

Hanne Välikangas

Hiljainen tieto

Miten hiljaiselle tiedolle saadaan ääni?

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi, Pk-yrittäjyys

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi

Suuntautumisvaihtoehto: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Hanne Välikangas

Työn nimi: Hiljainen tieto – Miten hiljaiselle tiedolle saadaan ääni?

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön aiheena oli hiljainen tieto. Työssä tavoitteena oli tuoda hiljaisen tiedon olemassa oloa ja sen tärkeyttä esiin Suupohjan alueen (Isojoki, Karijoki, Kauhajoki ja Teuva) yrittäjille. Samalla kartoitettiin kyselytutkimuksen keinoin sitä, miten hiljainen tieto yrityksissä huomioidaan, miten sitä jaetaan ja mitä ongelmia hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy.

Työn teoriaosuudessa kerrottiin aluksi yleensä tiedosta ja sen kahdesta eri ulottuvuudesta eli näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta. Hiljaisen tiedon osalta kerrottiin paitsi mitä se on, mutta myös miten se yrityksiä arjessa ilmenee. Esiin tuotiin myös hiljaisen tiedon karkaamisen paikat, eli missä tilanteissa hiljainen tieto voi lähteä yrityksestä pois ja minkälaisin keinoin voidaan varmistaa, että hiljainen tieto pysyy yrityksessä, vaikka työntekijä pois lähtee.

Teoria antaa pohjan ja suuntaviivat kyselytutkimukselle, johon yrittäjät pääsivät vastaamaan sähköisesti. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hiljainen tieto on melko hyvin yrittäjien tietoisuudessa. Sen jakamisen tavoista parhaimmiksi nimettiin perehdyttäminen, kahvipöytäkeskustelut sekä avoin keskustelu yleensä. Hiljaisen tiedon merkitys ymmärretään, mutta haasteitakin sen tunnistamisessa ja jakamisessa kuitenkin on. Hiljainen tieto on asia, joka tuo omat haasteensa johtamiselle, jolla varmistetaan mm. yrityksen avoin ilmapiiri. Avoimuus ja vuorovaikutus kun ovat tärkeimpiä keinoja jakaa hiljaista tietoa.

Asiasanat: hiljainen tieto, perehdytys, avoimuus, vuorovaikutus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration, BBA

Specialisation: Entrepreneurship

Author/s: Hanne Välikangas

Title of thesis: Tacit knowledge – How tacit knowledge gets the voice?

Supervisor(s): Petra Sippola

Year: 2019 Number of pages: 53 Number of appendices: 1

The subject of the thesis was tacit knowledge. The aim of the work was to bring the existence of silent knowledge and its importance to entrepreneurs of the Suupohja region (Isojoki, Karijoki, Kauhajoki and Teuva). At the same time, surveys were conducted to identify how tacit knowledge in companies is taken into account, how it is shared and what problems are associated with tacit knowledge sharing.

The theoretical part of the thesis was usually based on knowledge and its two different dimensions, ie visible and silent knowledge. In the case of tacit knowledge it was said not only what it is but also how it manifests itself in the everyday life of companies. The work highlighted the places of escaping tacit knowledge, ie where the silent information can leave the company and what means can be used to ensure that silent information remains in the company even when the employee leaves.

The theory provides the basis and guidelines for a survey that entrepreneurs have been able to answer electronically. The results of the study showed that quiet information is quite good in the consciousness of entrepreneurs. The best way to share it was through familiarization with work, coffee table discussions, and open discussion in general. The importance of late knowledge is understood, but there are challenges in identifying and communicating it. Quiet information is one that brings its own challenges to leadership, which ensures, among other things, the open atmosphere of the company. Transparency and interaction are the most important ways to share tacit knowledge.

Keywords: tacit knowledge, familiarization with work, openness, interaction

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 TIETO.....	10
2.1 Tieto tänään.....	11
2.2 Tiedon arvoketju.....	11
2.3 Tiedonkulku.....	13
2.4 Eksplisiittisestä hiljaiseen tietoon.....	14
2.4.1 Osaamisen tasot.....	16
2.4.2 Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiolle ja yksilölle.....	17
2.5 Hiljaisen tiedon katoaminen.....	18
2.5.1 Muuttuva maailma.....	19
2.5.2 Eläköityminen ja sairauslomamat.....	20
2.5.3 Työpaikan vaihtaminen.....	22
2.5.4 Avainosaaminen yhdellä ihmisellä.....	22
2.5.5 Omistajanvaihdokset.....	23
2.5.6 Tiedon panttaaminen ja kyllästyminen.....	23
3 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN.....	25
3.1 Osaamisen johtaminen.....	26
3.2 Ikäjohtaminen.....	27
3.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	28
3.4 Hiljaisen tiedon jakaminen.....	28
3.4.1 Tahto, asenne ja avoimuus.....	30
3.4.2 Palaverit ja palaute.....	31
3.4.3 Tiimityöskentely ja mentorointi.....	32
3.4.4 Taukotilat, sisäinen viestintä ja verkko.....	33
3.5 Riskienhallinta ja henkilöriskit.....	35

4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
4.1	Tutkimusprosessi	37
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	39
4.3	Tutkimustulokset	39
4.3.1	Perustiedot vastaajista	39
4.3.2	Tietämys hiljaisesta tiedosta	40
4.3.3	Hiljaisen tiedon karkaaminen	41
4.3.4	Hiljaisen tiedon jakaminen	42
4.3.5	Perehdyttäminen.....	45
4.3.6	Muut hiljaisen tiedon jakamisen tavat	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	54

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Jäävuoriteoria	15
Kuva 2. Suupohjan alue kartalla	40
Kuvio 1. Yang ja Yin.....	10
Kuvio 2. Tietämisen ja tekemisen välinen kuilu.....	11
Kuvio 3. Tiedon arvoketju, datan jalostuminen viisaudeksi	12
Kuvio 4. Osaamisen tasot.	17
Kuvio 5. Jatkuvan uudistumisen elementtejä.	20
Kuvio 6. Työmarkkinoille tulevat ja sieltä poistuvat	21
Kuvio 7 Seci-malli.	26
Kuvio 9. Aikaansaamisen matriisi	30
Kuvio 10. Hiljaisen tiedon karkaaminen yrityksistä.....	41
Kuvio 11. Hiljaisen tiedon jakamisen tavat.....	43

Käytetyt termit ja lyhenteet

- Hiljainen tieto** Tietoa, jota kullekin meistä kertyy kokemuksen ja tekemisen kautta. Hiljainen tieto on tapoja, rutiineja, verkostoja ja mm. aikatauluja. Hiljainen tieto on tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi.
- Eksplisiittinen tieto** Näkyvä tieto. Tietoa, mitä voimme oppia mm. kirjoista. Tietoa, jota on helppo jakaa.

1 JOHDANTO

Meistä jokaisella on koulutus ja ammattitaitoa tehdä työtä. Mutta meistä jokaisella on myös paljon hiljaista tietoa. Tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Hiljainen tietovarasto alkaa karttua heti, kun uusi ihminen astuu yritykseen. Häntä on perehdytetty työhön, hän on oppinut työtapoja, tutustunut ihmisiin, yrityksen käytäntöihin ja mm. aikatauluihin. Tämä kaikki kartuttaa koko ajan hiljaisen tiedon määrää.

Kokenut, työnsä hyvin osaava työntekijä on yritykselle todella arvokas. Hänellä on paljon hiljaista tietoa. Mutta eteen tulee väistämättä myös hetkiä, kun tämän kokeneen työntekijän matkassa kulkeva hiljainen tieto on karannut tai uhannut karata organisaation ulottumattomiin. Työntekijä on voinut sairastua, hän on voinut jäädä äitiyslomalle tai vaihtaa työpaikkaa. Myös eläköityminen vie paljon hiljaista tietoa mennessään. Miksi tähän on herätty usein aivan liian myöhään?

Hiljainen tieto on huomioitava nykyistä paljon paremmin. Sen tiedostaminen ja jakaminen on oltava arkipäivää jokaisessa yrityksessä. Miten jakaminen sitten käytännössä toteutetaan? Panostaminen vuorovaikutukseen, palaverit ja tiimityö ovat esimerkkejä siitä, miten hiljaista tietoa voi tehokkaasti jakaa. Vuorovaikutuksella on tässä suuri rooli. Ihminen ei ole välttämättä itse tiennyt, mikä on hiljaista tietoa. Tieto on hänelle niin tavallista. Tässä kohdin korostuvat avoimuus ja rehellisyys. On kaikkien etu, että tietoa jaetaan. On osattava kysyä, kertoa ja kuunnella.

Kun yrityksen arjen yksityiskohtien jakamisesta on tullut tapa, ollaan hyvillä jäljillä. On löydetty hyviä keinoja siihen, miten on voitu oppia tuntemaan myös toisen tekemä työ sen yksityiskohtineen. Näin on varmistettu, että ihmisen irtisanoessa itsensä tai jäädessä yllättäen sairauslomalle, toiminnot yrityksessä jatkuvat keskeytyksettä. On helpompi täyttää poissa olevan työntekijän saappaat, kun hänen tekemistään työtehtävistä on muilla tietoa myös astetta syvemmälle, hiljaisen tiedon puolelle.

Hiljainen tieto ja sen merkitys on oltava niin yrittäjien, esimiesten kuin työntekijöidenkin tiedossa. Sen merkitys yritykselle, yrityksen tuottavuudelle ja työntekijälle itselleenkin on ensiarvoisen tärkeää. Ihminen on hiljaisen tiedon pankki. Omalla

ammattitaidollaan ja kokemuksellaan ihminen osaa tehdä työnsä hyvin ja samalla tekee yritykselle tulosta.

Hiljaista tietoa on tutkittu Suomessa ja maailmalla kohtalaisen paljon, uusia, eri kantilta tehtyjä tutkimuksia valmistuu vuosittain useampiakin. Hiljainen tieto on ollut tutkimuksen kohteena mm. Pro Gradu- ja opinnäytetöissä, joissa hiljaisen tiedon tunnistamista ja jakamista on tutkittu mm. eri alojen yrityksissä. Asia on sen suuren merkityksensä takia tärkeä, siksi aihe valikoitui aiheeksi myös tähän opinnäytetyöhön. Kauhajoen, Teuvan, Isojoen ja Karijoen yrittäjät ovat päässeet tämän työn merkeissä miettimään hiljaista tietoa ja sen merkitystä. Miten hiljaisen tiedon voi tunnistaa ja miten sitä voi jakaa? Miten yleensä voi jakaa tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi?

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena yhteistyössä Suupohjan elinkeinotoimikuntayhtymän, SEK, kanssa. Kysely valittiin siksi, että näin saatiin levitettyä tietoutta mahdollisimman laajalle ja saadaan myös enemmän tietoa siitä, mitä yrityskentällä hiljaisesta tiedosta ajatellaan ja huomioidaanko se osana yrityksen arkea.

Osa Suupohjan alueen yrittäjistä vastaanotti maaliskuun ensimmäisellä viikolla 2019 sähköposteihinsa Webropol -kyselyn aiheesta ja kysely tuotiin yrittäjien tietoisuuteen myös julkisesti mm. sosiaalisessa mediassa. Kysely piti sisällään monipuolisesti asiaa niin hiljaisen tiedon tuntemisesta ja tunnistamisesta, sen jakamisesta ja jakamisen haasteista.

Tutkimuksella halutaan herätellä yrittäjiä todellisuuteen. Huomioimaan hiljaisen tiedon merkitys ja toimitaan ennen kuin on liian myöhäistä. Tutkimus myös kartoittaa yrittäjien tarpeita hiljaiseen tietoon liittyvään koulutukseen.

Tutkimuksella haetaan tietoa mm. kysymyksiin, jotka liittyvät hiljaiseen tietoon käsitteenä, miten hiljaisen tiedon voi tunnistaa ja miten sitä voi tehokkaimmin jakaa. Kaikkeen tähän pääset tässä opinnäytetyössä tutustumaan teorian sekä kyselyn tulosten kautta.

2 TIETO

Tieteen Termipankki (2016) toteaa tiedon olevan Platonin (427 - 347 eaa.) määritelmän mukaan hyvin perusteltu tosi uskomus (Salmenkivi E. 2014). Tieto on faktaa, jonka opimme koulussa, opiskellessamme ja viimeistään työelämässä.

Arjessamme ei kuitenkaan ole vallallaan vain fakta tieto. Kahdesta toimintaamme ohjaavasta tekijästä, järjestä ja tunteesta, puhuttiin jo Kiinassa 1500-22 eaa. Kysymyksessä on Yin - Yang -filosofia. Organisaatiokulttuurissa voidaan ajatella Yangin olevan ymmärrystä, koska se on tietoista, kun taas Yin on tunnepitoista hyväksyntää. Nämä kaksi tekijää ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Kesti 2013, 43-44)



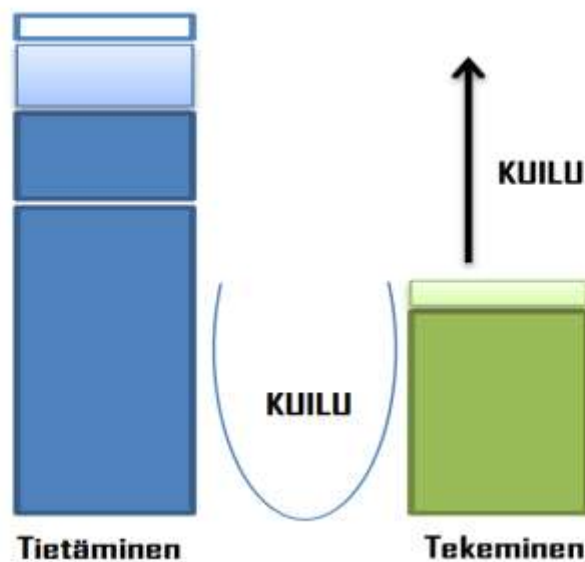
Kuvio 1. Yang ja Yin. Valkoinen, Yang, kuvaa ymmärrystä ja musta, Yin, tunnetta. (Kesti 2013, 43).

Tiedon olemassaolo ja sen moninaiset muodot on siis tiedostettu jo kauan ennen meidän aikaamme. Kuten Kesti (2013, 43-44) kirjoittaa, on perusteltu tosi uskomus, tieto eli järki. Mutta toimintaamme ohjaa myös tunne. Tunteen voidaan olettaa olevan juurikin hiljaista tietoa. Kun järki ja tunne toimivat hyvin yhteen, menestytään.

Meillä on tietoa, me osaamme. Mutta tekemisen kautta meille karttuu koko ajan hiljaista tietoa. Kokemusta, toimintaamme ohjaavia tapoja, jotka hyvin usein pysyvät meidän omana tietonamme. Nonakin ja Takeuchin (1995, 8) mukaan hiljainen tieto juurtuu ihmiseen. Se määrittää ihmisen toimintaa ja tekemistä. Tämä on usein ongelma, myös hiljaisen tiedon tulisi olla yleistä tietoa. Miten tiedostamme, mikä on hiljaista tietoa, miten voimme sitä arjessamme jakaa? Miten tieto voi kulkea tehokkaasti ihmiseltä toiselle?

