työyhteisön ilmapiirin ja kulttuurin kehittäminen nuoria työntekijöitä kiinnostavaksi. Haasteena on myös ikääntyvien motivaation ylläpito ja jaksamisen tukeminen. (Kiviranta 2010, 14, 163; Lönnqvist ym. 2005, 71.)

Toivosen ja Asikaisen (2004, 12) mukaan jokainen yritys on omaan alaansa liittyvän osaamisen tiivistymä, jossa työntekijät ovat ponnistelleet ja kehittäneet osaamistaan nimenomaan käytännön työssä. Työntekijöillä voi olla vuosikym-

menien oppimishistoria automatisoituneena omaan hiljaiseen tietämykseensä, koska ihmiset oppivat taitojaan 80 % työssä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa (kuviot 2). Haasteena on saada tämä toiminnassa luonnollisesti syntynyt ja olemassa oleva hiljainen tietämys yrityksen käyttöön. Lähes kaikessa ammatillisessa osaamisessa on kokemuksen kautta sisäistynyt hiljaista tietämystä, joka on syntynyt juuri tietyssä yrityksessä ja sitä ei voi löytää yleisoppaista tai kursseilta. (Toivonen & Asikainen 2004, 37.)



Kuvio 2. Työssä ja työpaikan ulkopuolella opitun työtaidon jakautuminen Toivosen ja Asikaisen (2004, 37) mukaan.

1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä henkilöstön ymmärrystä hiljaisen tietämyksen arvosta, säilyttämisen ja jakamisen tärkeydestä. Tavoitteena on tuottaa huoneentaulu edistämään hiljaisen tietämyksen säilymistä organisaatiossa. Opinnäytetyössä selvitetään, mitkä organisatoriset tekijät mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen ja mitkä tekijät vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamisen halukkuuteen. Tavoitteena on auttaa työntekijöitä ja johtoa ymmärtämään organisaation sisäisiä organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat haluun jakaa hiljaista tietoa ja helpottaa luomaan avoin ilmapiiri, jossa hiljaista tietä-

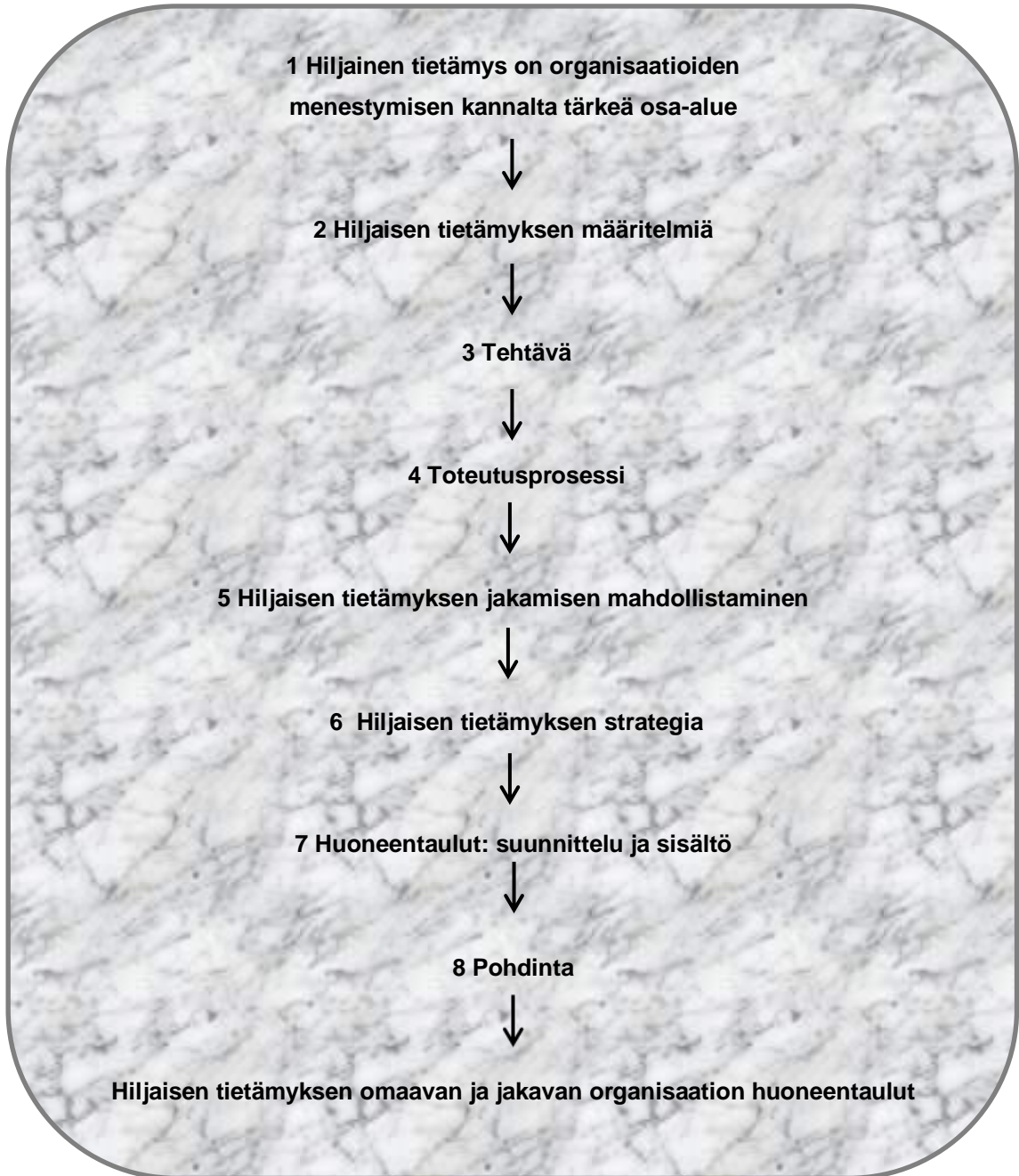
mystä voidaan jakaa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on selvitetty hiljaisen tietämyksen tunnistamisen ja jakamisen keinoja, muttei niinkään sitä, mitkä asiat mahdollistavat ja vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Ei riitä, että hiljainen tietämys tunnistetaan ja jakamisen keinot ovat tiedossa, jos ei ole mahdollisuutta ja halukkuutta tiedon jakamiseen. Käytän opinnäytetyössäni nimitystä hiljainen tietämys, koska se kuvaa mielestäni paremmin ja laajemmin hiljaisen tiedon sisältöä.

Aihe on ajankohtainen suurten ikäluokkien, vuosina 1945 - 1956 syntyneiden eläköitymisen takia (Erola, Wilska, Ruonavaara 2004, 13 - 14). Hiljainen tietämys on tärkeä organisaation voimavara. Eläköityvät työntekijät vievät mukanaan arvokasta hiljaista tietämystä ja vastaavasti pitkän uran tehneet uudet työntekijät tuovat organisaatioon mukanaan hiljaista tietämystä. Hiljainen tietämys on eri toimialoilla, eri organisaatioissa ja jokaisessa työssä hieman erilaista, mutta hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavat ja sen mahdollistavat organisaation sisäiset asiat ovat samat.

Eri tutkimuksia, väitöskirjoja ja opinnäytetöitä lukiessani olen usein törmännyt siihen pettymyksen tunteeseen, että vastaukset ongelmakysymyksiin ovat sirpaleisina tutkimuksissa ja jään kaipaamaan täsmällistä, nopeasti silmäiltävää vastausta ja tietoa. Tarkastelen hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistamista työyhteisön kehittämisen näkökulmasta, joka ei vaadi huomattavia lisäresursseja vaan henkilöstösuunnittelua, ennakointia ja huomion suuntaamista oikeisiin asioihin. Virtainlahden (2009, 17) mukaan hiljaiseen tietämykseen, hiljaiseen tietoon liittyviä tutkimuksia on paljon. Tutkimuksissa on keskitytty joko hiljaisen tietämyksen näkyväksi tuomiseen tai hiljaisen tietämyksen jakamisen menetelmiin.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyöni rakenne on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyöni rakenne.

Johdannossa avaan hiljaisen tietämyksen merkitystä ja lisää ymmärrystä, siitä, että hiljainen tietämys on organisaatioiden menestymisen kannalta tärkeä osa-alue. Toisessa luvussa määrittelen, mitä hiljainen tietämys on kirjallisuuden perusteella. Kolmannessa luvussa avaan opinnäytetyöni tehtävää, tehtävän rajausta, aineistoa ja toteutuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Neljännessä luvussa käyn läpi opinnäytetyöni toteutusprosessista. Viidennessä luvussa selvitän, miten hiljaisen tietämyksen jakaminen mahdollistetaan. Sitä, miten organisaatiokenttä ja -kulttuuri vaikuttavat tietämyksen jakamiseen ja jakamisen mahdollistamiseen. Organisaatioissa tarvitaan johtamistyökaluja, joilla voidaan tukea ja kannustaa hiljaisen tietämyksen säilymistä organisaatiossa. Käsittelen johtamisen työkaluja, johtamista ja esimiestyötä, luottamusta ja resursointia. Kuudennessä luvussa esitän hiljaisen tietämyksen strategian työstämisen mallin auttamaan organisaatioita hiljaisen tietämyksen hallinnassa. Lisäksi avaan henkilöstön roolit hiljaisen tietämyksen säilyttämisen edistämiseksi ja strategiasta saatavia hyötyjä. Seitsemännessä luvussa avaan huoneentaulujen suunnitteluprosessia ja sisältöä. Kahdeksannessa luvussa esitän johtopäätöksiä opinnäytetyöstäni, pohdin opinnäytetyön hyödynnettävyyttä, jatkotutkimuksia ja oppimisprosessia. Lopuksi esitän opinnäytetyön tuloksena syntyneet huoneentaulut liitteissä, johdolle (liite 1), esimiehille (liite 2) ja työntekijöille (liite 3) hiljaisen tietämyksen säilyttämisen helpottamiseksi ja edistämiseksi.

