

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Noora Noppari

Opinnäytetyö

Hiljainen tieto ja sen riskit
Case Yritys X

Työn ohjaaja
Työn tilaaja
Tampere 12/2009

lehtori, Heli Leskinen
Yritys X

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Noora Noppari
Työn nimi	Hiljainen tieto ja sen riskit, Case Yritys X
Sivumäärä	41 sivua +1 liite
Valmistumisaika	joulukuu 2009
Työn ohjaaja	lehtori, Heli Leskinen
Työn tilaaja	Yritys X

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä käsitellään hiljaista tietoa ja sen riskejä. Jotta oli mahdollista ymmärtää, mitä hiljainen tieto on, käytiin aluksi läpi tiedon teoriaa. Myös riskien osalta tarkasteltiin niitä ensin yleisesti, jotta hiljaiseen tietoon liittyvät riskit voitaisiin ymmärtää. Työssä pohdittiin myös tapoja, joilla hiljaista tietoa voidaan jakaa. Työn lopussa teoria yhdistettiin esimerkkiyritykseen, jossa hiljaisen tiedon riskit olivat toteutuneet.

Työn tarkoitus oli perehtyä hiljaiseen tietoon ja millaisia ovat sen riskit. Työssä tuotiin esille keinoja, joilla hiljaisen tiedon katoamista yrityksestä voidaan välttää. Esimerkkiyrityksen kohdalla tutkittiin hiljaista tietoa arkielämässä ja miten työntekijät kokivat sen irtisanomistilanteessa.

Työssä käsitellyn teorian pohjalta tehtiin kysymyksiä esimerkkiyrityksessä. Kolmea työntekijää haastateltiin, tilanteessa, jossa he kaikki olivat irtisanottu ja jotta he pystyivät vastaamaan kysymyksiin rehellisesti ja kritiikkiäkin antaen, haastattelut tehtiin anonymisti.

Haastattelujen tulokseksi saatiin, että hiljaista tietoa ei yrityksessä ole käsitelty systemaattisesti. Työntekijät olivat keränneet joitakin tietojaan muistiinpanoiksi, mutta niiden käytettävyys yleisesti ei ollut mahdollista. Irtisanomisista huolimatta haastatellut olivat kuitenkin valmiita auttamaan seuraajiaan ja jakamaan tietojaan.

Hiljainen tieto on yksi tärkeä osa yritystä. Sen avulla voidaan välttyä monilta aikaa vieviltä tilanteilta, kuten lomien aikana kerääntyviltä töiltä. Ei ole yrityksen edun mukaista, että tiedot ovat vain yhden ihmisen hallinnassa. Hiljainen tieto tulisi huomioida yrityksen kaikilla osa-alueilla, jolloin työntekijöiden tiedonjako ja työssä jaksaminen parantuvat.

Avainsanat tieto, hiljainen tieto, riskit, hiljaisen tiedon riskit

Writer	Noora Noppiari
Thesis	Tacit Knowledge and its Risks Case Company X
Pages	41 pages, 1 appendix
Graduation time	December 2009
Thesis Supervisor	Heli Leskinen
Co-operating Company	Company X

ABSTRACT

This thesis is about tacit knowledge and its risks. First, the thesis presents theories of knowledge so that tacit knowledge can be more clearly understood. Also, risk is presented generally before the risks that are related to tacit knowledge are discussed. This thesis also covers different ways of sharing knowledge. Finally, these theories are combined in a case study of a particular company where the risks associated with tacit knowledge have actually been realized.

The aim of this thesis was to study tacit knowledge and its risks. Ways of preventing tacit knowledge from disappearing from companies have also been dealt with. In the company studied, tacit knowledge has been studied in real life, and the employees have been asked for their views of tacit knowledge in their own situations.

Interviews were conducted for the theory part. Three employees who had all been fired were interviewed. The interviews were conducted anonymously in order to get honest answers; the interviewees could also give criticism.

The result of this case study was that the company concerned did not deal with tacit knowledge systematically. Employees had collected some notes for their own use, but those were not in useful form in general. Despite having been fired, the interviewees were ready to share their knowledge and help the employees who replaced them.

Tacit knowledge is an important part of business. Tacit knowledge can help, for example, temporary holiday workers, so that the work of the regular workers does not accumulate during holiday seasons. It is not good for business if essential knowledge is stored only in the memories of individual employees. Tacit knowledge should be noticed in its all sectors, which will improve knowledge sharing and work management among employees.

Keywords knowledge, tacit knowledge, risk, risks of tacit knowledge

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
2 TIETO	6
2.1 Tiedon arvo	6
2.2 Mitä on tieto?	7
2.3 Tiedon jaottelu.....	8
2.4 Hiljainen tieto.....	9
2.4.1 Hiljaisen tiedon teoriaa	9
2.4.2 Hiljaisen tiedon lajit.....	10
2.4.3 Hiljainen tieto osana tiedon luomista	11
2.4.4 Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt	13
2.4.5 Hiljaisen tiedon jakamisen esteet.....	14
3 RISKIT	15
3.1 Mikä on riski?	15
3.2 Riskilajit	15
3.2.1 Liikeriskit	16
3.2.2 Henkilöriskit.....	17
3.2.3 Tietoriskit.....	18
3.2.4 Muut riskilajit.....	19
3.3 Hiljaisen tiedon riskit	20
3.3.1 Eläköityminen.....	20
3.3.2 Irtisanominen ja irtisanoutuminen.....	21
3.3.3 Henkilöstön suuri vaihtuvuus.....	22
3.3.4 Toiminnan siirtyminen ulkomaille.....	22
3.3.5 Henkilöstön tiedon panttaaminen	23
4 TAPOJA JAKAA HILJAISTA TIETOA.....	25
4.1 Yhteistyö	25
4.2 Työn kehittäminen.....	26
4.3 Henkilöstötoiminnot.....	26
5 HILJAINEN TIETO ESIMERKKIYRITYKSESSÄ.....	28
5.1 Yritys X.....	28
5.2 Haastattelu työntekijöiden hiljaisesta tiedosta	28
5.3 Vastausten pohdintaa	33
6 YHTEENVETO	38
LÄHTEET.....	40
LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on tehty aikana, jolloin suuret irtisanomiset ja puheet suurten ikäluokkien eläköitymisestä ovat arkipäivää. Itse henkilöstön lähtiessä, lähtee heidän mukanaan myös paljon tietoa ja juuri tieto on yritysten elinehto. Olisikin tärkeää, että henkilöstön mukana ei lähtisi niin paljon tietoa, että yritys heikentyisi.

Hiljainen tieto on tietoa, jota löytyy toimintatavoistamme ja rutineistamme. Kuitenkin näiden tiedostaminen voi olla hankalaa. Meillä jokaisella on paljon sellaista tietoa, jota olemme keränneet oppimisen ja kokemuksen kautta. Meillä voi olla tuon tiedon joukossa myös sellaista tietoa, joka saattaisi auttaa muita heidän työssään. Työelämässä meille kerääntyy tuota hiljaista tietoa paljon. Meille arkiselta tuntuva asia voi olla sellaista tietoa, jota joku muukin voisi hyödyntää, jos vain tietäisi siitä. Kaunis ajatus olisikin, että tietoa jaettaisiin estoitta työyhteisöjen sisällä. Mutta todellisuus on toista. Ihmiset vaihtavat työpaikkoja, jäädään eläkkeelle ja joka kerta lähtevän ihmisen mukana häviää tietoa yrityksestä. Tämän lisäksi tietoa saatetaan pantata. Toki osa tiedosta on ”turhaa”, mutta entä se olennainen tieto? Myös se lähtee työntekijän mukana, jos sitä ei tallenneta jollakin tavalla.

Tämän työn tarkoituksena on perehtyä siihen, mitä hiljainen tieto on, mitkä ovat sen riskit ja millä tavoin hiljaista tietoa voisi estää häviämästä. Ensimmäisessä ja toisessa kappaleessa saadaan teoreettinen käsitys tiedosta, hiljaisesta tiedosta ja riskeistä. Kolmannessa kappaleessa tuodaan esiin keinoja, kuinka hiljaista tietoa voidaan estää häviämästä. Työn lopussa yhdistän teorian esimerkkiyritykseen. Tutkin kuinka esimerkkiyrityksen hiljaista tietoa on käsitelty yleisesti ja riskin toteuduttua työntekijöiden näkökulmasta.

Työtä varten on kerätty kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä tiedosta ja riskeistä. Itse tutkimusosa on toteutettu haastattelujen avulla. Teorian ja haastattelujen vastausten perusteella saatiin käsitystä yrityksen hiljaisen tiedon käsittelystä arjessa sekä riskitilanteessa.

2 TIETO

2.1 Tiedon arvo

Helsingin Kauppakorkeakoulun rehtori Eero O. Kasanen totesi puheessaan yliopiston avajaisissa 1.9.1997:

”Tieto on modernin talouden perusta. Maailman ilmeisesti rikkain mies, Bill Gates, on modernin varallisuuden luomisen symboli. Hänen varallisuutensa perustuu liiketaloudellisen nerouden koskettamiin tietotuotteisiin, ei luonnonvaroihin, rakennuksiin tai koneisiin kuten aiempien sukupolvien rikkaimpien varallisuus.”(Kasanen 1997.)

Yksi merkittävimmistä omaisuuksista, mitä yrityksessä on, on sen tieto ja osaaminen. Tällä tiedolla ja osaamisella yrityksen on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet. Kuitenkin tämä tieto on sijoittunut niinkin hankalaan osaan yritystä kuin sen työntekijöihin, työprosesseihin, kulttuuriin ja joiltain osin myös erilaisiin laitteisiin. (Jalava & Virtanen 1998, 14.)

Ajatusleikkinä voidaan ottaa tilanne, jossa koko yrityksen kaikki tiedot olisivat hävinneet. Tietokoneilta ei löytyisi mitään, paperit olisivat lukukelvottomia ja ihmiset olisivat unohtaneet kaiken tiedon. Kuinka paljon tuo tulisikaan maksamaan yritykselle, jotta se saisi kaikki tiedot takaisin ajan tasalle ja henkilöstön koulutettua uudelleen? Ja kuinka kauan se veisi aikaa? Voidaan suurin piirtein ajatella, että yrityksen arvo on sama kuin tiedon arvo, joka yrityksessä on. Joissakin tapauksissa tieto voi olla rahaa arvokkaampaa, koska aina tietoa ei ole saatavissa rekrytoimalla, vaan se on saatavana vain kehittämällä. (Jalava & Virtanen 1998, 15.)

Tiedon arvo voidaan määritellä ympäristön tai käytön mukaan. Jos arvo määritellään ympäristön mukaan, tiedolla on arvoa vain juuri omassa ympäristössään ja tuo ympäristö määrittelee sen, mikä tieto on arvokasta. Jos arvo määritellään taas käytön mukaan, tiedolla ei ole arvoa, ennen kuin joku tarvitsee juuri tuota tietoa. Tällöin tiedon

arvoa ei voi määritellä etukäteen vaan se syntyy tilannekohtaisesti. (Huotari 2009.)

2.2 Mitä on tieto?

Platonin klassinen määritelmä tiedolle on: ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Suomenkieleen sana tieto on kuulunut 1500-luvulta lähtien, jolloin ”tietää” ja ”tie” sanat ovat olleet sen juurina. Tieto-sanassa onkin toimintaan viittaavaa vivahdetta ja voidaan ajatella, että ”tietäminen” ja ”tien tunteminen” ovat merkinneet johdatusta perille. Tieto tarkoittaa osaamisen ohella myös älyllistä tietämistä. Eli ihmisen täytyy ymmärtää saamansa tieto, jotta hän voi soveltaa ja hyödyntää sitä. (Virtainlahti 2009, 31.)

Tiedon synonyymeinä käytetään usein dataa ja informaatiota, vaikka näin ei ole. Näiden termien välillä on yhteyksiä ja näin ollen suora raja on vaikeaa, mutta mahdollista. (Virtainlahti 2009, 31.)