2.1 Tieto tänään

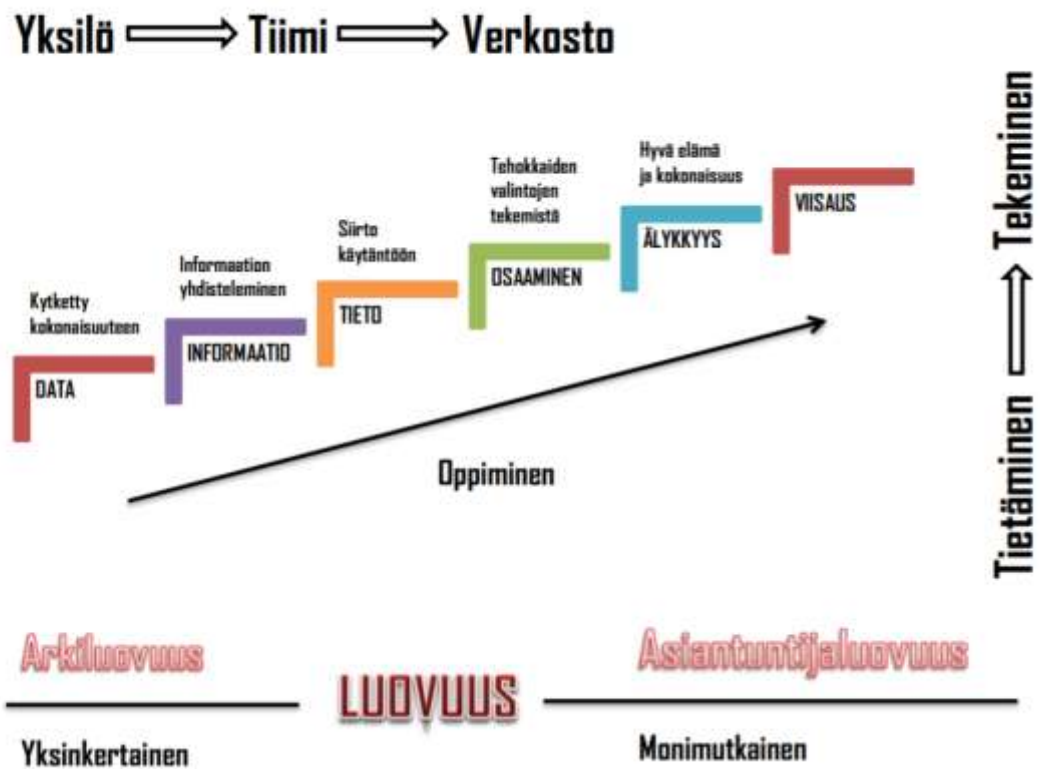
Haasteita ei nyky-yhteiskunnasta tiedon osalta puutu. Sydänmaanlakka (2009, 51) puhuu tietämisen ja tekemisen välisestä kuilusta. Tietoa on saatavilla valtavia määriä, mutta se ei ole ongelma, vaan se miten voimme ymmärtää, sisäistää ja saattaa käytäntöön tämän kaiken tiedon. Tieto lisääntyy, mutta me emme pysy perässä. Esimerkiksi esimies tai johtaja tietää miten tulee toimia, mutta tätä tietoa hän ei osaa viedä käytäntöön. Sydänmaanlakka kannustaakin keskittymään informaatiotulvan aikana ennen muuta tekemiseen. Uutta tietoa ei kannata haalia liikaa. Näin voimme saada tämän kuilun pienemmäksi.



Kuvio 2. Tietämisen ja tekemisen välinen kuilu (Sydänmaanlakka 2009, 51).

2.2 Tiedon arvoketju

Pentti Sydänmaanlakka nostaa (2009, 41) esiin tiedon johtamisen ja sen, miten tietoa ei voi tänä päivänä kerätä enää vain yksilönä, vaan nyt puhutaan laajemmasta käsitteestä, tiimeistä. Tiedon johtaminen on Sydänmaanlakan mukaan prosessi, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan. Kun tieto siirtyy yksilötasolta tiimille, myös piilevän eli hiljaisen tiedon jakaminen ja havaitseminen tehostuvat.



Kuvio 3. Tiedon arvoketju, datan jalostuminen viisaudeksi (Sydänmaanlakka 2009, 43)

Tiedon arvoketju -kuviossaan Sydänmaanlakka (2009, 42–44) havainnollistaa miten datasta tieto nousee porras portaalta ylemmäs, viisaudeksi. Data on irrallista tietoa, esimerkiksi kirjaimia ja numeroita, mutta kun noustaan seuraavalle portaalle data saa merkityksen ja muuttuu informaatioksi. Tietoa informaatiosta tulee, kun sen vastaanottaa henkilö. Tieto on informaatiota, kokemuksia ja arvoja. Tässä kohdin informaatioon sekoittuu jo hiljaista tietoa, usein täysin meidän tiedostamamme. Osaamisen -portaalle noustessamme viemme tietoa käytäntöön. Osaaminen koostuu tiedon lisäksi myös hiljaisesta tiedosta, asenteista, taidoista, kontakteista ja kokemuksista. Sydänmaanlakka huomauttaa, että pelkkä tieto ei osaamiseen riitä. On oltava taitoa, jolla viedä tieto käytäntöön. Älykkyyttä taas tarvitaan, kun toimitaan ja käytetään osaamista erilaisissa tilanteissa. Älykkyys liittyy myös tunteisiin. Kun tunteita osaa käyttää oikein voidaan puhua tunneälykkyydestä. Viisaus taas on syvää. Se on fyysistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä älykkyyttä. Viisauteen on pitkä matka, se on oman oppimisen tulos.

Matka datasta viisauteen on myös luovuutta. Arkiluovuudesta matkataan asiantuntijaluovuuteen oppimalla ja kokemusten kautta. Sydänmaanlakan arvoketju havainnollistaa nimenomaan sitä, että ylimmälle portaalle tulisi kerätä niin paljon jaettua ja käytäntöön siirrettyä viisautta kuin mahdollista.

2.3 Tiedonkulku

Tietoa on todistettavasti tarpeeksi, mutta onko tiedonkulussa miten paljon haasteita? Näiden asioiden parissa kamppaillaan monessa organisaatiossa. Usein luovutetaan ennen kuin edes ajatellaan tiedonkulun tehostamista. Huttunen (2018, 121) nostaa esiin tiedonkulun ydinkysymykset. On kysyttävä, keneltä tietoa halutaan ja missä muodossa? Onko se esimies, joka informoi sähköisesti vai toinen tiimin jäsen, joka informoi yksilöllisesti kasvokkain. Tapoja on monia. Mitä haluttu tieto sitten on, liittyykö se työhön, tiimin toimintaan tai ehkä priorisointiin. Entä millaista tietoa halutaan? Faktaa, ennakoivaa tietoa vai palautetta.

Jotta tiedonkulun saa mahdollisimman tehokkaaksi on osattava ja uskallettava sanoa. Jos esimiehellä on jotakin tietoa, mitä itse tarvitsisi, on kysyttävä. Tässä kohdin myös esimiehen on nöyryyttävä. Hänkään ei tiedä kaikkea ja hänen tulee voida kysyä neuvoa alaisiltaan. On tarjottava tukea, apua ja oltava aktiivinen. On otettava asioita puheeksi. (Huttunen 2018, 122)

Vuorovaikutuksella on tiedonkulussa tärkeä merkityksensä. Mutta vuorovaikutus ei ole vain kasvokkain tapahtuvaa. Aivan yhtä hyvin asiat voidaan kertoa esimerkiksi sähköpostilla. On toki asioita, joita toivoo kuulevansa kasvotusten, tällaisista toiveista tulee kertoa. Myös esimiehen on ymmärrettävä, että ainaisten sähköpostien sijaan hänen tulee ajoittain ja aina tarpeen niin vaatiessa kohdattava työntekijänsä. Etunsa kasvokkain tapaamisessa aina on. Kun asian kertoo, on kuulijoilla saman tien mahdollisuus kysyä lisää. (Huttunen 2018, 123.)

2.4 Eksplisiittisestä hiljaiseen tietoon

Eksplisiittinen tieto on Platonin kuvailemaa hyvin perusteltua uskomusta, faktaa, näkyvää tietoa. Eksplisiittinen tieto on prosessoitavissa, sitä voidaan siirtää helposti esimerkiksi tietokoneella. Eksplisiittistä tietoa löytyy tietokantojen ja tiedostojen lisäksi myös mm. kirjoista. Tätä tietoa löytyy helposti ja sitä on helppo jakaa. Tällainen opittu tieto näkyy toimissa joka päivä, mutta tätäkin paljon enemmän arjessa toimitaan hiljaisen tiedon voimin. (Tieteen termipankki 2016, Suur-Inkeroinen 2012, 15)

Hiljainen tieto käsitteenä juontaa juurensa aina vuoteen 1966. Tuolloin unkarilais-brittiläinen tutkija Michael Polanyi (1891-1976) totesi, *Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan*. (Suomela 2016, 6; Smith M. K. 2003.) Polanyin mukaan hiljaista tietoa eli tacit knowledge on erityisen vaikea pukea sanoiksi (Pohjalainen M. 2012).

Myös japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995, 61) erottelevat näkyvän eli eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon toisistaan. Siinä missä hiljaiseen tietoon kuuluu kokemus ja tieto, jota on saatu tekemällä ja harjoittelemalla, kuuluu näkyvään tietoon teoria ja mielen rationaalisuus eli järki.

Taulukko 1. Organisaation tietämys (Nonaka ja Takeuchi 1995, 61).

TACIT KNOWLEDGE ELI HILJAINEN TIETO	EKSPLISIITTINEN TIETO ELI NÄKYVÄ TIETO
Kokemus (knowledge of experience)	Mieli (knowledge of rationality)
Sen hetkinen tieto (simultaneous knowledge)	Siellä ja sitten, peräkkäinen tieto (sequential knowledge)
Harjoitus (analog knowledge)	Teoria, digitaalinen tieto (digital knowledge)

Hiljainen tieto on asia, jota ei usein ajatella, mutta jota on aivan joka puolella, mm. jokaisella työpaikalla. Työntekijällä on koulutusta. Hän osaa käyttää tietokoneohjelmaa, hitsata, korjata autoja tai laskea lääkkeiden annostuksia. Nämä asiat opitaan koulussa. Mutta työtä tekemällä ihmisen tietotaito karttuu. Ihmiselle kertyy

kokemuksen kautta piilo-osaamista, hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on Suur-Inkeröisen (2012, 13) mukaan persoonallista ja henkilökohtaista. Vaikeasti määriteltävää ja avainasia sen siirtämisessä on mutkaton vuorovaikutus ihmisten kesken.

Tietoisuus on jäävuoren kaltainen. Polanyin (Nuutinen [Viitattu 18.1.2019]) mukaan jäävuoren näkyvässä ole pieni huippu on osa, joka voidaan ilmaista. Taas pinnan alla oleva iso osa vuorta on tietoisuutta, tapoja, rutiineja. Hiljaista tietoa, eli asioita, joita emme välttämättä osaa pukea sanoiksi.



Kuva 1. Jäävuoriteoria
(Suomela 2016, 9)

Hiljaisen tiedon osalta ongelma on se, että tietoa ei voi rekisteröidä minnekään, siitä ei tehdä raportteja eikä sitä kirjata vuosikertomuksiin. Hiljainen tieto ei ole millään tavoin numeerista. Se vain on olemassa, ihmisissä ja heidän toimintatavoissaan. Pohjalainen (2012) kirjoittaa Polanyin tunnetuimman esimerkin hiljaisesta tiedosta liittyvän kasvojen tunnistamiseen. Ihminen tunnistaa väkijoukosta tutun ihmisen kasvot, mutta hän ei osaa selittää miten tunnistaminen tapahtuu.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 9) korostava sitä, että hiljaisen tiedon jakamiselle tärkeitä ovat sosiaaliset tilanteet. He kertovat kirjassaan japanilaisen Shigea Na-

gashiman sanoneen, että hiljaisen tiedon kertomiseen eivät useinkaan riitä pelkät sanat. Hiljaisen tiedon siirrossa merkitystä on myös ruumiin kielellä, tieto täytyy tuntea. Mutta entä jos ihminen ei tiedosta pitävänsä sisällään hiljaista tietoa. Hän ei tiedä, mitä tulisi jakaa ja miten. Suuri-Inkeroinen (2012, 23) nostaa esiin tiedon luomisen kulttuurin. Yritysten ja organisaatioiden tulisi rohkaista oppimaan ja samalla myös luomaan ja jakamaan tietoa.

Auli Toom (Toom ym. 2008, 36) kertoo käsityksiä hiljaisesta tiedosta. Tämä selvittää sitä, mitä hiljainen tieto on verrattuna näkyvään tietoon.

Taulukko 2. Käsityksiä hiljaisesta tiedosta (Mukaiillen Toom A. 2008, 36).

EH-HILJAINEN TIETO	HILJAINEN TIETO
Teoria	Kokemus
Abstrakti	Konkreettinen
Selitetty	Itse koettu
Tieteellinen	Tieteellisen ulkopuolella
Sana	Toiminta
Persoonaton	Persoonallinen
Oppikirjojen välittämää	Traditioiden välittämää
Sääntöjen välittämää	Esimerkkien välittämää
Selkeä	Epäselvä
Kriittinen avoimuus	Luottamus pysyvyyteen
Nuorekas	Vanhanaikainen

2.4.1 Osaamisen tasot

Niina Niinimäki (2011) nostaa esiin osaamisen tasot (Miinalainen 2005). Tasoista ensimmäisellä seisoo vasta-alkaja. Hänellä on paljon teoreettista, opittua tietoa, mutta hän ei vielä hallitse täysin tiedon saattamista käytäntöön. Tässä kohdin puuttuu vielä hiljainen tieto. Kun matka jatkuu ja kokemus karttuu, ihminen edistyy, hän osaa päätellä, miten toimia. Hän tarvitsee edelleen tukea ja neuvoja, mutta on jo nimensä mukaisesti edistynyt vasta-alkaja.

Osaajalla osa tiedoista on jo hiljaista tietoa. Hän suunnittelee, hänellä on näkökantoja ja päämääriä. Hän osaa, mutta toisinaan on toimittava puutteellisin tiedoin. Kun osaajasta tulee taitaja, hänellä on jo kokemusta, hiljaista tietoa. Hän näkee

asioita kokonaisuutena nimenomaan hiljaisen tiedon avulla. Taitaja osaa toimia monin eri tavoin. Kokemuksen kautta syntyy ideoita.

Kun ihminen on ekspertti, hänen ymmärryksensä on jo hyvin syvällistä. Toimintaa ohjaa kokemus ja opitut asiat ovat rinnalla enää vain osittain. Kun hiljaisen tiedon osuus on suuri, ekspertti kulkee vaistomaisesti kohti päämäärää. Hän osaa, onhan hän ekspertti. (Niinimäki 2011, 8-9.)



Kuvio 4. Osaamisen tasot.
(Niinimäki 2011)

2.4.2 Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiolle ja yksilölle

Hiljainen tieto vaikuttaa merkittävästi organisaation arkeen. Suomela (2016, 10) kertoo miten juurikin hiljaisen tiedon avulla varmistetaan yrityksen toimintakyky. Hiljaisella tiedolla on merkitystä mitä tulee tuotteen tai palvelun laatuun. Merkitystä on myös sillä, että hiljainen tieto osataan tunnistaa ja sitä osataan jakaa. On tärkeää, että jokainen yrityksen työntekijä osaa tehdä työn hyvin ja tuloksetkaasti. Kun hyväksi havaitut käytännöt ovat kaikkien tiedossa, asiat toimivat ja toinen voi oppia toiselta. Manka (2012) nostaa jatkuvan kehittymisen hyvinvoivan organisaation pääpiirteisiin. Organisaatio voi hyvin silloin, kun sillä on tavoitteita, rakenteissa joustavuutta, se kehittyy ja työympäristö on toimiva.

Virolainen (2017, 29-30) tuo esiin gallupin tekemän tutkimuksen, josta käy ilmi, että maailmanlaajuisesti vain joka kolmas työntekijä kertoo voivansa käyttää omaa

osaamistaan ja vahvuuksiaan työssään hyödyksi. Johto ei ota työntekijöidensä osaamista tarpeesi huomioon, vaikka se olisi ennen muuta yrityksen etu. Työntekijän omien vahvuuksien huomioiminen motivoi ja näkyy aina ulospäin. Osaamiskaritoitukset sekä hiljaista tietoa sisällään pitävät tietopankit ovat suositeltavia jokaisessa yrityksessä.

Toiminnan turvaaminen ja tehokkuuden kasvattaminen on mahdollista hiljaisen tiedon avulla. Jos hiljaista tietoa johdetaan taitavasti, on yritys ehdottomasti etulyöntiasemassa kovassa kilpailussa. Tietoetumatkalla on tässä tapauksessa merkitystä. (Nevalainen & Loipponen 2017.)