2 Hiljaisen tietämyksen olemus

Filosofi Michael Polanyi on tutkinut 1940-luvulta asti, miksi jonkin asian osaajat eivät osaa selittää, kuinka he taitonsa osaavat. Polanyi motto on: "We know more than we can tell." Polanyi kehitti termin tacit knowledge, jolla tarkoitetaan tietoa, taitoa, osaamista ja ymmärtämistä. Polanyin mukaan hiljainen tietämys on se osa osaamista, joka on "artikuloimatonta" eli jota ei voida ilmaista millään luonnollisella tai formaalilla kielellä. (Vuorensyrjä 2000 121; Toivonen & Asikainen 2004, 13.) Winterin (1987) ja Nonakan ym. (2001) mukaan hiljainen tietämys on juurtunut syvästi ihmisten toimintatapoihin, rutiineihin, ihanteisiin ja tunteisiin ja ilmenee subjektiivisina oivalluksina ja näkemyksinä, intuition ja aavistuksina (Heikkilä & Heikkilä 2005, 178). Koivusen (1998, 78 - 79) mukaan hiljai-

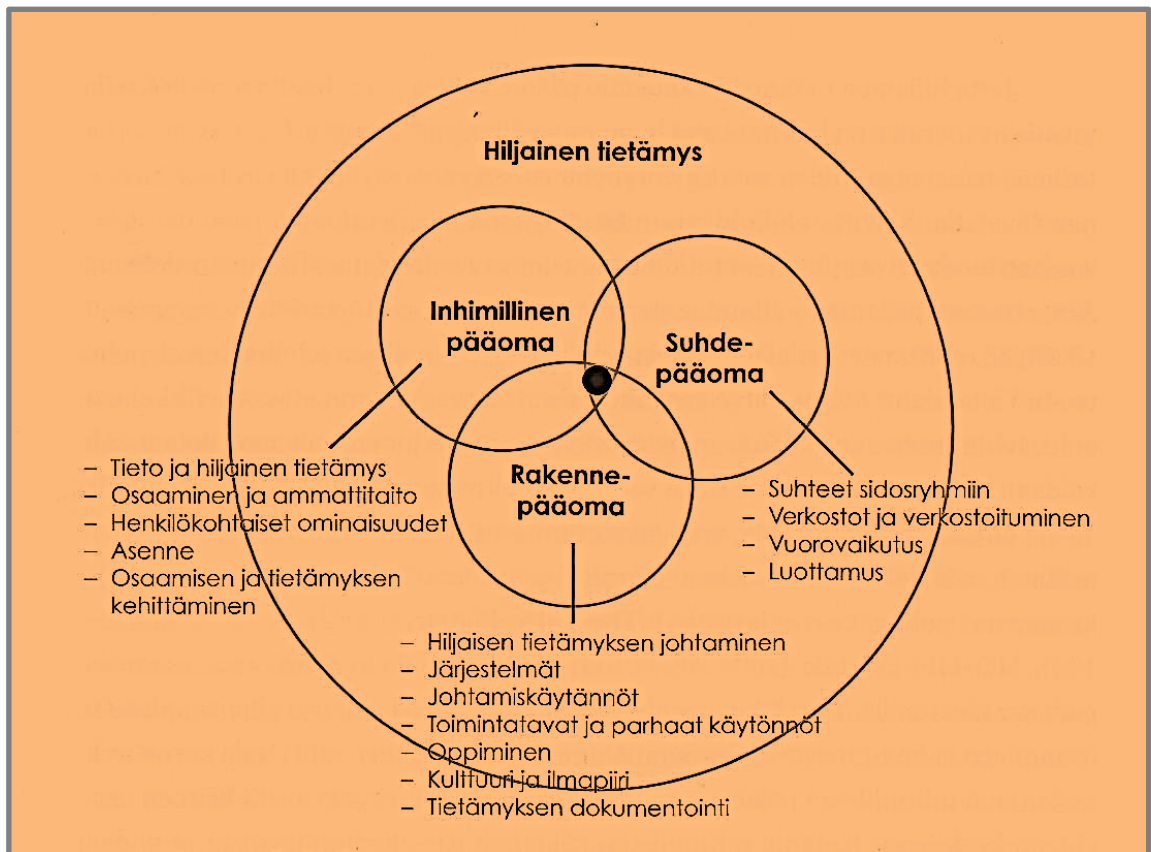
seen tietämykseen sisältyy geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein.

Hiljainen tietämys on osaamista, sellaista tietoa, jota osaaja itse ei pysty kuvaamaan eikä selittämään. Usein sellaista tietoa, jota hiljaisen tietämyksen omaajakaan ei tiedosta eikä näe. (Toivonen & Asikainen 2004, 13.) Jokainen taito sisältää sekä tietoista ja artikuloitua, havainnoitua sekä hiljaista ja artikuloimatonta, havainnon ulkopuolella olevaa tietoa. Juuri tästä syystä osaajan on vaikea kuvata osaamistaan muille, niin että nämä oppisivat sen. Toivosen ja Asikaisen (2004, 12) mukaan, mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidosta on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. Kokeneet työntekijät tietävät ja osaavat paljon. Kivirannan (2010, 28 - 29) mukaan pitkän kokemuksen aikana vähitellen kertynyt ja syntynyt osaaminen on niin itsestään selvää, automatisoitunutta ja "ei-mitallista", että oman roolin tärkeyttä, merkitystä ja osaamisen arvoa ei ole helppo tunnistaa.

Juuti (2011, 75 - 77) nimittää hiljaista tietoa hiljaiseksi tietämykseksi, jota esiintyy inhimillisessä, suhde- ja rakennepääomassa (kuviot 4).

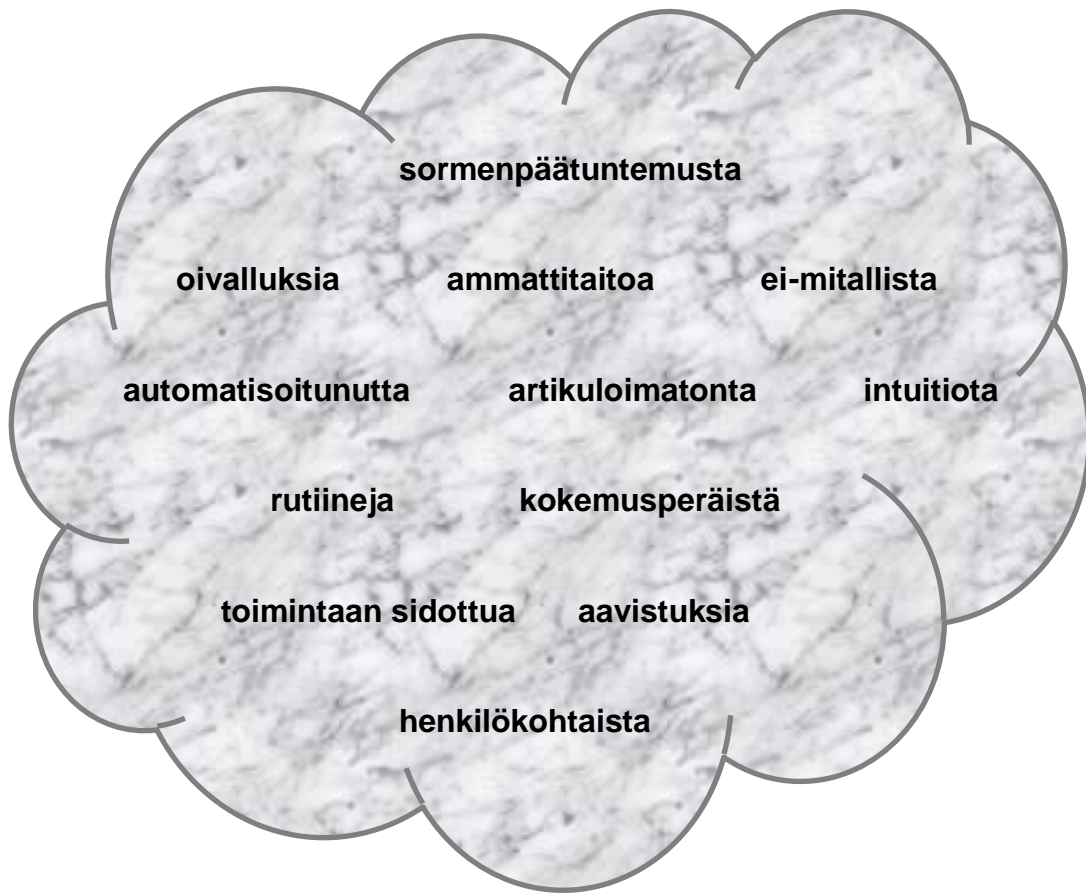
Inhimillisessä pääomassa hiljainen tietämys on ammattitaitoa ja osaamista, asennetta ja kykyä kehittää osaamista. Suhdepääomassa hiljainen tietämys on suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin sekä siinä luottamuksessa, joka näissä suhteissa on rakentunut. Rakennepääomassa hiljainen tietämys on järjestelmissä, johtamiskäytännöissä, toimintatavoissa, kulttuurissa sekä erilaisissa tietovarannoissa.

Hiljaisen tietämyksen esille saaminen edellyttää sosiaalista pääomaa eli luottamusta organisaation ihmisten välillä. Sosiaalinen pääoma on avuliaisuutta, keskinäistä yhteistyötä ja tuen antamista. Johdolla on suuri vaikutus sosiaalisen pääoman rakentamisessa. Johto, joka luottaa henkilöstöönsä, lisää organisaation avointa ja avuliaisuuden ilmapiiriä, näin organisaatiosta tulee tuottavampi ja saavuttaa parempia tuloksia. (Juuti 2011, 75 - 77.)



Kuvio 4. Hiljaisen tietämyksen esiintyminen inhimillisessä-, suhde- ja rakennepääomassa. (Puusa & Reijonen; Virtainlahti 2011, 40.)

Peltosen (2007, 73) mukaan hiljainen tietämys on kokemuksen kautta hankittua ”sormenpääntuntemusta”, jota on vaikea ilmaista koodatussa muodossa. Lecklin (2006, 256) mukaan hiljainen tietämys on hyvin henkilökohtaista ja sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Kestin mukaan (2005, 51) hiljainen tietämys on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea pukea sanoiksi. Hiljainen tietämys on luonteeltaan tunnepitoista ja siksi sitä on vaikea eritellä ja dokumentoida. Lev Vygotskyn oppimiskäsityksen mukaan hiljaisesta tietämyksestä muodostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tietoista osaamista ja yksilön tietoisuus kehittyy sosiaalisissa suhteissa yhteisössä. (Kesti 2005, 53 - 54.) Kuviossa 5 on yhteenvetona hiljaisen tietämyksen ilmenemiskäsitteitä edellä esitettyjen määritelmien mukaan.



Kuvio 5. Hiljaisen tietämyksen monimuotoisuus käytetyn kirjallisuuden perusteella.

3 Tehtävä

3.1 Tehtävä ja rajaus

Tutkimustehtävänä on selvittää, mitkä organisatoriset tekijät mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen ja mitkä tekijät vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamisen halukkuuteen. Tarkoituksena on löytää yleisellä tasolla hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja mahdollistamiseen vaikuttavat olennaiset kohdat ja jakaa ne tässä opinnäytetyössä tiivistetyssä helposti luettavassa ja omaksuttavassa muodossa huoneentauluina (liitteet 1 - 3). Huoneentaulut muistuttavat käytännön toiminnasta hiljaisen tietämyksen säilyttämisen edistämiseksi organisaatiossa. Lisäksi esitetään hiljaisen tietämyksen strategian kehittämismalli

osaamisen johtamisen, aineettoman pääoman johtamisen, hiljaisen tietämyksen, osaamispääoman ja henkilöstöjohtamisen ja johtamisen kirjallisuuden pohjalta. Ja lopuksi avataan hiljaisen tietämyksen ja hiljaisen tietämyksen strategian tuomia hyötyjä ja johdon, esimiesten ja työntekijöiden roolit hiljaisen tietämyksen säilymisen edistämässä.

Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan, mitkä asiat edistävät hiljaisen tietämyksen siirtämistä ja säilyttämistä organisaation sisäisten tekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten organisaation kulttuuri ja rakenne, johtaminen ja esimiestyö ja resursointi vaikuttavat ja mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen. Opinnäytetyössä ei tutkita yksilön motivaatiosta ja persoonallisuudesta kumpuavia tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon haltijan tietämyksen jakamisen halukkuuteen ja pystyvyyteen tai hiljaisen tietämyksen vastaanottamisen kyvykkyyteen.