Data voidaan ajatella raaka-aineena, josta informaatio syntyy. Data ei sisällä merkityksiä, vaan se voi olla esimerkiksi tietokoneiden välisessä tiedonsiirrossa käytettäviä merkkijonoja, jotka koostuvat nolista ja ykkösistä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38.)

Informaatiossa data kootaan yhteen, jolloin sille syntyy merkitys. Informaation on tarkoitus informoida eli tällöin data muuttuu ymmärrettäväksi. Esimerkkinä voidaan ajatella dataa, joka koostuu nolista ja ykkösistä, muuttuu tietokoneen näytölle sanoiksi. (Huotari, ym. 2005, 39.) Informaatio on sellaisia tiedon osia, joilla ei ole yhteyttä muuhun tietoon, jolloin sen tulkitseminen on vaikeaa (Jalava & Virtanen 1998, 16).

Tieto on sellaista informaatiota, joka on ymmärrettävää, omaksuttavaa ja perusteltua. Informaatio muuntuu tiedoksi vasta, kun ihminen prosessoi sen omassa ymmärryksessään ja jäsentää sen omaan tietojärjestelmäänsä. (Eduskunta 2009.) Liiketaloustieteilijät Nonaka ja Takeuchi ovat määritelleet tiedon olevan prosessi, jossa

henkilökohtaiset uskomukset muuntuvat totuudeksi ja näin ollen tiedoksi. Länsimainen ajatus tukee taas tiedon olevan ei-inhimillistä eli tieto on säännöllistä johdonmukaisuutta. Tieto on myös ajan mukaan muuttuvaa ja se voi menettää arvonsa. Esimerkiksi lääketieteen alalla puolet tutkinnon aikana saadusta osaamisesta vanhenee peräti kolmessa vuodessa. Kaikessa tiedossa uusiutuminen on noin 15–20% vuodessa eli oppiminen ja uudistaminen ovat erittäin olennaisia. (Jalava & Virtanen 1998, 16.)

Tiedosta seuraavana on viisaus, jossa ihminen osaa hahmottaa laajempia asiayhteyksiä ja -merkityksiä. ”Viisaus voidaan määritellä parhaaksi tavaksi käyttää tietoa.” (Virtainlahti 2009, 32.) Viisauden avulla ihminen pystyy myös yhdistämään tietonsa, kokemuksensa ja ymmärryksensä, jolloin hän pystyy luomaan uutta tietoa (Eduskunta 2009).

2.3 Tiedon jaottelu

Tietoa jaotellaan monella tavalla. Mielestäni kuitenkin selkeimmän jaottelun tekee kanadalainen informaatiotutkija Chun Wei Choo, joka erittelee tiedon kolmeen lajiin.

Piiloinen / hiljainen tieto on ihmisellä itsellään olevaa tietoa, jota voi olla vaikea kertoa ja jakaa muille. Hiljaista tietoa löytyy ihmisten toiminnasta, toimintatavoista, rutiineista, arvoista ja tunteista. Hiljaiseen tietoon liittyy tiedollisia ja teknisiä tekijöitä. Tiedollisia tekijöitä ovat esimerkiksi ajatusmallit, joiden avulla hahmotamme asioita ja teknisiä tekijöitä ovat esimerkiksi ammattitaito ja taitotieto. (Viestintätieteellinen tutkimus 2009)

Toisena on eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto. Tämä tieto on tarkasti määriteltyä ja järjestelmällistä ja sitä voi tallentaa ja jakaa muille ihmisille. Säännöt, käyttöohjeet ja kaavat ovat tyypillisiä asioita, jotka sisältävät käsitteellistä tietoa. Hiljaisesta tiedosta tulisikin pyrkiä tekemään käsitteellistä, jolloin tieto olisi helpommin ihmisten saatavilla. (Viestintätieteellinen tutkimus 2009)

Näiden lisäksi Choo jakaa tiedon kulttuuriseen tietoon. Tämä tieto on lähellä hiljaista

tietoa, koska se käsittää esimerkiksi yrityksissä toimintaa ohjaavat arvot ja uskomukset. Aivan kuten hiljainen tieto, kulttuurista tietoa voi olla vaikeaa laittaa kirjalliseen muotoon. Jakaminen yhteisön sisällä ei kuitenkaan ole vaikeaa ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen avulla. (Viestintätieteellinen tutkimus 2009.)

2.4 Hiljainen tieto

2.4.1 Hiljaisen tiedon teoriaa

Hiljaisen tiedon -käsite tulee englanninkielisestä termistä tacit knowledge (Virtainlahti 2009, 37). Käsitteen keksijänä pidetään filosofi Michael Polanyitä, joka vertasi tietovarantojamme jäävuoreen, jossa vain huippu on nähtävissä ja suurin osa jää merenpinnan alle piiloon. Toisin sanoen ihmisellä on paljon tietoa, jota hän ei osaa ilmaista, mutta tuo tieto on esimerkiksi hänen rutiineissaan ja tavoissaan. Hiljaisen tiedon perusta löytyykin arjen rutiineista, tavoista ja kokemuksista. (Nuutinen 2008.)

Hiljaisen tiedon tarkka ja lyhyt kuvaus on vaikeaa. Hiljaisessa tiedossa yhtyvät usein tiedot taitoihin ja tuo tieto näkyikin käytännön tehtävissämme, vaikka emme huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa apunamme. Ja sitten, kun jostain tehtävästä tulee meille rutiinia, hiljaisen tiedon tunnistaminen omassa toiminnassa vain vaikeutuu. Voidaan sanoa, että automatisoituneet toimintamme ovat hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 38-39.)

Rajanveto hiljaisen ja käsitteellisen tiedon välille ei aina ole mahdollista ja Polanyin mukaan kaiken tiedon taustalla on hiljainen tieto, eli käsitteellistä tietoa ei olisi ilman hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 42-43.)

Hiljainen tieto voidaan myös jakaa hiljaiseen ja implisiittiseen tietoon. Kun hiljaista tietoa ei voida ilmaista, niin implisiittistä voi, mutta sen haltija ei vielä ole ilmaissut sitä. Eli hiljaisesta tiedosta löytyy niin ”hiljaista” tietoa, että sitä on lähes mahdotonta muuttaa ja jakaa käsitteellisenä tietona. Mutta sitten löytyy myös sellaista hiljaista eli

implisiittistä tietoa, joka on mahdollista muuttaa käsitteelliseen muotoon. (Virtainlahti 2009, 46.)

2.4.2 Hiljaisen tiedon lajit

Ammattilaisen ja amatöörin ero löytyy heidän hallussaan olevasta hiljaisesta tiedosta. Kaikki tieto ei perustu sääntöihin, ja on oletettu, että ammattilainen menettää käsitteellistä tietoa ja se korvautuu hiljaisella tiedolla ajan kuluessa. Jalavan ja Virtasen kirjassa emeritusprofessori Bereiter ja professori Scardamalia ovat erottaneet hiljaisessa tiedossa kolme ei-formaalia hiljaisen tiedon lajia. Jotta käsitteet pysyvät samansisältöisinä koko työssä, voidaan ajatella, että formaali tieto on käsitteellistä tietoa ja ei-formaali hiljaista tietoa. (Jalava & Virtanen 1998, 31.)

Ensimmäisenä on informaali tieto. Ihmisellä saattaa olla jonkin verran tietoa monelta alalta ja niitä yhdistelemällä hän pystyy arvailemaan likiarvoja, jotka eivät ole eksaktia tietoa, mutta osuvat todennäköisesti oikeaan usein. Esimerkiksi tiputetaan pahvinen ja posliininen muki kahdesta metristä kivilattialle. Voidaan päätellä, että pahvinen muki säilyy, mutta posliininen muki menee rikki. Pystymme siis yhdistelemään esimerkiksi erilaisia fysiikan tietoja materiaalien kestävyyksistä pudotusmatkan vaikutuksiin ilman, että teemme tarkkoja mittauksia. (Jalava & Virtanen 1998, 31-32.)

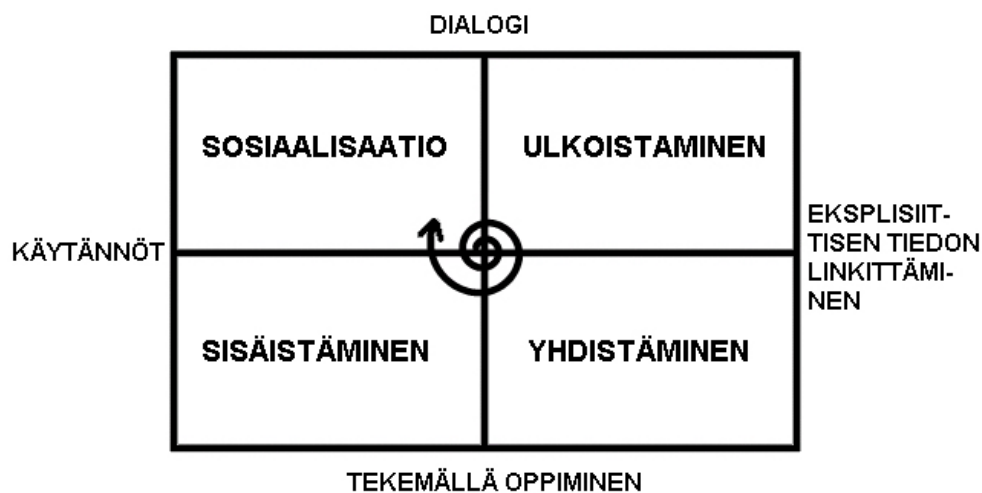
Toisena on vaikutelmatieto. Tässä tiedossa yhdistetään tunteet ja kokemustausta. On vaikeaa selittää, miten muodostamme mielikuvamme ja mistä ”tiedämme” jonkin asian. Esimerkkinä voidaan ottaa tilanne, että meidän tarvitsee valita ystävälle kirja. Tiedämme minkä tyylinen ihminen hän on ja valitsemme todennäköisesti sellaisen kirjan, josta hän myös pitää, koska tunnemme hänet. Teemme siis valintoja vaikutelmien perusteella. (Jalava & Virtanen 1998, 32-33.)

Kolmantena hiljaisen tiedon lajina on itsesäätelytieto. Kyse on siitä, millä tavoin ohjaamme muun tiedon soveltamista eli miten ohjaamme itseämme tilanteessa, jossa jokin asia täytyy tehdä. Esimerkiksi meidän täytyy käydä läpi pienessä ajassa

kymmenen kirjaa. Joku henkilö alkaa lukea kaikkia näitä kirjoja läpi, koska hänellä on sellainen tapa, että hän haluaa tietää kaiken mahdollisen aiheesta. Toisella taas on tapana lukea sisällysluettelot ja yhteenvedot ja muodostaa näin kuva asioista, koska aika on rajallinen ja hän haluaa karsia ylimääräistä tietoa näin. Itsesäätelytiedossa ei siis ole kyse siitä, miten työemme teemme, vaan siitä, miten ohjaamme itseämme, jotta saamme työn tehdyksi. (Jalava & Virtanen 1998, 33-34.)

2.4.3 Hiljainen tieto osana tiedon luomista

Jotta hiljaisen tiedon tärkeys tulisi esiin, käsittelem tässä kappaleessa tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin, joka esitellään seuraavassa kuvassa (kuva 1).



Kuva 1 SECI-malli (Virtainlahti 2009, 99)

Kun tarkoituksena on jakaa tietoa, tarvitsee hiljaisesta tiedosta tehdä ensin käsitteellistä. Nonaka ja Takeuchi kuvainnollistivat noiden kahden tietolajin väliset muunnokset ja kehittivät näin SECI-mallin. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 305.) Kuvion tarkoitus on kertoa uuden tiedon luomisesta, mutta se kuvastaa myös sitä, kuinka tieto voi muuntua ihmisellä itsellään (Virtainlahti 2009, 98). Tieteen alalla SECI-mallia on kuitenkin kritisoitu (Toom ym. 2008, 306).