Hiljaisen tiedon avulla ihminen suoriutuu työtehtävistään sujuvasti. Hän osaa asiansa, mutta työn tekemiseen syntynyt rutiini, aikataulujen ja ihmisten tuntemus auttavat niin, että työnteko on tehokasta. Aikaa ei enää mene miettimiseen. Voi vain tehdä. Kokemus, se on tärkeää ja se on myös omiaan luomaan etua kilpailijoihin nähden, kuten Nevalainen ja Loipponenkin (2017) toteavat. Motivoituneet nuoret työntekijät ovat hekin tervetulleita työntekijäkuntaan, mutta kokemus on aina yritystoiminnan varmuuden kannalta tärkeää. Kokeneita työntekijöitä tulee arvostaa.

2.5 Hiljaisen tiedon katoaminen

Ennen vanhaan työpaikka, monen ensimmäinen, oli usein niin sanottu eläkevirka. Työtä tehtiin saman yrityksen palveluksessa koko aikuisikä. Maailma on tästä muuttunut. Tänä päivänä ei ole ollenkaan epätavallista, että työpaikkoja vaihdetaan useammankin kerran elämän aikana. Kun työpaikkaa vaihdetaan, lähtee työntekijän mukana aina hiljaista tietoa. Näin tapahtuu myös, kun eläkkeelle jää pitkään yrityksen palveluksessa olleita ja on muistettava, että myös työntekijän pidempi sairausloma tai äitiysloma ovat tilanteita, joissa hiljainen tieto menee tekijän mukana. Toom, Onnismaa ja Kajanto (2008, 7) toteavat monen organisaation ajautuvan tällaisissa tapauksissa jopa kriisiin, tilanteet eivät ole ollenkaan helppoja. Hiljaista tietoa ja sen merkitystä ei usein ajatella. Todellisuus iskee vasten kasvoja vasta kun kova tekijä lähtee vaihtaakseen työpaikkaa, ansioitunut työntekijä jää äkillisesti sairauslomalle tai konkari jää eläkkeelle. Asian ei oikeastaan tarvitse

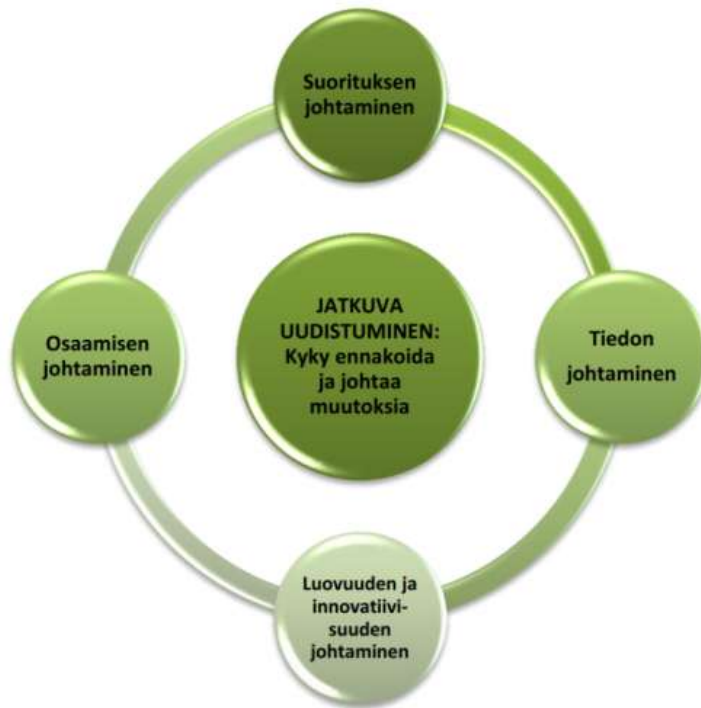
olla edes iso. Yrityksen avainhenkilön kokousmatka toiselle paikkakunnalle voi saada aikaan sen, että asioita ei päivän parin aikana täydellä volyyymilla tehdä. Ei tiedetä miten. Toomin, Onnismaan ja Kajannon esiin nostamaa kriisiä ei tarvitsisi syntyä. Eikä sitä synnykään, jos hiljaisen tiedon katoaminen otettaisiin paremmin huomioon. Ennakoitaisiin tulevaa.

2.5.1 Muuttuva maailma

Yritysten on pystyttävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin maailma muuttuu. Manka (2012) huomauttaa, että uudet tavat tehdä työtä on otettava mahdollisuuksina. On huomioitava toimintaympäristön muutokset, muutettava toimintatapoja ja oltava edellä kilpailijoita. Uudistuminen on osaamista, johon tulee panostaa. Sydänmaanlakka (2009, 58-60) toteaa, että aikaisemmin uudistuttiin vain kriisien myötä, mutta nyt yrityksen ei auta päätyä kriisiin. Kun menestytään, on osattava ennakoida jo tulevaa, on uudistuttava jatkuvasti ja hypättävä aallonpohjien yli.

Johtajan ja johtajuuden on muututtava maailman mukana. Tänä päivänä johtajan piirteisiin voidaan Hyppäsen (2013) mukaan lukea visionäärisyys, innostavuus, tavoitteellisuus, kyky tukea ja osoittaa arvostusta. Sopeutuvaisuus on sekin tärkeää. Esimiehen on näytettävä muutostilanteissa esimerkkiä ja huolehdittava siitä, että vuorovaikutus ja viestintä toimivat. Hyppäsen mukaan nyt korostuu myös osallistava johtajuus. Johtajan on tiedettävä, osattava sekä tunnettava vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta hän voisi kehittyä siinä missä maailma kehittyy. Johtaminen on moniulotteista. Muuttuvassa maailmassa puhutaan mm. organisaatorakenteista, etäjohtamisesta, työn tekemisen erilaisista muodoista ja ikäjohtamisesta. (Hyppänen 2013.)

Nyt korostuvat osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja suorituksen johtaminen. On kyseenalaistettava vanha ja luotava uutta, uusia tapoja toimia. Luovuus ja innovaatiot ovat tänä päivänä aivan eri tavalla tärkeissä rooleissa kuin ennen. Yrityksen kyky uusiutua on Sydänmaalakan (2009, 58–60) mukaan yrityksen kilpailukyvyyn tärkein edellytys.



Kuvio 5. Jatkuvan uudistumisen elementtejä.
(Sydänmaanlakka 2009, 59)

2.5.2 Eläköityminen ja sairauslomat

Lähellä eläkeikää on juuri tälläkin hetkellä suuria määriä kokeneita työntekijöitä. Tämä on riski, joka on tiedostettava, vaarana on Nevalaisen ja Loipposen (2017) mukaan erittäin suuren tietoperustan katoaminen. Tieto ja osaaminen on yrityksessä aineetonta pääomaa. Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyvät vievät mukanaan paitsi osaamisensa ja tietonsa, mutta kasvattavat myös henkilöstökustannuksia. Ja tämä kaikki taas vaikuttaa yrityksen asemaan kilpailussa (Manka, 2012).

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (2013) tilastoista käy ilmi, että vaikka suuret ikäluokat ovat jo eläkkeelle vetäytyneet, tulee eläkkeelle lähtevien määrä olemaan vielä pitkään suurempi kuin työelämään tulevien määrä.



*Vuoden 2015 jälkeen ennuste.

Tilastokeskus/Väestötilasto, Väestöennuste.

Kuvio 6. Työmarkkinoille tulevat ja sieltä poistuvat (Eva 2013).

Hiljaisen tiedon siirtäminen on huomioitava ajoissa ennen kuin työntekijä jää eläkkeelle. Kinnusen (2015) mukaan on tärkeää, että hiljainen tieto tässä vaiheessa tunnistetaan. Eläkkeelle jäävä ei välttämättä itse tietonsa määrä ymmärrä, hän ei tiedosta sitä, ettei asiasta tiedä kukaan muu. Niin kiire ei kuitenkaan saa olla, etteikö asiaan ehdittäisi paneutua. Tieto, myös hiljainen, on jaettava niin, ettei eläkkeelle vetäytyvää tarvitse kutsua uudelleen töihin.

Sairauslomat taas aiheuttavat kustannuksia paitsi yhteiskunnalle, mutta ne ovat myös aina tilanteita, joissa hiljaista tietoa karkaa yrityksestä ainakin tilapäisesti. Sairastapaus voi halvaannuttaa työpaikan arjen hetkellisesti jopa kokonaan. Pauli Forman (2018) mukaan ikärakenteen muutos on omiaan lisäämään sairauslomien määrä entisestään.

2.5.3 Työpaikan vaihtaminen

Ihmiset vaihtavat tänä päivänä työpaikkaa aivan eri tavalla kuin ennen. Muutamia vuosikymmeniä sitten puhuttiin paljon eläkeviroista, eli työpaikoista, joissa oli heti tarkoitus työskennellä eläkeikään saakka. Tämä on nyky-yhteiskunnassa jo harvinaisempaa. Tänään haetaan muutosta. Halutaan tehdä paljon erilaista, halutaan kehittyä ja astua uusien haasteiden pariin. Ihmisen hiljaisen tiedon pankki karttuu koko ajan. Tiedon menetys on tietysti aina huono asia, mutta myös uusilla ihmisillä on mukanaan kokemusta ja tietoa. Uudenlainen näkemys saattaa olla yritystoiminnalle hyväksikin. Mutta tällaisissa tilanteissa on myös huomioitava, mitä ihminen voi puhua ja mitä ei. Työntekijää sitoo salassapitovelvollisuus. Työsopimuksissa (L 26.1.2001/55) nostetaan esiin mm. se, että työntekijällä ei ole oikeutta tehdä toiselle työnantajalle työtä, joka vahingoittaa hänen omaa työnantajaa. Myöskään kilpailevaan toimintaan ei työsuhteen aikana voi ryhtyä, eikä työnantajan liikesalaisuuksia saa kertoa eteenpäin. Kilpailukieltosopimus myös rajoittaa työntekijän astumista kilpailevan yrityksen palvelukseen työsuhteen päätyttyä. Kaikki kokemuksen kautta kertynyt tieto ei ole jaettavissa eteenpäin.

2.5.4 Avainosaaminen yhdellä ihmisellä

Hanne Kinnunen (2015) nostaa esiin sen, miten tehostuvassa työelämässä on pidettävä huoli siitä, ettei avainosaamista ole vain harvoilla ja valituilla. Se on vaarallista ja siihen on esimiesten herättävä. On tuettava tiedon jakamista. On kannustettava siihen.

Mutta toisaalta avainosaaminen voi olla vain esimiehellä itselläänkin. Kukaan muu työpaikasta ei tiedä hänen toimistaan tai tiedoistaan mitään. Mitään ei ole kirjattu minnekään. Arki vain menee omalla painollaan ja asiat tulee tehtyä. Esimies on ammattitaitoinen ja tehokas. Mutta mitä sitten jos esimiehelle tapahtuu jotakin? Jos hiljaisen tiedon pankki joutuukin jäämään työstä yhtäkkiä pois, sairastuu tai pahimmassa tapauksessa kuolee, mitä tapahtuu? Halvaannuttaako tilanne koko yritystoiminnan? Näin voi käydä, jos tilannetta ei oteta haltuun ennakoivasti. Esimiehen tai yrityksen muun avainhenkilön tieto taito on oltava kaikkien saatavilla. Pienikin nippelitieto on hyvä kirjata vähintään ylös. Näin varmistetaan ennen kaik-

kea yritystoiminnan jatkuminen, jos jotakin vakavaa tapahtuu. (SRHY-Riskienhallinta b [Viitattu 26.3.2019])

2.5.5 Omistajanvaihdokset

Siinä missä yrityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvät mm. sanat ostaja, myyjä, luopuja, jatkaja, liiketoimintakauppa ja arvonmääritys, liittyy siihen oleellisesti myös hiljainen tieto. Perhe-yritysten liiton asiantuntija Krista Elo-Pärssinen (2017) kirjaa onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytykset ja nostaa niissä luopujan muistilistalle hiljaisen tiedon siirtämisen ja tarvittaessa sparraajana olemisen.

On tärkeää, että tiedon siirtymiselle annetaan aikaa. Edetään asia kerrallaan ja varmistetaan näin, että yrityksen toiminta voi vanhan yrittäjän väistyttyä jatkua mutkattomasti. Työskentely yrityskaupan jälkeen yrityksessä voi olla luopujalle muutoinkin tärkeää. Hän voi jättäytyä pois yrityksen palveluksesta pikkuhiljaa. Yritys on usein yrittäjälle kuin lapsi, sille on annettu hirmuinen määrä aikaa. Luopuminen voi olla raskasta ja saamalla mahdollisuuden työskennellä tai mentoroida yrityskaupan yhteydessä, luopuja voi varmistua siitä, että uusi yrittäjä tulee hoitamaan yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun on luottamusta, on helpompi luopua. (Elo-Pärssinen 2017.)

2.5.6 Tiedon panttaaminen ja kyllästyminen

Ihminen haluaa olla työssään parempi kuin työkaveri. Tämän takia tietojen panttaaminen on valitettavan yleistä. Ei haluta, että työkaveri tietää saman kuin itse. Näin varmistellaan asemia yrityksessä. Halutaan pitää huoli siitä, että mahdollisessa irtisanomistilanteessa oma tietämys on laajempaa kuin työkaverin. Näin ehkä ajatellaan työpaikan säilyvän, mutta samalla tehdään joskus jopa tiedostamatta hallaa yritykselle. Youngrenin (2018) mukaan tiedon panttaaminen on yleisempää kuin luullaan. Tiedolla voisi olla merkitystä muille, mutta usein sitä ei haluta kertoa tai tietoon käsiksi pääsemisestä tehdään tahallisesti vaikeaa. Tämä on yritystoi-

minnalle erittäin haitallista, aiheuttaa epäluottamusta yhteisössä ja tappaa kaikki ponnistelut yhteistyön lisäämiseksi. Tällainen käytös kuluttaa vain aikaa ja rahaa.

Yritystoiminnan onnistumisen ja tuloksellisuuden kannalta merkitystä on työpaikan yhteishengellä. Yhteishenki on vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Leiviskän (2018) mukaan avainasemassa on dialogi. Oikea tieto on saatava oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Tämä on koko työyhteisön asia.

Mutta jotta Leiviskän (2018) esittämä dialogi toimii, on pystyttävä kuuntelemaan, on ymmärrettävä toisen näkökulma. Kun työyhteisössä vuorovaikutus ja yhteishenki eivät ole mallillaan kuuntelu kärsii. Ihmisistä voi tulla välinpitämättömiä. Tehdään vain oma työ ja muusta ei välitetä. Tässä kohdin on todella vaikea myöskään kertoa mitään. Kun tilanne jatkuu tarpeeksi kauan, kyllästytään. Miksi asioista yritäisi kertoa, kun kukaan ei kuitenkaan kuuntele tai ota tosissaan?