3.2 Aineisto

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistumiseen vaikuttavista organisaation sisäisistä asioista. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat hiljainen tietämys, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja esimiestyö, luottamus ja resursointi. Opinnäytetyössä kuvataan oman opinnäytetyön liittyminen aihepiirin aiempaan tietämykseen. Tavoitteena on oman aihealueen liittäminen laajempaan käsitteelliseen tai teoreettiseen kokonaisuuteen.

Tämän opinnäytetyön aineisto muodostuu kirjallisuudesta. Kirjallisuudesta, mikä käsittelee hiljaista tietämystä, hiljaisen tietämyksen johtamista ja hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Aineisto kerätään kirjastoista ja tietokannoista, sekä Google-hauilla ja manuaalisesti. Kirjallisuus käsitellään sisällön analyysin perusteita soveltaen. Tietoa pyritään keräämään useiden eri tieteenalojen kirjallisuudesta, jolloin asioita voidaan tarkastella laajasta näkökulmasta.

3.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tulee pohjautua luotettaviin tietolähteisiin ja aiheen on oltava ajankohtainen sekä hyvin perusteltu. Näillä luodaan perusta opinnäytetyön luotettavuudelle. Aiheen on tarkoituksena perustua työn tarpeellisuuteen ja ajankohtaiseen ongelmaan, joka ratkaistaan opinnäytetyön tutkimuskeinoja hyväksikäyttäen. (Hakala 2004, 29 - 35.)

Tietolähteiden luotettavuuden varmistamiseksi käytetään luotettavia, tunnettujen kustantajien tuotantoa ja mahdollisimman tuoreita alle kymmenvuotta vanhoja lähteitä. Noudatetaan kriittistä tiedonhankintaa ja tiedon käyttämistä. Opinnäytetyön tekemiseen varataan runsaasti aikaa, jolloin opinnäytetyötä voidaan täydentää ja korjata ja perehtyä laajaan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. (Viskari 2009, 57; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 24.)

Opinnäytetyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Opinnäytetyössä noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja aiheessa pitäytymistä. Sovellaan tieteellisen tutkimuksen kriteerin mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Otetaan huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset kunnioittamalla näiden työtä ja antamalla heidän saavutuksilleen kuuluvan arvon ja merkityksen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3; Hirsjärvi ym. 2007, 24.) Käytetyt lähteet merkitään ohjeiden mukaisesti ja välitetään toisen käden lähteiden käyttämistä etsimällä alkuperäinen lähdeosa. Ei käytetä toisten tekstejä omana pohdintana ja kunnioitetaan alkuperäisen tekijän tekstiä ja työtä. Lisäksi käytetään tutkimuksellista otetta noudattamalla kriittisyyttä ja lähdekritiikkiä. (Kinnunen 2002, 179.)

4 Toteutusprosessi

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä luomalla ohjeellinen huoneentaulu, joka herättää ja muistuttaa hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavasti asioista. Huoneentaulu ohjaa toimintaa luottamuksellisen ja avoimen

vuorovaikutuksellisen hiljaisen tietämyksen jakamisen ilmapiiriin edistämiseksi ja mahdollistamiseksi. Vilkka ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan opastamista, ohjeistamista, toiminnan järjeistämistä ja järjestämistä. Alasta riippuen se voi olla ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje, opas tai ohjeistus.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään toiminnallisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus ja raportointi. Tutkimustieto kerätään tuotoksen eli toiminnallisen osuuden perusteltuun ideointiin ja kehittelyyn. Toiminnallinen osuus tuotetaan rajatusti kerätyn teoreettisen tiedon avulla. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen sisältäen toiminnallisen osuuden ja opinnäytetyön raportoinnin. Toiminnallinen osuus on monimuotoinen ja -vaiheinen, johon kuuluu teoretiedon kerääminen, kokoaminen ja kirjoittaminen, produktin eli tuotoksen, tässä opinnäytetyössä huoneentaulun sisällön ja visuaalisuuden suunnitteleminen, ideoiminen ja toteuttaminen. (Virtuaali ammattikorkeakoulu, Vilkka 2003, 65.) Vilkka ym. (2003, 65) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön raportti on teksti, josta selviää mitä, miksi ja miten on tehty, millainen työprosessi on ollut sekä millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Lisäksi raportista ilmenee, miten arvioidaan omaa prosessia, tuotosta ja oppimista.

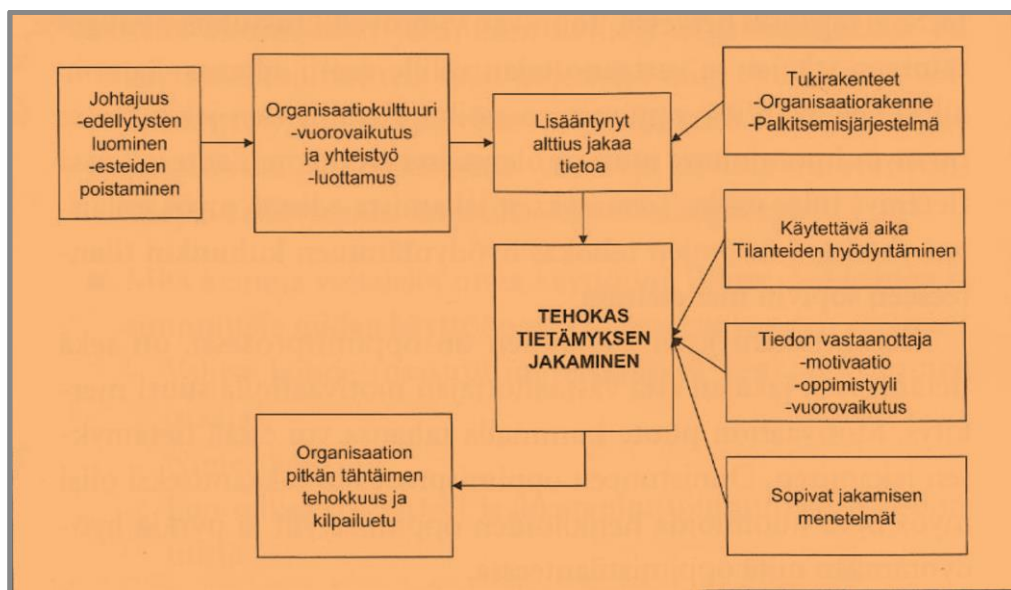
Opinnäytetyössä selvitettiin kirjallisuuden perusteella, mitkä organisatoriset tekijät mahdollistavat hiljaisen tietämyksen jakamisen ja mitkä tekijät vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamisen halukkuuteen. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten organisaatorakenne- ja kulttuuri, johtaminen ja esimiestyö, luottamus ja resursointi vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen ja mahdollistumiseen. Lisäksi esitettiin hiljaisen tietämyksen strategian kehittämismalli ja avattiin hiljaisen tietämyksen omaavan organisaation henkilöstön tehtävärooleja ja hiljaisen tietämyksen strategian tuomia hyötyjä. Lopuksi esitettiin opinnäytetyön tuloksena syntyneet huoneentaulut (liitteet 1-3), jotka muistuttavat käytännön toiminnasta hiljaisen tietämyksen säilyttämisen edistämiseksi organisaatiossa.

Tuloksena syntyneen hiljaisen tietämyksen huoneentaulun avulla henkilöstö saa käytännön käyttäytymisvinkkejä, jotka lisäävät työyhteisön me-henkeä ja työhy-

vinvointia ja tätä kautta edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista organisaatiossaan.

5 Hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistaminen

Hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatorakenne ja -kulttuuri, johtajuus, luottamus ja resursointi. Kuviossa 6 kuvataan näitä tietämyksen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 6. Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (mukaillen Goh 2002, Virtainlahti 2009, 137.)

5.1 Organisaatorakenne

Organisaatorakenteen toimivuudella on iso merkitys hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistumiseen. Optimaalisia osaamisen ja hiljaisen tietämyksen hallinnan olosuhteita tavoiteltaessa on huomioitava organisaatorakenteen vaikutus, koska organisaatorakenne on syntynyt toimintoja varten. Hiljaisen tietämyksen jakamiseen tarvitaan vuorovaikutustilanteita, joten hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavat toimipisteiden sijainti, töiden organisointi: tiimi vai yksin työskentely ja työroolit. (Virtainlahti 2013, 206 - 207.)

Keskeisiä toimintatapoja hiljaisen tietämyksen jakamisessa ovat osallisuus, toiminnallisuus ja avoimuus. Hiljaisen tietämyksen jakamisen keskeinen edellytys on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssa käymiseen. Hiljainen tietämys välittyy tekemisen ja toiminnallisuuden kautta. On tärkeää, että työt organisoidaan siten, että kokematon voi työskennellä kokeneemman kollegan kanssa ja siten, että vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen haasteellisten työtehtävien parissa on mahdollista. ”Arjen työkäytäntöjä sanelevat sekä rakenteelliset ja sosiaaliset esteet että toimijoiden yksilöllisyys.” (Paloniemi 2008, 268, 270 - 272).

”Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja.” (Lämsä & Hautala 2005,152 - 153.) Rakenne luo yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakennetta voidaan havainnollistaa organisaatiokaaviolla, joka määrittää ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot. Organisaatorakenteen tehtävänä on taloudellisen ja tehokkaan toiminnan sekä resurssien tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen. Lisäksi tehtävänä on toiminnan valvonta, vastuun ja velvollisuuksien määrittely eri tehtävissä toimiville henkilöille, ryhmille ja tiimeille sekä koordinaatio eri tehtävien ja organisaation osien välillä. Myös joustavuuden mahdollistaminen kehittämistarpeisiin vastaamisessa ja ihmisten tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäminen. (Lämsä & Hautala 2005,152 - 153.)

Organisaatorakenne on syntynyt organisaation toimintoja varten ja rakenteen sopivuus on yhteydessä ympäristöön ja tilanteeseen, jossa organisaatio toimii. Jos rakenne ei toimi kunnolla tai ei sovi tilanteeseen, syntyy ongelmia. Jos yhteisiä pelisääntöjä, eikä työnjakoa ole, syntyy sekaannusta, roolikonflikteja ja henkilöristiriitoja, ihmisten motivaatio ja moraalit kärsivät. Päätöksenteko hidastuu ja heikkenee, jos ei ole luotu palaute- ja arviointitiedon antamisen toimintatapoja työntekijöille. Samalla oppiminen estyy ja organisaatio taantuu. Yhteisen koordinoitujen kokonaistavoitteen puuttuessa eri osastot, tiimit ja työryhmät saattavat pyrkiä omiin tavoitteisiinsa kokonaisuuden kustannuksella. Ympäristön muutoksia ennakoivan toimintatavan puuttuessa ei voida toimia luovasti ja innovoivasti ja muutosherkkyys ja asiakaslähtöisyys kärsivät. Korkea hierarkiakeren ja monet organisaatioporaat lisäävät kustannuksia, hidastavat toimintaa

ja vähentävät tehokkuutta. Sekava organisaatorakenne ja epäselvät toimintatavat aiheuttavat työnhallinnan tunteen katoamista ja työstressiä. (Lämsä & Hautala 2005, 153 - 155.)