Mallin nimi tulee sen englanninkielisistä askelten nimistä socialization (sosiaalisiaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internationalization (sisäistäminen) (Virtainlahti 2009, 98). Uuden tiedon luominen on jatkuva prosessi, joten kuvio on syklinen jatkumo (Jalava & Virtanen 1998, 65).

Sosiaalisiaatiossa hiljainen tieto välittyy toisille ihmisille hiljaisesti. Tällaista hiljaisen tiedon jakamista ovat muun muassa kokemusten, ajatusmallien ja teknisten tietojen jakaminen. Hiljaista tietoa voi jakaa myös äänettömästi. Tästä esimerkkinä on perinteinen mestari-kisälli-menetelmä eli oppipoika katsoo mestarin työtä ja oppii havainnoimalla ja matkimalla mestarin taidot. Tämä oppimistapa on käytössä monilla aloilla. (Virtainlahti 2009, 98-101.)

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan käsitteelliseksi tiedoksi eli sanoiksi ja ymmärrettäviksi käsitteiksi. Ulkoistaminen voidaan ymmärtää myös artikuloinniksi. Tämä on se vaihe, jossa vaikeasti ilmaistavasta hiljaisesta tiedosta aletaan mielikuvien mukaan artikuloida ja tuottaa näin uutta tietoa. Kun hiljainen tieto saadaan käsitteelliseksi, on esimerkiksi tietojen vertailu mahdollista. Tiedon ulkoistamista tarvitaan, jotta hiljainen tieto saadaan kirjattua muiden käytettäväksi. (Virtainlahti 2009, 99-101.)

Yhdistämisvaiheessa on kyse käsitteellisten tietojen yhdistämisestä. Tällöin tiedot saadaan monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi, joista on mahdollista luoda käsitteitä ja sääntöjä. Tietoja voidaan koota dokumenteista, keskusteluista ja tietoverkoista. Uutta tietoa voidaan siis luoda yhdistämällä, lajittelemalla, lisäämällä ja luokittelemalla käsitteellistä tietoa. Yhdistämisen avulla yritys luo uusia tuotteita ja palveluita. (Virtainlahti 2009, 100.)

Sisäistäminen tapahtuu tekemällä. Tässä vaiheessa käsitteellinen tieto muuntuu takaisin hiljaiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaiset dokumentit muuntuvat suullisiksi tarinoiksi tai toimintamalleiksi. Eli kun uusi tuote, palvelu tai toimintamalli on luotu kirjalliseen muotoon, se jää sen jälkeen ihmisten mieliin eli muuntuu hiljaiseksi

tiedoksi. Uuden oppiminen käynnistää sisäistämisvaiheen. (Virtainlahti 2009, 100-101.)

Lyhyesti SECI-kuvion sosialisatiossa opitaan vuorovaikutuksen avulla, ulkoistamisessa artikuloidaan tuo opittu tieto ja se käsitteellistetään. Yhdistämisessä on kyse käsitteiden yhdistämisestä, jolloin tietoja voidaan verrata keskenään. Sisäistämisessä nimensä mukaisesti sisäistämme käsitteellisen tiedon ja se muuntuu itsellemme hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 100.)

SECI-kuvion taustalla on tieto siitä, että yritys itsessään ei luo uutta tietoa. Ihmisten henkilökohtainen hiljainen tieto luo uutta tietoa ja tuo tieto on sitä, mitä yritys tarvitsee käyttöönsä. (Virtainlahti 2009, 101.)

2.4.4 Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt

Työssä saavutettu tieto ei ole ihmisen henkilökohtaista omaisuutta ja työnantajalla on oikeus vaatia sen jakamista muille työntekijöille. Tiedon jakaminen yrityksessä nimittäin edistää yrityksen tulevaisuutta. Jakamisen kautta henkilö myös itse tekee tiedon näkyväksi itselleen ja sen kehittäminen on mahdollista. Ja kun tieto on useamman henkilön hallussa, sijaisjärjestelyt ja työstä irtautuminen ovat mahdollisia. (Virtainlahti 2009, 108.)

Hyvät käytännöt auttavat työn sujuvuudessa. Niiden avulla voidaan vähentää virheitä ja laatu pysyy hyvänä. Hyvien käytäntöjen jakaminen säästää myös aikaa, koska kantapään kautta oppiminen voi käydä kalliiksi oppimisprosessin aikana. (Virtainlahti 2009, 109.)

Henkilöstön vaihtuvuustilanteet ovat myös sellaisia, joissa tiedon tulisi olla yrityksen käytössä, eikä kulkea yksilön mukana. Kunnollisella hiljaisen tiedon johtamisella voidaan hallita näitä tilanteita, kuten esimerkiksi äitiys- ja sairaslomia, jolloin taataan yrityksen toimivuus ja laatu. (Virtainlahti 2009, 109.)

Myös työssä jaksamista voidaan edesauttaa hiljaisen tiedon jakamisella. Kun useampi henkilö osaa tehdä työtoveriensa tehtäviä, voidaan häntä auttaa tilanteissa, joissa työt ovat kasaantuneet ja stressi alkaa vaikuttaa työtehoon. Hiljaisen tiedon jakamisella lisätään yhteisöllisyyttä ja näin vuorovaikutuksen ja avoimuuden kautta avun pyytäminenkin helpottuu. (Virtainlahti 2009, 108-110.)

2.4.5 Hiljaisen tiedon jakamisen esteet

Yleisimmin hiljaista tietoa ei jaeta ihmisen oman arvon vuoksi, koska se koetaan henkilökohtaiseksi menestystekijäksi. Hiljaisella tiedolla koetaan olevan niin suuri arvo, että se voi vaikuttaa omaan asemaan tai jopa työpaikan säilyttämiseen. (Virtainlahti 2009, 112.)

Yrittäjällä ja freelancereilla on tiedon jakamisen esteenä monesti markkina-aseman säilyttäminen tai toimeentulon lähteen perusta. Toimeentulon varmistamiseksi he joutuvat pitämään kiinni tietyistä tiedoistaan, etenkin erikoisaloilla, missä osaajia on harvassa. (Virtainlahti 2009, 112.)

Jakamisessa ja vastaanottamisessa tulisi olla myös tarkkana, jotta jaettava tieto, ei olisi vanhentunutta tai väärää. Vanhentuneen tai väärän tiedon jakaminen voi aiheuttaa sen vastaanottajalle virheellisen tai jopa lainvastaisen luulon. Myös huonot asenteet ja ennakkoluulot voivat siirtyä muun tiedon ohella, joten vastaanottajan tulisi olla valppaana, jotta näin ei kävisi. (Virtainlahti 2009, 112-114.)

3 RISKIT

3.1 Mikä on riski?

Riski tarkoittaa vahingon mahdollisuutta. Ihmiset aiheuttavat vahingot lähes aina, joten riskeihin on mahdollista vaikuttaa, varautua ja jopa suojautua. Riskeihin tulisi kiinnittää huomiota, koska pienikin arkipäiväinen virhe voi johtaa yllättävään liiketoimintaa uhkaavaan tilaan. Joissakin tapauksissa yritykset ottavat tietoisia riskejä, jotka voivat säästää aikaa ja vaivaa. Joissakin tapauksissa riski voi kuitenkin edistää yrityksen tulevaisuutta ja näin ollen riski voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Riskien ottaminen on yrityselämän arkipäivää, mutta niitä kannattaa ottaa järkevästi. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.2 Riskilajit

Riskit voidaan jakaa liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskissä on kyse paremman tuloksen saavuttamisesta eli ne ovat tietoisia riskejä, joita yritys ottaa. Vahinkoriskit ovat taas sellaisia, jotka aiheuttavat yritykselle kuluja. (Riskienhallinnan teoriaa 2009.) Esimerkkejä tällaisista riskeistä ovat teollisuuskoneen rikkoutuminen, liikehuoneistoon murtautuminen tai päällikön lähteminen kesken projektin (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009).

Riskit voidaan myös edelleen jakaa lajeihin vaikutustensa mukaan. On myös mahdollista, että riskit kuuluvat moneen lajiin, kuten esimerkiksi hiljainen tieto. (Riskienhallinnan teoriaa 2009). Seuraavaksi esittelen lyhyesti riskilajeja, joista laajemmin käsittelen liike-, henkilö- ja tietoriskejä, koska hiljainen tieto kuuluu näihin kaikkiin olennaisesti.

3.2.1 Liikeriskit

Liikeriskit ovat sellaisia riskejä, jotka liittyvät suoraan niiden liiketoimintaan ja päätöksentekoon. Näitä riskejä voi syntyä yrityksen omasta toiminnasta tai ulkopuolisista tahoista johtuen. Liikeriski on kuitenkin niin sanotusti pakollinen riski, koska kaikki yritystoiminta on riskialtista. Voidaankin sanoa, että liikeriski on yrittäjän tietoinen riski liikevoiton saavuttamiseksi. Seuraavassa kuvassa esitellään liikeriskikartta (kuva 2) (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)



Kuva 2 Liikeriskikartta (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Kuvasta 2 näkee, että liikeriskit kattavat yrityksen kaiken toiminnan. Kaikki nämä liiketoiminnan uhat voivat kuitenkin olla myös yrityksen tie menestykseen. Liikeriskeissä on myös se ongelma, että niiden kaikkien vakuuttaminen ei ole mahdollista. Liikeriski riippuu yrityksen toimialasta. Palvelualalla on erilaiset riskit kuin tuotantoon perustuvalla yrityksellä. Myös toisen vahinkoriski voi aiheuttaa yritykselle liikeriskin, kuten esimerkiksi alihankkijan varaston palaminen voi viivästyttää yrityksen omia toimituksia. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Hiljaisen tiedon osalta yksipuolisuus voi johtaa liikeriskiin. Jos vain yksi ihminen on perehtynyt johonkin tehtävään, hän päättää asioista yksin tai hänellä on sellaisia tietoja ja taitoja, joita muilla ei ole, voi hänen menetyksensä olla kohtalokasta yritykselle. Myös yrityksen ikäjakaumaan on syytä kiinnittää huomiota, koska jos yrityksen työntekijöitä suurin osa on niin kutsuttua suurta ikäluokkaa, on mahdollista, että heidän eläkkeelle lähtemisensä voi viedä hiljaista tietoa paljon mukanaan. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.2.2 Henkilöriskit

Henkilöriskeihin kuuluvat yrityksen sisältä ja ulkopuolelta tulevat henkilöstöön kohdistuvat uhat. Myös henkilöstö aiheuttaa riskejä. Kuitenkin ilman henkilöstöä ei ole yritystä, koska hyvin toimiva yritys tarvitsee ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä. On siis tiedostettava, että joissakin tapauksissa jopa yhden tärkeän työntekijän poissaolo voi vaikuttaa paljon. Toimitukset voivat viivästyä tai laatu voi kärsiä, mutta poissaolo tarkoittaa joka tapauksessa lisää työtä muille työntekijöille. Osaaminen toimii myös yrityksen kilpailuvalttina. Seuraavassa kuvassa esitellään tärkeimmät henkilöriskit (kuva 3). (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)



Kuva 3 Henkilöriskit (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Yrityksessä on aina niin kutsuttuja avainhenkilöitä. Tämä tarkoittaa vaikeasti korvattavissa olevaa henkilöä. Esimerkiksi toimitusjohtajalla on yrityksestä sellaisia tietoja, joita muilla ei välttämättä ole. On kuitenkin todettava, että myös niin kutsutut työyhteisön hengen nostattajat ovat myös tällaisia avainhenkilöitä. Heillä on hiljaista tietoa omasta työyhteisöstään. Jos yritys menettää juuri tuon tärkeän työilmapiiriä nostattavan henkilön, ei yritys siihen kaadu, mutta työilmapiirin laskeminen voi vaikuttaa merkittävästi henkilöstön sisällä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Työsuhteen alussa työnantajan velvollisuutena on perehdyttää työntekijä hänen työtehtäviinsä. Tämän jälkeen vuosien saatossa olisi hyvä myös syventää hänen ammattitaitoaan ja osaamistaan. Tietämättömyys voi tulla kalliiksi joko työntekijän virheinä tai hidastaa työtä, koska hänellä ei ole tietoa nopeammasta toimitavasta. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.2.3 Tietoriskit