Kun kuuntelemiseen panostetaan ja se on yrityksessä arkipäivää, kuuntelija oppii. Samalla hän osoittaa kertojalle arvostustaan. Hän huomioi. Tämä on omiaan nostamaan yrityksessä paitsi yhteishenkeä ja vuorovaikutusta, mutta myös tuloksellisuutta. On tärkeää, että kyllästymisen tielle ei yrityksessä jouduta. (Leiviskä 2018)

3 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

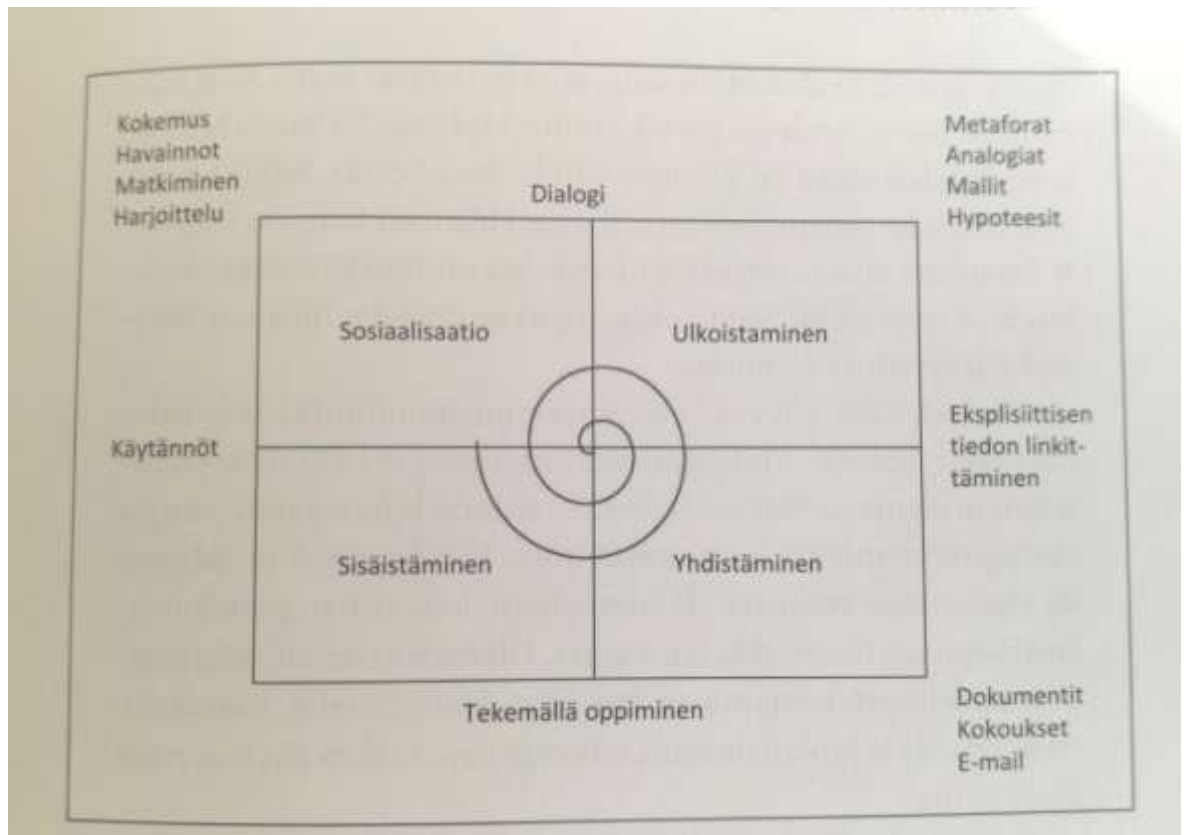
Johtajan rooli on organisaatioissa tärkeä, mutta johtaminen ei ole vain työskenteilyn johtamista. Johtamisessa on otettava huomioon myös mm. itsensä johtaminen, muutosjohtaminen, ikäjohtaminen, osaamisenjohtaminen ja lukuisia muita johtamisen muotoja. Johtaja johtaa asioita, suorituksia, hän asettaa tavoitteita, kannustaa ja neuvoo. Mutta kun puhutaan ihmisistä, johtajan roolin keskeisimpiä seikkoja ovat mm. kuuntelu, luottamus ja tasapuolinen kohtelu. Johtaminen on vuorovaikutusta, erilaisten ihmisten kohtaamista joka päivä. (Manka, 2012.)

Hiljainen tieto korostuu erityisesti ikäjohtamisessa, jossa puhutaan iän ja kokemuksen tuomasta osaamisesta. Tässä kohdin on tärkeää, että tieto ja osaaminen siirtyvät kokeneelta työntekijältä kokemattomalle (Valtionkonttori 2019). Manka (2012) korostaa kuitenkin koko organisaation vastuuta. Esimiehillä on oma tärkeä asemansa, mutta hekään eivät Mankan (2012) mukaan ole yli-ihmisiä. Yrityksen työntekijöillä voi olla sellaisia taitoja ja osaamista, jota esimiehellä ei ole. Työntekijät voivat itsekin vaikuttaa oppimiseen ja tiedon jakamiseen, myös esimiehen suuntaan.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 62) ovat kehittäneet nelivaiheisen uuden tiedon luomisen mallin, Seci -mallin, jossa vaiheita ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Kuvion keskellä oleva spiraali kuvaa tiedon kulkua ja matkan edetessä tiedon määrä kasvaa koko ajan. Tietoa syntyy näkyvän ja hiljaisen tiedon yhdistämisellä. Sosialisatiossa haetaan vuorovaikutusta, ulkoistamisessa hiljainen tieto puetaan sanoiksi, yhdistämisessä uusi tieto yhdistetään vanhaan ja tietoa analysoidaan. Sisäistämisessä tieto ymmärretään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–70.)

Virolaisen (2009, 98–101) mukaan sosialisatiossa eli vuorovaikutuksessa hiljaista tietoa jaetaan äänettömästi mm. seuraamalla ja havainnoimalla toista työntekijää ja matkimalla tätä. Ulkoistamisessa mukaan tulevat sanat, kielikuvat ja käsitteet. Yhdistämisessä Virolaisen (mp.) mukaan uusi tieto yhdistetään vanhaan mm. dokumenttien, kokousten ja tietoverkkojen kautta. Jo olemassa olevaa tietoa yhdistellään ja lisätään vanhaan tietoon. Sisäistämisessä uusi tieto otetaan käyttöön.

Kun spiraalin kierros on tehty, uudesta tiedosta tulee yksilön omaa tietopohjaa, hiljaista tietoa. Ja uusi kierros voi alkaa (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-70).



Kuvio 7. Seci-malli.
(Virtainlahti S. 2009,99)

3.1 Osaamisen johtaminen

Yritykset ja organisaatiot toimivat tänä päivänä eri tavalla kuin ennen. Maailma on muuttunut ja muutokseen on ollut sopeuduttava nopeasti. Tämä taas on aiheuttanut sen, että työntekijöiden tehtäväkenttä on laajentunut. Nyt ei tehdä enää vain niin sanottuja omia töitä, vaan on voitava tehdä myös toisten töitä. Tämä asettaa paineita osaamiselle, koulutukselle ja hiljaiselle tiedolle. Ei ole koulutusta, mutta on pakko tehdä. On opittava. Toisaalta taas vaikka oppisi ja osaisi, ei arvokas hiljainen tieto ole millään muotoa saavutettavissa. Perinteiset tavat, kuten opettaja-oppilas, eivät istu oppimisen kannalta enää tämän päivän yritysmaailmaan. (Kesti 2013, 120-122)

Osaamisen johtamisen rooli on tärkeä. Esimiesten on tiedostettava muuttuvan maailman haasteet. Sydänmaanlakka (2012) nostaa esiin tulevaisuuden johtamisen suurimmat tarpeet. Näitä ovat mm. jatkuva uudistuminen ja nopea muutos, monimutkaisuus, innovatiivisuus ja luovuus sekä mm. virtuaalijohtaminen.

Nyt on panostettava osaamisen kartoituksiin ja koulutuksiin. Näin varmistetaan osaaminen, jota yritys tarvitsee menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa. Kestin (2014,140) mukaan organisaatioiden tulisi panostaa niin osaamisen ylläpitämiseen kuin uuden oppimiseenkin. Kun panostetaan uuteen, luodaan halua uudistua ja kehittyä. Tämä vaikuttaa taas suoraan kilpailukykyyn.

Yrityksen on oltava kaikilta osin oppiva. On oltava tiedossa mitä osaamista vaaditaan nyt ja mitä tulevaisuudessa. Organisaatiossa niin yksittäisten työntekijöiden kuin tiimienkin on sitouduttava tulevaan, uuden oppimiseen. Kun ilmapiiri on yrityksessä oikeanlainen, oppiminen helpottuu ja hiljainenkin tieto välittyy paremmin. Sen sijaan kiirettä, henkistä painetta tai jännittyneisyyttä ei tulisi ilmetä. Kun ilmapiiri on vääränlainen, se estää oppimisen. (Manka, 2012.)

3.2 Ikäjohtaminen

Työturvallisuus nostetaan Valtionkonttorin (2019) verkkosivuilla suureen rooliin. Se on tae tavoitteisiin pääsemiseen. Se on yritystoiminnan tukipilari. Työturvallisuudessa korostuu ikäjohtaminen, joka pitää sisällään oppimista, mutta myös paljon hiljaista tietoa ja sen siirtämistä.

Ikäjohtaminen ei nimestään huolimatta ole iäkkäiden työntekijöiden johtamista vaan johtamista, jossa huomioidaan eri-ikäiset, heidän elämäntilanteensa ja työuran vaiheet. Näin varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Ikäjohtamisen käytäntöihin kuuluu aivan samoja asioita kuin hiljaisen tiedon huomioimiseen ja jakamiseen. Aivan aluksi on asiaankuuluva perehdytys. Tämän jälkeen toimintoihin kuuluvat mm. kehityskeskustelut, osaamisen jakaminen ja eläkkeelle siirtymisen yhteydessä siirtymän hallinta. On varmistettava, ettei henkilön lisäksi eläkkeelle siirry myös hiljaisen tiedon varasto, joka eläköityvälle on vuosien saatossa kertynyt. (Valtionkonttori 2019)

ikäjohtaminen on myös moninaisuuden johtamista. Yrityksissä on eri-ikäisiä ja erilaisia ihmisiä ja ihmiset, esimiestä myöten, voivat vaihtua. Sari Ajanko (2016, 133-136) huomauttaa hyväksynnän olevan muutoksessa olennaista. On hyväksyttävät toisten tavat toimia, toisia on arvostettava. Kun yritys on muutoskykyinen, se on oppiva ja luova, kilpailukykyinen ja tehokas.

Jos moninaisuus ei yrityksessä näy, on yrityksessä johtajalla liian hallitseva asema. Hän ei anna tilaa työntekijöilleen ja heidän osaamiselleen, vaan hän hallitsee ja kontrolloi itse. On yrityksen etu, että sen työntekijöillä on mahdollisuus esittää ideoita, ottaa vastuuta ja olla oma erilainen itsensä. (Ajanko 2016, 140-141.)

3.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Kun puhutaan hiljaisen tiedon tunnistamisesta, erotellaan tarpeellinen ja vähemmän tarpeellinen tieto toisistaan. On päätettävä mikä ei ole oleellista tietoa. Jotta hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sitä myötä jakaminen olisi mahdollisimman tehokasta, on organisaatiossa oltava avoin ja luotettava ilmapiiri. Marko Kestin (2014) mukaan kaikkein parhaimmat tavat parantaa henkilöstövoimavaroja ovat vuorovaihdutus ja kannustava esimiestoiminta.

Kun ilmapiiri on oikea, ihmiset keskustelevat ja kertovat kokemuksiaan eteenpäin, näin he kehittävät organisaatiota koko ajan ja hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle kuin huomaamatta. Kun ylhäältä saatu esimerkki on sekin oikeaa, on tilanne hyvä. Kokonaisuudesta tulee hiljaista tietoa tukeva. Uskalletaan jakaa tietoa, uskalletaan kysyä. On tärkeää, että vanhempien ja kokeneempien ihmisten hiljaista tietoa arvostetaan, heidän työtään ja osaamistaan tulee arvostaa. Hiljaisen tiedon jakamiseen tulee kannustaa. (Nevalainen & Loipponen 2017)

3.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Mari Valkosen kirjoittaman Talouselämän artikkelin (2018) mukaan johtajat pitävät parhaimpana keinona hiljaisen tiedon jakamiselle henkilöstön yhdessä tekemisen tukemista. Saarioisen hr -päällikkö Leena-Maija Mellerin mukaan hiljaisen tiedon

merkitykseen herätään yleensä aivan liian myöhään. Hänen mukaansa on tärkeää luoda tilaisuuksia, joissa tiedon jakaminen on mahdollista. Myös positiiviseen ilmapiiriin on panostettava. Kun ilmapiiri on oikea, hiljainen tieto tulee aivan eri tavalla esiin.

Espoon kaupungin kehittämispäällikkö Hanna Saaristo on samaa mieltä siinä, että hiljaisen tiedon tunnistaminen voi olla vaikeaa. Se on yleensä niin tavallista ja arkista tietoa, ettei sen merkitystä huomata ajatella ajoissa. Saaristo kertoo kannattavansa johtamista, jossa asiat eivät ole vain yhden ihmisen varassa. Tiedon päällä ei voi istua vain yksi ihminen. Tietoa tulee dokumentoida ja ajatella koko ajan, kuka muu voisi asian osata. (Valkonen 2018.)

Parhaimmillaan tiedon jakaminen lisää sosiaalisuutta ja kannustaa luovaan ongelmien ratkaisuun. Jakamisen avulla saadaan hyvät käytännöt kaikkien käyttöön. Hiljaisen tiedon jakaminen on osa työyhteisön hyvinvointia, kun luodaan luotettava ja osaamista arvostava ilmapiiri. (Suomela 2016, 10.)

Mutta tiedon jakaminen on kuitenkin haaste. Youngren (2018) nostaa esiin viisi erilaista tapaa jakaa tietoa. Kahvitaukojen hyödyllisyys on Youngerin tavoista yksi. Myös kiireettömät ja epävirallisemmat tapaamiset johtajan kanssa ovat tärkeitä. Johtajan on järjestettävä aikaa. Jokaisella on oltava tilaisuus kertoa ajatuksensa ilman, että kokouksen muut osallistujat asian kuulevat. Jokainen ei ole rohkea. Ihmisten luonteet on otettava huomioon.

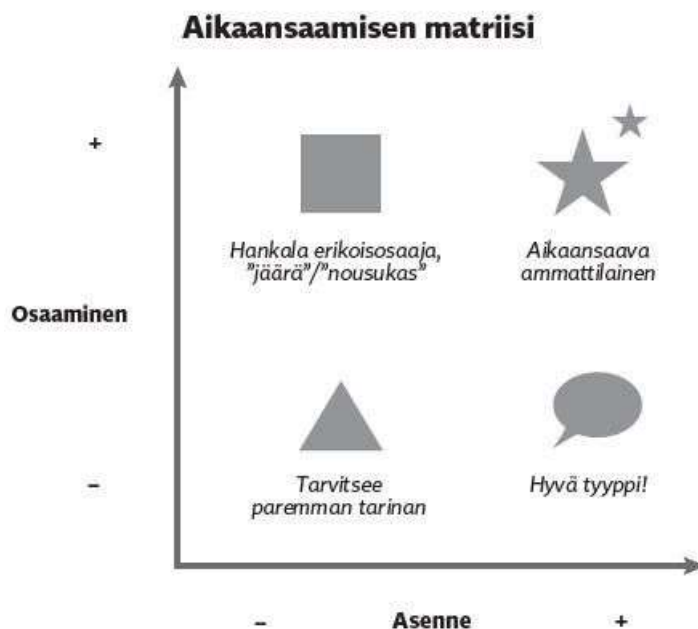
Hyödyllisen tiedon jakamisesta tulee myös palkita ja ehkä kaikkein tärkeintä on kiittäminen. Jokaiselle uudelle työntekijälle on löydyttävä mentori ja toisaalta uuden työntekijän on voitava toimia myös niin sanottuna varjona. Hänen tulee voida seurata muidenkin työntekijöiden työskentelyä taustalta. Uuden ihmisen osaaminen ja innokkuus on aina tervetullutta, hänet tulee ottaa vastaan ja hänelle tulee antaa tilaa toimia. Youngrenin (2018) mukaan ratkaisu hiljaisen tiedon jakamiseen voi olla myös tietokone. Onko se sitten esimerkiksi intra- tai extranet, se on jokaisen organisaation itse ratkaistavissa.

3.4.1 Tahto, asenne ja avoimuus

Vaikka ihmisellä olisi miten paljon ammattitaitoa ja osaamista, hänen tahtonsa määrittelee sen, onko hänellä halua toimia yrityksen edun mukaisesti. Tässä kohdin tärkeää ovat motivointi ja motivaatio. Jos tahtotila on alhainen, on motivoitava, jos se taas on korkealla, on annettava vastuuta. (Kilpinen 2017, 168.)

Tahto kulkee asenteen rinnalla. Oikeanlainen tahtotila ja asenne työtä kohtaan kantavat pitkälle. Jos on osaamista, mutta ei asennetta, töiden tekemisestä ei todennäköisimmin tule oikein mitään. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi pitkään yrityksessä työskennellyt henkilö, joka osaa, mutta ei ole valmis jakamaan osaamistaan, saati sitten muuttamaan toimintatapojaan. Hänellä on paljon omaa tietoa, hiljaista tietoa, mutta työkaveri vierellä ei ole hänen mieleensä. (Huhtala M. 2017.)