5.2 Organisaatiokulttuuri

Virtainlahden (2013, 72, 209) mukaan organisaatiokulttuuri joko edistää tai estää hiljaisen tietämyksen jakamista. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli menestyksessä tietojohdamisessa ja hiljaisen tietämyksen hallinnassa. Organisaatiokulttuuri luo pohjan toiminnalle ja voi luoda ylitsepääsemättömiä esteitä hiljaisen tietämyksen jakamiselle tai hyvässä tapauksessa toimia jakamisen edistäjänä. Hiljaisen tietämyksen jakaminen on äärimmäisen vaikeaa ”järjätköön omillaan” ja ”kukin pitää huolen omista asioistaan” kulttuurissa, jolloin avun pyytäminen, antaminen ja hiljaisen tietämyksen jakaminen ja siirtäminen on mahdotonta. Johto on tärkeässä asemassa, kun organisaatioon luodaan hiljaisen tietämyksen hallinnalle sopivaa kulttuuria. Hiljaista tietämystä arvostavat käytännöt luovat organisaatioon ilmapiirin, jossa osaamista ja hiljaista tietämystä arvostetaan ja halutaan jakaa. (Virtainlahti 2013, 209, 182.) Hiljaisen tietämyksen jakamisen edellytyksenä korostuu tutkimusten perusteella avoimuus, hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla. (Paloniemi 2008, 270).

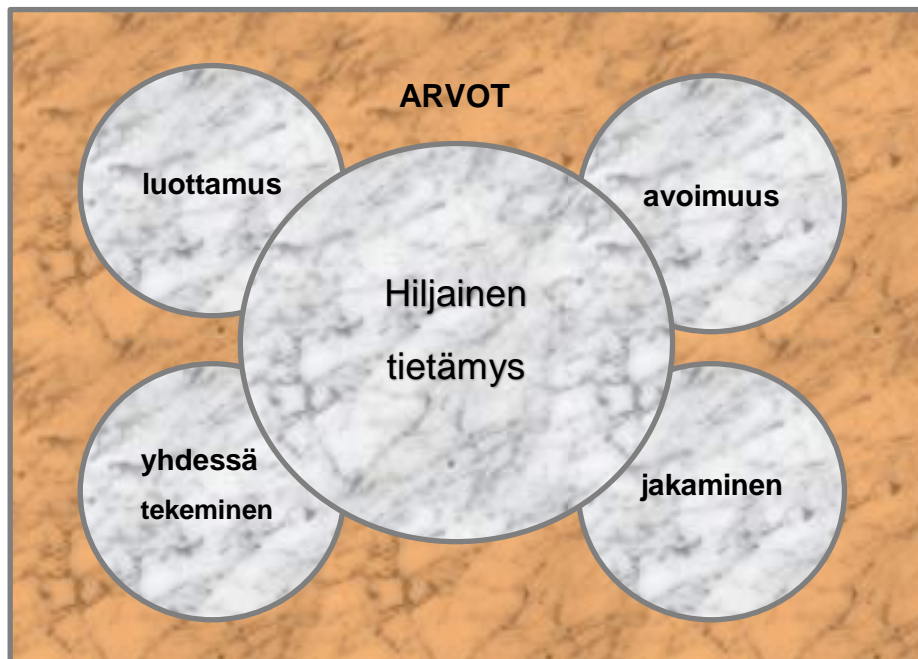
Lämsän ja Uusitalon (2005, 179) mukaan organisaatiokulttuurin tehtävänä on yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään ja ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. Yhteinen identiteetti muodostuu sitä selvemmin, mitä selvemmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat julkilausuttuja. Yhteinen kulttuuri, yhteinen organisaatiomaailmantulkinta edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Organisaatiokulttuurin yhteiset pelisäännöt muodostavat perustan sille, miten on sopivaa käyttäytyä ja vakauttaa ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa. Onnismaa (2008, 121) käyttää yhteisesti sovituista pelisäännöistä nimitystä luottamussopimus.

Organisaatiokulttuuri muodostuu suhteellisen pysyvistä ja yhdenmukaisista arvoista, uskomuksista, tavoista, traditioista ja käytännöistä, jotka välittyvät jokaiselle organisaatiossa. (Onnismaa 2008, 120). Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, joka on organisaatiossa keksitty, löydetty tai kehitetty opeteltaessa käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Malli on toiminut niin hyvin, että sitä opetetaan uusille organisaation jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Malli muodostuu osatekijöistä, joita ovat vuorovaikutuksen säännöt; perusarvot, joiden perustana ovat käsiteluoikat, ja oletukset mahdollistavat organisaation jäsenten keskinäisen viestinnän ja arkipäivän ilmiöiden tulkinnan. Perusoletukset (suhde ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonne, ihmisluonto, ihmisen toiminnan luonne ja ihmissuhteiden luonne) ovat kulttuurin ydin eli se, mitä kulttuuri todella on. Arvot ja käyttäytymistavat ovat kulttuurin perusolemuksen ilmentymiä. (Schein 1991, 26, 31.) Lämsä ja Uusitalo (2005, 179) lisäävät osa-alueisiin normit, roolit, myytit ja kertomukset, rituaalit ja tabut. Onnismaa (2008, 120) lisää listaan sankaritarinat, palkitsemis- ja rankaisujärjestelmät, seremoniat ja toimitilat.

Arvot

Ilmaistut arvot sisältyvät strategiaan, päämääriin ja filosofiaan ja ovat ilmaistuja perusteita toiminnalle. (Schein 1991, 32 - 36; Schein 2009, 30 - 36.) Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joita arvostetaan ja jotka vaikuttavat ihmisten valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. Ne määrittävät, mitä organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltuna. Arvot voivat olla hiljaisesti hyväksytyjä ja huonosti tiedostettuja tai julkilausuttuja tavoitearvoja, joita halutaan korostaa ja edistää kaikessa toiminnassa. Arvot ovat hitaasti muuttuvia, pitkän ajan kuluessa sisäistettyjä asioita. (Lämsä & Hautala 2005, 179 - 180; Piili 2006, 21; ks. Mäkipeska & Niemelä 2005, 66 - 69.) Henkilöstön mahdollisuus osallistua arvojen löytämiseen, rakentamiseen ja työstämiseen helpottaa arvojen sisäistämistä ja omaksumista, aktivoi yhteistyötä ja luo pohjan sitoutumiselle. Arvoja ei saa olla liikaa, jotta ne pystytään hallitsemaan ja muistamaan. (Piili 2006, 21.)

Arvojen kautta organisaation johto voi viestittää, että tietämyksen jakaminen ja hyödyntäminen on organisaatiossa tavoiteltavaa toimintaa. (Virtainlahti 2013, 209). Suurlan (2001, 92) mukaan hiljaisen tietämyksen hallinnan perusarvot ovat luottamus ja avoimuus ja työtapa-arvoja ovat jakaminen sekä yhdessä tekeminen ja -oppiminen (kuvio 7). Hiljaisen tietämyksen jakamista edistäviä arvoja edellisten lisäksi voisivat olla vastuu, yhteistyö, jatkuva kehittyminen, laadukkuus ja asiakaskeskeisyys, salliva yhteisöllisyys ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Lämsä & Hautala 2005, 179 - 180; Piili 2006, 21; Heikkilä & Heikkilä 2005, 60.) Tärkeää on, että arvot liitetään käytäntöön ja työyhteisön arkitöimintaan (Virtainlahti 2013, 209).



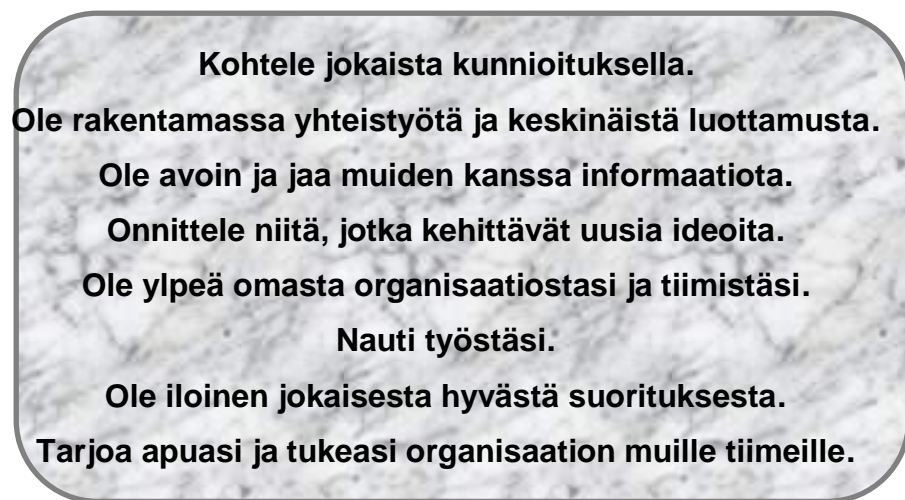
Kuvio 7. Hiljaisen tietämyksen hallinnan perusarvot ja työtapa-arvot mukailten Suurla & Markkula 2000; Suurla 2001, 92.

Lankisen ym. (2004, 46) mukaan hyvin toimivan yrityskulttuurin ja yhteisen arvopohjan tulee olla sellainen, jossa työskennellään niin, että avointa viestintää toteutetaan kaikkiin suuntiin läpi organisaation, tavoitteiden asettaminen ja tavoitteista sopiminen tapahtuu yhteisesti, aitoa tiimityöskentelyä ja osallistamista harrastetaan aktiivisesti, esimiesten tuki ja rohkaisu on säännöllistä ja rakentavaa, jokaisella on mahdollisuus oppia uutta ja uusia ideoita pidetään hyvänä, työongelmista voidaan avoimesti keskustella ja niitä hoidetaan aktiivisesti.

Normit

Normit ovat sääntöjä, jotka määrittävät mallin ja ohjeita siitä, miten tulisi toimia ja mikä työyhteisössä on sopivaa käyttäytymistä ja mikä luo ihmisten välille yhteistoimintaa. Normeilla on usein moraalinen painotus ja ne voivat olla virallisissa toimintaohjeita tai epävirallisesti tiedostamia sääntöjä. (Lämsä & Hautala 2005, 181.)

Kuviossa 8 esitetään voimaantumista ja tätä kautta hiljaisen tietämyksen jakamista edistäviä normeja mukailten Heikkilä ja Heikkilää (2005, 60).