Tietoriskit eivät ole vain tietojen teknistä suojaamista, vaikkakin yksi merkittävä osa nykypäivänä. Jokaisella yrityksellä on sellaisia tietoja, jotka se haluaa pitää omanaan. Seuraavassa kuvassa (kuva 4) esitellään yrityksen tietoriskejä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)



Kuva 4 Tietoriskit (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Yrityksen luottamuksellisia tietoja ovat esimerkiksi yrityksen asiakastiedot, tuotannonohjaus ja ideat. Näitä tietoja säilytetään yrityksessä niin työntekijöiden osaamisena ja hiljaisena tietona, kuin myös paperisina sekä sähköisinä dokumentteina. Tieto onkin yrityksen suurin ja kallein omaisuus. Tärkeintä olisikin, että yrityksen tiedot pyrittäisiin pitämään oikeina, luotettavina ja ajan tasalla. Tämän lisäksi olisi huolehdittava siitä, että tiedot olisivat niitä käyttävien saatavilla ja samalla etteivät ne olisi väärien tahojen saatavilla. Hyvä sanonta onkin, että ”tieto lisää tuskaa, mutta tietohävikki ja -vuodot lisäävät sitä vielä enemmän” (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Tietoriskien maailma muuttuu. Tekniikan puolella madot ja virukset aiheuttavat uhkia, kannettavat tietokoneet ovat avain teollisuusvakoilulle, jos niitä ei ole suojattu ja internetissä tiedot ovat koko maailman saatavilla. Hiljaisen tiedon osalta työsuhteiden lyheneminen voidaan nähdä uhkana, maahanmuuttajien tai uuden vientimaan tavat voivat poiketa siitä, mihin yrityksessä on totuttu. Tulemmeko ajatelleeksi, että myös matkapuhelimet voivat olla uhkana? Puhumme bussissa, julkisilla paikoilla, asiakkaiden kuullen. Saatamme vahingossa vuotaa tietoja väärille tahoille. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.2.4 Muut riskilajit

Sopimus- ja vastuuriskit ovat varsin laaja kokonaisuus, johon yrityksen kannattaa perehtyä. Tähän riskilajiin liittyvät sopimuksiin, sopimiseen ja vastuisiin liittyvät asiat. Toteutuessaan tällainen riski voi aiheuttaa paljon ongelmia ja kuluja. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Tuoteriski käsittää yrityksen tuotteet ja palvelut. Riskilajina tämä kattaa näiden koko elinkaaren yrityksessä niiden suunnittelusta asiakkaalle luovuttamiseen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Ympäristöriskit liittyvät sekä yrityksen toimintaan, että tuotteisiin. Ympäristöriskien tarkoituksena on suojella niin ihmisten omaan terveyttä kuin elinympäristöä kattaen myös sen eliöstön. Varautumalla voidaan taata jatkuva tuotanto terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Projektiriskiin voidaan varautua hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla. Projektit ovat yleensä kertaluonteisia, aikarajoitteisia ja tiukkoja budjeteiltaan, jolloin yritys joutuu varautumaan moneen asiaan yhtä aikaa. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Keskeytysriski. Erilaiset häiriöt yhteistyöverkostossa on varsinkin pienissä yrityksissä huomion arvoinen riskilaji. Toiminnan pitää olla nopeaa, tehokasta ja varastojen pitää olla mahdollisimman pienet, alihankkijan toimitusongelmat voivat pahimmillaan aiheuttaa muun muassa korvausvaateen sopimusrikkomuksesta, asiakassuhteen menetyksen ja huonon maineen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Rikosriskissä yritys tai sen henkilöstö voi joutua rikoksen kohteeksi. Tämänlaisia voivat olla varkaudet, murrot tai uhkailu ja kiristys. Myös yritys itse voi syyllistyä rikokseen omalla toiminnallaan kuten ympäristörikokseen tai rahanpesuun. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Paloriski kuuluu vahinkoriskeihin, joihin voidaan vaikuttaa suuresti omalla toiminnalla. Paloriskien torjuntaan kuuluu niiden tunnistaminen, kuten yleinen siisteys ja niihin varautuminen esimerkiksi sammuttimin. Mahdollinen tulipalo on huomioitava myös asianmukaisilla vakuutuksilla ja turvasuunnitelmilla. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.3 Hiljaisen tiedon riskit

3.3.1 Eläköityminen

Suomessa suuri ikäluokka siirtyy eläkkeelle aiemmin kuin muissa Euroopan maissa. Tällä hetkellä alle 20-vuotiaiden määrä on laskemassa ja samalla eläkeikäisten määrä voimakkaassa kasvussa. Yleisesti vuosina 1945–1959 syntyneet lasketaan suureksi ikäluokaksi, mutta Suomessa voidaan laskea kaikki sodan jälkeen syntyneet ja siitä 1960-luvulle asti suureksi ikäluokaksi. (Piekkola 2004.) On laskettu, että vuonna 2015 sataa työssäkäyvää kohden tulee olemaan 95 työssä käymätöntä huollettavaa. Ainoa keino selviytyä tulevasta onkin saada työn tuottavuus paranemaan. Tällöin osaaminen ja tietämys tulevat olemaan erityisen tärkeässä asemassa. (Virtainlahti 2009, 13.)

Suurimpana ryhmänä tällä hetkellä työelämässä ovat niin kutsuttu suuri ikäluokka (Virtainlahti 2009, 14). He tulevat poistumaan työelämästä pääosin vuosina 2007–2012 (Saastamoinen 2007). Viime vuonna eläkkeelle siirtyminen alkoi kuitenkin kiihtyä. Taantuma lisäsi vanhuuseläkehakemuksia 26 prosenttia. Osa-aikaeläkkeissä ja varhennetuissa vanhuuseläkkeissä taantuma näkyi selvänä piikkinä. (Karkkolainen 2009.)

Haastetta yrityksille aiheuttaa tulevaan varautuminen. Sekä yksityinen, että julkinen sektori tulevat tilanteeseen, jossa eläkkeelle lähtevien tieto on katoamassa heidän mukanaan. Tuo vuosikymmenien aikana kerätty osaaminen ja tietämys on tarpeen ja niiden myös pitäisi jäädä yritykseen, eikä antaa hävitä eläköitymisen myötä. (Virtainlahti 2009, 14.)

3.3.2 Irtisanominen ja irtisanoutuminen

Irtisanominen on vaikeasti sulatettava asia ja se loukkaa myös irtisanotun tunteita. Aika harva osaa suhtautua irtisanomiseen täysin neutraalisti, vaikka se lopulta voisikin olla helpotus tai mahdollisuus uuteen uraan. Anteeksiantaminen voi olla hankalaa ja katkeruus työnantajaa kohtaan voi kestää jopa vuosia. Kohtelu on monesti ollut irtisanotulle toimeentulon menetyksen ohella pahimpia asioita. Joissakin tapauksissa jopa vuosikymmeniä kestänyttä työpanosta ei yhtäkkiä enää arvosteta ja syy irtisanomiseen saattaa työntekijän mielestä olla perusteltu huonosti. (Puntari & Roos 2007, 107-108.) Sosiaali- ja terveysministeriön erään tutkimuksen mukaan kaksi suurinta syytä työstä eroamiseen ovat ristiriidat työnantajan/esimiehen kanssa sekä työssä jaksaminen/psyykkiset syyt (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001).

Työntekijä, joka kokee itsensä petetyksi ja loukatuksi, voi aiheuttaa yritykselle paljonkin vahinkoa. Tutkimusten mukaan suurin uhka tuleekin yrityksen sisältä, jolloin data ja tietojärjestelmät ovat erityisen herkkiä. Yleisin keino purkaa tunteitaan on kuitenkin yrityksen ja sen johdon mustamaalaaminen. Elämme nettivaltaisessa maailmassa, jossa mustamaalaaminen tapahtuu nopeasti. Yritys voi menettää imagoinsa ja pahimmassa tapauksessa kysyntä ja osaavan henkilöstön saaminen voivat kärsiä. (Karl-Magnus Spiik Ky 2009.)

Osaavien työntekijöiden irtisanominen/irtisanoutuminen vaikuttaa yritykseen myös hiljaisen tiedon osalta, koska samalla yrityksen tulisi huolehtia työntekijällä olevan tiedon siirrosta seuraaville työntekijöille. Asiantuntemus antaa ihmiselle itselleen tiedollista valtaa, mutta se ei takaa organisatorista valtaa. Näin ollen irtisanomistilanteissa paljon tietoa hukkuu matkalla ja jotkut vievät tiedon lopullisesti mukanaan. Tietoa hukkuu myös tilanteissa, joissa työntekijä joutuu uudelleen kouluttamaan itsensä. Tällöin irtisanomisesta johtuva tiedon häviäminen koituu yhteiskunnan kuluksi turhaan menneen koulutuksen myötä. (Puntari & Roos 2007, 177.)

3.3.3 Henkilöstön suuri vaihtuvuus

Kun uusi ihminen tulee mukaan projektiin, menee häneltä helposti kaksikin vuotta ennen kuin hän osaa hahmottaa koko projektin. Alussa uusi työntekijä tekee siitä yhtä pientä osaa, vaikka pätevyyttä löytyisikin. Osaaminen ei synny heti, vaikka kuinka työntekijälle kerrottaisiin alussa, mitä pitää tehdä. (Puntari & Roos 2007, 172.)

Jotta yritys voisi hyödyntää sen henkilöstön osaamista ja kehittyä alallaan, olisi tärkeää saada henkilökunta sitoutumaan sen tavoitteisiin ja päämääriin. Tämä on kuitenkin vaikeaa sellaisen henkilöstön osalta, joka ei tunne olevansa osa yritystä. Juuri vuokratyöläiset ovat tällaisessa asemassa. Lyhyessä työsuhteessa olevien on helppo oppia mekaaniset ja rutinoituneet toistuvat tehtävät muutamassa päivässä. Näihin he yleisesti saavat nopean perehdytyksen. Ongelmaksi tulee kuitenkin yrityskohtaisen osaamisen puute. Mitä tehdä esimerkiksi ongelmatilanteissa? Näiltä niin kutsuilla pätkätyöläisiltä puuttuu yrityskohtainen kokonaiskuva, joka saavutetaan vain ajan myötä. Vuokratyöntekijöitä ei myöskään yleisesti oteta mukaan yrityksen kehittämiseen, samalla tavalla kuin vakinaisia työntekijöitä, vaikka heillä olisikin työkokemuksen ja osaamisen kautta siihen edellytyksiä. Yritysten pelkona on, että tieto lähtee vuokratyöläisen mukana ulos talosta ja se, että vuokratyöläisen työsuhte ei välttämättä kestä kehitysprojektin loppuun asti. (Viitala & Mäkipelkola 2005.)

3.3.4 Toiminnan siirtyminen ulkomaille

Suomalaiset yritykset siirtävät toimintojaan ulkomaille eniten Pohjoismaista. Ulkoistamisen kannattavuudesta ja tuottavuudesta on tehty tutkimuksia, mutta tulokset ovat jääneet epäselviksi. Joidenkin tutkimusten mukaan yrityskauppa voidaan luokitella epäonnistuneeksi, jos sen hyödyt jäävät odotettua vähäisemmiksi tai kulttuurit liian erilaisiksi. (Toom ym. 2008, 126.) Hiljaista tietoa katoaa yritysten muutostilanteissa, koska niiden siirrosta ei pidetä huolta. Ja jotta siirto onnistuisi, hiljainen tieto tulisi myös ensin muuttaa sellaiseen muotoon, että sitä voisi tallentaa ja jakaa. (Husu 2008.)

Kieli voi muodostua ongelmaksi, kun toimintoja siirretään ulkomaille. Jos työntekijöillä ei ole sama äidinkieli tai jotain muuta yhteistä kieltä, voi tiedon jakaminen olla ongelmallista. Työntekijä voi myös jättää kertomatta tietojaan, koska ei osaa tarpeeksi vierasta kieltä. Tällöin hänen taitojaan ei välttämättä huomata tunnistaa ja arvostaa. Jos työntekijöillä ei ole yhteistä kieltä, on mahdollista, että asioita ei ymmärretä. Mahdollisesti myöskään tieto ei mene perille tai se ymmärretään väärin. (Virtainlahti 2009, 210-211.)

3.3.5 Henkilöstön tiedon panttaaminen

Oman ja muiden ihmisten tiedon arvostaminen auttaa meitä ymmärtämään asioita. Oman hiljaisen tiedon arvostaminen saattaa kuitenkin jäädä meiltä tunnistamatta, jolloin muut ihmiset eivät voi myöskään arvostaa sitä. Tällöin ihminen voi tahattomasti pantata tietojaan. (Virtainlahti 2009, 82.)

Yrityksen oma kulttuuri vaikuttaa siihen, millaista tietoa arvostetaan. Jos yrityksen sisällä on jatkuva kilpailutilanne ja ihmiset ovat kateellisia toisilleen, oman ja muiden tiedon arvostaminen jää taka-alalle. Tämä luo kilpailutilanteen työpaikalla. Kilpailu omasta asemasta voi aiheuttaa muiden ihmisten tiedon vähättelyä ja oman tiedon panttaamista. Tällä tavoin ihminen yrittää parantaa omia asemiaan ja tekeytyä erityisen tarpeelliseksi. (Virtainlahti 2009, 83-87.)

Kun työntekijälle kasataan paljon työtehtäviä, hänen jaksamisensa alkaa kärsiä. Usein kuitenkin tällaiset henkilöt ovat tiedon jakamista vastaan, koska he kokevat olevansa korvaamattomia. Heille tulisikin yrittää kertoa, että tiedon jakaminen ja useamman henkilön työn osaaminen voisi jakaa heidän taakkaansa, jolloin tämän työntekijän oma jaksaminen paranisi. (Virtainlahti 2009, 110.)

Tiedon panttaamista voi ilmetä myös työpaikkakiusaamisen muodossa. Tällöin kiusaaminen voi ilmentyä hiljaisena eli elein ja ilmein, mutta myös sosiaalisena, jolloin kiusattua syrjitään työyhteisössä esimerkiksi jättämällä hänet tiedonkulun ulkopuolelle tai sivuuttamalla hänen tietonsa ja osaamisensa. (Työterveyslaitos 2009.)

Myös organisaation sisäinen tiedotus voi aiheuttaa tiedon panttaamista. Tällainen tilanne syntyy, kun esimerkiksi tällä hetkellä monissa yrityksissä on käynnissä yt-neuvotteluja. Jos ihmisille ei kerrota asioita, oletukset lisääntyvät ja tämä käynnistää työntekijöissä kamppailun oman asemansa puolesta. Vaikka yrityksen taloudellinen tilanne ei johtaisikaan laajoihin irtisanomisiin, huhujen voima voi aiheuttaa paljon vahinkoa. Yritysten tulisikin tiedottaa asioistaan rehellisesti omalle henkilöstölleen, jotta oman aseman puolesta johtuvaa tiedon panttaamista ei tulisi. (Virtainlahti 2009, 115-116.)

4 TAPOJA JAKAA HILJAISTA TIETOA

4.1 Yhteistyö

Tiimien kautta henkilöstöllä on mahdollista vuorovaikutuksen avulla jakaa omia tietojaan. Tiimi on ryhmä työntekijöitä, joka vastaa jonkin työsuorituksen tekemisestä. Tiimit voivat olla pysyviä tai vain yhtä projektia varten koottuja. Jotta tiimi saavuttaisi sille asetetun tehtävän tavoitteet, on sen sisällä jaettava tietoa. Tällöin voidaan jokaisen jäsenen henkilökohtaista sekä tiimin yhteistä tietoa lisätä jakamalla oma tietämys ja osaaminen. Tiimissä jakaminen tapahtuu yhdistämällä hiljaista ja käsitteellistä tietoa, joista voidaan luoda uutta tai paranneltua tietoa yrityksen käyttöön. (Virtainlahti 2009, 118-119.)

Esimerkin avulla oppiminen pitää sisällään työpari-ajattelun, jossa kokeneempi auttaa aloittelijaa. Monesti tästä oppimisen lajista käytetään mestari-oppipoika -käsitettä. Esimerkin kautta oppimisessa on tarkoitus, että kokeneempi auttaa aloittelijaa ja tämä oppii katsomalla ja kopioimalla kokeneemman työtapoja. Perinteisessä mestari-oppipoika -mallissa oppipoika voi oppia myös mestarin virheet. Mestari-oppipoika -menetelmää voisi käyttää lähes joka yrityksessä. Eläköityvä sukupolvi voisi ottaa uraansa aloittelevan nuoren opetuksensa ja siirtää näin omaa hiljaista tietoaan. Työpari-ajattelu käsittää myös tilanteet, joissa konkari voi olla jopa alle 30-vuotias. Esimerkiksi it-alalla monet nuoret ovat kehittyneet oman alansa erityisosaajiksi ja näin ollen nuorempi, mutta oppineempi voisi opastaa vanhempaa henkilöstöä. (Virtainlahti 2009, 120-122.)

Sijaisuuksilla ja varamiesjärjestelyillä voidaan välttää poissaolojen aikana töiden kasaantumisen ja jättämättä tekeminen. Tällöin myös työtehtävien hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössä, kun tehtävän oppii tekemään useampi henkilö. Kun tieto on useamman henkilön hallussa, voidaan varmistaa tiedon pysyminen yrityksessä. Sellaisia tilanteita tulisi välttää, että vain yksi työntekijä tietää ja tuntee omat työnsä. (Virtainlahti 2009, 122.)

4.2 Työn kehittäminen

Työnkierrolla voidaan lisätä henkilöstön osaamista ja kehittää heidän taitojaan sekä antaa vaihtelevuutta ja näin ollen ehkäistä myös työuupumusta. Työnkierron idea on, että henkilö siirtyy tietyksi ajanjaksoksi tekemään toista työtehtävää. Ajanjakson jälkeen työntekijä palaa omaan työhönsä. Hiljaisen tiedon osalta työnkierto lisää henkilöstön tietoja muiden työntekijöiden töistä, mutta myös oma tehtävä saa uuden näkökulman, jolloin uuden tiedon hankkiminen ja ideoiminen ovat mahdollisia. (Virtainlahti 2009, 127-128.)

Benchmarkkauksen idea on oman toiminnan vertaaminen, jonkun toisen toimintaan, yleensä alan parhaisiin. Benchmarkkauksessa on tarkoitus löytää paras tapa toimia ja sen jälkeen oppia siitä niin, että oma toiminta kehittyisi. Yleensä benchmarkkausta tehdään koko yrityksen tasolla, mutta onnistuessaan se voi muuttaa myös yksittäisen työntekijän toimintaa, jolloin hiljainen tieto lisääntyy. (Virtainlahti 2009, 129.)

Ihmisillä on paljon rutiininomaista tietoa, joka voisi olla toisille arvokasta, jos he vain saisivat tietää siitä. Yleisesti luullaan, että omat arkipäiväiset tiedot eivät kiinnosta muita, vaan vain erikoisosaamisella on merkitystä. Dokumentoimalla hiljaista tietoa esimerkiksi kirjalliseen muotoon, voidaan sitä jakaa muille työntekijöille, mutta myös pohtia omaa työtä, jolloin sen kehittäminenkin on mahdollista. (Virtainlahti 2009, 129-130.)

4.3 Henkilöstötoiminnot

Rekrytoinnin avulla yritykseen on mahdollista saada uutta tietoa ja osaamista. Kun uusia työntekijöitä otetaan yritykseen, uutta tietoa siirtyy niin uusilta vanhoille, kuin myös vanhoilta uusille. Kun rekrytointia aletaan suunnitella, tulisikin miettiä, mitä osaamista yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 130-131.)

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan kotiutumaan uusiin tehtäviinsä ja

yrittäjien omiin toimintaperiaatteisiin. Perehdyttäminen vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä sopeutuu yritykseen. Hiljaista tietoa opitaan sosiaalistumalla, joten perehdytys on tärkeä vaihe, koska siinä uusi työntekijä saa paljon käytännön hiljaista tietoa sekä hänelle voidaan positiivisella ilmapiirillä luoda halu jakaa myös omaa hiljaista tietoaan. (Virtainlahti 2009, 131-132.)

Koulutuksessa ihminen saa uutta teoretietoa, joka myöhemmin muuntuu hänelle omaksi hiljaiseksi tiedoksi. Väitetään, että kymmenen prosenttia työssä tarvittavaan tietoon saadaan koulusta ja 90 % itse työtä tehden. Teorian yhdistäminen käytäntöön vaatii siten asioiden sisäistämistä. Oppisopimuskoulutukset ovat mainio esimerkki siitä, kuinka tulevaa työntekijää voidaan kouluttaa teorian ja käytännön kautta. (Virtainlahti 2009, 133.)

Kehityskeskustelut ovat yleisesti vuosittain tapahtuvia esimiehen ja työntekijän tapaamisia, joissa läpikäydään mennyt kausi ja keskustellaan tulevaisuuden suunnitelmista. Yrityksen osaamistavoitteet on mahdollista tuoda näiden keskustelujen avulla työntekijöille, laatimalla heille omat kehityssuunnitelmat. Kehityskeskustelujen avulla on myös mahdollista arvioida yrityksessä olevan hiljaisen tiedon laatua ja määrää. (Virtainlahti 2009, 133-134.)

Epävirallisena hiljaisen tiedon jakamisen tapana voidaan pitää taukoja. Tällaiset epäviralliset ja vapaamuotoiset tilanteet ovat ihanteellisia hiljaisen tiedon jakamisen hetkiä. Henkilöstön yhteiset epäviralliset hetket antavat mahdollisuuden vuorovaikutukselle ja lisäävät luottamusta, joita tiedon jakaminen edellyttävät. Ihminen jakaa tietojaan mieluummin niin sanotusti tuttujen kesken kuin sellaisen henkilön kanssa, jonka nimen ja ulkonäön hän tietää, muttei muuta. (Virtainlahti 2009, 135-136.)

5 HILJAINEN TIETO ESIMERKKIYRITYKSESSÄ

5.1 Yritys X

Yritys X toimii Suomessa usealla paikkakunnalla. Tampereen toimipiste on yksi näistä. Lisäksi yrityksellä on tytäryrityksiä Baltian maissa.

Tampereen toimipisteessä yritys X:llä on valmistustoimintaa ja myyntiä. Näiden lisäksi Tampereella on tehty toimistotehtäviä muun muassa myynti- ja ostoreskontran osalta. Vastaisuudessa toimistupuolen työtehtävät keskitetään yritys X:n Suomen pääkonttorille organisaatiomuutoksesta johtuen.

5.2 Haastattelu työntekijöiden hiljaisesta tiedosta

Haastattelin kolmea yritys X:n työntekijää tilanteessa, jossa he kaikki olivat irtisanottuja. Keskustelin heidän kanssaan yleisesti hiljaisesta tiedosta sekä siitä, mitä he ajattelevat hiljaisesta tiedosta nyt, kun heidät on irtisanottu. Kävimme asioita läpi haastattelupohjan avulla, jonka he olivat saaneet etukäteen tarkasteltavakseen. Joidenkin kysymysten osalta vastaukset olivat päällekkäisiä, joten vastausten yhdistäminen oli mahdollista.

Ensin halusin kartoittaa heidän ajatuksiaan hiljaisesta tiedosta heidän omassa työssään. Jotta käsite ”hiljainen tieto” aukeaisi aiheena ehkä paremmin, kysyin heiltä ensin heidän rutiineistaan. Kaikki vastasivat samanlaisesti; heidän työt ovat aika rutiininomaisia ja työt tehdään yleisesti samalla kaavalla. Jokainen heistä pystyi myös kertomaan jonkin päivittäisistä tehtävistään, jonka he tekevät rutiininomaisesti. Kun tämän jälkeen kysyin haastatelluilta, ajattelevatko he omaavansa hiljaista tietoa, oli heidän myös helppo vastata tähän myöntävästi, vaikka he eivät olleet ajatelleet asiaa. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Keskustelimme aiheesta, onko heillä sellaista tietoa, jonka ”vain he tietävät” jostain

syystä, mutta eivät osaa välttämättä sanoa, mistä tuo tieto on tullut. Yksi vastaajista kertoi koonneensa tietonsa itse, jolloin hän tiesi aina, mistä mikäkin tieto oli peräisin. Kaksi vastaajista kertoi, että heillä on sellaisia tietoja, joista ei voi suoraan sanoa, mistä ne ovat peräisin. Esimerkiksi työssä käytettävässä ohjelmistossa, IFS:ssä, jotkut asiat tehdään tietyllä tavalla, vaikka täyttä tietoa ei ole, miksi näin tehdään. Toisaalta, vaikka haastatelluilla ei ole teknistä koulutusta, joidenkin tuotteiden nimikenumero saattaa kertoa heille, mistä tuotteesta on kysymys, vaikka tätä tietoa ei ole opetettukaan. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Kysyin haastatelluilta, tallentavatko he näitä rutiineitaan johonkin, mihin he niitä tallentavat ja voisiko joku muu käyttää niitä tarvittaessa. Jokainen vastaaja kertoi tallentavansa niitä. Omaan tyyliin kirjoitettu vihko tai paperi oli heillä jokaisella. Kuitenkaan niitä ei ollut kirjoitettu sellaiseen muotoon, että ulkopuolinen voisi suoraan osata tehdä esimerkiksi jokin työtehtävän. Näitä muistiinpanoja voisi kuitenkin käyttää neuvonnan apuna. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Hiljaisen tiedon suullinen jakaminen oli kahdelle haastatellulle sellaista, että he jakoivat sitä mieluummin, jos tietoja kysyttiin. He eivät olleet niin sanotusti tuputtamassa tietojaan. Yksi vastaajista olisi jakanut tietojaan kysyttäessä, mutta myös etukäteen esimerkiksi tilanteessa, jossa joku kuitenkin tulee tekemään hänen työnsä. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Kun kysyin haastatelluilta, kuinka he itse ovat työnsä oppineet, vastaukset olivat oikeastaan aika samansuuntaisia. Jokainen heistä on oppinut kyselemällä. Kaksi heistä on vuosien aikana koonnut tietoja myös itse kokeilemalla ja näin oppien, kun taas yksi vastaajista on halunnut kysyä mieluummin ensin, ettei sattuisi virheitä. Yksi vastaajista viittasi kokemukseensa. Hän on ollut mukana alusta asti, jolloin muun muassa uusien ohjelmien oppiminen on ollut helpompaa. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Kysyin haastatelluilta, onko heitä pyydetty jakamaan tietojaan työyhteisössä. Jokainen heistä vastasi, että he ovat jakaneet tietoa, mutta vain yksi kertoi, että häneltä olisi niitä pyydetty. Tämä oli tapahtunut irtisanomisien jälkeen, mutta lopulta osoittautui, että henkilö, jolle töitä opetettiin, ei tulekaan tulevaisuudessa niitä tekemään. Kaksi vastaajista oli jakanut tietoa, mutta heiltä ei varsinaisesti ollut sitä pyydetty. Toinen oli antanut tietojaan ja opetusta sijaisille, kun taas toinen koki, että esimerkiksi uusia työntekijöitä oli laitettu hänen oppiinsa vähän kuin lapsia hoitoon, jolloin hän oli sitten jakanut tietämystään. Kaikki he olisivat valmiita jakamaan tietojaan kuitenkin seuraajilleen. Yksi vastaajista ottikin esiin toiveensa siitä, että hänen työnsä tulisi hyvin tehdyksi myös sen jälkeen, kun hän on lähtenyt. Kaksi haastatelluista haluaisi jakaa tietoa, kun vain tietäisi kenelle jakaa. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Keskustelimme vastaajien kanssa siitä, osaako heidän tehtäviään joku toinen hoitaa ja ovatko he opettaneet näitä työntekijöitä. Samaan asiaan liittyen kysyin heiltä, onko heillä nimettyä sijaista ja mitä tapahtuisi, jos he jäisivät esimerkiksi pitkälle sairauslomalle yhtäkkiä. Kaikki vastaajista kertoivat, että kyllä heidän töitään osataan tehdä ja he ovat myös opettaneet näitä henkilöitä. Kuitenkin vain yhdellä oli nimetty sijainen, joka on tosin nyt myös irtisanottu. Kun puhuimme siitä, mitä tapahtuisi yllättävän pitkän poissaolon aikana, kaksi vastaajista myönsi, että työt kasaantuisivat. Yrityksessä ei ole sellaista henkilöä, joka osaisi heidän kaikki tehtävänsä, vaan nämä ”sijaiset” osaavat vain perusteet. Kolmas vastaajista sanoi, ettei hänen työnsä voi kasaantua, koska ne vaikuttavat niin moneen asiaan. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Miten he kokivat avun pyytämisen? Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät kysy apua. Toinen oli sitä mieltä, että hänellä on riittävät tiedot, toinen taas ei halunnut. Kolmas vastaajista on joskus pyytänyt apua, jos ei ole ollut tarpeeksi tietoa tai töiden määrä on käynyt liian suureksi. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Pyysin haastateltavia pohtimaan sitä, ovatko heidän henkilökohtaisesti keräämät tiedot menestystekijä yrityksessä. Kaksi vastaajista sanoi aika jyrkästi ”ei”. Kolmas mietti, että oli varmaan ennen tai niin hän ainakin luuli. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Kun kysyin haastateltavilta, ovatko he saaneet väärää tai vanhaa tietoa tai onko heidän

tietämystään vähätelty, yksi koki, että näin on tapahtunut. Hänen mielestään vanhaa tai väärää tietoa saatuaan on annettu ymmärtää, että hän itse on ymmärtänyt väärin. Tietämyksen vähättelyn osalta taas, kun hän on kysynyt itselleen olennaisia tietoja, on vastaus ollut, että ei hän sellaisella tiedolla mitään tee. Kaksi vastaajista ei kokenut saaneensa väärää tai vanhoja tietoja. Toisen mielestä hänen tietämystään ei ollut vähätelty, oikeastaan sitä on arvostettu. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Työn kannalta olennaisten tietojen saaminen on tärkeää, joten kysyin heiltä, onko heille jätetty kertomatta niitä. Kaikki vastaajat kertoivat, että joissakin tapauksissa kyllä. Yksi vastaajista koki, että eräs työtehtävä vei todella paljon aikaa, koska hänelle ei kerrottu, että sen voi tehdä myös toisella tavalla helpommin ja nopeammin. Toinen vastaajista sanoi, että tällaista tapahtui joskus aikoinaan, mutta se korjaantui, kun siitä huomautti. Kolmas otti esiin sijaisuudet, joissa monesti varsinainen työntekijä saattoi jättää kertomatta asioita, jotka olisivat saattaneet helpottaa työn sujuvuutta. Tämä on kuitenkin saattanut johtua vahingosta tai siitä, että sijainen ei ole osannut kysyä asiaa. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Ylitöitä haastateltavat eivät ole joutuneet tekemään kuin satunnaisesti ja siitäkin on jo aikaa. Yksi vastaajista myönsi, että välillä, kun hän on hoitanut sijaisuuksia, ovat omat työtehtävät jääneet tekemättä. Tämä on johtunut siitä, että hänellä ei ole ollut rutiineja hoitaa sijaisuutta, jolloin niiden tekeminen on vienyt aikaa. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Kun jotain tehtävää ei ole pitkään aikaan tehnyt, voi se unohtua, joten esitin haastateltaville kysymyksen tästä aiheesta. Jokainen heistä myönsi, että asioita saattaa unohtua, mutta sitä varten heillä on jo aiemmin mainittuja muistiinpanoja, joista he voivat niitä tarkistaa. Yksi vastaajista otti kuitenkin esiin sen, että rutiinit eivät unohdu. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Haastateltavat saavat ja hankkivat uutta tietoa internetistä, sähköpostitse ja työtovereilta. Yhdelle heistä uuden tiedon hankkiminen ei ole työn kannalta olennaista, kun taas toiselle esimerkiksi lehdistä saatava tieto voi olla olennaista. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Uutta hiljaista tietoa voidaan kartuttaa esimerkiksi työnkierrolla, koulutuksilla ja jopa kahvitauoilla. Kysyin aiheesta haastateltavilta ja työnkierron osalta kaikki vastasivat, että sellaista ei ole yrityksessä tehty. Koulutusten osalta yksi vastaajista kertoi, ettei hänelle ole edes tarjottu ja kaksi vastaajista kertoi olleensa muutamalla kurssilla näiden vuosikymmenien aikana, jotka he ovat talossa olleet. Toinen heistä kertoi, kuinka hän oli ollut eräällä kurssilla sen jälkeen, kun hän oli tehnyt juuri tuohon kurssiin liittyvää työtä jo muutaman vuoden ajan. Kahvitauoilla tiedon jakaminen jakoi mielipiteitä. Yhden mielestä työasiat eivät kuulu tauoille, kun taas toinen oli sitä mieltä, että ne ovat lisänneet tiedon jakamista, sekä omaa halua jakaa tietoa. Kolmas mietti, että kyllä tietoa on jaettu jonkin verran. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Kun otin esiin kehityskeskustelut, haastateltavat kaikki sanoivat, että on niitä ollut. Mutta sitten esitin jatkokysymyksenä, että onko niissä käsitelty hiljaista tietoa, niin vastaajat olivat sitä mieltä, että ei. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Keskustelimme siitä, olisiko sillä merkitystä, kysyttäisiinkö tietoja työntekijätasolta vai johtajatasolta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sillä ei olisi merkitystä, vaan he olisivat valmiita kertomaan tietojaan. Kaksi vastaajista mietti kuitenkin, että jos tietoja pyydetäisiin johtajatasolta, se tuntuisi siltä, että heidän työtään on arvostettu. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Koska haastatellut ovat olleet yrityksessä vuosikymmeniä, on heille kertynyt hiljaista tietoa, niin kysyinkin, että miettivätkö he mitä tuolle tiedolle tapahtuu nyt. Kaikki heistä olivat miettineet, että paljon tietoa häviää heidän mukanaan. Eräs vastaajista sanoi hänellä olevasta hiljaisesta tiedosta: ”menee roskakoriin tai käytetään seuraavassa työpaikassa hyödyksi, jos mahdollista”. Myös toinen vastaajista oli miettinyt, että

mahdollisesti tulevassa työpaikassa nuo tiedot voivat olla avuksi. Kolmas ajatteli sitä, että hän on tehnyt työtään vuosikymmeniä ja hänellä on tietoa toisten toimipisteiden toimintatavoista. Tämä voi tuottaa uudelle työntekijälle haasteita, jos hän ei ole tehnyt näitä hänen töitään aikaisemmin. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Lopuksi annoin haastateltaville niin sanotun vapaan sanan aiheesta ”hiljaisen tiedon häviämisestä heidän mukanaan”. Yksi sanoi lyhyesti: ”Yritys ei ole arvostanut eikä arvosta”. Toinen mietti sitä, että paljon moniosaamista lähtee hänen mukanaan ja yrityksen olisi kannattanut suunnitella irtisanomisista johtuvat työn siirtämiset etukäteen. Kolmas ajatteli asiaa juuri rutiineiden osalta. Hän pystyy vuosikymmenien kokemuksella tietämään asioita, joihin seuraajalla voi mennä aikaa, kun hän niitä alkaa opetella. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

5.3 Vastausten pohdintaa

Tiedolle voidaan määritellä arvo sen mukaan, missä tai kenelle siitä on arvoa (Huotari 2009). Haastatellut kertoivat yksittäisiä töitään, joissa he käyttävät kokemuksen kautta saatua tietoa. Voidaankin sanoa, että heillä on sellaisia tietoja, joilla on arvoa sekä niiden ympäristössä, että käytössä. Jos arvo määritellään ympäristön mukaisesti, kaikilta vastaajilta löytyy osaamista esimerkiksi yritys X:ssä käytettävästä IFS-ohjelmistosta, jolloin heidän tiedollaan on arvoa juuri yrityksen ympäristössä. Jos tiedon arvo määritellään taas käytön mukaan, on vastaajilla paljon käytännön tietoa esimerkiksi heidän rutiineissaan, joista olisi apua niille, jotka heidän töitään tulevat tekemään.

Hiljaisessa tiedossa tiedot ja taidot yhtyvät, jolloin niistä tulee useimmiten rutiineja. Tällöin hiljaisen tiedon tunnistaminen omassa työssä voi vaikeutua. (Virtainlahti 2009, 38-39.) Tällaista oli myös havaittavissa vastaajilla, kun kysyin onko heillä sellaista tietoa, jota he jostain syystä ”vain tietävät”. Vastauksissa viitattiin työtehtäviin ja esimerkiksi tuotetietouteen. Haastatelluilla on siis sellaista rutiininomaista tietoa, jota he eivät pysty yhdistämään sen alkuperäiseen lähteeseen. Tällöin voidaankin todeta, että työtehtävien automatisoituminen voi niin sanotusti hävittää alkuperäisen lähteen ja tällöin siitä muodostuu hiljaista tietoa.

Seci-prosessin mukaan hiljainen tieto muuntuu käsitteelliseksi ja taas takaisin hiljaiseksi. Jotta hiljainen tieto voidaan saada ”kiinni” ennen kuin se muuntuu taas takaisin hiljaiseksi, on dokumentointi hyvä keino siihen. Tällöin omaa hiljaista tietoa voidaan jakaa myös muille. Kysyin haastattelussani, tallentavatko vastaajat tietojaan jotenkin. Kaikki he tallensivat kirjoittamalla paperiversioita, esimerkiksi miten jokin työtehtävä tehdään. Muistiinpanot olivat sellaisessa muodossa, ettei ulkopuolinen voisi suoraan niiden avulla alkaa tekemään töitä (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009).

Työntekijät siis itse kirjoittavat näitä muistiinpanoja, mutta ne ovat vain heidän omaan käyttöön. Tässä kohtaa voidaan miettiä, kannattaisiko kaikki nämä henkilökohtaiset muistiot yhdistää? Yleensä kaikkiin ohjelmiin löytyy käyttöohjeita, mutta niitä harvemmin on kirjoitettu sellaiseen muotoon, että ne auttaisivat käytännön tilanteessa. Olisiko käytännön kokemuksella koottujen ”käyttöohjeiden” kokoaminen hyödyllistä? Omaan kokemukseeni pohjautuen voisin sanoa, että kyllä. Kun uusi työntekijä tulee yritykseen, työtehtävien opettelu olisi joissakin tapauksissa helpompaa, jos olisi ohjeet koottuna sellaisten ihmisten toimesta, jotka sitä työtä oikeasti tekevät.

Monissa yrityksissä on havaittu, että tietoa annetaan, jos sitä kysytään. Oma tietämystä ei siis haluta tuputtaa toisille. (Virtainlahti 2009, 110.) Samaa tyyliä oli myös havaittavissa haastateltujen vastauksissa. He mieluummin vastasivat kysyttäessä. Kun kysyin heiltä, miten he ovat oppineet oman työnsä, kaikilta löytyi sama ”kysymällä”-vastaus. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.) Kukaan heistä ei ainakaan vastauksissaan kertonut, että joku olisi tullut neuvomaan heitä oma-aloitteisesti. Voidaan siis miettiä, miksi tiedon jakaminen tapahtuu pääsääntöisesti vain, jos sitä kysytään? On mahdollista, etteivät työntekijät tule ajatelleeksi, että heiltä itseltään voi löytyä sellaista tietämystä, joka voisi olla arvokasta toisille. Tähän liittyy myös yrityksen sisäinen kulttuuri. Tiedon arvostaminen lähtee yrityksen sisäisestä kulttuurista ja jos sitä ei arvosteta, ei työntekijäkään koe tietojaan arvokkaaksi.

Tiedon jakaminen työyhteisön sisällä on tärkeää itse yritykselle, sekä sen työntekijöille. Työnantajalla on oikeus vaatia tiedonjakoa työyhteisössä, koska yrityksessä saatu tieto on yrityksen omaisuutta, ei työntekijän. Tiedon jakaminen auttaa myös jokaista

työntekijää heidän omassa jaksamisessaan sekä helpottaa monia tilanteita, kuten esimerkiksi sijaisuuksia. (Virtainlahti 2009, 108-110.) Aiheeseen liittyen keskustelimme vastaajien kanssa siitä, onko heitä pyydetty jakamaan omaa tietämystään yrityksen sisällä, osaako heidän töitään muut ja mitä tapahtuisi, jos he yhtäkkiä jäisivät esimerkiksi pitkälle sairauslomalle.

Vastausten perusteella haastatellut olivat jakaneet tietojaan, mutta sitä ei ollut pyydetty heiltä. Heidän töitään osataan tehdä, mutta vain yhdellä oli nimetty sijainen. He kertoivat myös, että vaikka heidän töitään osataankin tehdä, ne saattavat kasaantua, koska sijaisille ei ole opetettu muuta kuin perusteita heidän töistään. Myös avun pyytäminen koettiin jotenkin sellaiseksi, ettei sitä joko tarvita tai ei haluta pyytää. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.)

Näiden vastausten perusteella voidaan olettaa, että yrityksen sisäinen tiedonjako on aika epäselvää. Toisin sanoen tietoa jaetaan joissakin tapauksissa, mutta sitä ei pidetä itsestään selvyytenä. Myös sijaisuudet hoidetaan yhtä vastaajaa lukuun ottamatta niin, että työt jaetaan henkilöille, ketkä niitä jonkin verran osaavat ja kenellä on aikaa. Jotenkin saa sellaisen kuvan, että työyhteisössä jokainen hoitaa omat asiansa ja ongelmansa, eikä niitä haluta jakaa muille. Tähän ajatteluun päädyin yhdistämällä avun pyytämisen vastahakoisuuden siihen, ettei kukaan osaa toistensa töitä kokonaisvaltaisesti.

Haastatellut eivät kokeneet omia, vuosikymmenien aikana keräämiään tietojaan henkilökohtaisiksi menestystekijöiksi. Yksi totesi kuitenkin, että olivat ehkä ennen olleet. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.) Hiljainen tieto voidaankin kokea niin arvokkaaksi, että sen turvin voidaan vaikuttaa omaan asemaan yrityksessä tai oman työpaikan säilyvyyteen (Virtainlahti 2009, 112). Tämä on sinänsä mielenkiintoista, sillä emme voi tietää, mitä vastaukset olisivat olleet ennen irtisanomisia. Voidaan arvela, että irtisanomiset ovat vaikuttaneet siihen, etteivät haastatellut arvosta näitä tietojaan menestystekijöinä.

Keskustelimme myös vanhan ja väärän tiedon saamisesta sekä onko haastateltujen tietämystään koskaan vähätelty. Haastatelluista kaksi oli sitä mieltä, ettei tällaista ole heidän kohdalleen osunut oikeastaan koskaan, kun taas yksi koki, että näin oli joskus tapahtunut (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009). Yrityksen kulttuuri voi aiheuttaa kilpailutilanteen, jossa ihmiset panttaavat tietojaan omien asemiensä parantamiseksi (Virtainlahti 2009, 83-87). Voidaan olettaa, että tässä yhdessä tapauksessa kyse on ollut kilpailutilanteesta, jossa on haettu niin sanottua ”nokkimisjärjestystä”. Sama tilanne on varmaankin ollut myös siinä, että yksi vastaajista koki, ettei hän aina ollut saanut työn kannalta olennaisia tietoja.

Yrityksessä tulisi välttää tilanteita, jossa vain yksi ihminen tuntee ja tietää oman työnsä. Sijaisuuksilla ja varamiesjärjestelyillä voidaan taata työn sujuvuus, vaikka henkilö, joka normaalisti tekee työn, onkin poissa. (Virtainlahti 2009, 122.) Eräs haastatelluista kertoi, että sijaisuus on joskus saattanut kasata hänen omia töitään (Työntekijä Z 9.11.2009). Tällainen tilanne ei ole sijaisuuden idea. Jos poissaolevan työntekijän työmäärä on niin suuri, että se saa sijaisena toimivan omat työt kasaantumaan, tulisi työt jakaa niin, että kaikkien töiden sujuvuus voidaan taata. Tällainen tilanne aiheuttaa paineita sijaiselle ja hänen oma työssä jaksamisensa kärsii. Jotta tuolta voidaan välttyä, tietoa tulisi jakaa useammalle henkilölle.

Uutta hiljaista tietoa voidaan kartuttaa monin eri tavoin. Haastateltavat hankkivat ja saivat uutta tietoa muun muassa internetistä ja työtovereiltaan (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009). Näiden tapojen lisäksi työnkierto, koulutukset ja epävirallisena tapana, kahvitauot ovat oiva keino lisätä työntekijöiden tietämystä (Virtainlahti 2009, 127-136). Haastateltavat kertoivat, että työnkiertoa ei ollut ollut lainkaan. Koulutuksia oli ollut harvakseltaan tai ei ollenkaan ja kahvitauot koettiin keskimäärin jonkin verran tiedonjakoa lisääviksi. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.) Onko siis niin, että yrityksessä on ollut tarkoitus, että jokaiselle työntekijälle annetaan oma työ, sitä samaa tehdään hamaan tulevaisuuteen ja asia on sillä selvä? Ainakin tällaisen kuvan antaa se, että tiedonjakoa, -hankkimista ja -saamista ei ole järjestetty työntekijöiden keskuudessa yrityksen toimesta. Kehityskeskusteluiden osalta sama vastaus jatkuu. Niitä on järjestetty, mutta tiedonjaosta tai muusta vastaavasta ei ole puhuttu. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.) Tulee ajatus siis siitä, että joko tietoasioita ei ole huomattu tai ne on

tarkoituksella jätetty huomioimatta. On toki mahdollista, että irtisanominen on vaikuttanut haastateltujen vastauksiin, mutta esimerkiksi työnkierron ja koulutusten osalta se on epätodennäköistä. En usko, että he olisivat unohtaneet, jos tällaisia toimenpiteitä olisi ollut.

Olimme keskustelleet jo edellä siitä, olivatko haastateltavat valmiita kertomaan omia tietojaan. Kaikki olivat olleet halukkaita jakamaan hiljaista tietämystään. Kun kysyin, onko heiltä nyt irtisanomisen jälkeen pyydetty tietoja esimerkiksi heidän työtavoistaan ja rutiineistaan, vastaus oli ei. (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009.) Irtisanominen voidaan kokea myös sellaisena, ettei omaa työpanosta ole arvostettu (Puntari & Roos 2007, 107–108). Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ketään ei kiinnosta (Työntekijä X 9.11.2009). On siis mielenkiintoista, että irtisanomisesta huolimatta haastatellut olisivat valmiita jakamaan tietämystään, mutta sitä ei heiltä haluta ottaa vastaan. On toki mahdollista, että organisaatio on muuttumassa niin, että heidän tiedoillaan ei ole enää suurta merkitystä, mutta koska he kaikki ovat olleet yrityksessä vuosikymmenien ajan, luulisi heillä olevan myös käyttökelpoista tietoa.

Kysyin heiltä olisiko sillä merkitystä, pyydettäisiinkö tietoja työntekijätasolta vai johtajatasolta. Vastaukset olivat, että sillä ei olisi merkitystä, mutta jos johtajataso niitä pyytäisi, tuntuisi siltä, että heidän työtään on arvostettu (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009). Eli heidän vuosikymmeniä kestäneen työnsä arvostus lähtee johtajatasosta.

Lopuksi keskustelimme siitä, että paljon hiljaista tietoa häviää vastaajien mukana ja mitä ajatuksia se tuo heille. Irtisanomistilanteessa hukkuu paljon tietoa ja toiset vievät sen mukanaan lopullisesti (Puntari & Roos 2007, 177). Haastateltujen mielestä paljon tietoa menee niin sanotusti roskakoriin, mutta jotain he ehkä pystyvät hyödyntämään tulevaisuudessa. Myös se, että heidän myötään lähtee paljon moniosaamista, on yrityksen kannalta huono asia (Työntekijä X, Y & Z 9.11.2009). Tavallaan vastauksista sai sellaisen käsityksen, että haastatellut olivat pahoillaan yrityksen puolesta. Onkin siis sanottava, että vaikka kaikkia heidän tietojaan ei tarvittaisi, löytyisi heidän tiedoistaan varmasti myös seuraajille arvokasta tietoa.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä käsiteltiin tietoa ja sen riskejä. Hiljaisen tiedon osalta haastateltiin yrityksen X työntekijöitä. Halusin haastattelujen pohjalta saada kuvaa siihen, miten hiljainen tieto koettiin ennen ja jälkeen irtisanomisien.

Haastatelluilla oli vuosikymmenien ajalta kerättyä hiljaista tietoa. He olivat jossain määrin myös muuttaneet sitä kirjalliseen muotoon omiksi muistiinpanoikseen. He eivät välttämättä olleet ajatelleet hiljaista tietoa käsitteenä, mutta uskoisin, että haastattelun avulla he itse myös hahmottivat, kuinka paljon he oikeasti omistavat sitä. Haastatellut olivat myös jakaneet tietojaan ”perisuomalaiseen tyyliin” eli he eivät halunneet sekaantua toisten töihin, mutta olivat valmiita auttamaan tarvittaessa. He arvostavat työtään, mutta eivät pidä omistamaansa tietoa liian suuressa arvossa. Irtisanomiset ovat kuitenkin saattaneet vaikuttaa heidän hiljaisen tiedon arvostukseensa, koska toisaalta vastauksissa oli havaittavissa nujerretun työntekijän tunnetta.

Käsitellessäni tiedon panttaamista, havaitsin, että myös sellaista on yrityksessä esiintynyt. Haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että tilanteessa ei ole ollut kyse työpaikkakiusaamisesta, vaan kyse on ollut luonnollisesta oman aseman hakemisesta. Kuitenkin yrityksen oma kulttuuri vaikuttaa tuollaisiin tilanteisiin. Jos työyhteisössä on aina ollut tapana löytää niin sanotusti oma paikkansa, on sellaisesta vaikea päästä eroon. Yritys voi itse kuitenkin vaikuttaa tiedonjaon mielekkyyteen omilla toimillaan, kuten työnkierrolla.

Ihmetystä haastattelujen pohjalta aiheutti se, että miten yrityksessä suhtauduttiin irtisanottujen tietomäärään. On mahdollista, että asiaa ei ole edes mietitty tai se on unohtunut. Irtisanotut itse olivat valmiita jakamaan ja opettamaan tietojaan ja he ovat myös kyselleet, kenelle he voisivat tietojaan jakaa. Voidaankin vain todeta, että haastattelujen perusteella tiedon jakamiseen ja sen hankkimiseen ei yrityksessä ole kiinnitetty huomiota. Haastatellut vievät mukanaan paljon käytännön tietoutta, jota he mahdollisesti voivat hyödyntää tulevissa työpaikoissaan. Yritys X:n

organisaatiomuutoksen myötä hiljaiseen tietoon ja tiedon systemaattiseen jakamiseen voisi kiinnittää huomiota niin työntekijöiden kannalta, että tulevaisuuden varalta.

Lopuksi ottaisin kantaa yrityksissä olevaan tietoon yleisesti. Tietoja tulisi muuttaa tallennettavaan muotoon ja tallentaa sekä erityisesti jakaa mahdollisimman paljon. Jopa arkipäiväinen rutiini voi olla tärkeää tietoa jollekin toiselle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät kirjoittaisivat kaikkia tekemisiään ylös sitä mukaa, kun he niitä tekevät. Jokainen yritys löytää varmasti sille sopivan tavan hiljaisen tiedon jakamiseen ja tallentamiseen. Hiljaisen tiedon riskejä toteutuu päivittäin ja irtisanomiset ovat vain yksi niistä. Kaikkiin tietoon liittyviin riskeihin tulisi varautua jollakin tasolla, jotta se tieto, joka karkeasti määritellen on yhtä kuin yrityksen arvo, ei laskisi vaan jatkaisi nousua.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Huotari, Maija-Leena; Hurme, Pentti; Valkonen Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. Porvoo: WSOY.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1998. Tietoa luova projekti, polku oppivaan organisaatioon. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Puntari, Irmeli & Roos, Satu 2007. Numeroita ja ihmisiä, Yt-neuvottelut, irtisanotut ja työ-yhteisön tulevaisuus. Helsinki :Tammer-paino Oy.

Toom, Auli; Onnismaa, Jussi; Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

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

Sähköiset lähteet

Eduskunta 2009. Tiedon ja tietämyksen monta ulottuvuutta. [online] [viitattu 14.10.2009] http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/km/ATH_03.pdf

Huotari, Maija-Leena. Informaation ja tiedon arvo. Internetix. Verkko-oppimismateriaali. [online][viitattu 15.10.2009] <http://www.internetix.fi/opinnot/opintojaksot/0viestinta/informaatiotutkimus/pol1/tietohallinto/infoarvo.htm>

Husu, Marja 2008. Asiantuntijan hiljainen tieto, Case Tullihallitus, verotusosasto. Pro gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. [pdf] Lappeenranta 2009.

Karkkolainen, Heikki 2009. Suuret ikäluokat aloittivat marssin eläkkeelle taantuman tahdissa. [online][viitattu 26.10.2009] <http://www.demari.fi/content/view/7706/> [Julkaistu painettuna: Uutispäivä demari 19.10.2009]

Karl-Magnus Spiik Ky. Sano irti arvokkaasti. [online][viitattu 26.10.2009] http://www.spiik.fi/artikkelit/sano_irti

Kasanen, Eero O. 1997. Puhe yliopiston avajaisissa 1997. Tiedon arvo. [online][viitattu 15.10.2009]<http://www.hse.fi/FI/abouthse/management/rector/speeches/01091997.htm>

Nuutinen, Olli 2008. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto. [online][viitattu 20.10.2009] <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Piekkola, Hannu 2004. Ikääntyvä Suomi: riittääkö työvoima? ETLA. [online][viitattu 24.10.2009]http://www.etla.fi/files/1258_SUH_04_4_ikaantyva_suomi_riittaako_tyovoi_maa.pdf

Pk-yrityksen riskienhallinta. [www-sivu][viitattu 29.10.2009]
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-ovat-riskit/>

Riskienhallinnan teoriaa. Turvallisuusalan oppimateriaali. Opetushallitus.
 [online][viitattu 29.10.2009]
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/turvallisuus/teoriaa3.html>

Saastamoinen, Anne 2007. Työvoiman kasvava kysyntä synnyttää rekrytointiongelmia.
 [online][viitattu 26.10.2009]
http://www.tyollisyysportti.fi/verkkolehti/numero_3_2007/tyovoiman_kasvava_kysynta_synnyt/

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2001. Työstä eroamiselle ja kieltäytymiselle esitetyt syyt.
 [online][viitattu 25.10.2009]
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/karenssi2/tyosta.htm>

Työterveyslaitos. Työpaikkakiusaaminen. [online][viitattu 1.11.2009]
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/Tyopaikkakiusaaminen.htm>

Viestintätieteellinen tutkimus. Verkko-oppimismateriaali. Tampereen yliopisto.
 [online][viitattu 20.10.2009] <http://www.uta.fi/viesverk/viestiet/tieto/hiljainen.html>

Viitala, Riitta & Mäkipelkola, Jutta 2005. Työntekijä vuokrattuna. [online][viitattu 30.10.2009]
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt283.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Työntekijä, X, toimihenkilö. Haastattelu 9.11.2009. Yritys X, Tampere.
 Työntekijä, Y, toimihenkilö. Haastattelu 9.11.2009. Yritys X, Tampere.
 Työntekijä, Z, toimihenkilö. Haastattelu 9.11.2009. Yritys X, Tampere.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUPOHJA

Jotta vastaajat voisivat vastata kyselyyn rehellisesti, kysely toteutetaan anonyymisti.

Piiloinen / hiljainen tieto on ihmisellä itsellään olevaa tietoa, jota voi olla vaikea kertoa ja jakaa muille. Hiljaista tietoa löytyy ihmisten toiminnasta, toimintatavoista, rutiineista, arvoista ja tunteista. Hiljaiseen tietoon liittyy tiedollisia ja teknisiä tekijöitä. Tiedollisia tekijöitä ovat esimerkiksi ajatusmallit, joiden avulla hahmotamme asioita ja teknisiä tekijöitä ovat esimerkiksi ammattitaito ja taitotieto.

1. Onko sinulla tiettyjä rutiineja, millä tavoin teet töitäsi?
2. Kerro yksittäinen työ, jonka teet rutiinilla?
3. Ajatteletko omaavasi hiljaista tietoa?
4. Onko sinulla sellaista tietoa, jonka ”vain tiedät”?
5. Tallennatko mihinkään hyväksi havaittuja rutiineja? Miten? Voisiko joku toinen hyödyntää niitä tarvittaessa?
6. Jaatko tietoa suullisesti? Millaisissa tilanteissa?
7. Miten itse olet oppinut työsi? Mistä sait tietoa? Kuinka paljon jouduit itse opettelemaan?
8. Onko sinua pyydetty jakamaan tietojasi työyhteisössä uudelle/vanhalle työntekijälle?
9. Osaako yrityksessä joku muu hoitaa tehtäviäsi? Oletko opettanut häntä?
10. Jos yhtäkkiä jäisit esim. sairauslomalle, kasaantuisivatko tehtäväsi?
11. Onko sinulla nimettyä sijaista?
12. Pyydätkö koskaan apua työtehtäviesi hoitoon?
13. Ovatko sinun henkilökohtaisesti keräämäsi tiedot sinulle menestystekijä yrityksessä?
14. Haluatko jakaa itse hankkimaasi kokemuseräistä tietoa muille, jolloin heiltä jäisi oma oppimisprosessi väliin?
15. Oletko saanut pyytäessäsi vanhaa tai väärää tietoa?
16. Onko tietämystäsi vähätelty?
17. Onko sinulle kasattu niin paljon tehtäviä, että esim. olet joutunut tekemään ylityötunteja? Miten selviydyit?
18. Onko sinulle jätetty kertomatta työsi kannalta olennaisia tietoja?
19. Huomaatko, että sinulta on unohtunut esim. miten joku työ tehdään, jos et ole sitä pitkään aikaan tehnyt?
20. Millä tavoin hankit uutta tietoa?
21. Millä tavoin olet saanut uutta tietoa?
22. Onko yrityksessä koskaan tehty työnkiertoa?
23. Oletko ollut yrityksen järjestämässä koulutuksissa? Onko tarjottu koulutusta? Saitko uutta tietoa sieltä?
24. Onko yrityksessä ollut kehityskeskusteluja?
25. Koetko, että esim. yhteiset kahvitauot ovat lisänneet tiedon jakoa/halua jakaa tietoa työkavereiden keskuudessa?
26. Onko sinulta pyydetty tietoja työtavoistasi jne. pääkonttorille?
27. Olisitko valmis opettamaan seuraajaasi? Miten haluaisit häntä opettaa?
28. Haluaisitko jakaa tietojasi, jos niitä kysyttäisiin työntekijätasolta? Johtotasolta?
29. Mietitkö, mitä vuosien saatossa keräämällesi hiljaiselle tiedolle tapahtuu?
30. Paljon hyvää kokemuseräistä tietoa katoaa mukana, ajatuksia?