Toisaalta jos asenne ja tahto ovat kohdillaan, mutta osaamisessa on vielä puutteita, puhutaan Marjo Huhtalan (2017) mukaan hiomattomasta timantista. Kun tällainen ihminen pääsee työskentelemään ja oppimaan aikaansaavalta ammattilaiselta, ovat lähtökohdat hyvät. Näin vaihtuu myös hiljainen tieto.



Kuvio 8. Aikaansaamisen matriisi (Huhtala M, 2017)

Avoimuus on jokaisella työpaikalla suuressa roolissa. Sarkkinen (2019) toteaa avoimuuden ja avoimen keskustelun liittyvän turvalliseen ilmapiiriin. Työpaikalla

uskalletaan puhua, ihmistä kuunnellaan, jokaisen mielipidettä arvostetaan, kunnioitetaan toisten osaamista ja suhtaudutaan kaikkiin puolin myönteisesti työkavereihin. Virheitä tai epäonnistumisia ei tarvitse turvallisessa ilmapiirissä pelätä. Voi olla täysin oma itsensä ja tuoda esiin ajatuksia ja ideoita.

Työympäristön monimutkaisuus ja muutokset tuovat aina omat haasteensa, on opittava uutta ja innovoitava. Sarkkisen (2019) mukaan psykologinen turvallisuus on tällaisessa organisaatiossa keskeistä. On jaettava tietoa ja raportoitava virheitä. Turvallinen ilmapiiri edesauttaa oppimista ja luovaa ajattelua, uskalletaan ottaa riskejä.

Turvallisen ja avoimen työilmapiirin luomisessa tärkein rooli on johdolla ja esimiehillä. Heidän tulee kiinnittää huomiota omaan käyttäytymiseensä, näyttää esimerkkiä. Heidän myös kannattaa luoda työpaikoille luontaisia tiloja kohdata ja tulla kuuluksi. Johto ja esimiehet edesauttavat turvallisen ilmapiirin syntymistä monin eri tavoin. (Sarkkinen 2019)

Avoin vuorovaikutus takaa sen, että työyhteisö on toimiva ja ilmapiiri on hyvä. Jos ilmapiiri ei ole oikeanlainen, ei oppimista ja kehittymistä tapahdu. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia. Näin hän pystyy ohjaamaan työntekijöitään yrityksen tavoitteita kohti. (Hyppänen 2013.)

Avoin vuorovaikutus on tilanne, jossa kaikki saavat tilaisuuden puhua. Esimiehen ei tule puhua vain yksin, on osattava myös kuunnella ja annettava keskusteluille aikaa. Niin esimiehen, kuin työntekijöidenkin tulee osata kysyä. Väheksyä ei saa ketään, eikä mitään. Kun ihminen on avoin ja vastaanottavainen, hän on ihminen, jolle tullaan puhumaan. (Rantala 2019, 39.)

3.4.2 Palaverit ja palaute

Kilpinen (2017, 125) toteaa palavereiden olevan omiaan nostamaan sitoutumisen tasoa yrityksessä. Palaverit varmistavat, että jokainen pääsee osallistumaan päätöksentekoon. Hyvin suunniteltu ja toteutettu palaveri inspiroi ihmisiä. Kun palaverissa saadaan oikeanlainen keskustelu aikaan tärkeän asian ympärille, lähtee hiljainen tietokin kumpuamaan kuin itsestään. Palavereissa kiireen tulee unohtua.

Palavereissa esiin nousee usein myös palaute. Urpelainen (2019) nostaa esiin suomalaisen palautekulttuurin ja sen, miten siinä on vielä paljon parannettavaa. Pääosin palaute on sellaista, että hyvistä asioista ei kerrota. Kun ei palautetta kuulu, homma sujuu hyvin. Jos taas tekee väärin, siitä saa kuulla.

Hyvän palautteen vaikutukset tulee huomioida. Urpelainen (2019) kirjoittaa hyvällä palautteella olevan paitsi psykologisia vaikutuksia, mutta sillä on vaikutusta myös oppimiseen. Palautteen antamiselle tulisi luoda useammin tilanteita, joissa sitä olisi helppo antaa.

Myös palautteen vastaanottamisessa on suomalaisilla tekemistä. Yleensä kun positiivista palautetta saa, ihminen mitätöi palautteen vähättelemällä itseään. Kun palautteen ottaa vastaan oikein, oppii, mutta myös kunnioittaa palautteen antajaa. (Urpelainen 2019)

3.4.3 Tiimityöskentely ja mentorointi

Petteri Kilpinen (2017, 88, 95) huomauttaa, miten nyky maailmassa jopa ihailaan individualismia. Sitä että menestytään yksin, muita ei tarvita. Näin asia ei kuitenkaan ole. Ihminen on luontaisesti sosiaalinen. Hän tarvitsee ympärilleen muita ihmisiä ja todellisuudessa huippusuorituksiin ei kukaan pysty yksin. Kun ihmiset pelaavat täydellisesti yhteen ja jokaisella on tiimissä oma paikkansa, pystytään vaikka mihin. Kun tiimissä on lisäksi eri koulutuksen ja työtaustan omaavia eri ikäisiä ihmisiä, on tämä ehdottomasti kilpailuetu. Jokainen tiimin jäsen parantaa toisen jäsenen suoritusta.

Toimiminen tiimissä perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Avoimuus ja yhdessä tekemisen meininki vievät porukkaa eteenpäin. Myös pari- tai ryhmätyöskentelyt voivat olla Kilpisen (mp.) mukaan tilanteita, joissa hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle tehokkaasti. Kun palikat ovat kohdillaan myös hiljainen tieto pääsee oikeuksiinsa. Tietoa halutaan jakaa.

Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää aina keskustelua ja oppimista muilta. Bennet ja Bennet (2008) nostavat esiin mentoroinnin, joka voi olla eduksi kummallekin,

sekä mentorille, että mentoroitavalle. Mentori on kokenut työntekijä, joka on halukas antamaan asiantuntemustaan yrityksen käyttöön.

Mentoroinnin tehokkuus korostuu erityisesti silloin, jos henkilöillä on sama tausta, samaa osaamista jo ennestään. He siis tietävät, mistä toinen puhuu. Jos ymmärrystä ei ole riittävästi, ei tietokaan vaihdu tehokkaasti. On siis huomioitava, kuka mentoroi ja ketä.

Mentoroinnissa tärkeää on myös mentoroitavan aktiivisuus. Hänen on kyseltävä. Bennet ja Bennet (2008) huomauttavat, että oppimisen ei tule tapahtua vain ja ainoastaan loogisesti. Myös rationalisuudella on merkitystä. Mentorointitilanteessa on tuotava esiin myös järjen käyttö. Se, miten mikäkin tilanne ratkaistaan aidossa tilanteessa. Miten tilanne ratkaistaan hiljaista tietoa apuna käyttäen, ei vain oppikirjan tietojen mukaan. Mentoroitavan on pystyttävä näkemään tilanne mentorin silmin. Tilanteeseen tuo oman haasteensa se, ettei mentori välttämättä kuitenkaan osaa tuoda esiin kaikkea. Hän ei ymmärrä mikä on sitä hiljaista tietoa, jota mentoroitava tarvitsee. On siis kyseltävä. Miksi jokin asia tehdään näin? Mitkä asiat päätöksiin vaikuttavat?

Ari Rämö (2018, 111) nostaa esiin haasteena myös nuoret. Nuoria otetaan työntekijäkunnan keski-ään kasvaessa töihin yhä enemmän. Nuorilla on aivan omanlaisensa tietotaitoa, ideoita ja ajatuksia. Nuoret ovat uusi sukupolvi, jonka kohtaamiseen ja huomioonottamiseen tulisi kiinnittää paljon huomiota. Rämön mukaan nuoren ajatukset asioista tulisi huomioida tehokkaasti heti, etteivät ne valu hukkaan. Nuoren ideoita ei koskaan pidä kyseenalaistaa. Tällainen nostaa mm. mentorointitilanteessa päätään. Kokenut työntekijä kertoo, miten asia tehdään ja samalla antaa nuorelle paljon hiljaista tietoa. Mutta kokeneen työntekijänkin on oltava mentorointitilanteessa avoin ja kuunneltava nuorta. Näin mentori ja mentoroitava voivat oppia toisiltaan.

3.4.4 Taukotilat, sisäinen viestintä ja verkko

Kahvitaukojen ja taukotilojen merkitys nousee hiljaisen tiedon osalta esiin useissa eri yhteyksissä. Tauot ovat hetkiä, jolloin irrottaudutaan omasta työtehtävästä,

mutta tämä ei kuitenkin tarkoita, että irrottauduttaisiin työstä kokonaan. Kahvikupin äärellä puhutaan työstä, sen mahdollisista ongelmista ja vaikka työtavoista.

Harvian toimitusjohtaja Tapio Pajuharju kertoo joskus ajatelleensa, että säännölliset kahvitauot olisivat tehotonta ja huonoa aikaa yritystoiminnalle. Mutta ajatus on toki väärä. Pajuharjun mukaan kahvitauolla vaihtuu paljon tietoa, ilman sen suurempaa vaivaa. Hiljainen tieto siirtyy ihmiseltä toiselle kuin huomaamatta. (Valkonen 2018)

Myös Youngren (2018) puhuu kahviautomaattien ja taukotilojen puolesta. Ne ovat loistavia paikkoja tiedon jakamiseen. Ja kun asettelee kahviautomaatteja eri paikkoihin toimistossa, tapaavat ihmiset myös muita ihmisiä, sen sijaan että istuisivat kahvikupposella vain oman tiiminsä kanssa. On kuitenkin selvää, että eri ihmisten kohtaamiseen tulee panostaa. Rantalan (2019, 38) mukaan keskustelu aina tilanne, jossa ratkotaan ongelmia ja haetaan ratkaisuja päämääriin pääsemiseksi, näissä kohdin hiljainenkin tieto siirtyy. Keskustella tulee aina kun vain on mahdollista. Sekä työntekijöiden väliset, että työntekijöiden ja esimiehen väliset keskustelut ovat tärkeitä.

Tärkeää on myös sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä on yleistä tiedottamista mutta myös hiljaisen tiedon jakamista. Viestinnän on oltava vuorovaikutteista ja laadukasta. Tähän ratkaisu voi olla esimerkiksi tietotekninen. Jokaisella työntekijällä on tietokone tai ainakin pääsy tietokoneelle. Ratkaisu hiljaisen tiedon jakamiseen voi olla esimerkiksi vuorovaikutteinen kyselytyökalu tai osaamisenhallintajärjestelmä. Kun asiasta kysyy vuorovaikutteisen kanavan kautta, sen sijaan että käyttäisi esimerkiksi sähköpostia, voi kysymyksen ja vastauksen tieto olla näkyvää. Tieto voi olla arvokasta muillekin. Kaikkea ei pidä, eikä saa kommunikoida piilossa. Verkossa oppiminen on tätä päivää, verkossa voi tuoda esiin myös hiljaisen tiedon. (Kesti 2013, 139-141)

Sosiaalinen media on tätä päivää ja lähes kaikkien käytössä. Rämö (2018, 187) nostaa esiin somen hyödyntämisen esimiehen oppimisessa, mutta samalla tavalla sosiaalinen media on hyödyksi myös työntekijöille. Facebook, Twitter ja esimerkiksi LinkedIn ovat sosiaalisen median sovelluksia, jotka Rämön mukaan verkottavat ihmisiä digitaalisesti. Sosiaalisen median suhteen monelta puuttuu ehkä rohkeutta,

mutta tässä kohtaa päätä nostaa ennakkoluulottomuus. Sosiaalisen median hyödyt ovat vielä osin piilossa, tai niihin ei ainakaan haluta uskoa. Mutta kuten Rämökin sanoo, somehan ei ole se juttu, vaan nimenomaan tässä tulisi huomioida kohtaamiset, verkostoitumisen mahdollisuudet ja kommunikointi, jota some tarjoaa.

Esimerkiksi Facebook tarjoaa oivan alustan oppimisympäristön perustamiselle. Työyhteisö tai pienempi porukka, kuten tiimi, voi helposti perustaa Facebookiin oman, yksityisen, sivuston. Sivulle voi koota työhön, oppimiseen ja yhteisiin asioihin liittyviä asioita. Sivulla voi esittää kysymyksiä ja vastata niihin. Sinne voi linkittää uutisia ja vaikka muistutuksia asioista. Jokainen sivustolla mukana oleva näkee kaiken sinne julkaistun. Tieto leviää tehokkaasti ja ajatusten vaihto on helppoa. (Osaamista kehittämään 2011, 40)

Verkossa voi tietoa jakaa myös mm. erilaisilla verkko-oppimisalustoilla, joita löytyy moneen lähtöön. On kaupallisia, mutta myös maksuttomia. Virtuaalisia oppimisympäristöjä ovat alun perin käyttäneet korkeakoulut ja muut oppilaitokset, mutta nykyään näistä puhutaan jo laajalti yritysmaailmassakin. Yksi Suomen yleisimmistä verkko-oppimisympäristöistä on mm. Moodle. (Osaamista kehittämään 2011, 40)

Hyödyllinen on myös mm. WhatsApp. Työporukan tai tiimin yhteinen WhatsApp -ryhmä nivoo porukkaa yhteen, mutta myös tärkeiden tietojen kysyminen ja kertominen on kätevää. Tieto tavoittaa kaikki, sen sijaan, että keskustelua käytäisiin vain kahden henkilön kesken. Kaikesta yritystoimintaan ja työhön liittyvästä voi olla hyötyä työntekijälle, vaikkei asia suoraan häntä juuri sillä hetkellä koskisikaan.

3.5 Riskienhallinta ja henkilöriskit

Riskienhallinnan tulisi olla yrittäjälle päivittäistä, tavallista toimintaa, siinä missä yrittäjyys itsessäänkin on. Riskienhallinnassa varaudutaan huonoihin aikoihin ja epäonnistumisiin. Ennakoidaan asioita niin, etteivät asiat tapahtuessaan pääse liian vakaviksi. Riskejä yrittäjän arjessa on monia. Ne voivat liittyä esimerkiksi tuotteisiin, koneisiin ja laitteisiin, markkinointiin, mutta myös ihmisiin. Siinä missä työntekijä on yritykselle arvokas, mutta se on aina myös riski. Yksi osa ihmisiin liittyvää

riskienhallintaa liittyy nimenomaan osaamiseen, tietoon, taitoon sekä hiljaiseen tietoon. (SRHY-Riskienhallinta a [Viitattu 26.3.2019])

Henkilöriskien huomioiminen on välttämätön ja tärkeä osa yritystoimintaa. Yksi henkilöriskien osa ovat avainhenkilöt. Erityisesti avainhenkilöiden rooli korostuu pienissä yrityksissä, joissa osaaminen on usein yhden ihmisen harteilla. Kun yhdellä ihmisellä on paljon osaamista, taitoa tehdä ja hiljaista tietoa, hänen voidaan todeta olevan jopa korvaamaton. Mutta korvaamattomiahan me ihmiset emme ole. Tämä on tiedostettava ja riskienhallinta on otettava tosissaan. (SRHY-Riskienhallinta b [Viitattu 26.3.2019])

Riskit tulee tiedostaa, jotta niitä voidaan hallita. Suomen Riskienhallintayhdistyksen mukaan avainhenkilöt on tunnistettava, heidän osaamistaan ja työtehtäviään on jaettava niin, että varmistetaan toiminnan jatkuvuus.