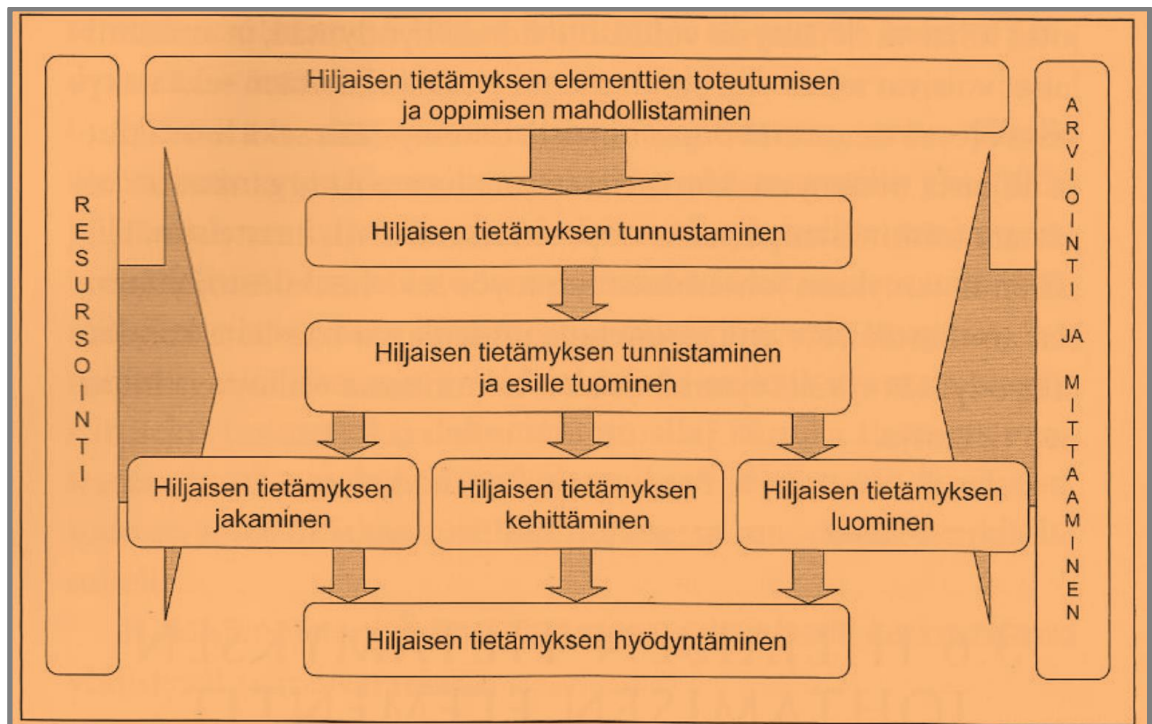


Kuvio 8. Hiljaisen tietämyksen jakamista edistäviä normeja (Heikkilä & Heikkilä 2005, 60).

Huomattava on, että organisaation kehittäminen kulttuuria muuttamalla on hidasta. Muutosta edistävät henkilöstön ja johdon koulutus ja kehittäminen, muutokset toimintatavoissa ja -rutiineissa sekä fyysisessä työympäristössä, muutokset organisaatorakenteessa, uusien käsitteiden, puhetapojen ja tarinoiden käyttöönotto, äkillinen, dramaattinen ja ulkoinen muutospaine, uudet henkilöstön arviointi- ja palkitsemisperiaatteet, esimiehen ja avainhenkilöiden vaihtuminen ja uusia ihanteita luovat arvo- ja periaatejulistukset. (Lämsä & Hautala 2005, 183.)

5.3 Johtaminen ja esimiestyö

Virtainlahden (2013, 72) mukaan, koska tieto on ihmisissä, onnistunut johtaminen vaatii sensitiivisyyttä, ja johtamisen on keskityttävä teknologian sijaan ihmisten johtamiseen. Scharmerin mukaan tietojohdamisen tehtävänä on keskittyä prosessien ja hiljaisen tietämyksen kehittämisen mahdollistavien olosuhteiden luomiseen. Niiden edellytysten huomioimiseen ja kehittämiseen, joiden avulla yksilöt voivat luoda uutta hiljaista tietämystä ja käyttää jo olemassa olevaa hiljaista tietämystään. Hiljaisen tietämyksen muuttamisesta eksplisiittiseksi hiljaiseksi tietämykseksi siirrytään hiljaisen tietämyksen mahdollistamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. Johtamisen haasteena on tunnistaa ja tuoda esille työntekijöiden hiljainen tietämys ja muistaa, että kaikkea hiljaista tietämystä ei voi johtaa ja hallita, koska sitä ei yksinkertaisesti voi erottaa ihmisestä. (Virtainlahti 2013, 72 - 73; kuvio 9.)



Kuvio 9. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit (Virtainlahti 2009, 76).

Johto ja esimiehet ovat varmistamassa hiljaisen tietämyksen hallinnan. Pääpainopiste on niiden puitteiden ja toimintaedellytysten luomisessa, jotka tukevat tavoitteellista, tehokasta ja motivoitunutta toimintaa. (Virtainlahti 2013, 67.)

Kauhasen (2006, 150) mukaan johdon tehtävänä on ymmärrettävän vision luominen, sitoutumisen varmistaminen, tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoittaminen ja siitä viestiminen, organisaation osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi, kehitysmahdollisuuksien luominen, innostamisen ja palautteen antaminen, entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen.

Juutin (2011, 154) mukaan hyvillä esimiestaidoilla on kauas kantava vaikutus ja arvoa sekä työyhteisön hyvinvoinnille ja tätä kautta organisaation tuloksille. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa. Esimies ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voisi toimia tavoitteellisesti. Esimies käy päivittäin keskusteluja alustensa kanssa ja sitä kautta tukee ja ratkoo ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita. (Järvinen 2012, 27, 38). Esimies on joukkueensa valmentaja. Aikaisemmin henkilöstö auttoi esimiestä, jotta johtajan vastuulla oleva tehtävä tuli hoidetuksi. Nykyisin johtaja tukee ja auttaa henkilöstöä, jotta yksikön perustehtävä tulisi hoidetuksi. (Ylikoski 1993, 82.)

Hyviin esimiestaitoihin kuuluu kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, kyky käsitellä vaikeita asioita ja ongelmia ja kohdata vastoinkäymisiä. Esimiestaitoihin kuuluu korostunut vastuullisuus työelämässä, paineensietokyky, sosiaalisuus ja vuorovaikutustaidot (selkeys ulosannissa ja kuuntelun taito), tavoitteellisuus työelämässä, monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta ja järjestelmällisyys, kyky muistaa lupaamansa ja panna asioita toimeen. (Erämetsä 2009, 21.) Juuti (2006, 189) lisää listaan tehokkuus suuntautuneisuuden, diagnostiset kyvyt, loogisuuden, kokonaisvaltaisuuden, myönteisen suhtautumistavan, spontaanisuuden, itsehillinnän, arviointien objektiivisuuden, kestävyden ja sopeutuvuuden. Piili (2006, 15) lisää listaan määrätietoisuuden, energisyyden, hyvät sosiaaliset taidot sekä yksilöiden kanssa että ryhmissä, kokonaisuuksien hallinnan, organisointikyvyn, ristiriitojen sietokyvyn, oikeudenmukaisuuden, luotettavuuden, myönteisen suhtautumistavan haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuuden, kyvyn arvioida omaa toimintaa ja uudistua.

5.4 Luottamus ja avoimuus

Virtainlahden mukaan (2009, 178) ”tietämyksen jakaminen edellyttää luottamuksellista ja avointa suhdetta, joka syntyy vähitellen ja pakotta.” Luottamus lisää hiljaisen tietämyksen jakamista ja hiljaisen tietämyksen jakaminen lisää luottamusta. Luottamus näkyy oikeudenmukaisuutena, tasa-arvona ja erilaisuuden ymmärtämisenä, luottamukseen kuuluvat joustavuus ja lojaalius toisia kohtaan. (Virtainlahti 2009, 214, 222.; ks. Mäkipeska & Niemelä 2005, 31 - 58.) Juutin (2011, 75 - 77) mukaan hiljaisen tietämyksen esille saaminen edellyttää sosiaalista pääomaa eli luottamusta organisaation ihmisten välillä. Sosiaalinen pääoma on avuliaisuutta, keskinäistä yhteistyötä ja tuen antamista. Johdolla on suuri vaikutus sosiaalisen pääoman rakentamisessa. Johto, joka luottaa henkilöstöönsä, lisää organisaation avointa ja avuliaisuuden ilmapiiriä, näin organisaatio on tuottavampi ja saavuttaa parempia tuloksia. (Juuti 2011, 75 - 77.)

Juutin mukaan (2011, 110) henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi työyhteisössä, jossa on luottamusta. Luottamus edistää sitoutumista, synnyttää hyvinvointia, parantaa työelämän laatua, mahdollistaa luovuutta, tiedon luomista ja jakamista, ihmisten yhteistyötä sekä vähentää valvonnasta johtuvia kustannuksia. Motivoitunut, sitoutunut ja fyysisesti ja henkisesti hyvinvoipa henkilöstö on tuottava, tehokas ja innovoiva. Kestin mukaan (2005, 48 - 50) jokainen on vastuussa yhteisestä turvallisuudesta ja pyrkii edistämään sitä omalla toiminnallaan. Turvallisuus on fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden muodostama kokonaisuus.

Onnismaan (2008, 121 - 122) mukaan luottamus yksinkertaistaa monimutkaista sosiaalista järjestelmää ja ilman luottamusta vain yksinkertainen ja paikallinen yhteistoiminta on mahdollista. Organisaatioiden arvaamaton johtamistapa voi aiheuttaa epäluottamusta ja pelkoa tiedonkulun ja vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa. Yritysjohdon kannattaa kuunnella, mitä työntekijät työstään kertovat, koska näillä kertomuksilla on merkitystä organisaation henkilöstöstrategian kannalta.

Kun johto osoittaa täyttä luottamusta henkilöstöönsä ja henkilöstö johtoon ja toisiinsa, syntyy avoin ja luottavainen ilmapiiri. Luottavaisessa ja avoimessa

organisaatioissa henkilöstö uskaltaa avoimesti kertoa mielipiteensä, kantansa, ideansa ja kehittämissuhteensa, ilman pelkoa joutuvansa naurunalaiseksi. Lisäksi tämän avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä on ilo jakaa hiljainen tietämys toisille ja luo halun turvata organisaation sujuva toiminta tulevaisuudessa. Organisaatiosta tulee innovatiivinen, tehokas ja tulosta tuottava. (Juuti 2011, 77.)

Jäppisen (2012, 31 - 32) mukaan tarvitaan joustavuutta ja valmiutta avoimeen keskusteluun. Yhteisen ymmärryksen hakeminen, monien eri näkökantojen samanaikainen huomioiminen ja niiden sovittelu ovat tie tyydyttävien ratkaisujen ja onnistuneen lopputuloksen löytämiseksi. Joustavuus edellyttää kykyä asettua tarvittaessa toisen asemaan ja katsoa säännöllisin väliajoin asioita laajemmasta perspektiivistä kuin vain omasta näkökulmasta.

5.5 Resursointi

Hiljaisen tietämyksen jakaminen ja siirtäminen edellyttävät riittäviä resursseja; aika-, henkilö- ja palkitsemisresursseja. Työntekijät tarvitsevat aikaa tietämyksen esille tuomiseen, kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Tähän prosessiin on varattava riittävästi aikaa ja sen tulee näkyä työn suunnittelussa ja ajoittamisessa. (Virtainlahti 2009, 177.) Pitkän uran tehneet ammattilaiset ovat kiinnostuneita jakamaan omaa tietämystään eteenpäin, kun tilanteelle luodaan hyvät puitteet ja annetaan riittävästi aikaa. (Virtainlahti 2013, 181 - 182.)