Henkilö voi olla avainhenkilö osaamalla tietyn asian. Hänellä voi olla paljon kokemusta, kontakteja, myyntitaitoja, kielitaitoa tai esimerkiksi taitoa käyttää koneita ja laitteita. Avainhenkilö on aina tärkeä, mutta liian vahva ei avainhenkilönkään roolia saa olla. Kun avainhenkilön varaan lasketaan liikaa tulee yrityksestä haavoittuvainen. Avainhenkilö onkin yhtäkkiä riski, mutta riskienhallinnalla ja oikein toimimalla riski pienenee. Avainhenkilön työtehtävien tulee olla tuttuja myös muille. On tehtävä yhteistyötä, kierrätettävä työtehtäviä sekä laadittava kirjallisia ohjeita, jotta yritys tosipaikan tullen pääsee kriisikohdan yli. (SRHY-Riskienhallinta b [Viitattu 26.3.2019])

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Raine Valli (2018) tuo kirjassaan esiin sen, että tiede on paitsi tutkimustuloksia, mutta tiedettä on myös koko tutkimusprosessi. Tiede on uutta tietoa, joka voi kumota vanhan tiedon. Tiede syventää tietämystämme, mutta tiedettä pitää myös ymmärtää. Vallin mukaan tutkimuksen pariin lähteminen on asia, johon on syvennyttävä, perehdyttävä tutkimuksen tekemiseen. Huolellinen suunnittelu on tutkimuksen tekemisessä suuressa roolissa. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan paitsi tutkimuksesta yleensä, mutta myös tutkimuksen tekemisestä sekä sen tuloksista.

4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi aloitetaan Heikkilän (2014) mukaan tutkimusongelman määrittämisellä. Tähän liittyy mm. aiheen valinta ja tavoitteiden asettaminen. Tämän jälkeen tutustutaan aikaisempiin tutkimuksiin ja laaditaan oma tutkimussuunnitelma. Suunnitelman laadinnassa päätetään mm. tutkimustapa ja tutkimuksen aikataulu. Kun tutkimuksen pohjatyö on kunnossa, voidaan laatia kyselylomake, saattaa se matkaan ja kun kyselytutkimuksen aikaraja umpeutuu, on tietojen käsittelyn ja analysoinnin sekä tulosten raportoinnin aika. Viimeisimpänä on johtopäätösten ja tulosten hyödyntämisen aika. (Heikkilä 2014.)

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin jo viime syksynä. Aiheen pohdinta ja käsitteleminen veivät aikaa. Aluksi kartoitettiin mm. sitä, miten asiaa tulen käsittelemään. Onko aiheeseen hyvin teoriapohjaa ja miten tulen asiaa tutkimaan. Opinnäytetyössä kyselyn perusjoukoksi valittiin Suupohjan alueen eli Isojoen, Karijoen, Kauhajoen ja Teuvan yrittäjät. Mutta koska jokaisen yrittäjän yhteystietojen saaminen osoittautui monimutkaiseksi ja aikaa vieväksi, päätettiin tutkimukseen ottaa sattumanvarainen otanta jokaisen kunnan yrittäjistä. Heikkilä (2014) toteaa, että tutkimuksessa voi olla pienoiskuvan perusjoukosta. Näin päätettiin toimia tässäkin kyselyssä.

Tutkimuskysymykset laadittiin yhteistyössä tutkimuksen toimeksiantajan, Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän, SEK:n edustajan kanssa. Webropol -kysely myös toteutettiin osin SEK:n edustajan avustuksella.

Kun kysely valmistui se saatettiin matkaan tiistaina 19.3.2019. Yhteyttä otettiin kuntien yrittäjäyhdistyksiin kyselyn jakamisen tiimoilta ja kysely jaettiin noin 130 yrittäjälle sähköpostitse. Apua kyselyn levittämiseen saatiin myös yrittäjäystäviltä kaikissa kohdekunnissa. Kysely jaettiin myös Facebookissa ja henkilökohtaisesti lähestyttiin sähköpostilla vielä noin 50 yrittäjää. Koska kyselyä ei lähetetty vain tietyille yrittäjille, vaan se jaettiin myös julkisesti, sen tavoitettavuus on hankalasti määriteltävissä.

Vastauksia saatiin 31.3.2019 mennessä yhteensä 44 kappaletta. Odotukset olivat muutamaa kymmentä korkeammat, noin 70, mutta sekä vastausten määrään että niiden laatuun voidaan olla tyytyväisiä. Erityisesti hyvää on se, että niin moni, yhteensä 28, vastasi kirjallisesti avoimeen kysymykseen hiljaisen tiedon huomioimisesta ja jakamisesta. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, mutta juurikin tämä kysymys avasi hyvin sitä, miten hiljaista tietoa yrityksissä jaetaan.

Valli (2018) korostaa, että kyselyn kysymyksiä mietittäessä on panostettava vastaamisen helppouteen. Vastajille on löydyttävä oikeanlaisia vastauksia ja oman mielipiteen esittäminenkin tulee olla mahdollista. Hyvä kysely on Vallin mukaan vuoropuhelu vastaajan kanssa. Kyselyn on soljuttava loogisessa järjestyksessä oikeaan suuntaan. Suunnittelulla on siis suuri merkitys ja tämänkin kyselyn tiimoilta toimeksiantajan kanssa mietittiin mm. kysymysten järjestystä. Kyselyn tulee aina olla myös sen verran kevyt, että sitä ei suljeta kesken kyselyn, vaan mielenkiinto säilyy loppuun saakka.

Tutkimuksen luotettavuudella on suuri merkitys. Luotettavuuteen päästään huolellisella suunnittelulla. Kyselyn kysymykset on laadittava huolella, perusjoukko on määriteltävä selkeästi ja otannon on oltava tarpeeksi suuri. Heikkilä (2014) korostaa huolellisuutta ja virheettömyyttä tiedonkeruussa, tulosten syötössä ja käsitteilyssä. Tässä kyselytutkimuksessa on onnistuttu muuten, mutta otannon olisi toivottu olevan suurempi. Tämä raastanee luotettavuutta jonkin verran. Pienen joukon vastauksien perusteella tietoja ei voi yleistää koskemaan koko yrityskenttää. Mutta opinnäytetyötä ajatellen saatiin kuitenkin arvokasta tietoa siitä, miten hiljainen tieto huomioidaan ja miten sitä yrityksissä jaetaan.

Kun kyselyn määräaika 31.3.2019 oli umpeutunut, lähdettiin analysoimaan tuloksia, joista kerrotaan seuraavaksi.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustoiminta jakautuu Heikkilän (2014) mukaan empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Näistä empiirinen jakautuu edelleen kvantitatiiviseen eli määrälliseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen.

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen paljonko. Tämä on lähtökohta myös tälle opinnäytetyölle. Nyt haluttiin tietää kuinka moni yrittäjä tunnistaa hiljaisen tiedon käsitteen, kuinka moni on hiljaisen tiedon arjessaan huomionnut. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yksi aineistonkeruumenetelmä on internetkysely, joka oli omiaan tuomaan opinnäytetyöhön tätä numeerista tietoa. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuslomake on määrällisessä tutkimuksessa yleensä standardoitu, vastausvaihtoehdot ovat lomakkeessa valmiina. Vastausten perusteella tutkimukseen saa lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen verrattuna määrällinen tutkimus ei luotaa asiaa kovin syvälle. Se ei kerro miksi, jokin asia tehdään, niin kuin tehdään. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään asiaa, määrällinen tutkimus ei. (Heikkilä 2014.) Tässä opinnäytetyössä ei haeta syvemmin tietoa siitä, miten hiljainen tieto yrityskentällä huomioidaan. Ennen muuta haluttiin laajemmin tietoa siitä, kuinka moni sen huomioi ja miten. Nämä ovat syitä siihen, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

4.3 Tutkimustulokset

4.3.1 Perustiedot vastaajista

Kyselyyn vastasi yhteensä 44 yrittäjää. Heistä kauhajokisia oli 66 %, isojokisia 16 %, teuvalaisia 11 % ja karijokisia 7 %.



Kuva 2. Suupohjan alue Suomen kartalla. Kyselystä pois kuitenkin Kurikka, joka ei kuulu Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän, SEK:n, alueeseen. (Uudet tuulet 2014)

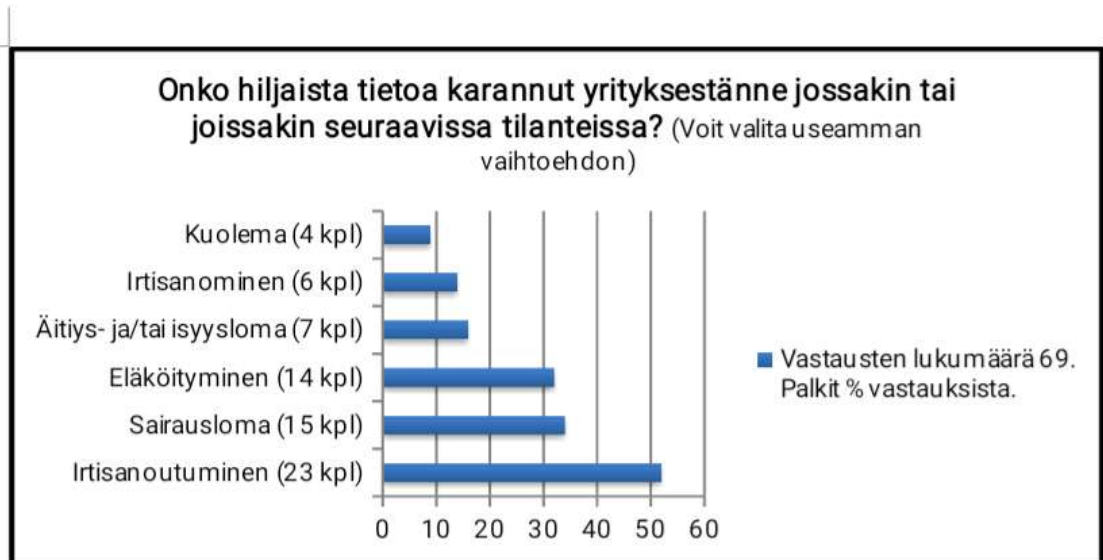
Eniten vastauksia, 41%, tuli yrityksistä, joiden työntekijämäärä on 4-10 henkilöä. 10-20 työntekijää on 25% vastanneista yrityksistä, 1-3 työntekijää 18% yrityksistä, yli 20 työntekijää 14% yrityksistä ja yli 50 työntekijää 2% yrityksistä.

4.3.2 Tietämys hiljaisesta tiedosta

Kyselyn mukaan hiljainen tieto on käsitteenä yrittäjäkentälle tuttua. 75 % vastaajista kertoo tuntevansa käsitteen hyvin, 18 % jonkin verran ja 7% ei lainkaan. Toisaalta kun ajattelee, niin Ei ja Jonkin verran vastanneiden määrä on 25 %, mikä on melko paljon. On siis kuitenkin paljon yrittäjiä, joille hiljainen tieto ei ole kovin tuttua.

23 % vastaajista kertoo, että hiljaisen tiedon jakaminen huomioidaan yrityksessä. 59 % kertoo sitä jaettavan vain jonkin verran ja 18 % ei lainkaan. Tämä osoittaa sen, että hiljaisen tiedon jakamisen osalta tekemistä yrityksissä on paljon. Sen jakamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Erityisesti se, että 18 % kertoo, ettei sitä huomioida lainkaan, on huolestuttavaa.

4.3.3 Hiljaisen tiedon karkaaminen



Kuvio 9. Hiljaisen tiedon karkaaminen yrityksistä.

Kysymykseen hiljaisen tiedon karkaamisen tavoista annettiin mahdollisuus valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Vastauksista käy ilmi, että irtisanoutuminen on suurin hiljaisen tiedon karkaamisen syy. Tänä päivänä työpaikkoja vaihdetaan aivan eri tavalla kuin ennen ja hiljaista tietoa lähtee aina työntekijän mukana.

Toiseksi yleisin syy hiljaisen tiedon karkaamiseen on sairausloma ja aivan sen perässä tulee eläköityminen. Esimerkiksi sairausloma on hyvin tavallinen ja arkipäiväinen asia. Tapauksissa, joissa työntekijä on poissa töistä, vaikka vain parikin päivää, ei välttämättä edes ajatella, että työntekijän hiljainen tieto on tällöin myös sairauslomalla. Ja mitä tulee eläköitymiseen, niin sen tiimoilta hiljainen tieto lähtee lopullisesti. Eläköitymiseen tulisi varautua ajoissa ja hiljaisen tiedon siirtämiseen on näissä tapauksissa kiinnitettävä erityistä huomiota.

Onko hiljaisen tiedon karkaaminen pois yrityksistäne jopa ongelma - kysymykseen yrittäjät vastasivat 57 % ei, 34 % toisinaan ja 9 % vastaa kyllä. Tästä kun yhdistää kyllä ja toisinaan vastaukset, saadaan luvuksi 43 %. Eli kohtalaisen paljon yrittäjistä kuitenkin kokee, että hiljaisen tiedon karkaaminen on ongelma. Jos ei suuremmassa mittakaavassa, niin ainakin toisinaan.

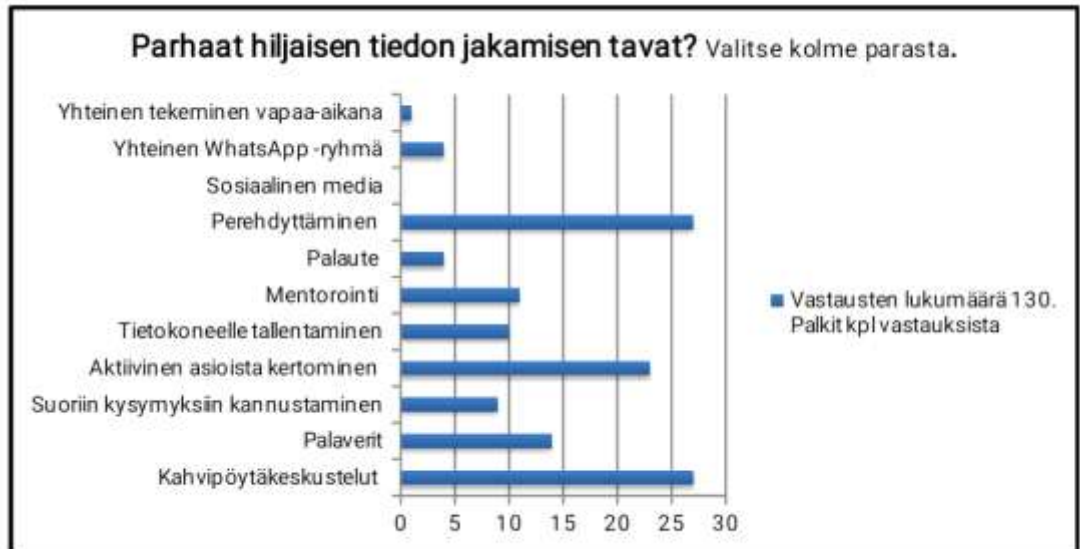
Kysymys hiljaisen tiedon karkaamisen tavoista oli sellainen, joka herätti joissakin yrittäjissä ihmetystä. Asiaa kommentoitiin sekä suoraan kyselyyn, että sähköpostiviestillä. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat sairausloma, äitiys- ja/tai isyysloma, irtisanoutuminen, irtisanominen, eläköityminen ja kuolema. Vastaus oli pakollinen. Tässä kohdin palautetta tuli siitä, kun vastauksissa ei oltu annettu vaihtoehtoa ”ei koskaan”. Eli hiljaista tietoa ei olisi milloinkaan karannut yrityksestä.

Asiasta käytiin sähköpostikeskustelu erään kauhajokisen yrittäjän kanssa ja hän perustelut kuultuaan totesi, että ajatteli asiaa ehkä liian suuressa mittakaavassa. Vaikkei yrityksestä kukaan olisikaan eläköitynyt, ollut äitiyslomalla tai kuollut, on sairausloma enemmän tai vähemmän ajankohtainen jokaisessa yrityksessä. Vaikka työntekijä olisi poissa työpaikalta vain vaikka yhden päivän, on hänen kanssaan poissa silloin myös hiljainen tieto. Tämän takia, parista kommentista huolimatta, kysymys haluttiin pitää mukana kyselyssä, eikä siihen lähdetty lisäämään tuota ”ei koskaan” vastausta. Tämä ehkä sai yrittäjät ajattelemaan, että tosiaan, myös pieni sairausloma vie hiljaista tietoa mukanaan.

4.3.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Kyselyyn vastanneiden ajatukset ja kokemukset olivat hienoa luettavaa, kirjallisia vastuksia antoi erittäin moni. Tietoa jaetaan yrityksissä hyvin monin eri tavoin. Sen jakamisen tärkeys on kohtalaisen hyvin tiedossa.

Vastausten mukaan parhaat hiljaisen tiedon jakamisen tavat ovat perehdyttäminen, kahvipöytäkeskustelut ja aktiivinen asioista kertominen. Myös palaverit, mentorointi ja tietokoneelle tiedon tallentaminen saivat kyselyssä huomiota, sen sijaan sosiaalinen media ei yhtään. Tästä voidaan päätellä, että kasvotusten keskustelu ja tekeminen on paras tapa siirtää tietoa, mutta kohtalaisen tärkeänä pidetään myös sitä, että tärkeimmät tiedot on dokumentoituna tietokoneelle niin, että ne ovat sieltä helposti löydettävissä.



Kuvio 10. Hiljaisen tiedon jakamisen tavat.

Parhaat hiljaisen tiedon jakamisen tavat -kysymyksen jälkeen annettiin vastaajille mahdollisuuden kertoa, miten hiljaista tietoa omassa yrityksessä jaetaan. Kysymys oli avoin, joten siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Oli ilahduttavaa nähdä, miten moni oli tähän kysymykseen kuitenkin vastannut.

Jakamisen tavoista avoimissa vastauksissa esiin nousi mm. mentorointi. Kokeen ja uuden työntekijän yhdessä tekemistä pidetään tärkeänä.

Hiljainen tieto siirtyy parhaiten tekemällä, siis siten, että uusi työntekijä ja kokenut työntekijä, tekevät yhdessä työtä. Kokemukset, tieto ja osaaminen siirtyvät, kun työtä tehdään arjessa yhdessä, uusi ihminen kysyy neuvoa ja vanhempi jakaa kokemuksiaan.

Vastauksista kävi ilmi myös se, että työntekijöiden tulee voida työssään hyvin. Tällöin hiljainen tieto pysyy talossa. Tässä kohdin siis työhyvinvointi nostaa sekään päätään.

Pyrkimällä pitämään hyvää huolta työntekijöistä, jotta he pysyvät yrityksessämme eikä tietotaito karkaa muualle.

Työntekijöiden persoona vaikuttaa kaikkeen, meillä on jokaisella omanlaisensa luonne. Eräs vastaaja esitti kommentin juurikin tähän liittyen. Kaikkia ei ole helppo lähestyä.

On henkilöitä, jotka avoimesti jakavat tietoa ja dokumentoivat kaiken. On myös henkilöitä, joita ei pysty kunnolla lähestymään ja jotka pitävät itseään korvaamattomina. Samalla pihtaavat tietoa ja luulevat, että se tekee heidät korvaamattomiksi. Pääsääntöinen ohjeistus talossa on, että kaikki tieto: työtavat, asiat ym on oltava kirjattu työohjeisiin ja dokumentoitu. Kaikki muutokset ja uudet asiat on tiedotettava kirjallisesti.

Palaverit ja tietojen dokumentointi ovat nekin hyviä hiljaisen tiedon jakamisen tapoja. Eläköityminen on sekin huomioitu suupohjalaisessa yrityksessä. Tässä vielä muutamia lainauksia vastauksista, joita avoimeen kysymykseen kirjattiin:

Viikoittaisina palavereissa käsitellään joskus asioita, jotka ovat lähinnä yhden työntekijän hallussa.

Kirjaamalla suhteellisen tarkasti työhön tarvittavat ohjeistukset.

Yritämme saada ns. hiljaisen tiedon ylös muistiin.

Eläköityvä työntekijä kiersi uuden työntekijän kanssa useampia päiviä autolla ympäri kylää, näyttäen ja kertoen meidän yrityksemme kannalta tärkeitä paikkoja.

Tietojen jakaminen on huomioitu tiedon jakamisessa. Pehdytyksen kautta ja esim. ihan sillä, että on usein henkilöstöpalavereja, johdon palavereja, joissa jaetaan tietoa ja lisäksi käytössä on yhteinen google drive, jonne kerätään keskitetysti tietoja. Pyritään siis kukin jakamaan aktiivisesti tietoa ja huolehtimaan siitä, että mahdollisimman vähän tietoa on pelkästään jonkun yhden ihmisen takana muiden ulottumattomissa. Lisäksi on yhteisiä prosesseja kirjoitettu auki ja tallennettu, joten työnteon tavat ovat tiedossa.

Minulla on alaltani hiljaista tietoa aika paljon, koska olen ollut samassa työssä yli 30 vuotta. Juuri viime viikolla juttelin toisen pitkäaikaisen, eri alalla työskentelevän ammattilaisen kanssa, että paljon menee hiljaista tietoa taivaan tuuliin, kun lopetamme hommat. Meillä osa tiedoista on arkistoitu muita työntekijöitä varten.

Koitetaan saada välillä nuorempia työntekijöitä kokeneempien mukaan samoihin töihin. Näin saisi välitettyä kokemusten kautta tietoa käytännöistä.

Tiedettäessä henkilön pois jäämisestä palveluksesta pyritään siirtämään tietoa toisille henkilöille ja varaamalla riittävän pitkä aika esim. yhdessä työskentelyyn.

Olemme tekemässä perehdytyskansioita jokaisesta työpisteestä niin tuotannossa kuin toimistossakin ja näihin pyritään keräämään myös se kaikki hiljainen tieto.

4.3.5 Perehdyttäminen

Kuten lellä olevista kyselyyn vastanneiden kommentteistakin jo voi päätellä, on uuden työntekijän oikeanlainen perehdyttäminen tärkeää. Kyselyssä kysyttiin hiljaisen tiedon merkityksestä tilanteessa, kun yritykseen tulee uusi työntekijä. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,18 (1 ei merkitystä - 5 todella suuri merkitys). Eli hiljaisen tiedon merkitys nostetaan todella korkealle.

Toisaalta uuden työntekijän perehdyttämiseen panostamisessa keskiarvoksi tuli 3,5. Kahdeksan vastaajaa kertoi, että perehdyttäminen on laadukasta ja hyvää, mutta suurin joukko, yhteensä 19 yrittäjää valitsi vastaukseksi neutraalin kolmosen. Tässä on siis tekemistä. Perehdyttämisen merkitys tiedetään, mutta käytännössä asiaa ei hoideta aivan niin hyvin kuin olisi mahdollista.

Perehdytyskansioita uusille työntekijöille on 41 %:lla vastaajista ja 59 % ei, toisaalta 80 % vastaajista kertoo, että uusi työntekijä voi seurata aluksi kokeneiden työntekijöiden työskentelyä. Näin uusi ihminen saa paremman käsityksen siitä, mitä talossa tehdään ja miten.

4.3.6 Muut hiljaisen tiedon jakamisen tavat

Hiljaisen tiedon jakamisessa tärkeimmässä roolissa on ihmisten välinen vuorovaikutus. On kuitenkin todettu, että tietoa myös pantataan. Ei haluta kertoa omaa tietoa, kun ajatellaan sen olevan itselle eduksi. Kyselyyn vastanneissa yrityksissä tiedon panttaamista ei ole juurikaan koettavissa. Vastausten keskiarvo oli 4,11 asteikolla, 1 tietoa pantataan paljon - tietoa ei pantata yhtään 5. Kaksi vastaajista

valitsi tässä kohdin vastauksen 2, eli joukossa on toki yrityksiä, joissa panttaaminenkin on arkipäivää.

37 yrittäjää kertoo, että yrityksen ilmapiiri on hyvä ja ihmisiä kuunnellaan. Ilmapiirin avoimuus on keskiarvoltaan 4,27, kun vastaus 5 on erittäin avoin.

Palavereita järjestää säännöllisesti 16 yrittäjää ja silloin tällöin 26. Tämä on kohtalaisen hyvä tulos. Mutta toisaalta puhutaanko asioista kuitenkin riittävästi, sai vastaajat valitsemaan useimmiten numeron 4. Kysymykseen puhumisesta keskiarvoksi tuli 3,8, joten yrittäjät kuitenkin kokevat, että puhua voisi vieläkin enemmän.

Palautetta työntekijöilleen antaa 29 yrittäjää ja 15 joskus. Myös esimiehet ottavat palautteen mielellään ja ennakkoluulottomasti vastaan. 26 vastaajaa kertoo ottavansa palautteen työntekijöiltä vastaan aina ennakkoluulottomasti, 17 kertoo asian riippuvan tilanteesta. Kukaan ei vastannut ei. Reagoidaanko palautteisiin sitten niiden vaatimalla tavalla. Tässä vastausten keskiarvo oli 3,86 eli pientä parantamisen varaa löytyy, kun paras arvosana tässä olisi ollut 5. Ari Rämö (2018, 187) toteaa, että palaute on edellytys sille, että pomo voi kehittyä. Rämön sanoin munkkilatina tai silkkihansikkain annettu palaute tulisi unohtaa. Palaute tulee antaa suoraan ja kerrottava asia niin kuin se on.

Kyselytutkimuksessa haluttiin muistuttaa yrittäjiä myös siitä, että hiljainen tieto on osa riskienhallintaa. Ja tässä kohdin erityisesti päätään nostavat henkilöriskit. Edelleenkin löytyy työpaikkoja, joissa suuri määrä tietoa lepää tietyn tai tiettyjen avainhenkilöiden harteilla. Tätä tietoa ei välttämättä ole kirjattu minnekään ylös ja kun avainhenkilö syystä tai toisesta jättää työpaikan, on tiedossa todellisia ongelmia. 50 % vastaajista toteaa, että tällaiseen tilanteeseen olisi ehdottomasti varauduttava. He siis tiedostavat mahdollisen ongelman, mutta eivät ole toistaiseksi tehneet vielä asian eteen mitään. 27 % vastaajista taas kertoo, että asia on heillä hoidossa ja 23 % kertoo, että asian eteen ei ole tehty mitään.

Sukupolvenvaihdokset haluttiin ottaa kyselyyni mukaan, koska yrityksen myyminen on aina tilanne, jossa hiljaista tietoa lähtee luopuvan yrittäjän mukana paljon. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä 7 % toteaa, että sukupolvenvaihdos on ajankohmainen viiden vuoden sisällä ja 22 % se on mahdollinen. Vastanneista melkein 43

% kertoo ajatelleensa jo hiljaisen tiedon siirtoa yrityskaupan mukana. Asia ei ole ollenkaan yksinkertainen, joten siihen tulee paneutua huolella.

Kyselyn viimeiset kyselyt liittyivät yleisesti hiljaiseen tietoon ja samalla tuotiin esiin myös koulutusnäkökohta. Kyselyyn vastanneet yrittäjät kertovat, että kysely herätti ajattelemaan asiaa. Näin vastasi 82 % vastanneista, mikä on hyvä asia, koska tavoite oli herätellä yrittäjäkenttää hiljaisen tiedon merkitykseen.

Hiljainen tieto on osalle käsitteenä ehkä hieman outo ja ainakin sen jakamisen tavat sekä tehokas tiedon jakaminen mietityttävät siinä määrin, että asiaan liittyvään koulutukseen yrittäjäkunta voisi osallistua. 14 % kertoo olevansa halukkaita koulutukseen heti ja 68 % osallistuisi mahdollisesti.

Nostetaanko hiljaisen tiedon merkitystä tarpeeksi esiin yrityksessänne -kysymys kiteyttää sen, ettei hiljaista tietoa huomioida tarpeeksi. Vastausten keskiarvo oli 3,2, kun paras on 5. Viimeisimpänä yrittäjät kertovat, ottavatko he hiljaisen tiedon paremmin huomioon jatkossa. Kukaan ei vastannut ei. 57 % vastaa kyllä ja 43 % ehkä. Näin tulisikin olla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hiljainen tieto on käsitteenä mielenkiintoinen. Me tiedämme ja osaamme, mutta me emme tiedosta sitä, että osaamisen taustalla on kokemusta, rutiineja, verkostoja ja itse oppiamme tapoja tehdä työtä. Tämä kaikki on hiljaista tietoa, joka ohjaa kaikkea mitä teemme. Unkarilaisbrittiläisen tutkijan Michael Polanyin (1891-1976) sanoin, *Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan*. Tämä on niin totta, jokaisessa päivässämme.

Hiljaisen tiedon olemassa olosta on puhuttu pitkään, mutta edelleenkin tänä päivänä sen merkitystä ei täysin ymmärretä. Hiljaisen tiedon olemassaoloa ei ajatella, ei tiedetä mikä on hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa on jokaisella ja kokemuksen myötä hiljaisen tiedon määrä kasvaa koko ajan. Yrityksissä ja organisaatioissa hiljaisen tiedon huomioiminen on tärkeää, jotta sekä kokeneet että uudet työntekijät voivat antaa parhaan panoksensa yritykselle. Tieto, osaaminen ja hiljainen tieto ovat yhdessä asioita, joilla tehdään parasta mahdollista tulosta.

Yrityskentällä panostetaan perehdytykseen, mikä on tärkeää hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Uuden työntekijän on saatava kattavasti tieto työtehtävistään aloittaessaan työnsä. Perehdytyskansioita, eli dokumentoitua tietoa työstä, ei ole jokaiselle työpaikalla, mutta perehdytyskansioiden merkitys tiedostetaan. Uusi työntekijä saa joissakin yrityksissä aina tai ainakin tarpeen mukaan seurata kokeneita työntekijöitä työssään. Yrityksissä tulee panostaa siihen, että niin sanottuna kokeneen työntekijän varjona oleminen olisi jokaisen uuden työntekijän etuoikeus. Seuraamalla työn tekemistä, kyselemällä ja kuuntelemalla kokenutta työntekijää saa uusi työntekijä paljon tietoa ja ennen muuta hiljaista tietoa. Kokenut työntekijä ei aina välttämättä osaa suoraan asiaa kertoa, mutta uusi työntekijä voi osata kysyä.

Asioista kertominen ja kuunteleminen eli avoin vuorovaikutus on hiljaisen tiedon osalta kaikkein tärkeintä. Työpaikan ilmapiirin on oltava kunnossa, että tietoa ja kokemuksia jaetaan avoimesti, eikä tietoa ainakaan lähdetä omaa etua tavoittelemalla panttaamaan. Avoin ilmapiiri on yrityksen etu. Oma merkityksensä on myös yrityksen johtamisella. Johdon on asetettava askelmerkit sille, miten työpaikalla toimitaan, miten opitaan uutta ja tuodaan niin tärkeää hiljaista tietoa esiin.

Niinkin arkinen asia kuin kahvipöytäkeskustelut ovat yrittäjien mukaan perehdyttämisen jälkeen paras mahdollinen paikka hiljaisen tiedon jakamiseen. Sen sijaan, että ajateltaisiin kahvitaukojen vievän aikaa työnteosta, niihin tulisi panostaa. Kahvikupposen äärellä työntekijät keskustelevat ja usein keskustelu liittyy työhön. Tämä on luonteva ja helppo tapa jakaa hiljaista tietoa.

Toistaiseksi sosiaalinen media ei ole yrittäjille luonnollinen tapa jakaa hiljaista tietoa. Maailma kuitenkin muuttuu ja tuo mukanaan digitaalisuutta. Maailman muuttuessa myös yrityksen johtamisen on muututtava. On tiedostettava uudet tavat tehdä töitä ja tähän liittyy myös mm. sosiaalinen media ja kaikki muu mitä sähköisesti voidaan tehdä. Tätä päivää ja ennen muuta tulevaisuutta ajatellen on yrityskentällä lähdettävä aktiivisesti ottamaan haltuun kaikki mihin liittyvät tietokoneet ja mm. älypuhelimet. Yrittäjien on oltava ennakkoluulottomia, heidän on pyristeltävä eroon vanhoista hyväksi havaituista tavoista ja haettava toimintaan uudenlaista tehokkuutta. Vaikka esimerkiksi sanat verkko, intra, some ja blogi saattavat monistaa yrittäjistä tuntua työntekoa ajatellen merkityksettömiltä, on niiden hyödyt kuitenkin hyvä huomioida. Verkko on yksi tapa jakaa tietoa, myös hiljaista tietoa. Tähän liittyen suunnittelua ja tutkimusta on varmasti luvassa tulevaisuudessa paljon.