Hiljaisen tietämyksen, taitavan osaajan toiminnan taustalla vaikuttavat periaatteet ja uskomukset on saatava näkyville ja henkilöstön vaihtuessa olisi ajoissa sijoitettava poislähtevien osaajien työpäiksi tai tiimiläiseksi uusia tekijöitä. Henkilöresurssien riittävyys vaatii ennakoivaa henkilöstörakennesuunnittelua. Ennakoimalla varmistetaan osaamisen ja hiljaisen tietämyksen säilyminen ja toiminnan laadukkuus henkilöstömuutoksista huolimatta. Uutta työvoimaa on palkattava ajoissa ja konkariensa hiljainen tietämys on saatava jaettava organisaatioon jääville ja sinne tuleville, ettei vuosikymmenten kokemuksen tuomaa tietämystä heitetä hukkaan. Osaamisen siirtämisen prosessille pitää nimetä vas-

tuuhenkilö, joka auttaa paikantamaan, mikä hiljainen tietämys pitää ja voidaan siirtää, kenellä sitä on, kenelle sitä siirretään ja miten tämä tapahtuu. Organisaation on nähtävä hiljaisen tietämyksen lisäresursointi tuottavana investointina. (Viitala 2005, 133 - 134; Ks. Hakkarainen & Paavola 2008, 59 - 76.)

Tuomen (2005) strategisesti merkittävien avainhenkilöiden tunnistamismalli on henkilöresursoinnissa hyvänä apuna. Malli arvioi kunkin työntekijän merkitystä organisaation osaamisarkkitehtuurissa tarkastelemalla henkilön arvoa, harvinaisuutta, osaamisen paikallisuutta ja riskinäkökohtia. Tarkoitus on saada esille keskeiset henkilöt, joiden pysyminen organisaatiossa on yrityksen strategisen kilpailuedun kannalta ensiarvoisen tärkeää. Työntekijän strategista arvokkuutta mittaavia kriteerejä ovat arvo eli miten henkilön taitojen, tietojen ja kokemuksen yhdistelmä tukee yrityksen strategiaa ja kuinka motivoitunut työntekijä on. Harvinaisuus eli kuinka kauan uuden vastaavan henkilön rekrytointi kestää. Osaamisen jäljiteltävyys eli missä määrin henkilön osaaminen on yrityskohtaista, kuinka paljon hänellä on hiljaista tietämystä ja onko hän osa tärkeää resurssikimppeä. Riskinhallinta eli kuinka korkea on yrityksestä lähtemisen riski ja onko riski otettu huomioon yrityksessä. (Peltonen 2007, 104.)

Palkitsemisen avulla voidaan korostaa hiljaisen tietämyksen tärkeyttä organisaatiossa ja motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstöä jakamaan hiljaista tietämystään organisaatiossa. Tietämyksen hallinnan elementeissä korostuu ei-rahallinen palkitseminen. Ei-rahalliset, sisäiset palkkiot tulevat sisäisistä tunteuksista, kuten tyytyväisyydestä työhön, saavutuksiin, aikaansaannoksiin ja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydyttämisestä. Sisäisiä palkkioita ovat mielekkäät ja kiinnostavat työtehtävät, vaikuttamismahdollisuudet, työuran jatkuvuus ja joustavuus, kiitokset ja kannustukset, arvostuksen, vastuun, palautteen ja lisähaasteiden antaminen. Työntekijälle tulee tunne, että hän on hyväksytty, arvostettu ja tarpeellinen organisaatiossa. (Viitala R. 2007, 16 - 17; Virtainlahti 2013, 181.)

Kestin (2005, 50) mukaan itsearvostusta tukeva ei-rahallinen palkitseminen koostuu fyysisestä turvallisuudesta, emotionaalisesta turvallisuudesta: tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, identiteetistä: tärkeäksi koetusta

tehtävästä, arvostusta osoittavista työkavereista, yhteenkuuluvuudesta: esimiehen ja työkavereiden tuesta ja kannustuksesta, kompetenssista: vallasta ja vastuusta tehtävien hoitamiseen ja edelleen kehittämiseen ja päämäärästä: haasteellisesta tavoitteesta, arvostuksen osoittamisesta ja saavutuksien palkitsemisesta ja urasuunnitelman toteuttamisesta. Kuviossa 10 on yhteenvetona hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistumiseen vaikuttavia asioita.



Kuvio 10. Hiljaisen tietämyksen jakamisen ja mahdollistamisen edistäminen (Virtainlahti 2013, 76, 177, 181 - 182, 206 - 207; Paloniemi 2008, 268 - 272; Onnismaa 2008, 121; Suurla 2001, 92; Jäppinen 2012, 31 - 32).

6 Hiljaisen tietämyksen strategia

Organisaatioihin tarvitaan hiljaisen tietämyksen strategia, malli, jonka mukaan tuetaan osaamisen syntyä, tuetaan siihen kuuluvan hiljaisen tietämyksen syntyä, tuetaan osaamisen ja hiljaisen tietämyksen siirtymistä työntekijältä toiselle ja hyödynnetään hiljaista tietämystä. (Toivonen & Asikainen 2004, 39.) ”Tutkimusten mukaan organisaation tulos on parempi, kun sillä on liiketoimintastrate-

giaa tukeva strategia, jossa inhimillisten menestystekijöiden kehittäminen on keskeisessä osassa” (Kesti 2005, 45).

6.1 Strategia mallin työstäminen

Hiljaisen tietämyksen strategian työstämiseen voi soveltaa Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003, 149 - 153) ikästrategiaa. Työstämisen voi jaksottaa neljään vaiheeseen: tilannearvio, kehittämisteemojen valinta, toimenpiteiden toteutus ja aikaansaannosten seuranta ja arviointi.

Tilanne arviossa tarkastellaan organisaation tilaa, kuten henkilöstön ikärakennetta, rekrytointitarvetta kartoittaen ja ennakoiden poislähtevien kuten eläköityvien määrää, työnjaon tilannetta eri-ikäisten kesken, ryhmien ja tiimien koostumusta, organisaatiohierarkian rakennetta, koulutukseen ohjausta, oppimistilanteita ja -kokemuksia, tuottavuutta ja aikaansaannoksia. (Ilmarinen ym. 2003, 149).

Kehittämisteemojen valintavaiheessa valitaan hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistavat kehittämiskohteet. Kehittäminen voidaan kohdistaa yhteen tai useampaan kohteeseen. Kohteena voivat olla yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantaminen, työnjaon muutokset, työaikojen uudelleen aikataulutus, palaute- ja palkitsemistavat, johtaminen ja asennemuokkaus. (Ilmarinen ym. 2003, 151).

Toteutusvaihe edellyttää huolellista suunnittelua, konkreettisten, arvioitavissa olevien tavoitteiden asettamista, vastuiden määrittelyä, aikataulutuksia, resursien varaamista sekä osallistumisen ja tiedotuksen varmistamista organisaation kaikille osapuolille. Valinnat on tehtävä niin, että ne integroituvat eheäksi ja juuri omalle organisaatiolle räätälöidyksi ja luontevaksi kokonaisuudeksi. (Ilmarinen ym. 2003, 152.)

Seuranta ja arviointi ovat välttämätön tuki toiminnan kehittämisessä ja organisaation oppimisessa. Seurannan ja arvioinnin avulla saadaan tietoa onnistumisista ja vääristä toimista. Reaaliaikaisen palautetiedon pohjalta voidaan hiljaisen tietämyksen säilyttämisen strategiaa nopeasti tarkistaa, suunnata toimia

uudelleen sekä levittää tietoa ja kokemuksia onnistumisista muille. (Ilmarinen ym. 2003, 152 - 153.)

6.2 Strategian hyödyt

Hiljaisen tietämyksen jakamisella turvataan osaamisen säilyminen organisaatiossa ja varmistetaan näin organisaation toimintakyky ja jatkuvuus tulevaisuudessa. Hiljaisen tietämyksen strategian omaavassa organisaatiossa vallitsee avoin ja peloton turvallinen ilmapiiri, hierarkiasta vapaa vuorovaikutus ja kunnioitus ja arvostus kaikkiin suuntiin. Vastuut ja valta on selkeästi määritelty ja on vapaus ja itsenäisyys oman työn suorittamiseen ja on joustavuutta. Kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen ja palkitaan saavutuksista oikeudenmukaisesti ja luotettavan tiedon perusteella läpinäkyvästi. Välitetään aidosti työntekijöistä, ymmärretään ja hyväksytään erilaisuutta. Kartoitetaan hyvinvointia lisääviä tekijöitä ja perustetaan hyvinvointia edistäviä toimenpideohjelmia, jolloin työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus paranee. (Manninen 2008, Virtainlahti 2009, 108, 174).

Hiljaisen tietämyksen strategian omaavassa organisaatiossa osaaminen ja tietämys tulevat näkyväksi ja niitä voidaan kehittää. Kehityskeskustelu on osana johtamista, jolloin kartoitetaan ja huomioidaan lisäarvoa tuovat tekijät. Erilaista tietämystä voidaan hyödyntää, työtehtävät tulevat näkyväksi ja samalla tämä luo läpinäkyvyyttä henkilösuhteissa. Hiljaisen tietämyksen jakamisen ansiosta organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu varmistuvat. Hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille ja tietämyksen jakamisesta tulee kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus. Yhteinen hiljainen tietämys edistää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä ja luo osaamista arvostavan ilmapiirin. (Manninen 2008, Virtainlahti 2009, 108, 174). Kuviossa 11 kuvataan hiljaisen tietämyksen strategian organisaatioon tuomia hyötyjä (Mannisen 2008, Virtainlahden 2009, 108, 174 mukaan).

Hiljaisen tietämyksen strategian omaavassa yrityksessä

- vallitsee avoin ja peloton, hierarkiasta vapaa vuorovaikutus.
- vastuut ja valta on selkeästi määritelty.
- on vapaus ja itsenäisyys oman työn suorittamiseen.
- vallitsee kunnioitus ja arvostus kaikkiin suuntiin.
- kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen.
- palkitaan saavutuksista oikeudenmukaisesti ja luotettavan tiedon perusteella läpinäkyvästi.
- ymmärretään ja hyväksytään erilaisuutta.
- välitetään aidosti työntekijöistä.
- vallitsee turvallinen ilmapiiri.
- on joustavuutta.
- on läpinäkyvyyttä henkilösuhteissa.
- kehityskeskustelu on osana johtamista.
- kartoitetaan ja huomioidaan lisäarvoa tuovat tekijät.
- kartoitetaan hyvinvointia lisääviä tekijöitä ja perustetaan hyvinvointia edistäviä toimenpideohjelmia.
- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu varmistuvat.
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyväksi ja niitä voidaan kehittää.
- työtehtävät tulevat näkyväksi.
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille.
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää.
- työyhteisön hyvinvointi paranee -> tuottavuus paranee.
- edistää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä.
- luo osaamista arvostavan ilmapiirin.
- tietämyksen jakamisesta tulee kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.

Kuvio 11. Hiljaisen tietämyksen strategian tuomat hyödyt organisaatiossa (Mannisen 2008, Virtainlahden 2009, 108, 174 mukaan).

6.3 Hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistajien roolit

Johdon, esimiesten ja työntekijöiden roolit hiljaisen tietämyksen säilymisen edistämässä kuviossa 12 (mukaillen Kauhanen 2006; Virtainlahti 2009, 164, 229 - 230.)