Hiljainen tieto, sen jakaminen ja sisäistäminen muuttuvat siinä missä työtavatkin muuttuvat. John P. Kotter (1996, 141-151) toi jo yli 20 vuotta sitten kirjassaan esiin, sen, että 2000-luvun yritys on aivan erilainen kuin 1900-luvun yritys. Viime vuosisadalla yritykset eivät osanneet samalla tavalla elää muutoksessa kuin nykypäivän yritykset osaavat. 1900-luvun yritysmaailmaa kuvaavat byrokraattisuus, monitasoisuus, tietojärjestelmien vähyys, sisäänpäin suuntautuneisuus, poliittisuus ja hitaus. 2000-luvulta Kotter nostaa esiin johtajuuden merkityksen, asioiden johtamisen, avoimuuden, sopeutuvaisuuden, tiimit, yksilöiden vastuun ja elinikäisen oppimisen.

Elinikäinen oppiminen ja hiljainen tieto ovat iso osa yritysten arkea ja tuloksen tekemistä. Tutkimuksia ja suunnitelmia hiljaiseen tietoon liittyen tulee tehdä jatkosakin, näin asiaa nostetaan esiin ja luodaan uusia toimintatapoja siihen, miten hiljainen tieto tehokkaimmin erilaisissa yrityksissä liikkuu. Tieto, oppiminen ja uuden tiedon luominen ovat asioita, joilla tulee olla sijaa jokaisessa yrityksessä. Osaaminen luo tehokkuutta ja tehokkuus tulosta.

LÄHTEET

- Ajanko S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Bennet, D. & Bennet, A. 2008. Engaging tacit knowledge in support of organizational learning, *Vine*, vol. 38, no. 1, pp. 72-94. [Verkkoartikkeli]. ProQuest. [Viitattu 2.4.2019]. Saatavilla: <https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/abicomplete/docview/232065521/FD416C263E174633PQ/7?accountid=27298>
- Elinkeinoelämän valtuuskunta, EVA. 2013. Työmarkkinoille tulevat ja työmarkkinoilta poistuvat 1960–2040. [Viitattu 5.5.2019]. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta. [Verkkosivu]. Saatavilla: <https://www.eva.fi/tyotjatekijat/tyomarkkinoille-tulevat-ja-tyomarkkinoilta-lahtevat-1960-2040/>
- Elo-Pärssinen, K. 2017. Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytyksiä. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Perheyriyksen liitto. [Viitattu 14.3.2019]. Saatavilla: <https://perheyriyksen.fi/uutishuone/asiantuntija-artikkelit/onnistuneen-sukupolvenvaihdoksen-edellytyksia>
- Forma, P. 2018. Sairauspoissaolojen luonne työelämässä. Sairauspoissaolot ja uusi työelämä -seminaari. [Luentomateriaali]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 6.4.2019]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/10/Kooste_esitykset_sairauspoissaolot.pdf
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. [Verkkomateriaali]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 2.4.2019]. Saatavilla: <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. [e-kirja]. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. [Viitattu 30.3.2019]. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.libts.seamk.fi/fi/s/ak/kirjat/aikaansaajan-asenne-2017/?coll=6>
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Media Zone OÜ.
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. [e-kirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 9.4.2019]. Saatavana Ellibs -kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. [e-kirja]. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy. [Viitattu 20.2.2019]. Saatavana Ellibs -kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten menestyä ja johtaa muuttuvassa maailmassa? Juva: Bookwell Digital Oy.
- Kinnunen, H. Työelämän tehostaminen voi vaarantaa hiljaisen tiedon: "Kiire on pahin surma". [Verkkootikkeli]. Helsinki: Yle. [Viitattu 5.5.2019]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-7907393>
- Kotter J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press, USA.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- Leiviskä, P. 2018. Johtaminen ei kuulu pelkästään pomoille – nämä taidot jokaisen tulisi osata töissä. [Verkkootikkeli]. Duunitori. [Viitattu 14.3.2019]. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/nama-taidot-jokaisen-tulisi-osata-toissa/>
- Manka, M-L. 2012. Työn ilo. [e-kirja]. Helsinki: Sanoma Pro Oy. [Viitattu: 1.5.2019]. Saatavana Ellibs –kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Miinalainen, P. 2005. Hiljainen tieto. Hiljainen tieto yrityksen voimavarana. [Blogi]. Helsinki: Oy Arbor Vitae Finland Ltd. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavilla: <https://www.arborvitae.fi/8>
- Nevalainen, M. ja Loipponen, J. 2017. Hiljainen tieto osana yritysten tulevaisuutta. [Verkkootikkeli]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 24.1.2019]. Saatavilla: <http://www.lamkpub.fi/2017/06/26/hiljainen-tieto-osana-yritysten-tulevaisuutta/>
- Niinimäki N. 2011. Hiljaisen tiedon siirtäminen Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä. [Opinnäytetyö]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/42362/Niina_Niinimaki.pdf?sequence=1
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nuutinen, O. Ei päiv. Hiljainen tieto. [Verkkosivu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. [Viitattu 18.1.2019]. Saatavilla: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Osaamista Kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 2011. [Verkko-opas]. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. [Viitattu 21.2.2019]. Saatavilla: <https://www.kt.fi/publications/2011-004>


- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31(3). Saatavilla: <https://journal.fi/inf/article/view/7079>
- Rantala T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista arjessa. Viro: StatusPrint OÜ.
- Salmenkivi E. 2014. Platon. [Verkkoartikkeli]. Tampere: Filosofia.fi, Portti filosofiaan. [Viitattu 26.3.2019]. Saatavilla: <https://filosofia.fi/node/5315>
- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 14.3.2019]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>
- Smith, M. K.. 2003. Michael Polanyi and tacit knowledge, the encyclopedia of informal education.[Verkkoartikkeli]. InFed. [Viitattu 26.3.2019]. Saatavilla: <http://infed.org/mobi/michael-polanyi-and-tacit-knowledge/>
- SRHY-Riskienhallinta a. Ei päiv. Mistä riskienhallinnassa on kysymys. [Verkkosivusto]. Suomen Riskienhallintayhdistys. [Viitattu 26.3.2019]. Saatavilla: <https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta.html>
- SRHY-Riskienhallinta b. Ei päiv. Henkilöriskit. [Verkkosivusto]. Suomen Riskienhallintayhdistys. [Viitattu 26.3.2019]. Saatavilla: <https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>
- Suomela, R. 2016. Hiljainen tieto näkyväksi. [Opinnäytetyö]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 18.1.2019]. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119429/Suomela_Rosa.pdf?sequence=1
- Suur-Inkeroinen S. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen. Case- tutkimus mestarit ja kisällit. [Pro gradu tutkielma]. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. [Viitattu 29.3.2019]. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84239/gradu06443.pdf?sequence=1>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? [e-kirja]. Helsinki: Talentum Media Oy. [Viitattu 10.4.2019]. Saatavana Elibs –kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Tieteen termipankki. 2016. Tieto. [Verkkosivusto]. Tieteen Termipankki. [Viitattu 29.1.2019]. Saatavilla: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:tieto>
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.). 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47 vuosikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tynkkynen, A. 2018. Kokemustieto vaikuttaa. [Blogi]. Helsinki: Invalidiliitto ry. [Viitattu 1.2.2019]. Saatavilla: <https://www.invalidiliitto.fi/blogit/kokemustieto-vaikuttaa>
- Urpelainen, A-k. 11.3 2019. Onko tuttua, palaute on hyvää kun työstä ei sanota mitään ja huonoa, kun tulee haukut? – Kehu-palvelu yrittää murtaa tätä lukkoa. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Talouselämä. [Viitattu 14.3.2019]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/onko-tuttua-palaute-on-hyvaa-kun-tyosta-ei-sanota-mitaan-ja-huonoa-kun-tulee-haukut-kehu-palvelu-yrittaa-murtaa-tata-lukkoa/9e8d9b30-bfd4-3f92-bf8a-c86c81af5544>
- Uudet Tuulet. 2014. Suupohjan paikallinen kehittämisstrategia vuosille 2014-2020 ja hakemus Leader-toimintaryhmäksi. [Verkkomateriaali]. Kauhajoki: Leader Suupohja. [Viitattu 3.4.2019]. Saatavilla: http://www.leadersuupohja.fi/images/Kehittamisstrategia_2014-2020_lopullinen_nettili_v2.pdf
- Valkonen, M. 13.9.2018. Mikä hiljaisen tiedon siirtämisessä on vaikeaa? Johtajat vastaavat. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Talouselämä. [Viitattu 25.1.2019]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/mika-hiljaisen-tiedon-siirtamisessa-on-vaikeaa-johtajat-vastaavat/a7af6c0b-c402-315d-84a3-b59717a5e6aa>
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.
- Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Youngren, D. 2018. 5 Ways To Increase Knowledge Sharing In Your Organization. [Blogi]. Austin, USA: Bloomfire. [Viitattu 17.1.2019]. Saatavilla: <https://bloomfire.com/blog/522359-5-ways-to-encourage-knowledge-sharing-within-your-organization/>
- Valli R. (toim.). 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. [e-kirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 2.4.2019]. Saatavana Ellibs-kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Valtionkonttori. 2019. Valtion työnsuojelun ajankohtaista. [Verkkosivu]. Helsinki: Valtionkonttori. [Viitattu 13.3.2019]. Saatavilla: <https://www.valtiokonttori.fi/tyosuoja/valtion-tyosuoja-ajankohtaista/>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset



SEK
SUUPOHJAN
ELINKEINOTOIMIN KUNTAYHTYMÄ

Hiljainen tieto - yrityksen voimavara, joka tulee huomioida

Hiljainen tieto on kokemusta, toimintaamme ohjaavia tapoja, rutineja ja tietoisuutta. Työntekijä on yritykselle arvokas, hiljaisen tiedon pankki. Mutta eteen tulee aina myös tilanteita, joissa kokeneen työntekijän matkassa hiljainen tieto uhkaa karata tai karkaa yrityksestä. Työntekijä voi jäädä sairauslomalle, ärttys- tai isyyshomalle, hän voi vaihtaa työpaikkaa tai jäädä eläkkeelle. Näin hiljainen tieto karkaa, mutta mikä tähän herätään yleensä aivan liian myöhään? Hiljaisen tiedon merkitystä ei tänä päivänä voi korostaa liikaa. Miten hiljaisen tiedon sitten voi tunnistaa ja miten sitä voi jakaa? Miten yleensä voi jakaa tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi?

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

**Kiitollisena vastauksistanne,
Hanne Välikangas
Seinäjoen ammattikorkeakoulu**

1. Millä paikkakunnalla toimitte? *

- Isojoki
- Karijoki
- Kauhajoki
- Teuva

2. Yrityksenne työntekijämäärä? *

- 1-3 työntekijää
- 4-10 työntekijää
- 10-20 työntekijää
- yli 20 työntekijää
- yli 50 työntekijää

3. Onko hiljainen tieto teille käsitteenä tuttu? *

- Kyllä
- Ei
- Jonkin verran

4. Onko hiljainen tieto ja sen jakaminen huomioitu yrityksessänne? *

- Kyllä
- Ei
- Jonkin verran

5. Jos olette huomioineet, miten olette sen tehneet?

6. Onko hiljaista tietoa karannut yrityksistä jossakin tai joissakin seuraavissa tilanteissa? (Voit valita useamman vaihtoehdon): *

- Sairausloma
- Äitiys- ja/tai isyysloma
- Irtisanoutuminen
- Irtisanominen
- Eläköityminen
- Kuolema

7. Onko hiljaisen tiedon karkaaminen pois yrityksistä jopa ongelma? *

- Kyllä
- Ei
- Toisinaan

8. Hiljainen tieto liittyy myös riskienhallintaan. Onko yrityksessänne varauduttu ja kirjattu tärkeä tieto ylös, sen varalta, jos avainhenkilö tai yrityksen johtaja kuolee tai hänelle sattuu jotakin niin vakavaa, ettei hän pysty tekemään enää työtään? *

- Kyllä
- Ei
- Tähän olisi ehdottomasti varauduttava

9. Hiljaisen tiedon merkitys tilanteessa, jossa kokeneen työntekijän saappaisiin astuu uusi työntekijä? *

- Ei ole lainkaan merkitystä 1 2 3 4 5 On erittäin suuri merkitys

10. Panostatteko uuden työntekijän perehdyttämiseen tarpeeksi? *

- Aivan liian vähän 1 2 3 4 5 Erittäin paljon

11. Onko yrityksessänne käytössä perehdytyskansio uusia työntekijöitä ajatellen?

- On
- Ei

12. Annatteko uudelle työntekijälle mahdollisuuden olla aluksi kokoneiden työntekijöiden ns. varjona eli annatteko hänelle mahdollisuuden seurata työskentelyä yrityksessänne? *

- Kyllä
- Ei
- Vain tarvittaessa

13. Koetteko, että yrityksessänne pantataan tietoa? Tietoa ei haluta jakaa, vaan se halutaan pitää omana tietona. *

Erittäin paljon 1 2 3 4 5 Ei yhtään

14. Koetteko, että yrityksenne ilmapiirin takia ihmistä ei kuunnella, eikä työntekijöillä siksi ole enää motivaatiota kertoa tärkeistä asioista?

Ei tätä ei tapahdu lainkaan 1 2 3 4 5 Kyllä, näin on ehdottomasti

15. Onko yrityksessänne avoin ilmapiiri? *

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 On, erittäin avoin

16. Järjestättekö palavereita, joissa asioista voidaan yhdessä keskustella ja joissa hiljainen tieto voi nousta esiin? *

- Kyllä, säännöllisesti
- Ei lainkaan
- Silloin tällöin

17. Puhutaanko yrityksessänne asioista tarpeeksi usein ja tarpeeksi avoimesti? *

Ei ollenkaan 1 2 3 4 5 Ehdottomasti kyllä

18. Annatteko työntekijöillenne palautetta? *

- Kyllä
- Ei
- Joskus

19. Jos olet esimiesasemassa oleva henkilö, otatko ennakkoluulottomasti vastaan kaiken palautteen, jota itse saat työntekijöiltäsi?

- Kyllä
- En
- Riippuu tilanteesta

20. Reagoidaanko palautteisiin niiden vaatimalla tavalla? *

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Kyllä, ehdottomasti

21. Parhaat hiljaisen tiedon jakamisen tavat? Valitse kolme parasta. *

- Kahvipöytäkeskustelut
- Palaverit
- Suorin kysymyksiin kannustaminen
- Aktiivinen asioista kertominen
- Asioiden tallentaminen tietokoneelle
- Mentorointi
- Palaute
- Uuden työntekijän perehdyttäminen
- Sosiaalinen media
- Yhteinen WhatsApp -ryhmä
- Yhteinen tekeminen vapaa-aikana

22. Koetteko, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen on haastavaa? *

On todella haastavaa 1 2 3 4 5 Ei ole haastavaa

23. Oletteko suunnittelemassa sukupolvenvaihdosta seuraavan viiden (5) vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei
- Mahdollisesti

24. Jos sukupolvenvaihdos on ajankohtainen, oletteko ajatelleet hiljaisen tiedon siirtoa yrityskaupan mukana?

En yhtään 1 2 3 4 5 Kyllä, todella paljon

25. Jos hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jakamiseen liittyvää koulutusta järjestettäisiin, olisitteko valmiita osallistumaan siihen? *

- Kyllä
- Ei
- Mahdollisesti

26. Herättikö kysely ajattelemaan asiaa? *

- Kyllä
- Ei
- Eipä juuri

27. Nostetaanko hiljaisen tiedon merkitystä tarpeeksi esiin yrityksessänne? *

Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Todella paljon

28. Aiotteko ottaa hiljaisen tiedon jatkossa entistä paremmin huomioon yritystoiminnassanne? *

Kyllä

Ei

Ehkä

Lähetä