Johto:

- luo ymmärrettävän vision ja strategian ja varmistaa sitoutumisen
- tunnistaa ja tunnustaa hiljaisen tietämyksen merkityksen ja arvon
- resursoi hiljaisen tietämisen säilyttämisen mahdollistamisen: ajan käyttö, henkilöresurssit, palkitseminen
- kyseenalaistaa entisiä toimintatapoja
- sitoutuu hiljaisen tietämyksen säilyttämiseen
- toimii esimerkkinä
- havainnoi tulevaisuuden osaamistarpeita ja viestii niitä eteenpäin
- määrittelee strategiset osaamiset
- arvioi osaamista, sen riittävyttä ja laatua yhdessä esimiesten kanssa.

Esimiehet:

- luovat turvallisen työympäristön
- työstävät organisaation osaamistavoitteet työryhmien ja yksiköiden tavoitteiksi
- antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa
- luovat kehittymismahdollisuuksia
- kannustavat erilaisten menetelmien hyödyntämiseen
- toimivat esimerkkinä
- innostavat ja antavat rakentavaa ja kehittävää palautetta
- palkitsevat
- varmistavat, että tieto liikkuu vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain.

Työntekijät:

- ymmärtävät yhteiset päämäärät ja tavoitteet
- tunnistavat ja tunnustavat oman tietämyksensä olemassa olon
- jakavat tietämystä ja kokemuksia
- hahmottavat toiminnan kokonaisuuden
- arvostavat omaa ja toisten tietämystä
- tyhvät kysymykset ja virheet ovat sallittuja
- tunnistavat oman tehtävänsä merkityksen koko prosessissa
- oppivat toisilta parhaita käytäntöjä ja uusia toimintatapoja
- tekevät yhdessä, jolloin hiljaisen tietämyksen omaksuminen mahdollistuu
- ymmärtävät ja arvostavat erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä
- luovat yhteisöllistä ilmapiiriä, jossa oppiminen ja tietämyksen jakaminen on mahdollista: avoimuus, rehellisyys, luottamus, lojaalius, joustavuus, auttaminen, erilaisuuden ymmärtäminen
- ymmärtävät, että toimintatapojen omaksuminen on pitkäjänteistä työtä.

7 Huoneentaulut

7.1 Huoneentaulujen suunnittelu

Huoneentaulun idea lähti siitä, kun luin hiljaisesta tietämyksestä tehtyjä opinnäytetöitä ja törmäsin siihen pettymyksen tunteeseen, että pitkien opinnäytetöiden lukeminen ja oleellisen tiedon etsiminen oli työlästä ja aikaa vievää. Siitä syntyi idea, että itse teen tiiviin ja helppolukuisen, lähes yhdellä silmäyksellä luettavan, aina luettavissa olevan huoneentaulun, joka muistuttaa, miten helpoilla, edullisilla keinoilla voidaan edistää hiljaisen tietämyksen siirtymistä ja säilymistä organisaatiossa.

Hiljaisen tietämyksen tärkeyttä on tutkittu ja korostettu monissa eri yhteyksissä jo reilun kymmenen vuoden ajan. Siitä huolimatta tai siitä johtuen ja juuri sen vuoksi mielestäni on tärkeää tehdä tiivistetty ohjeistus, huoneentaulu muistuttamaan organisaatioita hiljaisen tietämyksen jakamista ja säilyttämistä edistävistä asioista. Näitä helppoja ja organisaatiolle edullisia vinkkejä noudattamalla edistetään hiljaisen tietämyksen siirtämistä ja säilyttämistä organisaatiossa.

Huoneentaulun sisällön hakeminen alkoi hiljaisen tietämyksen teorian selvittämisestä, siitä mitä se tarkoittaa, miten sitä jaetaan, mitkä seikat vaikuttavat sen jakamiseen ja säilymiseen ja mitkä seikat mahdollistavat jakamisen organisaatiossa. Lisäksi etsin aineistoa netistä ja tehdyistä tutkimuksista. Rajasin opinnäytetyöni siten, että tutkin kirjallisuuden perusteella, miten organisaatorakenne- ja kulttuuri, johtaminen ja esimiestyö, luottamus ja resursointi vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen ja mahdollistumiseen. Tutkimusteoriassa korostui hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistajiksi johto, esimiehet ja työntekijät. Tutkimusteoriasta esiin nousseista asioista kokosin huoneentaulut johdolle, esimiehille ja työntekijöille. Johto luo puitteet hiljaisen tietämyksen jakamiselle ja johto varmistaa yhdessä esimiesten kanssa hiljaisen tietämyksen hallinnan. Työntekijät muodostavat yhdessä johdon ja esimiesten kanssa avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen ilmapiirin, jossa tietämyksen jakamisesta tulee kunniasia ja positiivinen velvollisuus.

Huoneentaulun visuaalisuuden suunnittelu oli pitkäaikainen ja aikaa vievä prosessi. Etsin kuvia Google-kuvahakuna ja lopulta mielestäni sopiva tuottavuutta kuvaava kuva löytyi Wordin Clipart-kuvista, josta se oli myös turvallista ottaa käyttöön käytön luvallisuuden vuoksi. Juutin (2011, 75 - 77) mukaan organisaation luottamuksellisen, avoimen ja avuliaisuuden ilmapiirin avulla organisaatio on tuottavampi ja saavuttaa parempia tuloksia. Peltosen (2007, 72 - 73) mukaan olemassa olevan hiljaisen tietämyksen jalostaminen ja uuden tiedon luominen on eräs tärkeä sisäisen kilpailuedun vaalimisen lähde. Korostan huoneentaulussa organisaation tuottavuuden ja tuloksen paranemista tällä Word-ohjelmasta löytämälläni Clipart-kuvalla, jonka asetin ohjeistavan tekstin taustalle taustakuvaksi. Kuvan sommittelu taustakuvaksi oli aikaa vievää, mutta palkitsevaa. Huoneentaulujen on tarkoitus sijaita sekä johdon ja esimiesten että työntekijöiden tiloissa. Huoneentaulun ulkoasun tavoitteena on olla selkeä, mikä palvelee ohjeen sisältöä, houkuttelee lukemaan ja herättää mielenkiintoa työyhteisössä. Johdolle, esimiehille ja työntekijöille on omat sisällöllisesti kohdennetut huoneentaulut.

7.2 Huoneentaulujen sisältö

Johdolle tehdyssä huoneentaulussa korostuu ymmärrettävän hiljaisen tietämyksen vision ja strategian luominen ja sitoutumisen varmistaminen. Kauhasen (2006, 150) mukaan johdon tehtävänä on ymmärrettävän vision luominen, sitoutumisen varmistaminen, tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoittaminen ja siitä viestiminen, organisaation osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi, kehittymismahdollisuuksien luominen, innostamisen ja palautteen antaminen, entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen. Virtainlahden (2013, 67) mukaan pääpainopiste on niiden puitteiden ja toimintaedellytysten luomisessa, jotka tukevat tavoitteellista, tehokasta ja motivoitunutta toimintaa.

Lisäksi johdon huoneentaulussa korostuu hiljaisen tietämyksen tunnistaminen, tunnustaminen ja resursoinnin tärkeys; riittävää resursoimista ajan, henkilöstön ja palkitsemisen osalta. Huoneentaulussa korostuu myös kunnioittavan, arvos-

tavan ja luottamuksellisen avoimen vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luominen. Virtainlahden mukaan (2013, 67, 73) johtamisen haasteena on tunnistaa ja tuoda esille työntekijöiden hiljainen tietämys. Johto ja esimiehet ovat varmistamassa hiljaisen tietämyksen hallinnan ja johto on tärkeässä asemassa, kun organisaatioon luodaan hiljaisen tietämyksen hallinnalle sopivaa kulttuuria. Hiljaista tietämystä arvostavat käytännöt luovat organisaatioon ilmapiirin, jossa osaamista ja hiljaista tietämystä arvostetaan ja halutaan jakaa.

Esimiehille tehdyssä huoneentaulussa korostetaan hiljaisen tietämyksen strategian toteuttamista ja mahdollistamista. Virtainlahden (2013, 207) mukaan hiljaisen tietämyksen jakamiseen tarvitaan vuorovaikutustilanteita, joten hiljaisen tietämyksen jakamiseen vaikuttavat toimipisteiden sijainti, töiden organisointi ja työroolit. Paloniemen (2008, 268, 270 - 272) mukaan keskeisiä toimintatapoja hiljaisen tietämyksen jakamisessa ovat osallisuus, toiminnallisuus ja avoimuus. Hiljainen tietämys välittyy tekemisen ja toiminnallisuuden kautta. Hiljaisen tietämyksen jakamisen keskeinen edellytys on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssa käymiseen. Tärkeää on, että työt organisoidaan siten, että kokematon voi työskennellä kokeneemman kollegan kanssa ja siten, että vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen haasteellisten työtehtävien parissa on mahdollista.

Lisäksi esimiesten huoneentaulussa korostetaan esimiestaitoja ja vuorovaikutustaitoja, kuten rakentavan palautteen antamista, palkitsemista, tukemista, kannustamista, arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Huoneentaulussa korostetaan myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden osoittamista ja noudattamista. Virtainlahden (2009, 222) mukaan luottamus lisää hiljaisen tietämyksen jakamista ja hiljaisen tietämyksen jakaminen lisää luottamusta. Luottamus näkyy oikeudenmukaisuutena, tasa-arvona ja erilaisuuden ymmärtämisenä, luottamukseen kuuluvat joustavuus ja lojaalius toisia kohtaan. Juutin (2011, 75 - 77) mukaan johdolla on suuri vaikutus sosiaalisen pääoman rakentamisessa, johto joka luottaa henkilöstöönsä, lisää organisaation avointa ja avu-
liaisuuden ilmapiiriä, näin organisaatio on tuottavampi ja saavuttaa parempia tuloksia.

Työntekijöiden huoneentaulussa korostuu itsensä ja toisten arvostaminen sellaisena kuin on, toisten kunnioittaminen, auttaminen ja avoimen vuorovaikutuksellisen ilmapiirin edistäminen. Juutin (2011, 75-77) mukaan hiljaisen tietämyksen esille saaminen edellyttää sosiaalista pääomaa eli luottamusta organisaation ihmisten välillä. Sosiaalinen pääoma on avuliaisuutta, keskinäistä yhteistyötä ja tuen antamista. Paloniemen (2008, 270) mukaan hiljaisen tietämyksen jakamisen edellytyksenä korostuu tutkimusten perusteella avoimuus, hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla. Juutin (2011, 77) mukaan, kun johto osoittaa täyttä luottamusta henkilöstöönsä ja henkilöstö johtoon ja toisiinsa, syntyy avoin ja luottavainen ilmapiiri. Luottavaisessa ja avoimessa organisaatiossa henkilöstö uskaltaa avoimesti kertoa mielipiteensä, kantansa, ideansa ja kehittämissuhteensa, ilman pelkoa joutuvansa naurunalaiseksi. Lisäksi tämän avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä on ilo jakaa hiljainen tietämys toisille ja luo halun turvata organisaation sujuva toiminta tulevaisuudessa. Organisaatiosta tulee innovatiivinen, tehokas ja tulosta tuottava.

Huoneentaulujen tärkein tehtävä on hyvän, kunnioittavan ja avoimen vuorovaikutuksellisen ilmapiirin luominen työpaikalle, niin, että tässä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä on ilo jakaa hiljainen tietämys toisille ja tämä luo halun turvata organisaation sujuva toiminta tulevaisuudessa.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyöni vahvistaa sen oivallukseni, että hiljaisen tietämyksen jakaminen ja säilyttäminen eivät ole itsestään selviä. Ensinnäkin johdon on ymmärrettävä eli tunnustettava hiljaisen tietämyksen arvo organisaatiolle, tehtävä hiljaisen tietämyksen strategia, uudistettava organisaatiokulttuurin arvoja ja normeja hiljaisen tietämyksen jakamista edistäväksi. Johtamisessa ja esimiestyössä on huomioitava hiljaisen tietämyksen mahdollistaminen luomalla puitteet tätä varten.

Teoriaosuudessa korostui, että hiljainen tietämys välittyy tekemisen ja toiminnallisuuden kautta. Hiljaisen tietämyksen jakamisen keskeisenä edellytyksenä tuli esille mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssa käymiseen. Tärkeäksi osoittautui selkeä työnjako ja työroolit ja töiden organisointi niin, että kokematon voi työskennellä kokeneemman kollegan kanssa. Hiljaisen tietämyksen jakamista edistävinä arvoina korostuivat luottamus, avoimuus, jakaminen ja yhdessä tekeminen, nämä korostuvat myös huoneentauluissa.

Huoneentauluissa korostetaan teoratiedossa esiin tulleita organisaation sisäisiä hiljaisen tietämyksen jakamisen mahdollistajia ja edistäjiä, kuten hiljaisen tietämyksen strategian toteuttamista ja mahdollistamista, esimiestaitoja ja vuorovaikutustaitoja, kuten rakentavan palautteen antamista, palkitsemista, tukemista, kannustamista ja arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Työntekijöiden huoneentaulussa korostuu itsensä ja toisten arvostaminen, toisten kunnioittaminen ja auttaminen. Hyvän, kunnioittavan ja avoimen ilmapiirin luominen työpaikalle, niin, että tässä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä tietämyksen jakamisesta tulee kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.

8.2 Oppimisprosessi

Hiljainen tieto, jota paremmin mielestäni kuvaa hiljainen tietämys, hiljaisen tiedon moniulotteisuuden ja salaperäisyyden takia, opinnäytetyöni aiheena oli minulle alusta alkaen selvä. Työurani aikana tämän mystisen hiljaisen tietämyksen olemassa olo tuli esille henkilöstön vaihtuessa ja uusia henkilöistä perehdytettäessä. Usein oli myös puhetta, kuinka vaikeaa tämän hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on, kun tietämyksen omaavalle henkilölle itselleen tämä tietämys on niin itsestään selvää rutiininomaista tietämystä. Näistä syistä halusin tutkia aihetta syvällisemmin. Lähdekirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia lukiessani huomasin, että aikaisemmissa tutkimuksissa on paljon selvitetty hiljaisen tietämyksen tunnistamisen ja jakamisen keinoja, muttei niinkään sitä, mitkä asiat mahdollistavat ja vaikuttavat hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Ei riitä, että hiljainen tietämys tunnistetaan ja jakamisen keinot ovat tiedossa, jos ei ole mahdollisuutta ja halukkuutta tiedon jakamiseen. Tämän ha-

vainnon tehtyäni päätin keskittyä tutkimaan asioita, jotka mahdollistavat ja edistävät hiljaisen tietämyksen jakamista organisaatiossa.

Opinnäytetyöni toteutustapa toiminnallisena opinnäytetyönä oli minulle myös alusta alkaen selvä. Halusin synnyttää tuloksena sellaista, joka on oikeasti konkreettisesti olemassa ja käytettävissä. Aloitin opinnäytetyötäni tekemisen ajoissa, koska tiesin, että kysymys on pitkäaikaisesta prosessista, joka vaatii aikaa ja rauhaa, kypsyttelyä ja muokkaamista muokkaamisen perään ja, että näkökulma ja rajaukset voivat muuttua. Näkökulma ja rajaukset muuttuivat tutkimuksen edetessä ja arkistoon jäi useita eri näkökulmista tehtyjä luonnoksia, hylättyjä versioita ja kappaleita. Omalle tekstille sokeutuu ja tauot autoivat näkemään oman tekstin eri valossa ja samalla teksti muokkautui kuin itsestään aivojen sopukoissa. Ohjaajani Pilvi Purmonen oli isona apuna näkemisen palauttajana. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Prosessin myötä sain paljon teoria tietoa ja uskon, että voin hyödyntää saamaani tietoa käytännössä työelämässäni. Palkitsevaa oli löytää harvinaisempi, vähemmän tutkittu näkökulma, joka nostaa mielestäni opinnäytetyöni arvoa, lisää tutkimuksen tärkeyttä ja tarpeellisuutta.

Kiitokset ohjaajalleni Pilvi Purmoselle, jolta sain ensiarvoisen tärkeää asiantuntevaa ja kannustavaa ohjausta, tukea ja neuvoja.

8.3 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimus

Opinnäytetyön tuloksena syntyneet huoneentaulut johdolle, esimiehille ja työntekijöille ovat käytännössä hyödynnettävissä asettamalla huoneentaulut organisaation henkilöstön luettavaksi ja ohjeistuksen käytännössä toteutettavaksi. Huoneentaulut ovat hyödynnettävissä pois sulkematta mitään ammattialoja tai organisaatioita. Huoneentaulussa olevat käyttäytymisvinkit herättävät henkilöstöä miettimään arvojaan ja omaa käyttäytymistään ja antaa tukea omalle toiminnalle. Huoneentaulut toimivat yhteisissä sosiaalisissa tiloissa muistuttajina hyvää mieltä ja yhteisöllisyyttä tukevina käytännön käyttäytymisvinkkeinä. Nykypäivän tulostus ja kopiointi laitteet tuottavat korkealaatuista jälkeä, joten huo-

neentauluja voisi tarjota eri organisaatioiden käyttöön sähköpostitse. Huoneentaulut ovat tulostettavissa väritulostimilla A4-kokoon tai verkon kautta kopiointilaitteella värillisinä A4- tai A3-kokoon. Huoneentaulun voi halutessaan suurentaa A4:sta A3 kokoon hyödyntämällä kopiokoneen zoomaus-ominaisuutta.

Jatkotutkimuksena voisi olla yksilöllisten tekijöiden vaikutuksen tutkiminen hiljaisen tietämyksen jakamiseen ja vastaanottamiseen. Lisäksi lisätutkimuksen aiheena voisivat olla vuorovaikutuksen ja viestinnän osatekijöiden tai motivaation ja sitoutumisen vaikutuksen tutkiminen hiljaisen tietämyksen jakamishalukkuuteen.

Lähteet

- Erola, J., Wilska T-A., Ruonavaara H. 2004. Yhteiskunnan moottori vai kivireki. Suuret ikäluokat ja 1960-lukulaisuus. Jyväskylä: Minerva.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom A., Onnismaa J., Kajanto A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus, 59 - 82.
- Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki S., Huuhtanen P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: JTO.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauranen, I., Mustakallio, M., Palmgren, V. 2006. Tutkimusraportin kirjoittamisen opas opinnäytetyön tekijöille. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, M. & Löytty, O. 2002. Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Koivunen, H. 1998. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-palvelut.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom A., Onnismaa J., Kajanto A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus, 119 - 132.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä –työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom A., Onnismaa J., Kajanto A (toim.). 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus, 255 - 274.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.

- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Schein, E.H., 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen Laatu keskus.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.
- Suurla, R. 2001. Teknologian arviointeja. helmiä kalastamassa: loppuraportti / 6, Avauksia tietämyksen hallintaan. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus.
- Toivonen, V-M & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.
- Tuomi, L. 2005. Strategic human resource development in SME's. Väitöskirja. Acta Wasaensis 135. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö – ohje 2002. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf. 29.11.2014.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2010. http://www.vilkkä.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf. 17.1.2015.
- Virtainlahti, S. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. 2009. Helsinki: Talentum.
- Viskari, S. 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaari-työskentelyyn. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) 2000. Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.

**Olemme hiljaisen tietämyksen omaava ja jakava työyhteisö,
jossa minä hiljaisen tietämyksen johtajana**

**luon ymmärrettävän hiljaisen tietämyksen vision ja strategian
ja varmistan sitoutumisen.**

tunnistan ja tunnustan hiljaisen tietämyksen merkityksen ja arvon.

**resursoin hiljaisen tietämisen säilyttämisen mahdollistamisen:
ajan käyttö, henkilöresurssit, palkitseminen.**

sitoudun hiljaisen tietämyksen säilyttämiseen.

**päivitän ja havainnoin tulevaisuuden osaamistarpeita ja
viestin niistä eteenpäin.**

päivitän ja määrittelen strategiset osaamiset.

arvioin osaamista, sen riittävyttä ja laatua yhdessä esimiesten kanssa.

toimin hiljaisen tietämyksen jakamisen esimerkkinä.

**Pyrin olemaan arvostava, kunnioittava, hyväksyvä, ymmärtävä, joustava,
kannustava, lojaali, auttavainen, vastuullinen, avoin, rehellinen, oppivainen,
reilu, esimerkkinä ja luottamuksen arvoinen.**

**Olemme hiljaisen tietämyksen omaava ja jakava työyhteisö,
jossa minä hiljaisen tietämyksen esimiehenä**

toteutan hiljaisen tietämyksen strategiaa.

työstän organisaation osaamistavoitteet työryhmien ja yksiköiden tavoitteiksi.

sovitan yhteen yksilön kyvyt ja työn vaatimukset.

kiitän ja palkitsen, kun työssä onnistutaan.

innostan ja annan rakentavaa, kehittävää ja rehellistä palautetta.

tuen ja kannustan.

annan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittymismahdollisuuksia.

varmistan, että tieto liikkuu vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain.

kannustan erilaisten menetelmien hyödyntämiseen.

kunnioitan erilaista osaamista ja erilaisia vahvuuksia.

pystyn käsittelemään ristiriitoja – en halvaannu pienistä kahakoista.

annan tilaa yhdessä olemiselle ja jakamiselle työn lomassa.

tunnustan ihmisen rajallisuuden – hyväksyn, ettei kukaan ole aina hyvässä terässä.

olen turvallinen ja luottamuksen arvoinen.

toimin esimerkkinä.

**Olemme hiljaisen tietämyksen omaava ja jakava työyhteisö,
jossa minä hiljaisen tietämyksen työntekijänä**

**olen tärkeä osa kokonaisuutta yhteisten päämäärien ja
tavoitteiden saavuttamisessa.**

arvostan omaa ja muiden tietämystä ja ammattitaitoa.

tunnustan oman rajallisuuteni ja hyväksyn sen muissa.

kunnioitan erilaisuutta, erilaista osaamista ja erilaisia vahvuuksia.

pidän huolta omasta ja muiden osaamisestani.

olen tukena ja apuna muille ja jaan tietämystäni muille.

otan omalta osaltani vastuun työpaikan ilmapiiristä.

uskallan kysyä.

muistan, että tyhmiä kysymyksiä ei ole ja virheet ovat sallittuja.

otan virheet ja erehdykset haasteena ja opetuksena.

osaan joustaa; taivun vaan en taitu.

en puukota työtoveria selkään.

arvostan omaa ja muiden vapaa-aikaa.

olen luottamuksen arvoinen.

olen arvokas sellaisena kuin olen.

muistan, että elämä on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä!