

Hiljainen tieto apteekissa

Meri Korkman

Opinnäytetyö
Syyskuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK)

Tekijä(t) Korkman, Meri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä syyskuu 2019
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hiljainen tieto apteekissa		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Apteekki X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hiljainen tieto on arjessa kaikkialla mukana ja silti sitä on vaikea toisinaan tunnistaa. Jos tietoa ei tunnisteta, ei sitä myöskään voida johtaa. Organisaation osaaminen on kiinni yksilöissä, joista yhdessä rakentuu organisaation osaamista, aineetonta pääomaa.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin, millaista hiljaista tietoa tunnistetaan ja miten sitä jaetaan Apteekki X:ssä. Nykytilanteen tarkastelussa haluttiin löytää hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tietoa kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluvastauksia tukemaan otettiin myös kirjallista aineistoa, jota muut kuin haastatteluihin osallistuneet pääsivät kirjoittamaan vastaamalla samoihin avoimiin kysymyksiin, kuin mitä haastatteluissa käytiin läpi. Haastateltavat valittiin eliittiotannan avulla.</p> <p>Eniten hiljaista tietoa tunnistettiin asiakaspalveluun liittyen, jota pidettiin monesti myös apteekin tärkeimpänä hiljaisena tietona. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä eniten käytettiin vapaata keskustelua ja vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta positiivinen asia oli hiljaisen tiedon ba eli fyysinen, virtuaalinen ja henkinen hiljaisen tiedon jakamisen tila. Jakamista puolestaan haastoivat kiire sekä ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet.</p> <p>Kun hiljainen tieto tunnistettiin, sitä pidettiin tärkeänä voimavarana apteekille. Tällöin ilmiön tunnettavuuden lisääminen lisäisi myös aiheen arvostusta. Kun tiedon jakaminen ja sen ilmapiiri ovat kunnossa, ne rakentavat hyvän pohjan hiljaisen tiedon jakamiselle ja kehittämiselle. Avoimuus rakentaa luottamusta, joka edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Hiljainen tieto, aineeton pääoma, tiedon jakaminen, apteekki, osaaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Korkman, Meri	Type of publication Bachelor's thesis	Date September 2019
	Number of pages 87	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Tacit knowledge in the pharmacy		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Kallioma, Sami		
Assigned by Pharmacy X		
<p>Abstract</p> <p>Tacit knowledge is everywhere in everyday life and still it is sometimes difficult to recognize. If knowledge is not recognized, it cannot be managed. The knowledge of the organization is in the individuals, that together form the organization's know-how, immaterial capital.</p> <p>The thesis studied what kind of tacit knowledge is identified and how it is divided in Pharmacy X. The current situation was examined to identify the strengths and weaknesses in the distribution of tacit knowledge. The thesis was a qualitative study in which information was gathered through theme interviews. The interview responses were also supported by written material that the non-interviewed participants were able to write in response to the same open question as those interviewed. The interviewees were selected by elite sampling.</p> <p>Most tacit knowledge was recognized for in the customer service which was often considered the most important tacit knowledge of the pharmacy. The most widely used methods for sharing tacit knowledge were free discussion and interaction. For the sharing of tacit knowledge, a positive thing was the tacit knowledge ba, meaning the physical, virtual, and spiritual state of sharing tacit knowledge. Sharing was challenged by the hurry and the personal qualities of people.</p> <p>When tacit knowledge was recognized, it was considered important for the pharmacy. In this case, increasing the awareness of the phenomenon would also increase the appreciation of the subject. When information sharing and the atmosphere for it function well, they build a good foundation for sharing and developing tacit knowledge. Openness builds trust that helps to share tacit knowledge.</p>		
Keywords (subjects)		
Tacit knowledge, immaterial capital, knowledge sharing, pharmacy, know-how		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma.....	4
2.1	Tutkimusongelma ja kysymykset.....	4
2.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	5
2.3	Tutkimusmenetelmät	6
3	Organisaation hiljainen tieto	13
3.1	Tieto käsitteenä	13
3.2	Hiljainen tieto	16
3.3	Aineeton pääoma	19
3.2	Osaaminen	20
4	Hiljaisen tiedon johtaminen	24
4.2	Hiljaisen tiedon jakaminen ja kehittäminen	27
4.3	Esteet ja edellytykset.....	31
4.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	35
5	Tutkimuksen tulokset.....	38
5.2	Hiljainen tieto apteekissa	40
5.3	Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät.....	51
5.4	Toiveet hiljaisen tiedon jakamisesta	55
5.5	Hiljaisen tiedon ympäristö.....	57
5.6	Käytännön tavoite	64
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	65
7	Pohdinta	71
	Lähteet	74
	Liitteet.....	77
	Liite 1. Teemahaastattelu kysymyksineen	77
	Liite 2. Avoin kysely	79
	Liite 3. Tukisanalysiat	82
	Liite 4. Esimerkki aineiston analyysistä	7-3

Kuviot

Kuvio 1. Teemoittelu	11
Kuvio 2. Tieto pyramidi	14
Kuvio 3. Tiedon hallinta	16
Kuvio 4. SECI-malli	18
Kuvio 5. Hiljanen tieto aineettomassa pääomassa	19
Kuvio 6. Osaamisen askeleet	22
Kuvio 7. Bloomin taksonomia.....	23
Kuvio 8. Hiljaisen tiedon johtaminen	25
Kuvio 9. Hiljaisen tiedon jakamisen ja kehittämisen menetelmät.....	28
Kuvio 10. Esteet ja edellytykset.....	31
Kuvio 11. Hiljainen tieto teoreettisessa viitekehyksessä	35
Kuvio 12. Hiljaisen tiedon jakamisen prosessi teoreettisessa viitekehyksessä	37
Kuvio 13. Hiljaisen tiedon johtaminen teoreettisessa viitekehyksessä	38

1 Johdanto

Hiljainen tieto on merkittävä voimavara organisaatiolle sen aineettoman pääoman kautta. Se on aina mukana kaikissa toiminnoissa ja silti sitä on toisinaan vaikeaa tunnistaa. Kun organisaatiossa tunnistetaan ja jaetaan hiljaista tietoa, se laajentaa organisaation osaamispääomaa. Työssä puolestaan hiljainen tieto tuo tehokkuutta sekä laatua. Kuten kaikelta muultakin, myös hiljaiselta tiedolta löytyy oma varjopuolensa. Hiljainen tieto voi olla haitallista, jos se on väärää, vanhentunutta tai se ilmenee negatiivisena asenteena tai ennakkokäsityksinä.

Työn aihe syntyi mielenkiinnosta hiljaisen tiedon abstraktia käsitettä kohtaan. Hiljaisen tiedon käsitettä voi kuvailla käsitteellisen tiedon vastinparina tai saman tarkastelun kohteen eri ulottuvuuksina. Hiljaisen tiedon käsitteestä onkin erilaisia näkemyksiä, mitä se voi olla. Esimerkiksi Kesti (2010, 70) on kuvaillut sen olevan vain tietoisuuden ylittävää tietoa. Puusan ja Reijosen (2011, 58) mukaan Puusa ja Eerikäinen (2010) ovat kuvailleet, että on olemassa hiljaista tietoa, jota voidaan saada eksplisiittiseen muotoon ja ”aidosti hiljaista tietoa”. Sitten taas esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esittäneet, että hiljainen tieto voidaan siirtää eksplisiittiseen muotoon ja siitä taas hiljaiseksi tiedoksi (Nuutinen n.d.). Tässä tutkimuksessa käytetään viimeisimpänä mainittua näkemystä, jossa hiljaista tietoa voidaan tuoda näkyväksi tiedoksi ja siitä siirtää taas hiljaiseksi tiedoksi.

Aihe on ajankohtainen, sillä suuri ikäryhmä väestöstä on siirtymässä eläkkeelle vieden suuren määrän hiljaista tietoa mukanaan. Jos asiaan ei reagoida, on suuri riski menettää tietopääomaa ja etenkin kokemuksen myötä tultua hiljaista tietoa pois työelämästä ja markkinoilta. Organisaatiotasolla riski on myös merkittävä, sillä asiantuntijaksi kehittyminen vaatii aikaa ja kokemusta. (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää 2012, 3.) Digitalisaation tuomien muutosten myötä, tällä hetkellä hiljainen tieto erottaa ihmiset parhaiten koneista. Koska syvintä henkilön hiljaista tietoa ei voida ilmaista mitenkään, ei sitä voida siirtää koneelle tai robotille. Mikäli tekoäly pystyy tällaista hiljaista

tietoa kehittämään itselleen, emme me ihmiset pysty sitä ainakaan toistaiseksi havainnoimaan mitenkään.

Tämän tutkimuksen tavoite on teemahaastatteluiden avulla selvittää, millainen hiljaisen tiedon olemus on Apteekki X:ssä. Haastatteluaineistoa tukemaan päätettiin ottaa myös avoin kysely, sillä kaikille työntekijöille haluttiin antaa mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Kun kohdeorganisaatiossa tunnistetaan hiljaisen tiedon olemus, pystytään sitä johtamaan tarkoituksenmukaisesti sekä paremmin.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tutkimusongelma on hiljaisen tiedon tunnistaminen apteekissa. Tutkimuksen pääkysymys on: Millaista hiljainen tieto on apteekissa? Tavoitteena on selvittää, millaista hiljaista tietoa kohdeorganisaatiossa tunnistetaan ja mitkä tekijät siellä vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Myös mitä keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ja kehittämiseen on käytetty, halutaan selvittää.

Alatutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

Millaista hiljaista tietoa apteekissa tunnistetaan?

Miten hiljaista tietoa jaetaan apteekissa?

Mitkä ovat hiljaisen tiedon jakamisen esteet ja edellytykset?

Käytännön tavoite on tuoda hiljaisen tiedon käsite tutummaksi Apteekki X:lle. Kun käsite tunnetaan, on hiljaisen tiedon tunnistaminen helpompaa, mikä puolestaan edesauttaa sen jakamista. Tällöin Apteekki X voi vahvistaa osaamisen

resurssejaan, kun hiljaista tietoa sen tunnistamisen myötä voidaan myös jakaa enemmän.

2.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena toimii suuri maaseutuapteekki Länsi-Suomen läänistä. Apteekki toimintaympäristönä on mielenkiintoinen, sillä sen toiminta on tarkoin säädeltyä ja se toimii osana terveydenhuollon kokonaisuutta, vaikka sen toiminta onkin yritysmuotoista.

Apteekki toimialaan kuuluu lääkelain mukaan lääkkeiden vähittäismyynti, jakelu, valmistus ja lääkkeisiin liittyvä neuvonta ja muu palvelutoiminta (Varonen & Huotari 2017). Apteekkien henkilökunnasta valtakunnallisella tasolla noin 60 % on farmaseutteja tai proviisoreita. Keskimäärin apteekkien henkilöstöstä siis yli puolet ovat korkeasti koulutettuja. (Apteekit numeroina 2018.)

Eliittiotanta on yksi harkinnanvarainen aineiston otantamenetelmä, jossa tiedonantajaksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan saavan laadukasta tietoa tutkimuksen kannalta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 99). Tässä tutkimuksessa eliittiotannan kriteereinä toimivat työkokemus Apteekki X:ssä ja ammattiryhmä. Kriteereillä haluttiin saada monipuolisesti rikasta aineistoa eri ammattiryhmiltä sekä vähemmän että enemmän Apteekki X:ssä olleilta. Apteekki X:n puolelta pystyttiin puolestaan vaikuttamaan yksilötasolla, ketkä koettiin sopiviksi haastatteluun, vapaaehtoisuus huomioiden. Tutkimuksen ja sen ilmiön kannalta ei ole ratkaisevaa, tuleeko vastaus miltä ammattiryhmältä tai kuinka paljon työskentely vuosia omaavalta vastaajalta. Jaottelu näissä auttoi kuitenkin huomaamaan eroja esimerkiksi ammattiryhmien tai Apteekki X:n työvuosien välillä, joita tuloksissa tuodaan esiin.

Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 15 Apteekki X:n työntekijää: kaksi proviisoria, viisi teknistä henkilöä ja kahdeksan farmaseuttia. Teemahaastatteluita toteutettiin seitsemän kappaletta, joista haastateltavina oli yksi proviisori, kolme farmaseuttia ja kolme teknistä henkilöä. Näiden haastateltavien

kokemus Apteekki X:ssä vaihteli 1–25 vuoden välillä. Osa heistä on ollut koko uransa samassa apteekissa ja osa oli työskennellyt myös muissa apteekeissa.

Kyselyyn vastausaika oli 10.4.2019–26.4.2019. Tähän pyydettiin vastaamaan kaikkia työntekijöitä, jotka eivät osallistuneet haastatteluihin. Tällä ajalla henkilöstöä oli yhteensä 22 kappaletta, joista seitsemän haastateltiin ja kahdeksan vastasi kyselyyn, jolloin kyselyyn vastaamatta jätti seitsemän. Suurempi osa kyselyn kohderyhmästä siis vastasi kuin jätti vastaamatta kyselyyn. Kahdeksasta vastaajasta yksi oli proviisori, kaksi teknistä henkilöä ja viisi farmaseuttia. Vastaajien työvuodet Apteekki X:ssä vaihtelivat 1–22 vuoden välillä, mutta suurin osa vastauksista tuli pidempään talossa olleilta.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä halutaan ymmärtää, millaista hiljaista tietoa tunnistetaan todellisessa työympäristössä, minkä vuoksi työlle valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Hiljaisesta tiedosta eri organisaatioissa on tehty opinnäytetöitä ennenkin, mutta tässä tutkimuksessa selvitetään uutta tietoa juuri tästä kohdeorganisaatiosta ja etenkin sen nykytilasta. Kymmenen vuoden sisällä kirjoitetut opinnäytetyöt ja muut lähdeaineistot ilmaisivat runsaudellaan, että aihe on kiinnostanut monia muitakin tämän tutkimuksen kohdeorganisaation lisäksi.

Perinteisesti määrällistä (kvantitatiivista) ja laadullista (kvalitatiivista) tutkimusta on haluttu pitää vastakkainasettelussa. Vastakkainasettelu auttaa hahmottamaan niiden eroja, mutta se ei tarkoita, ettei niitä voisi käyttää myös yhdessä toisiaan täydentäen. Lyhykäisesti määrällinen tutkimus pyrkii antamaan selitystä numeroiden avulla, kun laadullinen tutkimus etsii ymmärrystä. (Sara-järvi & Tuomi 2018, 72–74.) Käytännön tasolla tutkimukset yleensä kuitenkin asettuvat johonkin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välimaastoon (Hirs-järvi, Remes & Sajavaara 2007, 131). Tässä tutkimuksessa pääosassa on laadullinen ymmärtäminen. Samalla ei kuitenkaan voida täysin välttyä asioiden määrälliseltä tarkkailulta, joka tukee laadullista ymmärtämistä.

Vallin (2018, 74) mukaan, Syrjälä ja Numminen (1988) ovat hyvin kuvailleet laadullista tutkimusta, että se on jatkuvaa päätöstentekoa ja ongelmanratkaisua. Päätöksiä tehdään erilaisten johtolankojen ja hypoteesien avulla. Tutkimuksen aikana on mahdollista myös, että tutkimusongelma muuttuu kokonaan.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on ymmärtää jotain oikeaa tiettyä kohdetta kattavasti. Tarkoitus on saada esille uutta tietoa eikä yleistää tai kommentoida olemassa olevia oletuksia. Täysin objektiivista laadullista tutkimusta on mahdotonta saada, sillä arvot vaikuttavat aina tutkijan tulkintoihin, eikä tutkijaa ja hänen arvojansa voida erottaa toisistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Kukaan tutkija ei pääse eroon omasta historiastaan, mikä on vaikuttanut meihin yksilöihin niin monin tavoin, ettemme pysty näitä vaikuttavia tekijöitä meistä ja meidän ajattelustamme tunnistamaan (Silverman 2013, 324).

Laadullisissa tutkimuksissa tietoa kerätään usein ihmisten välisillä tavoilla, joissa saadaan vuorovaikutusta. Ihmisiltä saatua tietoa pidetään luotettavana, kun samalla pystytään havainnoimaan ja aistimaan saatavaa aineistoa. Tällaisia hyviä tapoja kerätä aineistoa on erilaiset haastattelut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

On hyvä muistaa, että tutkimushaastattelulla on iso ero journalistiseen haastatteluun, etenkin aineiston analyysissä. Tutkimushaastattelussa saadut vastaukset eivät ole suoraan julkaisemisen arvoisia, toisin kuin journalistissa haastatteluissa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 8.)

Teemahaastattelu ja avoin kysely

Tässä tutkimuksessa ensisijaista aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla aiheen haastavuuden vuoksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä haastattelun teemoissa esimerkiksi yksilön hiljaista tietoa nähtiin paremmaksi selvittää haastateltavan kanssa kahden kesken kuin ryhmässä. Teemahaastatteluiden lisäksi täydentävänä aineistona toimi avoimet kyselyt. Pelkän kyselyn toteuttamisessa väärinymmärryksen tai kokonaan ymmärtämättömyyden riski olisi ollut korkeampi.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa keskustelu etenee ennalta päätettyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla. Kysymysten tarkoitus ei ole rajoittaa tai määrätä haastattelun kulkua, vaan tukea eri teemoihin syventymistä. Tällöin haastattelun kulku voi poiketa valmiista teemoista tai kysymyksistä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 87–88.) Haastattelun teemojen alle tehtiin kattavat kysymykset, mutta kuitenkin haastateltavaa rajoittamatta. Haastattelijan annettiin puhua kokemuksistaan haluamassaan järjestyksessä. Kattavien kysymysten ansiosta ei unohdettaisi myöskään tärkeitä kysymyksiä, vaikka keskustelu lähtisi lentoon. Kattavat kysymykset helpottivat myös paperisen avoimen kyselyn rakentamista, sillä sisältö tuli samalla kuin haastattelun teemoja rakennettiin. Tutkimuksen ensisijainen aineisto on kuitenkin haastattelut ja täydentävänä aineistona toimii avointen kysymysten kysely. Tutkimuksen luotettavuutta haluttiin lisätä käyttämällä avoimia kyselyitä, jolloin koko henkilökunnan oli mahdollista osallistua tutkimukseen ja jakaa ajatuksiaan. Tiedon kerääminen oli taloudellisempaa, kun koko henkilöstöä ei haastateltu. Haastattelun teemat ja kysymykset löytyvät liitteestä 1. Paperinen kysely löytyy liitteestä 2.

Haastatteluilla on paljon hyviä puolia tiedon keräämisen kannalta, mutta huonona puolena on ihmisten alttius antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, vaikka totuus olisi eri. Tällöin saatetaan kieltää asioita, joita itse ei pidetä hyvinä tai ylikorostaa niitä, kuinka asioiden haluaisi olevan. Toinen haastattelun vajavuus on sen aikaa vievä puoli. Haastattelun tekeminen, suorittaminen, purkaminen ja analysointi ovat kaikki aikaa vieviä prosesseja. Haastattelu voittaa kuitenkin yleensä ajalliset resurssit sen laadussa, ainakin kun yksittäisen haastattelun kesto on yli puolituntia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201.) Tässä tutkimuksessa näitä haastattelun heikkouksia täytetään avoimilla kyselyillä, joissa ei ole sosiaalista painetta ja vastauksia on nopeampi käsitellä.

Väärinymmärryksen riskiä haastatteluissa pyrittiin pienentämään tiedonantajien puolelta siten, että ennen haastatteluja heille annettiin informaatiota, mitä hiljainen tieto on. Ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä myös varmistettiin, että haastateltava ja haastattelijat puhuvat samasta aiheesta. Haastatteluun

käytettävä aika on tällöin myös taloudellisempaa, kun käsitteeseen tutustumiseen ei tarvitse käyttää enää aikaa. Haastatteliija pyrkii vähentämään väärinymmärrystä pitämällä keskittymisen mahdollisimman vahvasti tutkimuksessa ja tiedossa, vaikka täydellistä objektiivisuutta onkin mahdoton saavuttaa.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin harjoitushaastattelu, jossa testattiin haastattelun toimivuutta ja kestoja ajallisesti. Tämän tarkoitus oli samalla tuoda varmuutta haastattelun teemojen ja kysymysten toimivuuteen sekä nauhoitusvälineiden käyttöön ja toimivuuteen. Harjoitushaastattelun avulla saatiin tehtyä vielä pientä hiomista haastattelun kysymysten järjestykseen ja muotoiluun. Apteekki X:ssä osattiin tämän perusteella myös varata sopivasti aikaa haastatteluiden toteuttamiseen, kun tiedettiin kauan suunnilleen yksi haastattelu vie aikaa. Haastatteluissa mukana oli tukisanalista, jonka tarkoitus oli tukea hiljaisen tiedon ajattelua. Harjoitushaastattelun jälkeen päätettiin ottaa myös SECI-malli tukisanalistaan mukaan. Tukisanalistat (kaksi sivua) löytyvät liitteestä 3.

Harjoitushaastattelu oli hyvin onnistunut ja siitä saatiin laadukasta tietoa tutkimusongelmaan. Tämän vuoksi nähtiin järkeväksi hyödyntää myös tästä saatua tietoa tutkimuksessa, sillä haastateltava oli myös Apteekki X:n työntekijä. Harjoitushaastattelu toteutettiin 7.4.2019 ja loput haastattelut 11.4.2019–12.4.2019. Ajallisesti haastatteluiden kesto oli keskimäärin noin 45 minuuttia. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä 267 minuuttia, johon ei sisällynyt alkupuheita tai loppukeskusteluita. Haastatteluiden alkupuheessa käytiin läpi, mistä haastatteluissa on kyse ja kuinka saatavia aineistoja käsitellään. Tietojen käsittely käytiin läpi myös nauhoitetun aineiston osalta sekä myös, että nauhoitus toteutetaan riskien välttämiseksi kahdella laitteella. Nauhoitetut ja paperiset aineistot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluvastauksiin ei yhdistetty nimiä, ainoastaan ammattinimike ja vuodet tässä apteekissa ja mahdollisesti muissa apteekeissa. Nämäkin tiedot riittävät talon sisällä tunnistamaan vastaajan. Tämän vuoksi tuloksissa tai lainauksissa ei mainita suoraan, että tämän kertoi näin kauan talossa ollut proviisori, farmaseutti tai tekninen henkilö. Tuloksien ollessa etusijalla, ei voitu kuitenkaan pyrkiä täydelliseen tunnistamattomuuteen, sillä tulostenkin perusteella työyhteisö on tiivis ja ihmiset tuntevat toisensa hyvin.

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa haastatteluiden kannalta olisi hyvä varmistaa tila etukäteen, jotta voidaan välttyä ylimääräisiltä häiriötekijöiltä. Koska tällaisissa tutkimuksissa tulokset ovat vahvasti aikaan ja paikkaan sidonnaisia, ei kannata antaa niiden vahingoittaa tulosten keräämistä. (Vilka 2015, 133.) Tämän tutkimuksen haastatteluihin valittiin mahdollisimman häiriötön paikka, jotta tilanne olisi rauhallinen ja myös nauhoitus onnistuisi hyvin.

Aineiston käsittely ja analyysi

Yleensä tutkimuksen aineiston määrä on sen verran suuri, että sitä on vaikea hahmottaa pelkästään lukemalla, kuuntelemalla tai selailemalla. Apukeinoja tähän on litterointi, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen. Yleensä ensimmäisenä tehdään litterointi, joka on haastatteluaineiston muuttamista tekstiksi. Koodaamalla taas vastauksia luokitellaan niiden sisällön mukaan. Luokittelu ja yhdistäminen ovat samaa tekemistä, jossa samaa tarkoittavat vastaukset luokitellaan yhteen, vaikka ne olisi kuvailtu haastattelutilanteissa eritavoin. (Kananen 2017, 133–134, 136, 146.) Luokittelu nähdään yksinkertaisempuna muotona aineiston teemoittelusta. Teemoittelu on kuin luokittelua, mutta hieman vapaampaa, jossa pureudutaan laadullisemmin siihen, mitä teemoihin liittyen on ilmennyt (Sarajarvi & Tuomi 2018, 105).

Tämän aineiston litterointi oli sanatarkka, jossa pidemmät tauot oli myös merkitty. Tarkoitus oli litteroida ennemmin liian tarkasti kuin vajavaisesti, vaikka vaihe oli muutenkin hyvin aikaa vievä. Litteroitua aineistoa kertyi 67 sivua, 1,15 rivivälillä sekä Calibri 11 pt kirjaisintyyppillä ja -koolla. Litteroinnissa käytettiin sanojen yleisiä lyhenteitä sekä usein esiintyneestä hiljaisesta tiedosta lyhennettä ht. Haastattelut nimettiin niiden järjestyksen ja sisällön mukaan esimerkiksi H1 – F20 tarkoittaisi ensimmäistä haastattelua, jossa haastateltavana on ollut 20 vuotta Apteekki X:ssä työskennellyt farmaseutti. Tulosten pelkistämistä ja muita muistiinpanoja tehtiin litteroituun paperiaineistoon, joista tietoja siirrettiin taas tietokoneelle, jossa niitä yhdisteltiin teemojen alle. Tällä tutkimuksella oli viisi pääteemaa, jotka jakautuivat 2–6 alateemaan kuvion 1 mukaisesti.

Hiljainen tieto apteekissa	apteekkialalla
	Apteekki X:ssä
	yksilötasolla
	kollegoilla, mistä hyötyä muillekin
	tärkeä hiljainen tieto
	haitallinen hiljainen tieto.
Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät	Apteekki X:ssä käytetyt menetelmät
	muualla käytetyt menetelmät.
Toiveet hiljaisen tiedon jakamisesta	jakamisen menetelmistä
	milloin jakaminen on helppoa.
Hiljaisen tiedon ympäristö	kannustus jakamiseen
	motivaatio jakamiseen
	jakamiseen liittyvät esteet
	jakamiseen liittyvät edellytykset.
Käytännön tavoite	käsitteen tunnettavuuden kasvaminen
	Uudet ajatukset

Kuvio 1. Teemoittelu

Teemoittelussa käytettiin lähes samoja teemoja kuin haastattelurungossa. Haastattelussa jätettiin tarkoituksella yksilön hiljainen tieto haastattelun loppupäähän, mutta analyysivaiheessa se yhdistettiin apteekin hiljaiseen tietoon, sillä yksilön hiljainen tieto on myös apteekin hiljaista tietoa. Teemoittelu muutui alkuperäisestä suunnittelemasta muiltakin osin, esimerkiksi aluksi ei osattu odottaa, että saataisiin tietoa myös yleisesti apteekkialasta sekä vielä

Apteekki X:n suhteesta siihen. Tämä oli positiivinen yllätys ja toi yhdeksi alateemaksi hiljaisen tiedon apteekkialalla.

Sisällönanalyysissä pyritään sanallisesti kuvaamaan saatua aineistoa. Sisällön erittelyllä haetaan taas aineistosta saatavia määrällisiä vastauksia. Kvantifointi on sisällön erittelyä, mutta sitä voidaan kuitenkin hyödyntää myös sisällönanalyysissä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 119.) Analyysin kautta ei etsitä pelkästään vastauksia vaan myös uusia kysymyksiä aiheeseen (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 8). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä hyödynnetään hiukan myös sisällön erittelyä, mikäli jotain vastausta on ilmennyt joko kaisessa haastattelussa tai vain yhdessä. Voidaan myös mainita, jos jotain vastausta on tullut muutama haastatteluista, vaikka sitä määrällisesti ei nähdä merkittävänä sen suhteen, onko asia mainittu esimerkiksi kolme tai neljä kertaa. Tuloksissa toisinaan mainitaan, että jotain vastausta on ilmennyt muutamasta haastattelusta, mutta määrää ei nähdä merkittävänä tekijänä, olisi asia mainittu kolme vai neljä kertaa. Esimerkki aineiston analyysistä löytyy liitteestä 4, joka on tehty yhden alkuperäisilmaisun pohjalta.

Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkkailla tulosten läpinäkyvyyden ja yleistettävyyden kautta. Luotettavuutta saadaan perustelemalla päätöksiä, rajauksia ja käytettyjä menetelmiä sekä esittelemällä aineistoa ja siitä tehtyjä tulkintoja. Yleistettävyys ei laadullisessa tutkimuksessa koske laajoja joukkoja esimerkiksi valtakunnallisella tasolla, vaan pikemminkin logiikan tunnistamista tai asioiden kategorisoimista. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 22.)

Sarajärvi ja Tuomi (2018, 163–164) ovat kirjoittaneet, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ole tarkkoja raameja. Sen luotettavuutta arvioidaan ennemminkin kokonaisuuden ja sen johdonmukaisuuden mukaan. Johdonmukaisuuden arvioinnissa huomioon otetaan seuraavia asioita:

- mitä tutkitaan ja miksi
- oma suhtautuminen tutkimukseen ja sen aiheeseen
- aineiston keruu

- tiedonantajat
- tutkijan ja tiedonantajien suhde
- tutkimuksen aikataulu
- aineiston analyysi
- eettisyys ja tutkimusraportin luotettavuus
- tutkimuksen raportointi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 163–164.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein myös reliabiliteetin ja validiteetin mukaan. Reliabiliteetti kuvaa tulosten toistettavuutta, vaikka tietoa kerättäisiin uudestaan, vastaus olisi sama. Tutkimusmenetelmät antavat myös tarkoituksellisia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti kertoo taas, onko tutkimuksessa tutkittu sekä mitattu sitä, mitä halutaankin tutkia. (Järvenpää 2006.)

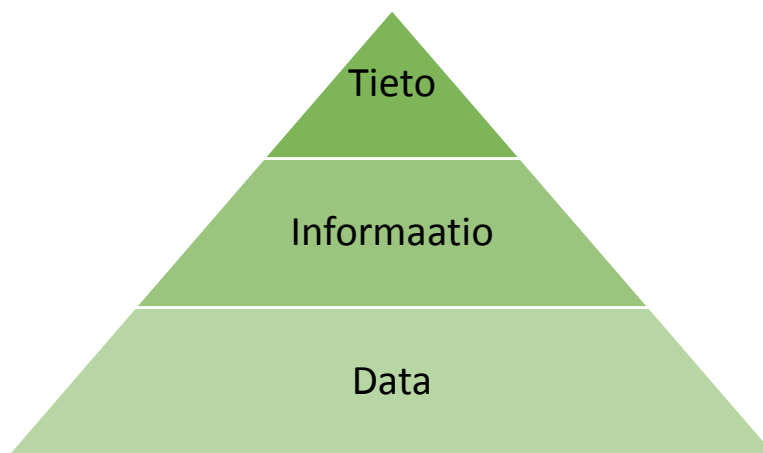
3 Organisaation hiljainen tieto

3.1 Tieto käsitteenä

Nykyään elämme tietoyhteiskunnassa, jossa tiedon määrä vain kasvaa. Sitä myötä yhä useampi työntekijä on tietotyöläinen, eli käsittelee tietoa monin eri tavoin. Sitä kerätään, jaetaan, säilytetään, muokataan ja hävitetään. Tieto tukee vahvasti meidän päätösten tekoa ja johtamista organisaatioissa. Sen tarve koskee yleensä kaikkia organisaation jäseniä kaikille sen portailla. Tieto on myös osaamisen kasvupohja. (Kamensky 2015, luku 4.2)

Tietotulva vaatii ihmisiltä yhä enemmän priorisointia ja tiedon sulattamista. Tiedon käsittely on muuttanut töitä vähemmän fyysisiksi ja enemmän henkistä puolta rasittaviksi. Tilannetta on jopa kuvailtu, että tiedämme enemmän kuin ennen, mutta ymmärrämme vähemmän. (Kamensky 2015, luku 9.3.3.)

Muun muassa Toffler (1990) on jakanut tiedon kolmeen; dataan, informaatioon ja tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Tätä tiedon jaotelmaa kuvataan pyramidi muodossa kuviossa 2.



Kuvio 2. Tieto pyramidi

Pyramidin alin palikka on data, mikä tässä viittaa tietoon osaamisen kasvupohjana, vaikka tieto tässä kuviossa onkin huipulla. Käsitteiden ymmärtäminen eri tavoin voi haastaa niin ymmärtämään kuin selittämään niitä. Tässä pyramidissa kuitenkin tiedolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietotaitoa tai viisautta.

Joskus tietoa pidetään jopa synonyyminä informaatiolle tai datalle. Data itsessään ei ole tietoa, vaan pelkästään symboliikkaa kuten tekstiä. Siitä tulee informaatiota siinä vaiheessa, kun se liitetään tiettyyn kontekstiin, jolloin se on lähettäjän ja vastaanottajan välistä dialogia. Tieto on informaation ymmärtämistä ja arvioimista, jota kyetään liittämään esimerkiksi ennalta sisäistettyyn informaatioon. (Virtainlahti 2009, 31–32.)

Kuvion 2 pyramidi on vain yksi monista tavoista esittää tiedon arvoasteikkoa ja todennäköisesti sen yksinkertaisimmasta päästä. Esimerkiksi Salmela (2014)

on esittänyt Niiniluodon (1989) ja Sydänmaalakan (2009) lähteitä käyttäen, että tiedon jälkeen ylempänä voisi olla vielä älykkyys ja huippuna viisaus.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 56) mukaan Polanyi (1966) on jakanut tiedon kahteen, hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on suomeksi käännettynä nimensä mukaisesti selvää ja helposti ymmärrettävää, yleensä vain yksitulkintaista tietoa. Se on kodifioitua ja helposti käsiteltävää tietoa. Hiljainen tieto on taas kontekstisidonnaista ja hyvin henkilökohtaista. Sitä on vaikeaa tiedottaa, mikä tekee sen jakamisen haasteellisemmaksi kuin eksplisiittisen tiedon. Näiden eroa on kuvailtu myös niin, että hiljainen tieto on subjektiivista eli ei yleispätevää ja eksplisiittinen tieto objektiivista eli yleispätevää.

Yksi tulkinta on myös, että eksplisiittisellä tiedolla voidaan selittää ja hiljaisella tiedolla määritellä sen laatua (Collins 2010, 1). Esimerkiksi uuden kielen opiskelussa alussa tarvitaan paljon eksplisiittistä tietoa, kuten mitä jokin yksittäinen sana tarkoittaa. Myöhemmin, kun tieto muistetaan, voidaan sitä alkaa soveltamaan oman tason mukaan lauseisiin, kielioppiin tai kulttuuriin, mikä ilmaisee osaamisen laatua.

Muita hyviä esimerkkejä pohdittavaksi ovat mm. urheilu, taide tai polkupyörällä ajaminen. Hiljainen tieto vaikuttaa myös monilla eri tieteen aloilla, kuten johtamisessa, taloustieteissä, psykologiassa, sosiologiassa sekä filosofiassa. (Collins 2010, 1–2.)

Tiedon hallintaan kuuluu sen määrittäminen, kerääminen, jakelu ja hyödyntäminen (Lecklin & Laine 2009, 16). Lecklin ja Laineen (2009, 147) esittämä kompassi tiedon hallinnan suunnitteluun kuviossa 3 antaa hyviä kysymyksiä pohdittavaksi myös omalle organisaatiolle.



Kuvio 3. Tiedon hallinta (Lecklin & Laine 2009, 147)

Organisaatioissa on tärkeää määritellä mitä tietoa tarvitaan missäkin. Määrittely auttaa analysoimaan nykytilannetta esimerkiksi onko meillä tarvittavaa tietoa jonkun tehtävän tekemiseen tai onko tieto vanhentunutta tai kenties väärässä paikassa. Nykytilanteen tiedustaminen on myös edellytys tiedon hallinnan kehittämisessä. (Lecklin & Laine 2009, 147.)

3.2 Hiljainen tieto

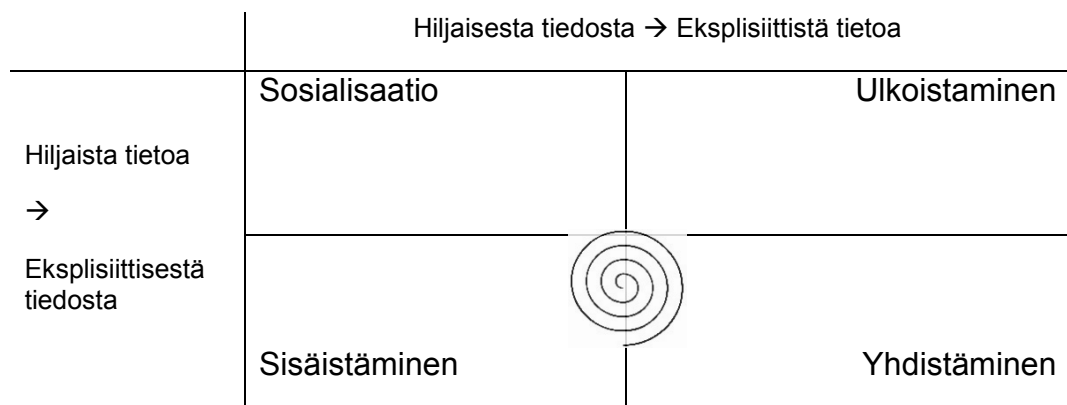
Rakkaalla lapsella on monta nimeä, niin myös hiljaisella tiedolla. Aiheeseen syventyessä löysin monia käsitteitä, joita käytettiin samaan tarkoitukseen; hiljainen tietämys, henkilökohtainen tieto, tacit-tieto, piilevä tieto, piilotieto, kokemuksellinen tieto, kokemuksellinen osaaminen ja sanaton tieto. Itseäni aiheessa kiehtoo sen abstrakti luonne, joka välittyy sen aineettomuutena ja moninaisuutena. Hiljainen tieto ei perustu väitelauseiden esittämiseen, vaan yksilön omaan tunteeseen ja varmuuteen omasta tietämyksestä (Nuutinen n.d.). Usein hiljaisen tiedon määrittelyyn otetaan avuksi Polanyin (1966) sekä Nonakan ja Takeuchin (1995) käyttämiä määritelmiä (Puusa & Reijonen 2011, 31).

Hiljaisen tiedon käsite on lähtenyt liikkeelle Unkarilais-Brittiläiseltä filosofilta Michael Polanyilta (1966), jonka maineikas ilmaisu on, että tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Hänen mukaansa hiljainen tieto on aktiivista ymmärrystä ja aina sidoksissa kontekstiin, jossa tietotaitoa käytetään. (Gascoigne & Thornton 2013, 3, 5–6.)

Yksinkertaisemmin, se on kokemukseen perustuvaa tietoa ja taitoa. Hiljainen tieto on meissä koko ajan alitajunnassa ja selkärangassa, vaikka se voi toisinaan olla vahvemmin esillä kuin toisinaan. Sitä ei siis tarvitse erikseen hakea muistista, jolloin siitä on tullut automaattinen toimintatapa. (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.)

Eri koulukuntia löytyy siitä, onko hiljaista tietoa heidän mielestään mahdollista artikuloida tai tuoda mitenkään ihmisen aistittavaksi. Esimerkiksi japanilaiset Nonaka ja Takeuchi ovat sitä mieltä, että uusi tieto syntyy juurikin hiljaisen tiedon tunnistamisesta sekä ilmaisemisesta ja sitä kautta sisäistämisestä. Toiset tutkijat ovat taas kritisoineet tätä, että sen esille tuominen on mahdotonta. Tämä kuvastaa myös sitä, että hiljainen tieto ja käsitteellinen tieto voidaan nähdä toistensa vastakohtina tai vaihtoehtoisesti saman asian eri ulottuvuuksina. (Pohjalainen 2012.)

Aiemmin mainitut Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet paljon viitatus SECI-mallin, jossa ilmaistaan, kuinka hiljainen tieto otetaan esille ja saadaan taas hiljaiseksi tiedoksi. Tätä mallia havainnollistaa kuvio 4. SECI kirjaimet tulevat sanoista socialization (sosialisaatio), externalization (ulkoistaminen), combination (yhdistäminen) ja internationalization (sisäistäminen). (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.)



Kuvio 4. SECI-malli (Muokattu, Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

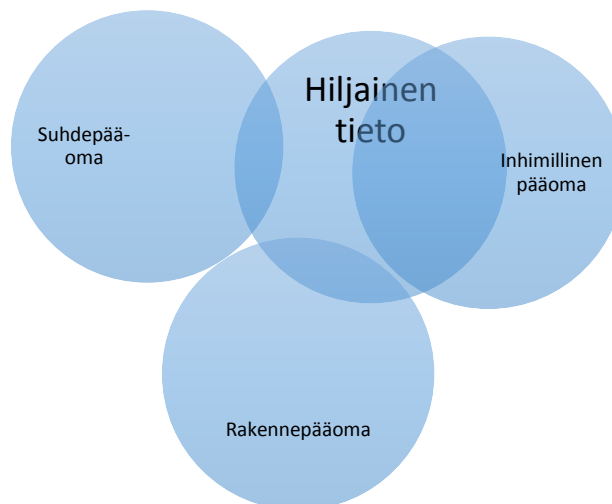
Yllä olevassa nelikentässä ylempien ruutujen toiminnassa olennaisessa osassa on vuorovaikutus, jotta tieto on mahdollista saada yksilöstä toisen ha-
vaittavaksi. Alempien ruutujen toiminnassa taas tekemisen kautta oppiminen
painottuu, jolloin kokemuksen kautta voidaan saada hiljaista tietoa. Kuviossa
oleva spiraali kuvaa puolestaan jatkuvaa tiedon luontia, vuorotellen hiljaisen ja
eksplisiittisen tiedon välillä, eli myös jatkuvaa kehitystä. (Nonaka & Takeuchi
1995, 70–71.)

Sosialisaatio on Nonakan ja Takeuchin (1995) mallissa tiedon esittämistä
muille kokemuksen kautta esimerkiksi mallia näyttämällä. Tämä on nonver-
baalista, sillä seuraava vaihe ulkoistaminen on hiljaisen tiedon muotoilua nä-
kyväksi tai kuuluvaksi. Tätä kuvataan usein myös hiljaisen tiedon artikulaa-
tiona, vaikka tässä ei koskaan voida täydellisesti onnistua. Ulkoistaminen vah-
vistaa kuitenkin yksilöiden vuorovaikutusta ja voi auttaa hahmottamaan hiljai-
sen tiedon tunnetta. Yhdistäminen on taas mallissa uuden tiedon liittämistä
aiempiin olemassa oleviin tietoihin. Tämä voi esimerkiksi laajentaa käsitekart-
toja niin mielessä kuin paperilla. Viimeinen vaihe on sisäistäminen, jolloin eks-
plisiittinen tieto imeytyy yksilöön ja tulee hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009,
98–100.) Tämän jälkeen prosessi voi alkaa alusta, kun tämä yksilö taas jakaa
omaa hiljaista tietoaan seuraavalle.

3.3 Aineeton pääoma

Tässä luvussa käsitellään aineetonta pääomaa sen hiljaisen tiedon näkökulmasta, sillä hiljainen tieto on osa organisaation aineetonta pääomaa. Sen jälkeen käsittelyyn otetaan tarkemmin hiljaista tietoa osaamisena, mikä taas on merkittävä osa inhimillistä pääomaa.

Organisaation aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat inhimillinen, rakenne- ja suhdepääoma. Inhimillinen pääoma on osaamista ja tällöin vahvasti myös hiljaista tietoa. Rakennepääoma pitää sisällään toimintatapoja, prosesseja ja kulttuuria. Suhdepääomaan taas kuuluu kaikki verkostot ja sidosryhmät. (Hesso 2012, luku 5.) Näistä jokaiselta aineettoman pääoman osa-alueelta on löydettävissä myös hiljaista tietoa. Kuviossa 5 kuvataan hiljaisen tiedon suhdetta aineettoman pääoman osa-alueisiin.



Kuvio 5. Hiljainen tieto aineettomassa pääomassa

Rakennepääoman hiljaista tietoa ovat totutut toimintatavat niin yhteisö- kuin yksilötasollakin. Työyhteisön normit ja arvot ovat myös hiljaista tietoa, jotka

kuuluvat tähän aineettoman pääoman osa-alueeseen. Pitkään työpaikalla työskennelleet ovat niin tottuneita näihin toimintatapoihin, ettei niitä välttämättä osata kyseenalaistaa ollenkaan. Toimintamallit ja työyhteisön kulttuuri ovat hyvin merkittäviä hiljaisen tiedon alueita. (Kiviranta 2010, 170.) Hiljaisen tiedon johtaminen on laitettu tähän aineettoman pääoman osa-alueeseen, kuten muutkin johtamisen käytännöt sekä oppiminen. Rakennepääoman hiljaista tietoa yritetään usein tuoda esiin erilaisin dokumentoinnin keinoin kuten prosessikuvauksissa (Puusa & Reijonen 2011, 38, 40). Näin ei kuitenkaan saada kaikkea hiljaista tietoa esiin, saati saada siirrettyä sitä, mutta se voi huomattavasti helpottaa esimerkiksi perehdytettävän tiedon sisäistämistä.

Suhdepääoman hiljaista tietoa ovat kaikki organisaation verkostot ja suhteet sidosryhmiin. Nämä ovat tärkeitä etenkin tiedon uusiutumisen, innovaatioiden ja näkökulman laajentamisen kannalta. (Marjakangas 2017.) Suhdepääoman hiljaiseksi tiedoksi on luokiteltu myös luottamus ja vuorovaikutus, jotka vaikuttavat merkittävästi suhdepääoman laatuun. Siihen kuuluu myös yksilöiden ominaisuudet kuten tunneäly ja sosiaaliset taidot. Tällaista hiljaista tietoa voi olla se, että tuntee työyhteisön jäsenet ja aavistaa, kuinka kannattaa toimia toisen kollegan kanssa tietyissä tilanteissa. (Puusa & Reijonen 2011, 40–41.)

Inhimillisen pääoman hiljaista tietoa on osaaminen, ammattitaito ja tietämys. Näin ollen hiljainen tieto on vahvimmin yhteydessä tähän aineettoman pääoman osa-alueeseen. Myös oman osaamisen kehittäminen on hiljaista tietoa, joka vaikuttaa yksilön ominaisuuksien ja asenteen kautta siihen, kuinka tietoa hyödynnetään, kerätään tai jaetaan. (Puusa & Reijonen 2011, 40.)

3.2 Osaaminen

Osaaminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluu tietoa, taitoa ja asennetta. Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta, joita kaikkia olisi tärkeä huomioida. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Yksilön osaamisesta jopa 80 % voi olla hiljaista tietoa, jolloin vain 20 % on havaittavissa olevaa (Haaranen n.d.). Tätä kuvastaa hyvin jäävuoriteoria, jossa

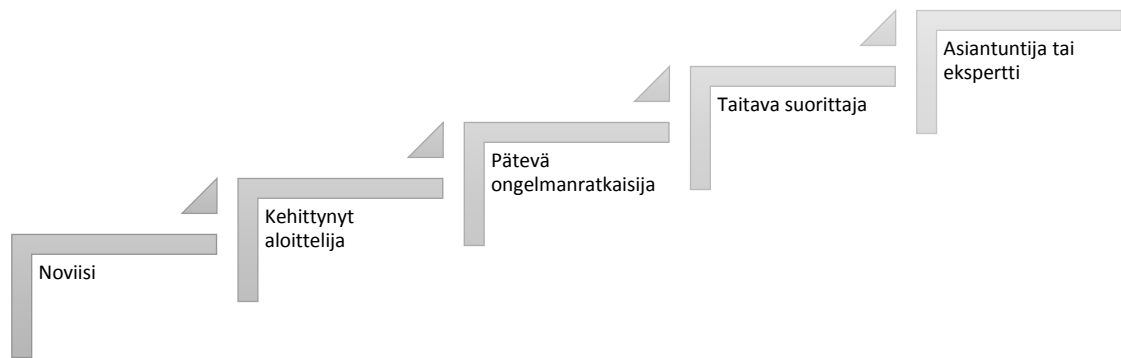
näkyvä vuoren huippu kuvastaa, mitä osaa ja millaista koulutusta ja työkokemusta on. Suurempi osa vuoresta vastaa taas siihen, että miten osaa. Suurin osa osaamisesta on siis käytännön tietotaitoa ja muuta osaamista, jota on voitu saada myös esimerkiksi harrastuksista tai muista kiinnostuksen kohteista. (Pirttimäki & Roos 2012.)

Hiljainen tieto on merkittävä osa oppivaa organisaatiota ja myös osaamisen johtamista. Nykyään markkinoilla kilpaillaan paljon aineettomalla pääomalla, joka on lisännyt osaamisen merkitystä. Nopeat muutokset ovat myös johtaneet siihen, että oppimisenkin tulee olla jatkuvaa ja nopeaa. (Juuti & Vuorela 2015, 16, 38, 68.)

Osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen luokitellaan yleensä samalle johtamisen kentälle. Osaamisen johtamiseen kuuluu organisaation tarvitseman osaamisen tunnistaminen, hoitaminen, säilyttäminen, kehittäminen, päivittäminen ja hankkiminen. Tiedon johtaminen on puolestaan kapeampi osa-alue, sillä siinä keskitytään vain organisaation tiedon hallintaan, eli tiedon luomiseen, säilyttämiseen sekä hyödyntämiseen. (Virtainlahti 2009, 67–67.)

Osaamisen johtamisen vaikutukset ylettyvät yksilöiden kautta kaikkialle organisaation toimintoihin, mikä tekee siitä hyvin merkittävän osan organisaation toimintaa (Haaranen n.d.). Tämä tuo hyvin aihetta lähelle maanpintaa, sillä ilman yksilöiden osaamista ei ole organisaation osaamista, mutta ilman organisaatiota osaamista on kuitenkin yksilöillä. Tämä painottaa osaamisen johtamisessa yksilöiden tärkeyttä. (Virtainlahti 2009, 68.)

Osaaminen voidaan jakaa viiden askelman portaikkoon, joka etenee askel kerrallaan kohti asiantuntijuutta. Sen ensimmäisellä portaalla on noviisi, josta ylöspäin mentäessä osaaminen kasvaa. (Kupias & Salo 2014, 49.) Portaikko kuvastaa hyvin sitä, että osaaminen ei ole aina joko tai, vaan sitä voi olla enemmän tai vähemmän olematta täysin osaamaton tai asiantuntija. Tämä portaikko löytyy kuviosta 6.

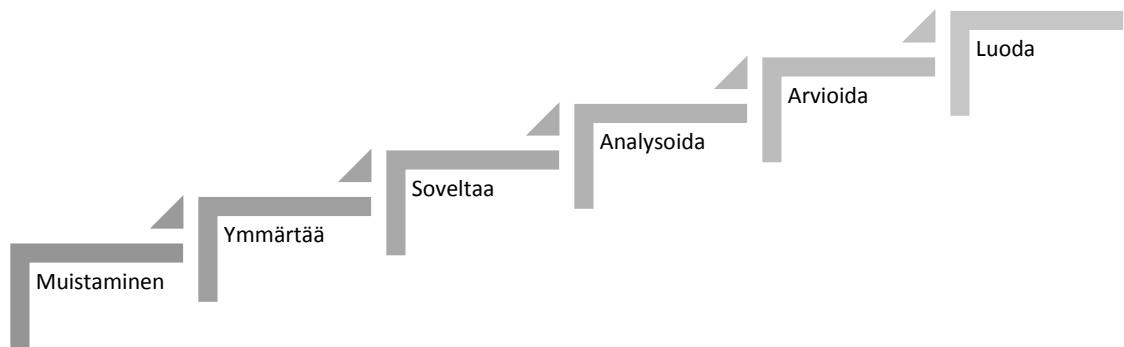


Kuvio 6. Osaamisen askeleet (Kupias & Salo 2014, 49)

Varmasti on kuitenkin asioita, joista yksilöillä ei ole minkäänlaista osaamista. Tämä ei kuitenkaan poissulje vaihtoehtoa, että asiaa voisi oppia hieman olematta siinä mitenkään pätevä. Toiseen ääripäähän puolestaan on vaikea uskoa, että ihminen voisi tietää jostain asiasta aivan kaiken. Tätä horjuttaa vähintäänkin se, että ympäristö ja tieto muuttuvat koko ajan.

Jos hiljaista tietoa verrattaisiin tähän kuvioon 6, se kasvaisi myös alhaalta ylöspäin niin, että asiantuntijalla tai ekspertillä sitä on eniten. Ensimmäisillä portailla tätä hiljaista tietoa ei välttämättä ole vielä ollenkaan. Osaamisen kehittyminen ei aina vaadi eksplisiittisen tiedon kasvua, vaan sitä nostattava tekijä voi olla pelkästään hiljaista tietoa.

Toinen osaamisen porrasmalli, Bloomin taksonomia, rakentuu verbien ympärille ja on keskittyneempi osaamisen tieto osa-alueeseen (Pirttimäki & Roos 2012). Tämä löytyy kuviosta 7.



Kuvio 7. Bloomin taksonomia (Persaud 2018)

Persaudin (2018) mukaan Benjamin Bloom on tuonut esiin tämän mallin 1956, jota usein käytetään pedagogiikassa. Kuviossa 7 on kuvattu taksonomian uudempi versio, joka on päivitetty vuonna 2011. Sen sanoma on sama kuin alkuperäisen, mutta päivitys haluttiin tehdä, jotta malli säilyisi vielä tulevaisuudessakin. Tämäkään malli ei anna täyttä totuutta, eikä sitä tarvitse tulkita kirjaimellisesti, sillä näiden tarkoitus on ennemminkin ohjata ihmisten ajatuksia kuin suoraan rajata käyttäytymistä.

Bloomin taksonomian ensimmäisellä tasolla muistetaan erilaisia opittuja faktoja, joita kyetään palauttamaan mieleen. Seuraavalla ymmärtämisen tasolla pystytään tulkitsemaan ja selittämään tätä opittua tietoa. Kolmannen tason soveltaminen on jo opitun tiedon käyttämistä oikeissa tilanteissa. Tiedon analysoimisen portaalla tieto on sitä, että kykenee pilkkomaan aihetta pienempiin osiin ja ymmärtää niiden vaikutuksia toisiinsa. Toiseksi ylimmällä tasolla on arviointi, mikä mahdollistaa tiedon vertaamista ja suhteuttamista muihin. Luominen on mallin korkein porras, ja tällöin pystytään luomaan uutta tietoa vanhan avulla. (Persaud 2018.)

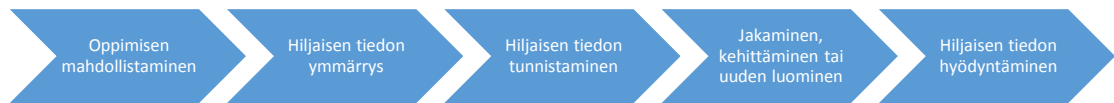
4 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljainen tieto ei johtamisen näkökulmasta ole todennäköisesti lähellä helppointa päätä, sillä sitä on vaikea esittää selkeästi. Sen lisäksi, että sitä on haastavaa esittää, sitä voi olla haastavaa tunnistaa. (Kiviranta 2010, 177.)

Hiljaisen tiedon johtaminen ei ole pelkästään osaamisen johtamista tai tietojohdusta, vaan se nähdään myös organisaatiojohtamisena. Tämä siten, että organisaation osaaminen on kiinni näissä yksittäisissä työntekijöissä, jolloin organisaatio ei voi omistaa sen hiljaista tietoa, vaan ainoastaan lainata työntekijöiltään. Organisaation näkökulmasta onkin ihan viisasta pyrkiä tällöin dokumentoimaan mahdollisimman paljon tietoa ja jakamaan osaamista henkilöltä toiselle. Tämä pienentää riskiä menettää osaamisen pääomaa. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei kaikkea hiljaista tietoa voida hallita sen luonteen vuoksi. (Virtainlahti 2009, 73.)

Erilaiset hiljaiset tiedot vaativat erilaisia tapoja jakaa tietoa. Onkin tapauskohtaisesti hyvä miettiä, voidaanko tietoa jakaa pelkästään eksplisiittistä tietoa käyttäen vai vaatii se esimerkiksi kuinka vahvaa vuorovaikutusta toteutuakseen. (Virtainlahti 2009, 74.)

Hiljaisen tiedon johtaminen ei ole pelkästään yhden henkilön tiedon jakamista toiselle, sillä hiljaista tietoa voidaan kehittää nykyisestä olomuodosta kuten osaamistakin. Jakamisen ja kehittämisen lisäksi on vielä uuden hiljaisen tiedon luominen, jota saadaan, kun tehdään jotain uutta, missä voidaan samalla hyödyntää vanhaa osaamista ja hiljaista tietoa. Näillä kaikilla johtamisen jakamisella, kehittämisellä ja uuden luomisella on sama tavoite, hyödyntää mahdollisimman hyvin organisaation hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 76–77.) Hiljaisen tiedon johtamisen vaiheita kuvataan kuviossa 8, joka mukailee Virtainlahden (2009, 76) kuviota hiljaisen tiedon johtamisen elementeistä.



Kuvio 8. Hiljaisen tiedon johtaminen (Muokattu, Virtainlahti 2009, 76)

Kuvion 8 voi kuvitella ympäristöön, johon vaikuttavat vielä organisaation resurssit sekä mittaaminen ja arviointi. Hiljaisen tiedon kannalta merkittävimmät resurssit ovat aika ja henkilöstö. Hiljaisen tiedon tunnistamiselle, esiin tuomiselle ja jakamiselle tulisi antaa oma aikansa. Ajan resursoinnissa tulee muistaa, ettei tulokset ole heti näkyviä, vaan tulevat ajan kanssa. Henkilöstöresurssissa ongelma on usein se, että ei haluta kustannussyistä laittaa kahta ihmistä samaan paikkaan tekemään yhtä asiaa. Tämä vaatii jokseenkin myös suunnitelmallisuutta, esimerkiksi monesti on ilmennyt, että perjantaina vanha osaaja on lähtenyt organisaatiosta ja vasta seuraavana maanantaina on tullut uusi henkilö hoitamaan tätä tehtävää. Hetkellinen ylimääräisen työntekijän palkkaus voi pelastaa tällaisessa tapauksessa hiljaista tietoa ja tuoda säästöä tulevaan, kun kaikkia käytännön toimia ei tarvitse opetella kantapään kautta, jolloin myös työn tekeminen on tehokkaampaa. (Virtainlahti 2009, 75, 177–180.)

Kun hiljaisen tiedon pelkkä tunnistaminen on koettu haastavaksi, miten haastavaa sitten voikaan olla yrittää mitata ja arvioida joitain niin abstraktia. Sanonta ”mikä vaan mittari on parempi kuin ei mittaria ollenkaan”, ei ole toiminnan kannalta hyvä ajatus tässäkään, sillä se mitä mitataan vaikuttaa siihen mitä teemme ja miten. Hiljaisen tiedon mittaamisessa numeroihin nojautuminen ei ole kannattavaa, vaan ennemminkin etsitään arvioita ja kehityssuuntia. Esimerkiksi tyytyväiset työntekijät saavat aikaan todennäköisemmin tyytyväisiä asiakkaita, jotka taas tukevat organisaation kannattavuutta. Usein hiljaisen tiedon mittaaminen yhdistetään joihinkin inhimillisen pääoman mittareihin, esimerkiksi henkilöstön koulutusrakenteeseen, henkilöstön vaihtuvuuteen tai

prosenttilukuun henkilöstä, jotka suorittavat työnkiertoa. (Virtainlahti 2009, 189–199.)

Aina tiedon jakaminen ei ole positiivinen asia, vaan joskus voi siirtyä myös epärelevanttia tietoa. Tällainen tieto voi pahimmillaan vahingoittaa työyhteisöä tai kohdeorganisaatiota. Tämä riski on nähty suurimpana paripohjaisissa tiedon jakamisen menetelmissä. (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.) Huonoa hiljaista tietoa ovat negatiiviset asenteet, ennakkoluulot ja väärä sekä vanhentunut tieto. Joskus tieto itsessään on hyvää, mutta sitä ei silti kannata jakaa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi, kun tieto houkuttelee käyttämään sitä väärin tai esimerkiksi freelancerin toimeentulo on kiinni hänen henkilökohtaisesta osaamisestaan. Organisaatioissa taas kaikkien tulisi toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti, jolloin oman osaamisen panttaaminen tällaisessa ympäristössä ei tue yhteisiä tavoitteita. Tiedon väärinkäyttämistä on esimerkiksi organisaation herkkien tietojen levittäminen sen ulkopuolelle. (Virtainlahti 2009, 112–113.)

Hautamäki, Siren ja Sundquist (2015) mainitsivat podcast jaksossaan, että uuden asian käytäntöön vieminen voi viedä jopa 20 vuotta. Tällöin on jopa loukkaavaa yrittää siirtää toisen 20 vuodessa keräämää hiljaista tietoa parissa viikossa toiselle ja uskoa, että se onnistuu. Tässä muistutettiin, ettei ole oikotietä onneen. Vaikka käytännön sisäistäminen ei veisikään 20 vuotta, tulee tässä hyvin esiin se, ettei pitkään hauduteltua tietoa ja osaamista voida heittää toiselle kuin palloa vaan. Huomion arvoista on myös muistaa, että yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat myös niiden oppimisen ja asioiden sisäistämisen vauhtiin.

Aina ei voida olettaa, että mitä pitempään joku on ollut samassa työpaikassa töissä, sitä enemmän hänellä on hiljaista tietoa. Joskus nuorilla voi olla enemmänkin esimerkiksi ammatillista hiljaista tietoa kuin vanhemmilla konkareilla. Iän tuoma elämäkokemus puolestaan auttaa enemmän vanhempia erilaisissa haastavissa tilanteissa työpaikalla ja sen ulkopuolella. (Virtainlahti 2009, 170.)

4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja kehittäminen

Yksinkertainen tapa jaotella hiljaisen tiedon jakamisen keinot, on eritellä ne suoraan yksilöille jaettaviin ja eksplisiittiseksi tiedoksi muokattaviin (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015). Tämän lisäksi keinot voidaan jakaa myös niiden muodollisuuden ja ryhmäkoon mukaan.

Virtainlahti (2009, 117) on esittänyt, että Viitala (2006) on jakanut hiljaisen tiedon kehittämisen menetelmät malliin, jossa kuvailevana tekijänä on kaksi akselia. Ensimmäisellä vaaka-akselilla kuvataan, onko keino enemmän yksilö- vai yhteisötason käytettävissä. Pystyakseli kertoo puolestaan, kuinka muodollinen tai epämuodollinen hetki hiljaisen tiedon jakaminen on.

Yksi tapa jakaa hiljaisen tiedon jakamisen keinot on jakaa ne yksilö-, pari- ja ryhmäkeskeisiin keinoihin (Kiviranta 2010, 190). Koska hiljaisen tiedon käsite on melko lipevä, auttaa sen erilaiset jakamiset ja ryhmittelyt käsittämään sen moninaisuutta selkeämmin. Näitä aiemmin mainittuja jaotteluita yhdistelemällä saatiin kuvio, joka kuvastaa tapojen monipuolisuutta. Tämä löytyy kuviosta 9.

	Yksilöpohjaiset	Paripohjaiset	Ryhmäkeskeiset	Eksplisiittinen
Epämuodollista	Itse reflektointi	Vuorovaikutus, vapaa keskustelu	Vuorovaikutus, vapaa keskustelu	Kirjoittaminen
	Toisen työn tarkkailu	Parityöskentely	Työryhmät, tiimit	Käsitekartat
	Lukeminen	Perehdyttäminen	Verkostot, suhteet	Dokumentointi
	Itse opiskelu	Benchmarking	Harrastusryhmät	Prosessikuvaukset
	Työn laajentaminen	Mentorointi	Käytäntöjen jakaminen	Perehdytyskansio
	Työkierto	Oppipoika-kisälli	Yhdessä ongelmanratkaisu	
Muodollista	Sijaisuuden hoitaminen	Kehityskeskustelu	Kehitysprojektit	
	Kouluttautuminen	Eläköitymissuunnitelma		

Kuvio 9. Hiljaisen tiedon jakamisen ja kehittämisen menetelmät

Kuvio 9 ei ole eksakti, mutta selventää mitä erilaisia ulottuvuuksia hiljaisen tiedon kehittämisen ja jakamisen keinoissa on. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät on pyritty jaottelemaan niin, että ylärivillä on arkipäiväisemmät tavat ja alempana muodollisemmat keinot. Nämä voivat vaihdella paljonkin tapauskohtaisesti, onko jokin keino toteutettu esimerkiksi muodollisesti tai parin kanssa.

Hiljaisen tiedon kehittäminen

Kilpailu ja yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö vaatii organisaatioita kehittämään itseään kaiken aikaa. Myös osaamisen tarpeet muuttuvat, jolloin myös hiljainen tietokin voi vaatia ajoittain kehittämistä. Kun työsuhteet

lyhenevät, eivät työntekijät ja organisaatiot sitoudu enää yhtä vahvasti toisiinsa. (Virtainlahti 2009, 151.) Tähän syyksi nähdään nopea reagointi markkinoihin ja asiakkaiden tarpeisiin, joista johtuu, että työntekijöitä tulee ja menee. Myös lyhytjänteisyys voi johtaa osaamisen turhan nopeasti pois heittämiseen. Kuitenkin nähdään, että pitemmällä aikavälillä myös osaaminen voi kasvattaa korkoa, jolloin sen pitkäjänteinen kehittäminen olisi viisaampaa kuin aina alusta aloittaminen uuden työntekijän kanssa (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.) Toisaalta uudet työntekijät voivat tuoda myös uutta perspektiiviä tekemiseen ja laajentaa organisaation hiljaista tietoa muilta osin, kuin organisaatio kohtaisilta käytännöiltä, toimintatavoilta ja vastaavilta.

Hiljaisen tiedon kehittäminen vaatii tämän hetken tunnistamista ja linjaamista sen kansa, minkälaista tietoa tulevaisuudessa tarvitaan. Mikäli puutteita huomataan tämän päivän tai tulevaisuuden tarpeissa, voidaan alkaa suunnitella näiden puutteiden täyttämistä. (Virtainlahti 2009, 152.)

Yksi tapa kehittää hiljaista tietämystä on tehdä se kantapään kautta, mikä harvoin on suunnitelmallista tai edes toivottua. Perinteisempiä tapoja kehittää hiljaista tietoa on järjestää erilaisia koulutuksia tai muita tilaisuuksia kehittää omaa osaamista. Koulutuksiin osallistuneet voivat oppia näistä tilaisuuksista vielä enemmän, mikäli jakavat sieltä saatua tietoa ja oppia heille, jotka eivät päässeet osallistumaan koulutukseen. Joskus työntekijöitä johdatellaan oman osaamisen kehittämiseen kouluttautumisen avulla niin, että jokaiselle on määrätty tietty määrä koulutuksia, joihin osallistua vaikkapa vuoden aikana. (Virtainlahti 2009, 152–153.)

Erinomaista olisi, että henkilöstö kehittäisi hiljaista tietoa itsenäisesti. Tällaista toimintaa voi tukea aloitejärjestelmällä, johon henkilöstön jäsenet voivat kirjoittaa kehitystoiveita esimerkiksi erilaisiin toimintatapoihin tai vaikka laitteistoihin liittyen. Tämä olisi tarkoitus olla matalan kynnyksen aloitteen ehdotus alusta, johon voitaisiin kannustaa jopa palkitsemisen keinoin. (Virtainlahti 2009, 153.)

Palaute on yksilön hiljaisen tiedon kehittämisessä mainio apuri, joka auttaa yksilöä tunnistamaan omaa osaamista ja oikein annettuna motivoi häntä.

Palautteen syvin tarkoitus on auttaa sen saajaa kehittämään itseään. (Virtainlahti 2009, 154–155.)

Hiljaisen tiedon luominen

Uuden tiedon luomisessa ja opettelussa itse tekeminen ja kokeileminen on hyvin tärkeää. Luotettava ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, että ihmiset uskaltavat kokeilla rohkeammin uusia asioita, tehdä virheitä ja oppia. (Virtainlahti 2009, 167.)

Uuden tiedon saaminen esimerkiksi koulutuksista on hiljaisen tiedon rakentamisen ensimmäinen vaihe, jonka jälkeen käytännön myötä se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 167.) Tätä vaihetta voidaan verrata SECI-mallissa (Kuvio 4) ulkoistamisen ja sisäistämisen välissä tapahtuvana tiedon saamisena.

Uuden hiljaisen tiedon luominen voi tapahtua myös kuin itsestään työn ohessa. Tällaista tietoa yleensä on organisaatiokohtainen tieto, jota esimerkiksi uusi työntekijä joutuu sisäistämään alussa aika paljonkin. (Virtainlahti 2009, 167.)

Arvioimalla toimintaa yksin tai yhdessä voidaan luoda uutta hiljaista tietoa. Tällöin avataan hiljaista tietoa käyttävän toiminnan syitä kuten miksi hän toimi juuri näin. Toisten arviointi taas voi tuoda tiedon jakajallekin uusia ajatuksia omasta toiminnasta. (Virtainlahti 2009, 169.) Tämä on puolestaan hiljaisen tiedon muuttamista eksplisiittiseen muotoon, jonka jälkeen toiminnan suorittaja tai arvioijat muokkaavat käyttäytymistä ja tätä kautta voivat luoda uutta.

Uusi tieto vaatii ympäristöä. Virtainlahti (2009, 170–171) esitti Nonakan ja Konnon (1998) käyttävän tällaisesta tilasta tai ympäristöstä nimeä ba. Ba voi olla joko henkinen tai fyysinen tila, jossa ihmiset voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Henkinen tila on ilmapiiriä ja fyysinen ba voi olla konkreettinen tila kuten taukuhuone tai verkossa oleva alusta. Henkinen ba -tila puolestaan voi vaikuttaa myös fyysisessä tilassa, oli se verkossa tai työpaikalla.

4.3 Esteet ja edellytykset

Hiljaisen tiedon jakamisen esteitä ja edellytyksiä esitetään kuviossa 10. Kaikissa tapauksissa nämä eivät täysin estä tai edellytä hiljaisen tiedon jakamista, vaan kyseessä voisi kuvaavammin olla haastava tai helpottava tekijä.

Esteet	Edellytykset
Tiedon tahallinen/tahaton pantaaminen	Yhteiset arvot, tavoitteet
Epävarmuus ilmapiirissä/yhteisössä	Yhdessä tekeminen, vuorovaikuttaminen
Abstrakti, ei hyvin mitattavissa	Luottamus, avoimuus, ilmapiiri
Tunnistamisen puute, arkipäiväisyys, itsestäänselvyys	Tarpeellisen tiedon olemassaolo
Korkea hierarkia	Kyseenalaistaminen
Resurssien puute	Oikeat menetelmät
Hitaat tulokset, hiljaisen tiedon aliarvioiminen	Motivaatio
Hajautettu toiminta	Resurssit
Negatiiviset kokemukset, olettamukset	Oppimistyylit

Kuvio 10. Esteet ja edellytykset

Edellytykset

Tällä vuosikymmenellä havaittu, että yhteistyön merkityksen kasvaminen on ollut positiivinen muutos myös hiljaisen tiedon jakamiselle. Tämä on

kasvattanut samalla aiheen arvostusta. Hiljaisen tiedon ehkä suurin voimavara onkin yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus. (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.) On myös luonnollista, että mitä enemmän on vuorovaikutusta, sitä todennäköisemmin hiljaista tietoa jakautuu myös itsestään jopa vahingossa.

Hyvä vuorovaikutus rakentaa luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä (Juuti & Vuorela 2015, 27). Hiljaisen tiedon jakamisessa luottamus on tärkeä elementti, etenkin jos tietoa yritetään tunnistaa toisesta ihmisestä, on se lähestulkoon välttämätöntä. Jos työntekijä ei luota esimieheen, hänen voi olla vaikea avata hänelle omia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tällöin hiljainen tieto jää helposti vain työntekijälle itsellensä. (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.)

Henkilöstöjohtajien tai esimiesten tehtävä on yleensä huolehtia, että ilmapiiri tukee työn tekemistä ja hiljaisen tiedon jakamista. Luottamuksen ilmapiirin valittaessa ihmisten välinen vuorovaikutus on kevyempää, jolloin tietoa jaetaan helpommin. Kun omia mielipiteitä uskalletaan tuoda esille ja kyseenalaistaa rohkeasti toimintaa, voidaan myös kehittyä. (Virtainlahti 2009, 136.) Ilmapiirin rakentumiseen vaikuttaa kaikki arjen toiminnot, liittyivät ne asioihin tai ihmisiin. Työpaikan kulttuuri puolestaan rakentuu pidemmän ajan kuluessa, mikä ilmenee totuttujen toimintatapojen kautta. Totutut tavat tuovat turvaa ja keveyttä työhön, mutta voi vaikeuttaa käytäntöjen kyseenalaistamista ja samalla niiden kehitystä. (Juuti & Vuorela 2015, 36.)

Toinen johdon ja esimiesten vastuulla oleva tehtävä on huolehtia, että kaikilla on tarpeellisesti tietoa työn suorittamiseen. Tämän vuoksi yleensä suurin osa tiedotuksesta tulee myös heidän kauttaan. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 49.) Kaikki mahdollinen tieto ei kuitenkaan voi olla johdolla, jolloin se on osittain myös työntekijöiden vastuulla esimerkiksi saadessaan tietoa jostain muualta.

Organisaation toiminnan kyseenalaistamisen lisäksi myös oman toiminnan kyseenalaistaminen on tärkeää. Se on ehkä haastavampaa kuin muiden toiminnan kyseenalaistaminen, mutta siihen on helpompi vaikuttaa ja tehdä muutosta kuin muiden toimintatapoihin. (Rämö 2018, 170.)

Jos työntekijä ei pääse käyttämään omaa osaamista ja hiljaista tietoa, sen motivaatio herkästi laskee. Kun ihminen pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan ja kasvattamaan tämän myötä motivaatiota, hän jakaa sitä helpommin myös muille, kunhan taustalla ei ole syitä muuten pantata tietoa itsellään. (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.)

Motivaatio tiedon jakajan lisäksi on tärkeää olla kunnossa myös sen vastaanottajalla, sillä hänelle hiljaisen tiedon vastaanottaminen on usein myös oppimisprosessi. Esimerkiksi paripohjaisessa tiedon jakamisessa voidaan ottaa huomioon yksilöiden oppimistyyli. (Virtainlahti 2009, 138.) Oppimistyyliä on jaettu esimerkiksi seuraavanlaisesti neljään eri tyyppiin; käytännön toteuttaja, harkitseva tarkkailija, looginen päättelijä ja aktiivinen osallistuja (Sydänmaalakka 2010, 85).

Esteet

Esteet hiljaisen tiedon jakamisessa voivat olla joko välillisiä tai välittömiä. Välitöntä estettä aiheuttaa tiedon tahallinen tai tahaton panttaaminen itsellä. Tahatonta tiedon itsellä panttaamista voi olla se, ettei omaa tietämystä edes tunnusteta. Välilliset esteet puolestaan johtuvat yleensä siitä, ettei tiedosteta tiedon jakamisen tarvetta tai ilmapiiri on epävarma. Tämä epävarma ilmapiiri voi ilmetä juoruiluna ja tuntemuksena, ettei minulle kerrota jotain tärkeää, jolloin ei itsekään jaeta omaa tietoa muille. (Virtainlahti 2009, 115.)

Yleisesti aineetonta pääomaa johtaessa suurin ongelma on sen abstrakti luonne. Kyse ei välttämättä ole tiedon tai erilaisten teoreettisten mallien puutteesta, vaan aiheen arkipäiväisyydestä, joka monesti syö sen arvostusta. Myös se, ettei tiedon arvoa tai tulosta voida ilmoittaa euroina, voi johtaa asian kadottamiseen. (Marjakangas 2017.) Hiljaisen tiedon arvo on kuitenkin tunnustettu ennenkin, jolloin se nähtiin enemmänkin yksilön voimavarana. Tällöin se tahdottiin pitää omana salaisuutena, vastoin organisaation yhteistä etua. (Dietel 2017.)

Monesti hiljaisen tiedon hallintaan ei tahdota käyttää riittävästi aikaa, mikä ei ainakaan paranna lopputulosta. Esimerkiksi hiljaisen tiedon dokumentointi vaatii aikaa asian tunnusteluun, esiin tuomiseen ja itse dokumentointiin.

Hyödyt tästä ajankäytöstä saadaan dokumentoijalle itselleen ja muille, jotka hyödyntävät dokumentoitua tietoa, vaikka tulokset eivät näyäkään heti. (Virtainlahti 2009, 177–178.)

Korkea hierarkia on usein este hiljaisen tiedon jakamiselle (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015). Byrokraattinen johtamiskulttuuri tukahduttaa oppimista, jos kaikki kehitysideat tulee anoa johdolta (Kesti 2010, 69). Hierarkian on kuitenkin tarkoitus tukea organisaation toimintaa, ei estää sitä (Juuti & Vuorela 2015, 39).

Korkean hierarkian hankaloittava vaikutus etenkin suurissa organisaatioissa on monesti myös se, että toiminta on hyvin hajautettua. Tällöin jopa eri manteleilla työskentelevien hiljaisen tiedon jakaminen vaatii erityistä kanssakäymistä, jos vuorovaikutus rajoittuu verkon sisällä toimimiseen. Tätä kuitenkin on helpottanut erilaisten tietoteknisten vaihtoehtojen kehittyminen. (Virtainlahti 2009, 137.)

Oman osaamisen aliarvioimiseen voi johtaa se, ettei ole tunnistettu omaa hiljaista tietoa ja sen arvoa organisaatiolle. Tähän voi vaikuttaa sen arkipäiväisyys, kun päivittäin käytettävästä tietotaidosta on tullut jo itsestäänselvyys. Tällöin ulkopuoliselta saatava arviointi ja arvostus voi tuoda hiljaista tietoa yksilölle itselleen huomattavaksi, jolloin sitä on mahdollista jakaa myös muille. (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015.)

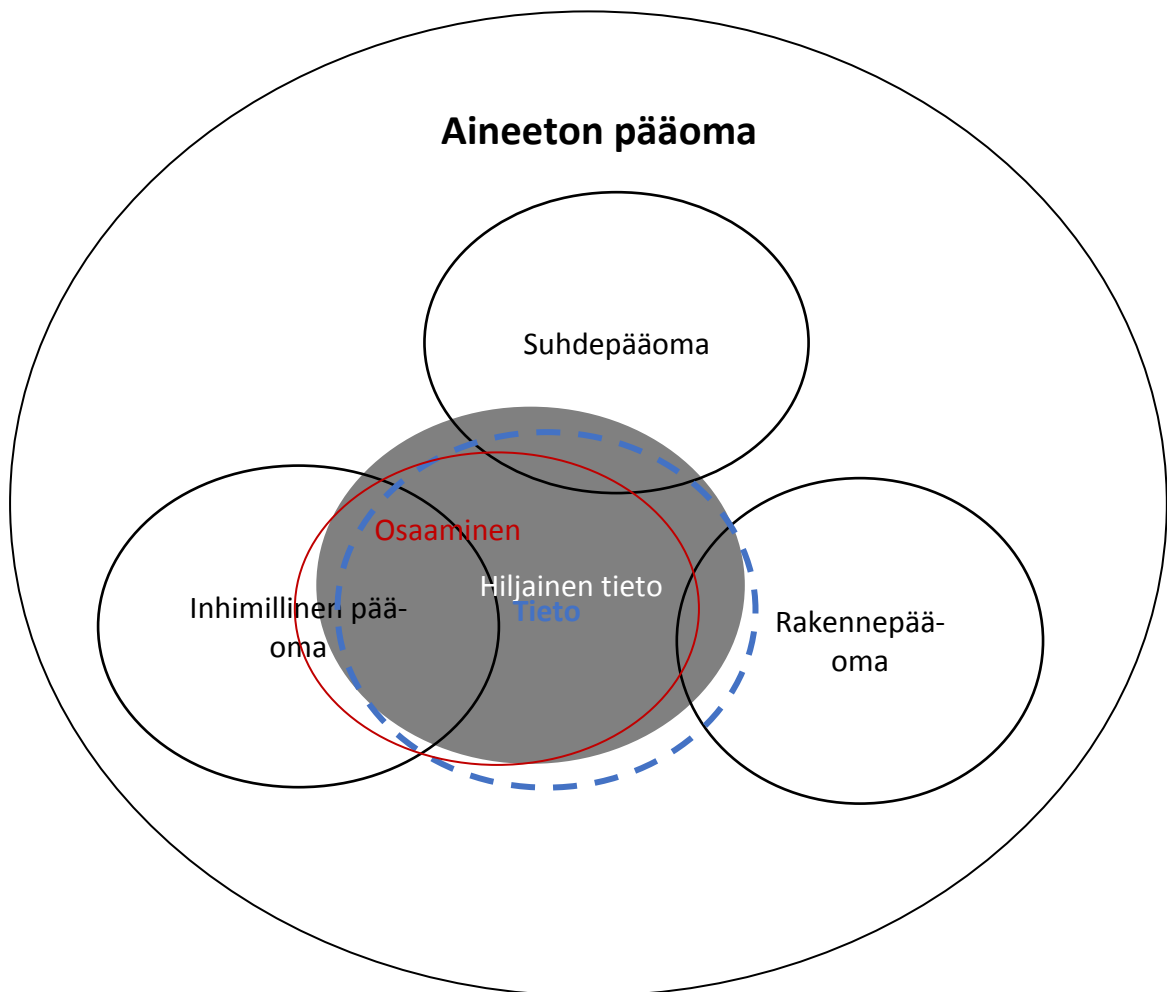
Yhteiset arvot ja tavoitteet organisaatiossa helpottavat arvioimaan toimintaa, kun tiedetään esimerkiksi, millaiset laatuvaatimukset toiminnalle on. Jos tietoa yhteisistä tavoitteista ei ole, se voi luoda epävarmuuttakin omaa toimintaa kohtaan, kun ei tunnisteta, onko onnistuttu vai ei. (Juuti & Vuorela 2015, 25.)

Myös edelliset kokemukset epäonnistumisista voivat aiheuttaa pelkoa, jolloin ei uskalleta edes yrittää. Tällöin epäonnistuminen nähdään paljon todennäköisempänä kuin onnistuminen. Nämä epäonnistumisen kokemukset ovat myös itsessään haitallista hiljaista tietoa, mikä supistaa yksilön toimintaa. (Kesti 2010, 8.)

4.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä katettiin aiheet, joita tutkimuskysymyksillä haluttiin selvittää. Viitekehyksessä keskityttiin siihen, mitä ja millaista hiljainen tieto on ja kuinka sitä voidaan jakaa, kehittää ja johtaa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös osaamista, sillä siitä merkittävä osa on hiljaista tietoa. Jotta hiljaista tietoa ymmärrettiin käsitteenä paremmin, tuli mukaan ottaa myös tieto-käsite. Organisaation näkökulmasta tarkastelua auttoi, kun hiljaista tietoa tarkasteltiin sen aineettoman pääoman kautta. Esteet ja edellytykset luvussa tarkasteltiin aihetta hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta. Kuvio 11 antaa suuntaa siihen, miten lähellä osaaminen, hiljainen tieto ja tieto ovat toisiaan organisaation näkökulmasta.



Kuvio 11. Hiljainen tieto teoreettisessa viitekehyksessä

Kuviossa 11 esitetään hiljaisen tiedon asemaa organisaation pääoma näkökulmasta. Renkaat kuviossa ovat suuntaa antavia ja vaihtelevat kokoa tai sijaintia aina hieman tapauskohtaisesti. Tästä organisaation näkökulmasta hiljainen tieto, osaaminen ja tieto ovatkin hyvin lähellä toisiaan. Hiljainen tieto ja osaaminen linkittyvät vahvemmin ihmisiin kuin tieto, kun asiaa tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tietoa ja hiljaista tietoa käsitellään myös päällekkäisinä käsitteinä, kuten Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat ilmaisseet (ks. luku 3.2.). Osaamisesta taas suurin osa voi olla hiljaista tietoa, kuten aiemmin viitattiin Haarasen (n.d.) kirjoitukseen (ks. luku 3.2.). Samassa luvussa viitattiin Kupias, Peltola & Pirinen (2014) teokseen, jossa osaamiseen kuuluu tietoa, taitoa ja asennetta. Näistä taito ja asenne voidaan luokitella taas hiljaiseksi tiedoksi. Luvussa 3.3 käsiteltiin organisaation aineettoman pääoman eri osa-alueilla olevaa hiljaista tietoa. Saman luvun kuviosta 5 pohjautuu myös tämä kuvio 11.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 62) SECI -mallin mukainen hiljaisen tiedon jakamisen prosessi löytyy kuviosta 12. Tällä kuvattiin hiljaisen tiedon jakamisen vaiheita, joista etenkin ulkoistamisen vaihetta tunnusteltiin paljon tuloksissa. Se on prosessin vaiheista konkreettisin, jonka vuoksi sitä oli helpointa tarkastella.



Kuvio 12. Hiljaisen tiedon jakamisen prosessi teoreettisessa viitekehyksessä

Hiljaisen tiedon johtamiseen vaikuttavat resurssit, mittaaminen ja arviointi (Virtainlahti 2009, 75, 177–180). Kuviossa 13 kuvastetaan, kuinka myös esteet ja edellytykset voivat olla hiljaisen tiedon johtamisen seurauksia tai siihen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 13. Hiljaisen tiedon johtaminen teoreettisessa viitekehyksessä

Hiljainen tieto on mukana organisaation, henkilöstövoimavarojen, osaamisen ja tiedon johtamisessa, sillä hiljaista tietoa löytyy näiltä kaikilta johtamisen osa-alueilta. (Virtainlahti 2009, 61, 62, 64). Näiden eri johtamisen alueiden rakenteet ovat toisistaan poikkeavia esimerkiksi hiljainen tieto on vain osa osaamisen tai tiedon johtamista. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon johtamiselle on tarpeellista olla myös oma prosessimalli, jota kuvion 13 valkoisella pohjalla olevat vaiheet kuvaavat.

5 Tutkimuksen tulokset

Tulosten esittämisessä aineistosta otettujen lainausten perässä olevilla kirjaimilla ilmaistaan, onko lainaus litteroidusta aineistoista eli alun perin sanottua haastatteluista (H) vai ilmaiseeko lainaus kyselyyn kirjoitettua tekstiä (K).

Yksi haastattelukysymys antoi enimmäkseen aiheesta poikkeavia vastauksia. Tarkoitus oli hakea ajatuksia, olisiko talon ulkopuolella jotain hiljaisen tiedon jakamisen keinoja, joita haluttaisiin käyttää työpaikalla. Vastaukset yleensä lähtivät siihen, millaista hiljaista tietoa työpaikan ulkopuolelta saadaan, jota

voidaan hyödyntää myös omassa työssä. Vaikka vastaukset eivät olleet tässä sitä mitä osattiin odottaa, ne olivat kuitenkin yhtä hyviä tutkimuksen kannalta, ellei parempiakin.

Ensimmäinen varsinainen kysymys taustatietojen jälkeen oli, kuinka tiedonantaja kuvailisi omin sanoin hiljaista tietoa. Tällä pystyin varmistamaan, että puhuimme samasta asiasta. Vaikka käsite ei ollut kaikille ennestään tuttu, pystyivät haastateltavat kuitenkin hyvin kuvailemaan hiljaisen tiedon käsitettä. Tähän saattoi vaikuttaa se, että apteekille oli lähetetty tiivis info hiljaisen tiedon käsitteestä, jotta aihetta ehtisi sulatella ennen haastattelua. Tällä onnistuneesti varmistettiin se, että haastatteluihin tullessa tai kyselyitä kirjoittaessa oli ajatus siitä, mitä tutkitaan. Myös kyselyt tulivat apteekkiin esille 1–2 päivää ennen haastatteluita, jolloin kysymyksiin oli vähän mahdollista tutustua etukäteen. Haastattelun ja kyselylomakkeiden kysymysten sisällöt olivat samat. Kun haastatteluteemoihin päästiin tutustumaan etukäteen, näin sen tukevan haastattelutilannetta, sillä kysymyksiäkin oli toisinaan ehditty pohtia etukäteen ennen haastatteluita.

Hiljaisen tiedon kuvailussa useasti kerrottiin muun muassa, kuinka monipuolista se on ja elämän eri osa-alueilta tulevaa. Hyvää kuvailua tuli myös, että se on tietoa, intuitiota tai vaistoa. Käytännönläheisiä vastuksia tuli myös, jossa hiljaista tietoa kuvailtiin tietona, jota ei ole kirjoitettu mihinkään ohjeisiin. Yksi vastaaja kuvaili hiljaisen tiedon olevan henkilökohtaisia toimintatapoja ja kaksi vastausta tuli myös yhteisötason toimintatavoista. Useita mainintoja tuli liittyen myös kokemuksen kautta tulleeseen tietotaitoon.

Työ tekijäänsä opettaa. (H)

Tietoa, mitä ei voi opetella tai opettaa etukäteen (K)

Osassa kyselyvastauksia ilmeni ongelmalähtöinen ajattelu käsitettä kohtaan. Hiljaisen tiedon ajateltiin olevan esimerkiksi sitä, mitä ei osata tai haluta jakaa. Yksi kuvaili ilmiötä myös seuraavanlaisesti:

Tässä tapauksessa toisten tietoa, josta en ole osallinen. (K)

Yllä mainittu kuvaus kuvasi hyvin käsitteen suppeampaa määritelmää, jossa hiljainen tieto on ainoastaan kokemuksen tuomaa, ei mitenkään jaettavissa tai ilmaistavissa olevaa tietoa.

5.2 Hiljainen tieto apteekissa

Haastattelun vastauksissa tuli esiin myös, millaista hiljaista tietoa yleisesti apteekeissa nähtiin olevan. Tässä luvussa käsitellään ensin yleisesti hiljaista tietoa apteekeissa ja sen jälkeen, millaista juuri Apteekki X:stä tunnistettiin.

Apteekit

Useampi haastateltava kertoi ajatelleensa ensimmäisenä, että hiljaista tietoa on apteekeissa todella paljon. Kuitenkaan sen tarkempi määrittely mitä se sitten onkaan, ei ollut aina yhtä automaattista tai edes helppoa.

Ihan mikä tahansa niinku tavallaan, mitä ikinä nyt täällä tekee nii kyllähän siihen liittyy joku semmonen, joka osittain jollakin tasolla on hiljasta tietoa. (H)

Apteekeissa yleisestikin asiakkaat kyselevät sellaisiakin asioita, mitkä eivät aina liity millään tavalla lääkkeisiin tai apteekin toimintoihin muutenkaan. Tällöin nähtiin, että asiakaspalvelussa on hyötyä todella monenlaisesta muustakin hiljaisesta tiedosta kuin vain ammatillisesta. Asiaa kuvailtiin asiakkaiden näkökulmasta myös seuraavanlaisesti:

Eihän missään opeteta, että mennäänpä tutustumiskäynnille terveysasemalle. (H)

Ajatus oli, että jos itsellä on kokemusta terveysasemalla käynnistä, on siitäkin hyötyä, kun voi neuvoa asiakasta sen suhteen. Oli asiakkaan kysymyksessä kyse terveydestä tai tahrn poistosta, on sekin tärkeä osa asiakaspalvelua.

Yksi kyselyvastaus oli myös, että kaikki hiljainen tieto nähtiin apteekille hyödylliseksi. Kun hiljaista tietoa käytetään oikein ja jaetaan rohkeasti avoimessa ilmapiiirissä, se toimii yrityksen voimavarana. Kuten haastatteluistakin tuli ilmi,

myös kyselyvastauksissa huomattiin, että yllättävästikin hiljaisesta tiedosta voi olla hyötyä.

Apteekin hiljaista tietoa lähdettiin parissa haastattelussa pohtimaan sitäkin kautta, että millainen apteekki olisi, jossa ei olisi ollenkaan hiljaista tietoa. Tästä yksi haastateltava kertoi, että kuuleman mukaan jossain on sellainen apteekki, jossa työnjohdosta lähtien kaikki ovat vuokratyöntekijöitä. Tämä ei tietenkään ole sama, että hiljaista tietoa ei olisi ollenkaan. Vaikka kaikki työntekijät olisivat vuokratyöntekijöitä, ei se tarkoita sitäkään, että vaihtuvuutta olisi koko ajan.

No en osaa arvottaa, että mikä siellä on tärkeempää kun joku toinen. Tuli semmonenkin ajatus mieleen, että mietin näitä työtehtäviä, että miten ne toimis jos sieltä ottaa sen kaiken hiljaisen tiedon pois. (H)

Monet haastateltavat kertoivat yleisestä muutoksesta apteekkialan kulttuurissa, mitä Apteekki X:ssä oli kuulemma pohdittu yhdessä myös ennen haastatteluita. Kaikki keskustelussa olleet olivat kuulemma samaa mieltä, että alalla on ollut huomattava muutos tiedon jakamisen kannalta. Tähän on nähty syiksi ainakin käytäntöjen ja opastusten muutokset alalla, kuinka ennen ei esimerkiksi saanut antaa asiakkaille lääkeneuvontaa, mikä aiheutti jo sinänsä kulttuurieroa vanhojen ja silloisten uusien farmaseuttien välille. Ennen neuvoa ei tahdottu usein antaa edes uusille alalle tulleille työntekijöillekään. Toki aina oli myös poikkeuksiakin. Uutena tällöin alalle tulleena kuvailtiin kokemuksia silloisten kokeneiden osaajien ajatuksista seuraavanlaisesti: ”Opettele itse kyllä se sitten kantapään kautta oppii, kun tekee tarpeeks monta virhettä”.

Nykyinen kulttuuri apteekeissa on sillee aika avoin, että verrattuna siihen vanhaan aikaan et uskaltaa kyllä sitten kysyä et niitäki ku on useemmas paikkaa ollu töissä ni on nähny niitä erilaisia toimintatapoja ku samoja asioita kuitenkin tehdä. (H)

Ajanmyötä on asenteet muuttunu aika paljonki et huomas ku alkuaikojä se oli hyvin semmosta et ei kyllä jaettu, että semmone olo oli tai et ku uutena tuli alalle ni tunsu olevansa hyvin sillee niinku, että opippas itse tälle alalle tyylistä. Et siel ei niinku hirveesti niinku neuvottu jos ei tajunnu kysyä, joka mun mielestä kulttuuri on muuttunu tällä alalla paljonki siinä suhteessa, että ite muistaa ku sillo jollain lailla yksin oli sitte ku tuli alalle. (H)

Muutoksen myötä myös hierarkia koetaan alalla nykyään silloista kevyemmäksi. Nykyään nähtiin perehdytysohjelmien olevan apteekeissa kattavampia ja hiljaista tietoa jaetaan muutenkin aivan eri lailla kuin ennen.

... jotenki se ilmapiiri oli semmone et nykyisin sit huomaa, että tota erilailla puhutaan ja ohjastetaan ja on perehdytysohjelmatki jotenki erilaisia ja kattavampia ku siihen aikaan. (H)

Yhdestä haastattelusta tuli esille ajatus siitä, että hiljainen tieto on erilaista eri aloilla ja tällä alalla korostuukin farmaseuttinen osaaminen. Tällaista ammatilistakaan tietoa ei keräänny pelkästään lukemalla vaan merkittävä osa tulee myös asiakkailta ja heidän kokemuksistaan. Seuraavaksi siirrytään Apteekki X:stä löytyvään hiljaiseen tietoon.

Apteekki X

Apteekki X:n hiljaista tietoa miettiessä esiin tuli muutamia aiheita, joissa hiljaista tietoa nähtiin olevan erityisen paljon. Eniten ääniä hiljaisen tiedon sijainnista tuoteosaamisen parista saivat lemmikit. Muita esiin tulleita tuotteisiin liittyviä hiljaisen tiedon sijainteja olivat kosmetiikka, liikunta ja yleinen hyvinvointi. Muihin apteekkeihin verrattuna nähtiin tässä apteekissa olevan paljon tietoteknistä osaamista, josta osalla henkilöstöstä on paljonkin hiljaista tietoa. Tuotteiden, lääkkeiden ja tietoteknisten asioiden lisäksi nähtiin paljon olevan myös paikallistuntemusta. Jotkut henkilökunnasta ovat asuneet koko ikänsä paikkakunnalla ja heillä on myös vuosikymmenten takaista tuntemusta paikkakunnan historiasta ja väestöstä. Tämä hiljainen tieto on taas vahvasti apteekin suhdettä omaa.

Täällä on niinku erityistä semmosta hiljasta tietoa on esim eläinlääkinnästä sitte aika paljo tietoo niinku sit tietoteknisiä asioita täällä tiedetään – – lääkkeenvalmistus tietoo ja osaamista, että semmosta hiljasta tietoo, mikä on aika vanhaakin tietoo, että kymmenie vuosien takaa tulevaa – –. Semmosta paikkakunnan ihmisistä niinku siis sellasta tietoo mitä niinku liittyy tähän täällä on jonkun verran sellasia ihmisiä jotka on eläny täällä koko elämänsä tällä samalla alueella nii sit semmosta tietoo mitä niillä on niinku tulee siis muualtakin ku täältä apteekin sisältä – –. (H)

Apteekin ammatilliseen hiljaiseen tietoon puolestaan yhdistettiin yleiset toimintatavat ja rutiinit, jotka ovat tulleet työskentelyn kautta. Tähän liittyivät myös

kokemukset tiedon ja sääntöjen soveltamisesta sekä omaan toimintaan luottamisesta tunnistettiin. Sen lisäksi, jos työntekijällä itsellä on kokemusta erilaisista lääkkeistä tai sairauksista, niin se nähtiin hyvin vahvana hiljaisen tiedon lähteenä.

Kyselyvastauksissa hiljaista tietoa tunnistettiin tulevan myös edustajilta, mitä haastatteluvastauksissa ei mainittu. Myös monet määräykset ja yksilön muisti tulivat esiin vain lomakevastauksista. Muisti yhdistettiin myös eritoten asiakaspalveluun.

Oma osa-alueeni hallussa, tietoa siitä enemmän. Hyvä muisti asiakkaiden kohdalla. (K)

Apteekki X:ssä nähtiin paljon vanhaa, mutta hyödyllistä hiljaista tietoa. Jos esimerkiksi vanhempi asiakas tulee kysymään tuotetta, mitä ei ole vuosikymmeniin valmistettu, niin on hyötyä, että tietää, mistä asiakas puhuu. Tällöin hänelle voidaan löytää mahdollisesti jotain vastaavaa. Vanhentuneiden suositusten kohdalla kuitenkin tunnistetaan niiden päiväys, ettei niitä lähdetä suosittelemaan asiakkaalle. Haastatteluissa ei keksitty, että minkäänlaista uhkaa olisi vanhentuneesta hiljaisesta tiedosta, vaan vanhentunutkin ammatillinen hiljainen tieto nähtiin vain hyödyksi. Tämä siksi, että yleensä tiedostetaan, milloin tieto on vanhaa ja osataan ottaa uutta tietoa vastaan.

Kokeneilla farmaseuttikollegoilla nähtiin olevan ihailtavan paljon hiljaista tietoa lääkkeenvalmistuksessa sekä erilaisissa perinneasioissa. Erilaisista perinneasioista tietäminen, kuten mitä aikaisemmin on käytetty mihinkäkin, nähtiin hyödylliseksi juuri asiakaspalvelussa. Myös nämä erilaiset tahrannoistamiset nähtiin hyödylliseksi tiedoksi asiakaspalvelussa.

Vanhemmilla farmaseuteilla tai varsinkin jo niillä, jotka ovat jo eläkkeellä ni nehä oli sellasia käveleviä niksipirkkoja, et ne ties kaikki semmoset vanhat mitä on käytetty mihinkin, minkäki tahrannoistamiseen... (H)

Pitkään talossa olleilla huomattiin loogisesti olevan enemmän hiljaista tietoa talon historiasta. Kulttuuri, talon tavat, roolit ja arvot ovat tulleet ajan kautta hyvin tutuiksi, kun talossa on ollut pidempään. Työpaikan arvoja pyritään jakamaan hyvin myös uusille työntekijöille ja oppilaille. Talon nykyiset arvot ovat

oikeastaan edellisen yrittäjän ajoilta, mutta toisaalta niihin on oltu hyvin tyytyväisiä, ettei niissä juuri muokattavaa olisikaan. Kun on nähnyt yrittäjän vaihdoksia ja erilaisia kehitysprojekteja, on oppinut näkemään, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Sieltä voi löytyä myös perusteluita, miksi jotkin asiat tehdään nykyään niin kuin ne tehdään.

Viimeiset selkeät arvot on annettu edellisen apteekkarin aikaan eikä mä sit edelleen ehkä vaalin tässä talon kulttuurissa niitä, mut ne on hyvät arvot et ei niissä niinkun mitään varmasti isosti muuttamista ole. (H)

Henkilökunnan kanssa toimiminen ja yhteisöllisyys löydettiin myös yhtenä merkittävänä Apteekki X:n hiljaisen tietona. Työyhteisön sisäiset suhteet ovat myös hiljaista tietoa, kun tiedetään, miten joku oppii, tekee tai toimii käytännössä. Tavoitteena olisi kaikkien tietää pitkälti samat asiat, yhteiset periaatteet ja muistaa toisten tukeminen työssä, esimerkiksi jos jollain on ollut hyvin raskas asiakaspalvelutilanne. Pidempään talossa olleena myös aistii helpommin erilaisia ilmapiirin muutoksia ja ongelmia. Tällöin on vertailupintaa siihenkin, millainen ilmapiiri on ennen ollut.

Mä pystyn, tunnen tän henkilökunnan jo nii hyvin, et pystyy aistimaan näitä tällöisiä ilmapiiriongelmaa ja sitten niihin koittaa jollain tavalla pystyä aina vaikuttamaan. (H)

Ikää ei haastatteluissa käsitelty, mutta elämäkokemuksen tuoma hiljainen tieto tuli esiin parissa haastattelussa. Sen nähtiin etenkin asioihin suhtautumisen ja tietynlaisen luottamuksen ja rentouden löytämisenä työasioihin. Myös asioiden soveltaminen ja maalaisjärjen vahvistuminen yhdistettiin tähän. Kokemuksen myötä uskalletaan myös avata suuta enemmän, jos jokin asia vähänkin mietityttää.

Jokisessa haastattelusta tuli vahvasti esiin asiakaspalvelu hiljaisen tiedon näkökulmasta. Asiakaspalvelu nähtiin useissa haastatteluissa myös apteekin tärkeimpänä tehtävänä. Pitkään apteekissa työskennelleet tuntevat työyhteisön lisäksi myös asiakkaat. Hiljaista tietoa asiakaspalvelussa nähtiin esimerkiksi, kun tietää miten toimia erilaisten asiakkaiden kanssa. Esiin tulivat asiakaspalvelussa myös tilanneherkkyys, sovittelun taito ja rivien välistä lukeminen, mitä asiakas tarkoittaa, vaikka puhuisi muuta. Tutuista asiakkaista taas tiedetään

millaista asiakaspalvelua he arvostavat ja mistä taas eivät pidä. Myös tunne siitä, mikä omasta mielestä on hyvää asiakaspalvelua, nähtiin myös hiljaisena tietona.

Kun ei vielä tuntenu sitä asiakaskuntaa ja oli ihan vieras niin hirveen paljon enemmän konfliktitilanteita tuli myös asiakaspalvelussa ihan sitä omaa osaamattomuutta ja sitä ettei tuntenu asiakkaita eikä tiennyt, että kuka vihastuu minkäkilaisesta asiasta ja nykyään niitä konfliktitilanteita tulee ehkä yks vuodessa... (H)

Asiakaspalveluun yhdistettiin monesti myös sosiaaliset taidot. Asiakkaitakin kun on monenlaisia; sairaita, vammaisia, eri-ikäisiä, muistisairaita, väärinkäyttäjiä ja ihan tavallisiakin, voi päivittäinkin saada värikästä kokemusta asiakaspalvelusta, joka ajan kuluessa muuttuu hiljaiseksi tiedoksi toimia erilaisten asiakkaiden kanssa ja muokata omaa käyttäytymistä sen mukaan. Sosiaalisissa tilanteissa yhtenä vaikuttavana tekijänä huomattiin olevan myös asenne, oli kyse asiakaspalvelusta tai muusta toiminnasta apteekissa. Muutamassa haastattelussa esiin tuli myös suhteiden tärkeys sidosryhmiin, vaikkei sitä ennen ollutkaan aina osattu yhdistää hiljaiseen tietoon.

Asiakaspalvelusta myös viestintätaidot ja etenkin puheviestintää tulee puoliautomaattisesti tarkkailtuakin kollegoilta asiakaspalvelussa, jolloin voi huomata ”ai toi nyt sano ton ja toi oliki hyvin sanottu noin”. Ihmisten kohtaamisen taito nähtiin myös hiljaisena tietona asiakaspalvelussa.

Kaikista haastatteluista tuli esiin myös jotain eksplisiittistä tietoa, kuten sähköinen ja perinteinen ilmoitustaulu. Rajan vetäminen oli monesti vaikeaa, mikä luokitellaan sitten osaksi hiljaista tietoa tai sen luomista ja mikä taas nähtäisiin hiljaisen tiedon vastakohtana. Apua selkeyttämiseen koitin tuoda esittämällä SECI-mallia, josta pystyi havainnoimaan, kuinka käsitteellinen tieto voi sisäistämisen kautta muuttua hiljaiseksi tiedoksi. Jos esimerkiksi viesti sähköisellä ilmoitustaululla johtaa muutokseen muiden käyttäytymisestä, voi syntyä uusia kokemuksia ja sitä kautta hiljaista tietoa aiheesta.

Hiljaisen tiedon nähtiin myös muokkaavan paperilla olevaa tietoa, kun sitä päivitetään. Esimerkiksi, voidaan kertoa vaikka perehdyttävälle, että ”joo no tässä nyt lukee näin, mut oikeesti me tehään kyllä tälleen”. Kaikkia

prosessikuvauksia ja dokumentteja ei voida olla koko aikaa vahtimassa ja päivittämässä, jolloin se ei voikaan olla aina yhtä reaaliaikaista kuin hiljainen tieto.

Hiljaista tietoa löydettiin paljon liittyen myös erilaisiin ohjelmiin ja järjestelmiin, joita työssä tarvitsee.

Ohjelmistoihin ja järjestelmiin liittyvää hiljainen tieto nähtiin muun muassa erilaisina näppäinkikkoina, joita kukaan ei ole opettanut, mutta ne on oman kokemuksen myötä tullut opittua. Toinen esimerkki tuli, että tietää miten tuotteita löytää kassajärjestelmästä, jos tuotteessa ei ole viivakoodia. Hiljainen tieto näissä on syntynyt vahvasti omien kokemusten ja havaintojen pohjalta, mitä missään ei ole kerrottu tai opetettu.

Hiljaista tietoa ei nähty tulevan pelkästään talon sisältä, vaan myös työpaikan ja -ajan ulkopuolelta kuten harrastuksista, talkoista ja järjestöistä. Myös merkittävänä hiljaisen tiedon lähteenä tuli lasten kasvatusta esimerkiksi lasten hoitoon liittyvä hiljainen tieto. Yksi asiakaspalvelun kannalta paljon lisäarvoa tuova mainittu hiljainen tieto oli kielitaito.

Ihmisillä on tietysti kaikkea tällästä kielitaitooki, mutta tota sitä on tietysti tota aika työlästä lähtee jakamaanki et sit pitäs tota iteki.
(H)

Tämän apteekin ulkopuolelta tulee hiljaista tietoa myös muista apteekeista, joista työntekijöillä on kokemusta. Tällainen hiljainen tieto nähtiin erittäin positiiviseksi toiminnan kyseenalaistamisen ja oman muuntautumiskyvynkin kannalta. Perspektiivi eri apteekeista laajentaa yksilön omaa hiljaista tietoa siitä, millaista on hyvä toiminta apteekeissa. Kun on kokemusta erilaisista toimintavoista, ei itsekään jämähdä liiaksi vanhoihin toimintatapoihin.

Ja sitte tietenki se, että on ollu useemmas paikkaa töissä ni ehkä sieltä sitte jonkinnäköne perspektiivi kans sitte muodostuu siihe. Sehän kanssa muokkaa sitä hiljasta tietoa kans – –. Ja on valmis niinku muokkaamaan itekki ettei jäkkydy niihin tiettyihin tapoihin – –. (H)

Yksilöiden omaa tai kollegoiden hiljaista tietoa selvittäessä, esiin tuli myös ammatillista hiljaista tietoa omiin vastuualueisiin kuten esimerkiksi haavanhoitoon

tai kosmetiikkaan. Todettiin, että kaikilla on sitä jotain hiljaista tietoa omiin töihinsä liittyen, mitä ei välttämättä ole muilla. Hiljainen tieto nähtiin monesti myös sellaisena kokemuksena ja vaistona, mitä ei vain voi edes jakaa muille. Hiljainen tieto nähtiin usein pieninä yksittäisinä asioina, joita on vaikea lähteä purkamaan muille. Maininta tuli myös, että varmasti on paljonkin sellaista hiljaista tietoa, jota ei tunnisteta kenelläkään olevan.

Itselle hyödyllinen muilla oleva hiljainen tieto

Kaikissa haastatteluissa mainittiin, että muilla työkavereilla nähtiin olevan sellaista hiljaista tietoa, josta myös itselle olisi hyötyä. Nopeasti tunnistettiin, että sitä on ja usein vielä paljonkin, mutta sen tarkempi määrittäminen oli taas monesti haastavampaa. Kaivatun hiljaisen tiedon yksilöinti oli usein vaikeaa, mutta tavoitteena yleensä oli yleinen oman työn sujuvoittaminen.

Hahah paljonkin. Öö mut millasta... (H)

Aiemmin mainittiinkin, että yksi ihailtava ja itsellekin toivottu hiljainen tieto liittyi asiakaspalvelussa näkyvään perinne asioiden tuntemukseen ja lääkkeen valmistukseen. Myös vanhempaa ammatillista tietoa kaivattiin, jota ei enää välttämättä lue missään eikä sitä enää opeteta. Hiljaista tietoa ihmisten kohtaamiseen haluttiin, oli kyse asiakaspalvelusta tai työyhteisössä toimimisesta. Yleensä tätä on aiemmin saatu toisilta mallia ottamalla.

Tekninen tieto koneisiin ja järjestelmiin liittyen ilmeni useammassa haastattelussa tarpeellisena hiljaisena tietona, jota suotaisiin itsellekin enemmän. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että haastateltava oli jo suunnitellutkin ottavansa kollegalleen puheeksi, että olisi hyvä, jos hän jakaisi hänen teknistä hiljaista tietoaan muille.

Olenkin meinannut ottaa sen esille, että sitä tietoa mitä hänellä on pääkäyttäjänä ni sitä pitäis paremmin jakaa myös muille, ettei tulisi sit semmosa tyhmiä tilanteita ihan tommosen järjestelmän kanssa. (H)

Tuotteisiin liittyvää hiljaista tietoa toivottiin myös enemmän useammassa haastattelussa. Esimerkiksi jos jollain työntekijällä on omaa kokemusta tai muuten perehtyneisyyttä joihinkin tuoteryhmiin tai sairauksiin, sitä toivottaisiin

jaettavan. Omaan toimenkuvaan kuulumatontakin hiljaista tietoa haluttiin saada, jos se auttaa muuten ymmärtämään talon toimintoja tai prosesseja konkreettisemmin.

Tärkeä hiljainen tieto

Hiljainen tieto ylipäättään nähtiin hyvin arvokkaaksi apteekin toiminnalle. Tärkeää hiljaista tietoa kuvailtiin, että se sujuvoittaa, nopeuttaa ja helpottaa työtä sekä pyörittää apteekin prosesseja.

Lähes kaikissa haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi hiljaisen tiedon osa-alueeksi mainittiin asiakaspalvelu ja arvojen kautta syntynyt palvelukulttuuri.

Asiakaspalveluun taas yhdistettiin asiakastuntemus sekä palvelun laatu. Jos hiljaista tietoa olisi kaikilla yhtä lailla asiakaspalvelussa, se tekisi palvelun laadusta myös tasaisempaa. Asiakkaan kannalta asiakastuntemus on joskus hyvä ja joskus huono. Toisinaan asiakkaat odottavat henkilökunnan tuntevan heidät paremmin kuin oikeasti tunnetaan tai joskus asiakkaat taas eivät pidä siitä, että heidät tunnistetaan.

Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin, että hiljainen tieto tuloksen tekemisestä nähtiin tärkeimmäksi. Tuloksen tekeminen siksi, että se on ensimmäinen asia myös apteekin toiminnan jatkuvuuden kannalta. Jos Apteekki X:n toiminta ei olisi kannattavaa, ei toimintaa olisi.

Kaikki tieto mikä niinku edesauttaa tuloksen syntymistä, sehän on niinku se ykkös pointti pitäis olla, mutta se hiljainen tieto, mitä sidosryhmät ajattelee meistä ja noi asiakkaat, toi hiljainen tieto apteekista tuolla kylällä. Mun mielestä se on niinku semmonen se tuli mulle tossa aamulla kassalla mielee et semmone on mun mielestä meille tärkeätä, mikä kuva me annetaan, osaako ne siellä vai eikö ne osaa, mimmone kuva siinä annetaan meistä. (H)

Hiljainen tieto, mitä sidosryhmillä on Apteekki X:stä, nähtiin yhdessä haastattelussa hyvin tärkeäksi. On merkittävää, millainen kuva annetaan ulospäin, että osataanko apteekissa vai ei. Joskus nämä sidosryhmien ja kuulemma etenkin asiakkaiden hiljainen tieto apteekista voi myös henkilöityä yhteen henkilöön. Tämänkin vuoksi tasalaatuisuus nähtiin tärkeänä asiakaspalvelussa.

Myös apteekin puolelta hiljainen tieto sidosryhmistä nähtiin tärkeäksi yhteistyön kannalta ja esimerkiksi henkilöstömuutoksissa nämä suhteet joudutaan luomaan uudelleen alusta. Haastattelussa suhteet esimerkiksi palvelukotien vastuuhenkilöihin tai terveyskeskukseen tunnistettiin suhdetapahtuman hiljaiseksi tiedoksi.

Lääketurvallisuus ja tuotetietous nähtiin tärkeinä hiljaisen tiedon alueina ammatillisuuteen liittyen. Tuotteisiin liittyvä hiljainen tieto on tärkeää, mikä on muuta kuin mitä pakkauksessa lukee ja samoin omat kokemukset tuotteista.

Tuotetietous on tietysti tärkeä et se et on kaikenlaisista erilaisista niinku semmost hiljasta tietoa mikä johonkin tuotteeseen liittyy, mikä ei välttämättä lue missään pakkaussetelissä – – Ihan hyvä et sellasta hiljasta tietoa on, joku on vaikka henk koht käyttäny jotain juttua mikä on myynnissä ja se osaa siitä sitten neuvoa asiakkaalle. (H)

Myös monet yhteisötason hiljaiset tiedot mainittiin apteekille tärkeiksi, kuten yhteiset arvot ja yhtenäinen toiminta. Sekin, miten työyhteisön jäsenet toimivat keskenään ja tuntevat toisensa ovat sujuvan toiminnan kannalta tärkeää.

Haitallinen hiljainen tieto

Haastatteluissa huomattiin, että apteekin hiljainen tieto voi olla haitallista apteekin näkökulman lisäksi myös asiakkaan näkökulmasta. Tästä esimerkkinä oli huomattu, että jos henkilöstölle on asetettu myyntitavoitteita, niiden ei tulisi ikinä mennä asiakkaan edun ja oman tahdon ylin. Myyntitavoite luvut ei ole itsessään hiljaista tietoa, mutta sen vaikutukset käytökseen näkyvät asiakaspalvelutilanteessa ainoastaan apteekin henkilöstön puolelle, ei asiakkaalle.

Semmone asiakkaan tahdon niinku ylikävely semmone vaikka että on tarjoustuote ja niinku se viedään maaliin sen myyminen vaikka asiakas ihan haluaisi jotain muuta et mennään sen päätävävallan yli. - - et sit pitää olla niinku tosi hyvät perustelut ja saada se asiakas siihe taakse eikä kävellä yli. (H)

Asiakastuntemus nähtiin toisinaan myös huonona, jos se aiheuttaa omien ennakoluulojen jakamista muille. Jokaisella tulisi olla oikeus omaan mielipiteeseen oli kyse asiakkaasta tai sitten työkaverista. Tilannetta ei ainakaan helpota, että kerrotaan jonkun asiakkaan olevan hankala, sillä kyse saattaa olla henkilökemioista ja toiselle asiakas ei välttämättä ole hankala ollenkaan. On

myös epäreilua asiakasta tai toista työntekijää kohtaan, jos toisille asetetaan ennakkoluuloja heistä. Haitalliseksi hiljaiseksi tiedoksi tunnistettiin omat ennakkoluulot myös tuotteisiin liittyen, sillä niitäkään ei olisi hyvä jakaa ilman hyviä perusteita.

Ennakkokäsitysten ja vääränlaisten asenteiden uskottiin johtuvat usein liian henkilökohtaisuuksiin menemisestä. Sen vuoksi se tieto, mikä menee hyvin henkilökohtaiseksi, nähtiin paremmaksi olla jakamatta. Myös turhaa stressiä ja pelkoa aiheuttava tieto nähtiin hairallisena. Yksi kyselyyn vastaaja oli tunnistanut haitallista hiljaista tietoa miettiessä, että aina se oma tuntuma ei ole oikea.

Joskus oma tuntuma asiasta voi olla virheellinen, eikä sen jakaminen silloin hyödyksi. (K)

Osassa haastatteluista tuli esiin myös juoruilu, mikä nähtiin yleiseksi ongelmaksi naisvaltaisilla aloilla. Huhut ja juorut koettiin heikentävän tai jopa vahingoittavan työyhteisöä, mikä haittaa työhyvinvointia sekä yhteistyötä. Perään mainittiin, että aina tulisi muistaa toisten kunnioittaminen, niin työkavereiden kuin asiakkaidenkin. Myös jatkuva negatiivinen käytös, marmatus tai huono asenne vaikuttavat ikävästi ilmapiiriin. Hiljainen tieto oman näkökulman kautta siitä, mitä työllä halutaan saavuttaa, voi kuulemma myös aiheuttaa sitä, että jonkun toiminta nähdään nipottamisena.

Joo no sehän on tietysti se juoruilu kulttuuri et se semmone tota pitäs aina muistaa se toisten kunnioittaminen niin asiakkaitten kun meidän toinen toistemmekin asioitten et kaikesta ei aina tarvis niinku et sehä on vähä semmone niinku naisvaltasilla työpaikoilla et joka ei oo paikalla ni sitä ruoditaan. (H)

Haastatteluissa haitallista hiljaista tietoa pohtiessa farmaseuteilta tuli esiin riskiä siitä, ettei asiakkaan kokemuksista tai mistään muistakaan asioista saisi virallisesti puhua edes työkaverille, vaikka tietoa olisi hyödyllistä jakaa niin asiakkaan kuin henkilökunnan kannalta. Hiljainen tieto asiakkaan kokemuksista ei itsessään nähty olevan haitallista, vaan sen jakaminen nähtiin vääränä toimintana, vaikka siltä ei aina voidakaan välttyä kokonaan. Tässä kuitenkin erotetaan, mikä on ammattitaitoa kasvattavaa ymmärrystä lääkehoidon toteutumisesta ja mikä ylimääraistä juoruilua.

Meillä tietoturva-asiat on tärkeitä et sitte kyllä niinku tietään et me täällä keskenään, talon ulkopuolellehan asiat ei tietenkään leviä, mutta eihän meillä virallisestihan me ei saatas tietenkää puhua ees työkaverille jos on asiakkaan kanssa jotakin niinkun keskusteltu – –, mut väkisinähänki nii kyllähän mejän tulee sitten keskusteltua. (H)

Vastuu ajattelua hiljaisen tiedon jakamisesta ja kehittämisestä tuli myös tiedon vastaanottajalle. Kuitenkin vielä vahvemmin esiin tuli, että jokainen on vastuussa myös siitä, että ollaan aktiivisia ja kerätään myös tarvittavaa tietoa.

Jokainen on itse vastuussa siitä mitä tietää tai ei tiedä. Aina voi itse ottaa selvää ja olla silmät ja korvat avoinna. Ei voi olettaa, että tieto tarjoillaan aina valmiina. (K)

Vastuu on myös ikuinen, sillä vastauksista ilmeni sekin, ettei uuden oppiminen lopu koskaan. Tällöin ei voida ajatella, että tietää ja osaa jo kaiken, jolloin kehityskin usein pysähtyy.

5.3 Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät

Eniten tietoa nähtiin kulkevan johdolta alaspäin ja muuten ammattiryhmien sisällä teknisillä henkilöillä ja farmaseuteilla kollegalta toiselle. Kuitenkin hiljaisen tiedon saaminen ja jakaminen yleisesti oli hyvin tasapuolista ja kaikilla oli siihen mahdollisuus. Tämä ei esimerkiksi estänyt sitä, etteikö hiljaista tietoa jaettaisi esimerkiksi tekniseltä henkilöltä myös ylöspäin. Hiljaisen tiedon tai tiedon kulussa yleensäkin ei nähty esteitä, etteikö jotain jollekulle voisi mennä sanomaan.

Ammattiryhmien nähtiin jakavan eniten tietoa keskenään, koska heitä myös koskee pitkälti samat tiedot. Ammatillista hiljaista tietoa ei usein tarvitse jakaa esimerkiksi farmaseutilta tekniselle tai toisinpäin. Yleisesti näistäkin vastauksista tuli kuitenkin ilmi, että kaikilla hiljaisen tiedon jakamiseen on kuitenkin mahdollisuus. Proviisorit hiljaisen tiedon jakajana tulivat esiin, sillä sen nähtiin ”kuuluvan toimenkuvaan”.

Tietoa jaetaan niille, keitä se eniten koskee ilman turhia titteleitä ja ammattiryhmiä. Kaikki voivat asian tarvittaessa tehdä. (K)

Haastattelussa tuli ilmi monia erilaisia hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä, vaikkei niitä aiemmin ollut osattu välttämättä yhdistää juuri hiljaiseen tietoon. Haastatteluista huomasi, että kauemmin Apteekki X:ssä olleet olivat luonnollisesti ehtineet käyttää monipuolisemmin eri keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen tässä apteekissa kuin tuoreemmat työntekijät.

Hiljaisen tiedon jakamiseen käytetyistä menetelmistä esiin tuli monesti erilaiset infot ja koulutukset, joista toisia pidettiin säännöllisesti ja toisia epäsäännöllisemmin. Myös jos joku on käynyt muualla koulutuksessa, hän jakoi sieltä samaansa tietoa tai oppia muille. Joskus on ollut myös sellaisia infoja, joissa työntekijät saivat pitää vapaavalintaisista aiheista muille infoja.

Infoissa nähtiin, että voi oppia aina jotain yllättävääkin uutta hiljaista tietoa, mikä ei välttämättä liity itse infon aiheeseen. Toinen vastaus infoihin liittyen oli, että koko henkilökuntaa ei ole aina infoissa paikalla, jolloin poissaolijoiden tulisi ottaa itse selvää infon jälkeen, mitä siellä on puhuttu. Tämän toteutumista kuitenkin epäiltiin.

Yhdestä haastattelusta tuli esiin, että joskus oli osallistuttu diplomifarmaseuttikoulutukseen, jossa pääsi ikään kuin vaihtoon toiseen apteekkiin viikoksi. Toinen talossa pidempään ollut haastateltava kertoi, että Apteekki X:ssä on tehty vuosia sitten myös osaamisen kartoituksia, joista tehtiin myös infoja siitä mitä kukakin tietää.

Siinä oli sit semmonen diplomifarmaseutti koulutus ja siitä oli sit semmone viikko sai olla vaihossa toisessa apteekissa, se oli ihan hauska kokemus. (H)

Apteekki X:ssä toimii erilaisia tiimejä ja ryhmiä, joiden palavereissa on jaettu hiljaista tietoa. Jos kyseessä on jokin uusi asia, siihen tarvitaan yleensä enemmän palavereita, ja kun toiminta on päässyt raiteilleen, tiedon jakamisen tarve vähenee. Tiimeissä tai muissa ryhmissä sekä kahden kesken nähtiin ongelmanratkaisu yhtenä hyvänä hiljaisen tiedon kehittämisen keinona. Ongelmanratkaisua voitiin toteuttaa ryhmäkoosta riippumatta myös tilanteen jälkeen sitä arvioiden.

Toisten työn seuraaminen oli arkinen tapa kehittää omaa hiljaista tietoa, joka toisten kanssa työskennellessä tulee puoliautomaattisesti. Oman osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä, jolloin olisi tarkoitus oma-aloitteisestikin kehittää omaa hiljaista tietoa. Muutamasta haastattelusta tuli esiin myös kehityskeskustelut, jotka nähtiin parhaimmillaan hyväksi tavaksi kehittää hiljaista tietoa.

Kehityskeskustelut on monenlaisia, mutta parhaimmillaan niinku eteenpäin vieviä. (H)

Hiljaista tietoa on siirtynyt myös kehitysprojekteissa. Esimerkiksi joskus Lean-ajattelun myötä on tehty prosessikuvauksia, joissa kaikille oli tarkoitus saada ymmärrys tehtävien laatuvaatimuksista ja mitä ylipäättänsä kaikkiin prosesseihin kuuluu, vaikka se ei näkyisi oman toiminnan kohdalla. Näissä käytiin prosessit läpi aina alusta loppuun saakka.

Yleisessä vuorovaikutuksessa ja vapaassa keskustelussa nähtiin siirtyvän hiljaista tietoa paljon myös työhönkin liittyen. Kahvi- tai ruokapöydässä käydyt keskustelut ovat kuitenkin hyvin sattumanvaraisia sen suhteen, kenen kanssa päästään vuorovaikutukseen. Täällä käsitellyt asiat eivät yleensä tule kaikkien tietoon eikä se muutenkaan nähty kovin kattavana menetelmänä jakaa hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa voidaan siirtää huomaamattomasti vapaassa keskustelussa tai aiemmin mainituissa infoissa oman asenteen kautta. Infoissa nähtävästi voidaan käydä läpi hyvin käsitteellistä tietoa, mutta asennetta ja aiheeseen suhtautumista voidaan jakaa siinä samalla.

Pidän paljon sitten noita palavereja et kuukausittain pidän et ne nyt suurimmaks osaks on tommosta fakta tietoa kuin hiljasta tietoa, mut kyllähän siinä nyt niinkun omat tota asenteet ja muut tulee varmasti sit helposti siirrettyksi eteenpäin. (H)

Useamman kerran haastatteluissa tuli esiin perehdyttäminen, jossa omaa hiljaista tietoa jaettiin uudelle työntekijälle tai opiskelijalle. Eräs haastateltava kuvailikin, että jakaa mahdollisimman paljon omaa tietoansa, jolloin vastaanottaja voi halutessaan ottaa sen sellaisenaan vastaan, valikoida siitä jotain tai vaikka muuttaa, jos näkee tarpeelliseksi. Aiemmin mainittu kulttuurin muutos alalla on tuonut myös sen, että perehdyttäminen myös Apteekki X:ssä nähtiin

tänä päivänä tasalaatuisempaan. Ennen perehdytys oli paljon kiinni siitä, kuka sattui perehdyttämään. Nykyään kun on perehdytysoppaat, tulee vähintäänkin ne tärkeimmät ja pakolliset asiat käytyä ja joiden sekaan on helppo tuoda omaan hiljaista tietoa lisäksi.

Kirjattua hiljaista tietoa mainittiin löytyvän toimintaohjeista, ilmoitustauluilta, lukupaketeista, muisti- ja ohjelapuista sekä ainakin joskus tallessa olleesta nik-sivihosta. Näiden tavoite on mahdollistaa kaikille työn suorittaminen, vaikkei se normaalisti kuuluisi omaan toimenkuvaan. Tämän kokoisessa apteekissa nähtiin välttämättömäksi pitää tietoa esillä niin, että se on tarpeen tullen kaikkien saatavilla. Ei voida luottaa siihen, että kaikki oleellinen hiljainenkin tieto kulkisi suusta suuhun kaikille. On myös tasa-arvoista, että kaikille on sama tarvittava tieto saatavilla. Yhdestä haastattelusta esiin tuli WhatsApp epävirallisena tiedon jakamisen alustana, jossa jaettiin työasioiden lisäksi muitakin vapaa-ajan asioita. Kirjatussa tiedossa suurin osa nähtiin enemmän käsitteellisenä tietona, jonka sekaan kuitenkin mahtuu myös hiljaista tietoa.

Et semmoset et jos asia päätetään niinku et tehdään niin kyllä siitä infotaan sitte, että tää on nii iso työyhteisö et ei voi niinku olla vaan sen varassa sitten et kerrotaan suullisesti jutuista. (H)

Hiljaisen tiedon dokumentoiminen nähtiin yhdessä vastauslomakkeessa toisinaan myös haitalliseksi menetelmäksi, jolloin tietoa voi mennä väärin käsiin.

Kaikkea tietoa ei ole syytä dokumentoida ettei joudu väärin käsiin. (K)

Menetelmien kohdalla ei tullut esiin, että jotain keinoa olisi käytetty nimenomaan hiljaisen tiedon jakamiseen, vaikka jossain sen sisimmässä sitä olisikin tekemisellä haettu. Menetelmiä oli käytetty yleisesti tiedon tai osaamisen ajatuksen kautta, mitkä ovatkin ihan rintarinnan hiljaisen tiedon kanssa. Omiin kokemuksiin palaamalla pystyttiin kuitenkin hyvin tunnistamaan esimerkiksi, millaisissa tilanteissa tiedon mukana on mennyt myös hiljaista tietoa.

5.4 Toiveet hiljaisen tiedon jakamisesta

Toiveet käytettävistä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä nähtiin yleensä tilannekohtaisina, miten millaistaikin tietoa haluttaisiin jakaa. Yleisesti kaikista haastatteluista tuli kuitenkin esiin, että käytettäväksi toivottiin pari- ja ryhmäkeskeisiä keinoja jakaa tai kehittää hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa nähtiin olevan paljon eksplisiittisessä muodossa, mitenkä se sellaisessa muodossa voikaan olla. Esimerkiksi työpaikan sähköisellä ilmoitustaululla, jota kuvailtiin sanoilla hyvä, paras ja nopea alusta tiedon jakoon. Hiljainen tieto nähtiin siirtyvän kuitenkin paremmin käytäntöön vuorovaikutteisissa tilanteissa.

Haastatteluihin verraten kyselyistä saatiin enemmän toiveita yksilötason hiljaisen tiedon jakamisen ja kehittämiseen menetelmiin liittyen. Sähköinen ilmoitustaulu sai pari toivetta, joissa mainittiin, että sitä voitaisiin käyttää enemmänkin hiljaisenkin tiedon jakamiseen. Sitä perusteltiin myös sillä, että kaikkien mahdollista saada tieto sitä kautta ja yhtä nopeasti. Koettiin myös, että harvoin jaettava asia koskee kaikkia työntekijöitä, jolloin kaikkien ei tarvitsisi olla paikalla. Yksi vastaus oli myös, että henkilökohtaisia menetelmiä toivottaisiin enemmän, sen tarkemmin rajaamatta.

Henkilökohtaiset jutut on minusta hyviä. Harvoin asia koskee kaikkia. (K)

Toiveita tuli niin ”keskustelukerhoista” kuin ”porukan palavereista”. Tällaisissa voitaisiin yhdessä tehdä jonkinlaista ongelmanratkaisua tai käytäntöjen jakamista. Pääasiana näissä tuntui olevan, että keskustelulle olisi järjestettyä aikaa ja mahdollisesti koko henkilöstö pääsisi osallistumaan. Aikaan liittyen esiin tuli ohjattu hiljaisen tiedon jakaminen, mutta toisaalla esiin tuli myös luovalle ajattelulle tai toiminnan kehittämiselle saatu oma aikansa.

Et näitä tämmösiä ryhmäkeskeiniä niinkun toivosin että olis enemmän koska meillä niinkun paljon se tiedon jakaminen niinkun kuitenkin sit nojaa tähän – et paljon on semmosta niinku et paperilla on mut se että kyllähän se paremmin sinne käytäntöön siirtyy sillon kun siitä pääsis keskustelemaan porukassa. (H)

Kyselyvastauksissa tuli myös ääniä yhteiselle keskustelulle, jolle toivottiin enemmän aikaa. Aiheena voisi olla esimerkiksi, kuinka työtä voisi tehdä

paremmin. Yksi vastaaja perustelikin, että tällöin pystytään katsomaan ihmistä ja selittämään asioita suullisesti paremmin.

Työkiertoa toivottiin, jotta ymmärrettäisiin paremmin muiden työkuvan sisältöä, mitä ne käytännössä ovat. Johtamisen näkökulmasta taas voitaisiin nähdä, minkälaisia haasteita eri työtehtävissä on ja kauan tehtävien suorittamiseen menee aikaa. Työkierto auttaisi johtamaan toimintaa paremmin, mutta täydelliseen muiden työhön perehtymiseen ei nähdä olevan riittävästi resursseja. Toivetta työkierrosta tuli eri ammattiryhmiltä.

Kehityskeskusteluita ja kehitysprojekteja on ollut aiemminkin käytössä, mutta niitä toivottiin lisää. Joitain vuosia sitten on ollut myös osaamisen kartoituksia, joihin toivottiin päivitystä. Edellisessä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät - kappaleessa mainittiinkin, että osaamisen kartoitusten lisäksi niistä oli tehty infoja siitä, mitä kukakin osaa. Koska taloon on sen jälkeen tullut uusiakin työntekijöitä, sen päivittäminen nähtiin tarpeelliseksi. Kehitysprojektien kautta puolestaan toivottiin saavan kokonaan uutta hiljaista tietoa.

Ääniä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä saivat myös benchmarkkaus ja mentorointi. Mentorointi nähtiin yhdessä haastattelussa mielenkiintoisena vaihtoehtona, jos sellaisen onnistuisi tai pystyisi saamaan.

Mentorointi että se on mun mielestä semmone mielenkiintone tapa, jos vaan niinku onnistuu ja pystyy saamaan jostain semmoisen mentorin. (H)

Toiveena oli, että yleisessä vuorovaikutuksessa uskallettaisiin rohkeasti vinkata aina, jos huomattaisiin, että joku asia voitaisiin tehdä helpommin tai paremmin. Yksi haastateltava kertoikin, ettei aina yksin työtehtävää tehdessä keksi kätevämpiä tapoja suorittaa sitä, vaikka kokeilisikin eri tapoja. Sellaista tietoa haluttiin etenkin saada, mikä auttaa toimimaan menestyksekkäästi tai käytännöllisemmin omassa työssä. Myös jos ihmisillä on jotain ajatuksia, kuinka toimia työyhteisössä paremmin, niitäkin haluttaisiin kuulla.

Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin helppona, kun ilmapiiri on avoin ja jakamiselle on sopiva aika. Monesti hiljainen tieto tulee jaettua vain sen hetken tilanteessa, kun se on itseä kosketanut. Etenkin pienet arkiset asiat jäävät sitten

jakamatta, jos ei niille ole juuri sillä hetkellä aikaa tai mahdollisuutta. Kyselyisäkin esiin tuli, että hiljaista tietoa on helppoa jakaa ”huumorilla höystettynä” vapaassa keskustelussa.

Hiljaisen tiedon jakaminen on helppoa, kun resurssit ovat kunnossa ja etenkin aikaan liittyvät sellaiset. Perehdytystilanteet nähtiin myös mukavina hetkinä jakaa hiljaista tietoa, koska silloin sen tekemiselle on yleensä hyvin osoitettu aika ja tilanne on kovin suotuista oman hiljaisen tiedon jakamiselle.

Yksi esimerkki tuli haastattelusta, jossa juuri kahvitaukoinfojen aikana hiljaisen tiedon jakaminen oli hankalaa, kun pitää vilkuilla kelloa tai jopa keskeyttää info asiakasruuhkan vuoksi. Tämä oli täysin ymmärrettävää, että asiakaspalvelu on siinä hetkessä merkittävämpi kuin info, mutta sen takia yhdessä haastattelussa toivottiin näitä infoja järjestettävän aukioloaikojen ulkopuolella esimerkiksi ennen apteekin avaamista.

Itäki koen ku tossa yhenlaista hiljasta tietoa jaoin sillo tässä syksyllä – – nii oli paljon helpompaa ku oli varattu se aika niinku ennen ku apteekki oli auki, että koska mä sanoin jo valmiiks et sit jos se on joku kahvi-info tai joku sellane et ois joku aikaraja nii sit koko aja vilkuillaa kelloa et koska se, taino pitäähän siinäki mut siis sillee et helposti keskeytyy – – se on helpompaa ku sit se et ”no tää nyt jää varmaa kuitenkin keske”. (H)

Oman hiljaisen tiedon jakaminen koettiin silloin helppoa, kun aihe oli täysin uusi, eikä muilla ole aiheeseen liittyviä ennakkoluuloja tai vanhoja tapoja. Tällaisesta oli tehty huomio, että monesti kuulijakuntakin on tällöin kiinnostuneempi ja keskittyy paremmin kuuntelemaan. Toisaalta, oli aihe mikä tahansa se nähtiin helppona jakaa, kun itsellä on vankka kokemus jaettavasta aiheesta.

5.5 Hiljaisen tiedon ympäristö

Fyysisiin tiedon jaon tiloihin oltiin haastatteluissa hyvin tyytyväisiä. Kehuja sai etenkin sähköinen ilmoitustaulu, josta kerrottiin muun muassa: ”jos vapailla on ollu ni sehän se tsekataan heti”. Monesti esiin tuli myös perinteinen

ilmoitustaulu ja muistilaput niin fyysisessä kuin sähköisessä muodossa. Kirjoitetussa hiljaisessa tiedossa nähtiin se hyvä puoli, että se on jonkun ihmisen suodattaminen läpi käynyt ja osittain jo pureskeltua. Maininnat saivat myös erilaiset lukupaketit, jotka tuntuivat olevan hieman huonolla käytöllä ja niksivihko, josta ei oltu ihan varmoja onko se enää tallessakaan.

Ja sit onhan meillä ollu semmone niksi vihkokin tämmönen ainakin jossain ehkä joku vanha tallessa. (H)

Henkinen ilmapiiri nähtiin yleisesti kaikissa haastatteluissa hyvänä. Suuren apteekkiin mahtuu kuitenkin erilaisia työntekijöitä, jolloin ei voida kokonaan välttää kemioiden hankauksilta. Kaikilla on myös huonompia päiviä, jolloin tiedon jaon kannalta yksilön henkinen tila ei ole hyvä. Kuitenkin yleisesti ilmapiiri on avoin ja kaikki voivat mennä juttelemaan kaikille.

No tota mun mielestä on iha hyvä että tota täällähän on semmone ilmapiiri missä helposti voi kysyä että jos niinku arvelee et tolla vois olla tietoo tai hiljasta tietoa – – ja sit kyl myös kehotetaanki kysymää et niinku et otetaan niinku yhes ratkastaan asioita – –. (H)

Yhdessä haastattelussa myös todettiin, että työasioistahan on aina helppo keskustella tai ainakin pitäisi olla. Tässäkin tutkimuksessa kyse apteekin hiljaisesta tiedosta, eli hyvin pitkälti hiljaisesta tiedosta liittyen työasioihin.

Kannustus ja motivaatio

Haastatteluissakaan kannustusta suoraan hiljaisen tiedon jakamiseen ei tunnustettu, mutta yleisesti tiedon jakamiseen kyllä, jonka tarkoitus on kuitenkin ollut jakaa myös hiljaista tietoa. Yhdestä haastattelusta tuli esiin, että etenkin tiedon jakamisessa kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja esimerkiksi infojen pitämiseen. Jos jollain tiedettiin olevan johonkin liittyvää hiljaista tietoa tai tietoa ylipäättänsä, niin sitä saatetaan jopa patistellakin jakamaan hiljaista tietoaan muille. Sähköisellä ilmoitustaululla on yritetty pitää yllä ajatusta, ettei niin pientä asiaa ole, jota sinne ei voisi laittaa. Esimerkiksi yksi haastateltava kuitenkin kertoi kokevansa, ettei näe omaa hiljaista tietoaan muille niin tarpeelliseksi, että lähtisi monestikaan sitä kirjoittaen jakamaan. Jos sellaista hiljaista tietoa olisi, mistä voisi muutkin hyötyä, hän kyllä kertoi, että voisi tällöin asiasta kirjoittaa sähköiselle ilmoitustaululle.

Suurin osa kyselyyn vastaajista koki, että hiljaisen tiedon jakamiseen kannustetaan. Parissa vastauksessa puolestaan tunnistettiin, että kiire menee kuitenkin usein kannustuksen tai kehotuksen edelle. Yksi vastaajista tunnisti myös, vaikkei suoraan kehoitettaisi jakamaan hiljaista tietoa, kuitenkin ilmapiiri on sen suhteen kannustava.

Ei suoraan, mutta ilmapiiri sen jakamiselle on hyvä. (K)

Osa haastateltavista kertoi, että esimerkiksi oppilaita perehdyttäessä pyritään kannustamaan heitäkin jakamaan heidän hiljaistaan tietoansa. Tämä etenkin siten, jos he näkevät, että täällä apteekissa tehdään jotain hassua, mitä ei itse ole osattu kyseenalaistaa tai tehdä toisin.

Haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden motivaatiot jakaa hiljaista tietoa liittyivät lähes kaikissa yhteisötason toimintaan. Monesti ne liittyivät myös asiakastytyväisyyteen ja toiminnan yhtenäistämiseen.

Asiakaspalvelu on meille kuitenkin tärkeintä hommaa. (H)

Toiminnan ollessa yhtenäistä, on työskentely muillekin kuin itselle sujuvampaa. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että itsestään olisi mukava saada muilta jotain hiljaista tietoa liittyen omiin työtehtäviin. Tässä vaikuttaa myös halu auttaa muita ja antaa esimerkiksi opiskelijalle eväitä tulevalle ammatissa kehittymistä varten. Apteekki X:n arvot ja aatteet motivoivat myös, että kaikki tieto on yhteistä, jolloin kaikilla voisi olla samat tiedot sekä oltaisiin avoimia.

Et me työyhteisönä selvidyttäisi niistä meidän työtehtävistä, sillä tasolla kun me halutaan selviytyä. (H)

Esiin tuli, että kun jakaa itse omaa hiljaista tietoaan muille, saa sitä myös muilta takaisin. Sekin motivoi yhtä vastaajaa, että pienellä vaivalla voi saada työn sujumaan paremmin itsellä tai jollain toisella.

Ei se ole minulta pois, vaikka muutkin sen tietävät. (K)

Parista haastattelusta tuli esiin myös tiedon säilyminen, mikä motivoi jakamaan omaa hiljaista tietoa. Etenkin jos saa tai huomaa jonkun uuden asian, siitä mieluusti keskustelee tai kysyy asiasta toiselta. Esimerkiksi jos jokin asia

poikkeaa normaalista tulee kysyttyä toiselta, onko hän huomannut saman. Ker-
ran vastauksissa ilmeni myös se, että ihan aina ei motivoi mikään jakamaan
omaa hiljaista tietoa tai tietoa ylipäättänsä.

Järjestelmiin liittyvää itseopiskelua motivoi ja joskus jopa pakottaa se, että
aina tuesta ei saada helposti neuvoja. Tällöin ennemmin kysytään muiden hil-
jaista tietoa aiheesta, kun soitettaisiin tukeen. Tällä alueella nähtiin teknisillä
työntekijöillä olevan usein paremmat käyttötaidot, sillä heillä on monipuolisem-
min tehtäviä tällä osa-alueella.

Katoava hiljainen tieto

Kaikki haastateltavat kertoivat, että hiljaista tietoa menee hukkaan aina. Yksi-
löiden kohdalla aina joko enemmän tai vähemmän. Raskaimpina koettiin het-
ket, kun joku työntekijä on hoitanut yksin jotain asiaa ja hän lähtee. Vaikka hä-
nen hiljaista tietoansa jaettaisiin ennen hänen lähtöänsä, ei kuitenkaan kaik-
kea hiljaista tietoa pystytä saaman täysin toiselle. Konkreettisia esimerkkejä ei
saatu, sillä yksilön mukaan sen hiljainen tieto voi olla mitä vain.

*On tietysti joskus jotakin sellasta niinku ajateltu ja voivoteltu
vaikka jos joku moniosaaja jää eläkkeelle, että voi miten paljon
siinä mukana menee sitä tietoa mut et ei silleen oo niinku osattu
oikeen mitään niinkun tehdä. (H)*

Aina eläkkeelle siirtymisen myötä tunnistettiin lähtevän hiljaista tietoa pois. Väh-
emmän aikaa Apteekki X:ssä olleen haastateltavan kanssa tuli esiin, ettei hä-
nellä ainakaan ollut tietoa, tuleeko eläkkeelle siirtyvien sitten edes jaettua hil-
jaista tietoa ennen lähtemistä. Myös muuten talosta poistuvien työntekijöiden
mukana nähtiin lähtevän hiljaista tietoa.

*Ni ehkä jotkut kokeneemmat jota jää sitte vaikka eläkkeelle ni tu-
leeks niitten sit nii jaettua sitä, en tiiä. (H)*

Hiljaisen tiedon katoamisen keskusteluissa monesti tuli puheeksi myös sellai-
set tilanteet, joissa hiljaista tietoa olisi mahdollista jakaa, mutta sitä ei saada
jaetuksi. Näihin syihin liitettiin yksilöiden ominaisuudet, jotka estävät jaka-
masta hänen hiljaista tietoansa, jolloin se menee talon toiminnan kannalta
hukkaan. Myös se, ettei hiljaiseen tietoon osata aina kiinnittää huomiota näh-
tiin aiheuttavan samaa.

Haastatteluvastauksista poiketen, kahdesta kyselystä tuli vastaukseksi, että hiljaista tietoa ei katoa tai ei osattu sanoa voisiko sitä kadota. Hiljaisen tiedon esteinä puolestaan kaksi vastausta saatiin liittyen henkilökemioihin. Mainintoja esteistä saivat myös kiire, välinpitämättömyys, pitkät sairaslomat sekä tiedon kulussa yleisesti olevia esteitä.

Jakamisen esteet

Hiljaisen tiedon esteistä keskusteltaessa tuli monia vastauksia, että sen jakamattomuus johtuu osittain tahallisuudesta ja osittain tahattomasta toiminnasta. Osa haastateltavista taas ei uskonut, että työyhteisössä olisi tahallista hiljaisen tiedon panttaamista. Suurin osa vastauksista kuitenkin liittyi tahattomaan tiedon jakamattomuuteen kuten, että ei tunnisteta hiljaista tietoa rutiinien keskeltä. Kun hiljaista tietoa ei tunnisteta, ei sitä voida jakaa tai johtaa.

Jos ei sitä ollenkaan tiedosteta ja tunnisteta sitä sen olemassa oloa ja siihen ei kiinnitetä huomiota ja jos ei sitä niinku tavallaan johdeta myös sitä hiljaista tietoa ja sitä sen jakamista anneta sille tilaisuutta, nii ehkä se sit semmoset asiat sitä eniten estää. (H)

Arveltiin, että osittain hiljaisen tiedon esteenä on myös se, että ajatellaan kaikkien tietävän. Tämä voi johtua siitä, että asia on yksilölle itselleen itsestään selvyyys. Etenkin tällaisissa tilanteissa on suuri vaara siinä, että tätä tietoa ei koskaan saada jaettua.

Jos joku yks ihminen vaa tekee jotain yhtä asiaa ja on siinä niinku ihan pro, eikä jaa sitä, ni se on aika vaarallista et semmosta pitä välttää, että on niinku aina yhdessä tehtävässä vaan yks joka sen osaa ja tietää koska sitte jos se on pois, nii sit muilla on tosi pitkä matka päästä siihen. (H)

Parissa haastattelussa tuli pohdintaa siitä, että aina ei varmaankaan nähdä tarpeelliseksi jakaa omaa hiljaista tietoa muille, sillä sitä ei nähdä muille tarpeellisenä. Kiire ja aikaresurssit myös vahvistavat tätä niin, että kun aika on arvokasta niin ei sitä käytetä sellaisen hiljaisen tiedon jakamiseen, mistä ei välttämättä ole hyötyä toiselle tai hän jo tietää kyseisen asian.

Emmä tiä voiko täällä nyt tapahtua semmosta että joku tuntee että hänen tietonsa ei oo tärkeitä. (H)

Aikaresurssit nähtiin esteenä silloinkin, kun henkilökunta ei ehdi jutella keskenään. Resurssiongelmat tämän suhteen nähtiin yleisenä ongelmana vähän kaikkialla. Hiljaisen tiedon jakamisen nähtiin vaativan tätä aikaa ja suunnittelua, jos sitä halutaan tehdä suunnitellusti.

Erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet nähtiin vaikuttavan, oli tämä henkilö sitten hiljaisen tiedon vastaanottaja tai jakaja. Etenkin yksilöiden motivaatio ja asenne nähtiin suurena vaikuttajana. Kuulemma aina löytyy myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät koskaan ole kuullutkaan jotain asiaa, vaikka siitä olisikin mainittu. Toisaalta nähtiin, että jakamattomuus voisi johtua myös yksilön omasta epävarmuudesta omaa toimenkuvaa tai aluetta kohtaan. Tällöin ei tarkoituksella haluta jakaa omaa hiljaista tietoa. Yksi estävä ominaisuus nähtiin olevan myös ujous tai jos omaa hiljaista tietoa ei muuten osata tarjota tai tuoda esille. Tämä estää etenkin spontaania hiljaisen tiedon jakamista.

Hiljaisen tiedon ilmapiiriä kuvailtiin yleisesti haastatteluvastauksista poiketen yhdessä lomakkeessa ei kovin avoimeksi sekä toisessa lomakkeessa hiljaiseksi. Joistain vastauksista tuli, että hiljaista tietoa usein ”hölötetään” muille. Toinen vastaaja pohti kuitenkin, että jos ei äänekäskään tieto siirry aina tasaisesti muille, niin miten sitten muunlainen tieto voisi siirtyä.

Jakamisen edellytykset

Hiljaisen tiedon jakamisen ympäristö -luvussa todettiin, että tiedon jakamisen henkiset ja fyysiset tilat tuntuivat olevan hyvin kunnossa. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksistä eniten mainittu asia haastatteluissa oli työyhteisön ilmapiiri. Kun työpaikalla voidaan avautua asioista, se luo vapautuneita tilanteita, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen on helppoa. Yleensä aina myös tiedetään kuka tietää minkäkin asian ja osataan mennä oikealta henkilöltä kysymään, jos apua tarvitaan. Pidempään Apteekki X:ssä olleilta tuli esiin, että tunnustetaan myös, miten muut vastaanottavat parhaiten tietoa. Tällöin osataan valita tiedon jakamisen menetelmiä vastaanottajankin mukaan. Se auttaa tietoa menemään perille asti, eikä pelkästään jakamaan sitä. Apteekin arvoihin avoimuuden lisäksi kuuluu jatkuva oppiminen, mikä nähtiin auttavan hiljaisen tiedon jakamista ja kehittämistä.

Ei se ainakaan tahtotilasta oo kiinni. (H)

Kahvi- ja ruokatunnit nähtiin hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavana paikana ja hetkenä, vaikka paljon keskustelua tuleeekin myös työasioiden ulkopuolelta. Kun yleinen tiedon jakaminen on hyvässä kunnossa yrityksessä, nähtiin sen luonnollisesti tukevan merkittävästi myös hiljaisen tiedon jakamista.

Haastatteluissa mainittiin sana rohkeus, mikä mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamista, kehittämistä ja luomista. Tulisi siis rohkeasti jakaa hiljaista tietoa työkavereille, soveltaa ja kokeilla uusia asioita, jolloin uusien kokemusten kautta voidaan saada uutta hiljaista tietoa. Yhdestä haastattelusta saatiin myös esimerkki, jossa jouduttiin kokeilemaan uutta toimintoa järjestelmässä, kuinka se toimii. Kun rohkeasti kokeili miten käy, oppi uutta. Tässä tapauksessa rohkeutta tuki myös se ajatus, että jos ei onnistukaan, voi soittaa tukeen ja pyytää apua.

Kyselyissä kerrottiin, että hiljaisen tiedon jakamisen kannalta tärkeää on oikea ajoitus, jolloin ongelmatilanteissa on helppo kysyä ja saada nopeasti apua. Hyvinä asioina nähtiin myös säännöllisesti pidettävät infot. Jakamista tuki myös se, että ihmisten koettiin olevan yleisesti kiinnostuneita asioita ja halukkaita kuulemaan hiljaista tietoa.

Edellisessä jakamisen esteet -osiossa mainittu aikaresurssi asia näkyi monissa myös edellytyksiin liittyvissä vastauksissa. Kun hiljaisen tiedon jakamiselle on sopiva tilanne, se on mahdollista. Esimerkiksi nähtiin kovin hankalaksi mennä neuvomaan toista työssään yhtäkkiä yllättäen, jos siihen ei ole tilaisuutta. Toisaalta, jos tilanne on rakennettu niin, että ”nyt tämän palaverin aihe on jakaa hiljaista tietoa keskenämme”, ei sitäkään nähty toimivana tapana jakaa hiljaista tietoa.

5.6 Käytännön tavoite

Tässä kappaleessa kuvaan käytännön tavoitteen toteutumista, eli toiko tutkimus hiljaista tietoa tutummaksi Apteekki X:lle ja millaisia uusia ajatuksia se herätteli henkilöstössä. Haastatteluista saatujen palautteiden mukaan tämä tavoite oli alkanut toteutua jo ennen ensimmäistäkään haastattelua, kun käsitettä oli pohdittu etukäteen. Haastattelun lopussa kysyttiin vielä, heräsikö sen aikana uusia ajatuksia aiheeseen. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kuvailivat saaneensa jotain uusia ajatuksia hiljaisesta tiedosta haastattelun myötä. Moni vastaus liittyi käsitteen ymmärtämiseen ja sen monitahoisuuteen.

Kyllä mulla ainakin ajatukset jotenki laajeni ja sit semmone syvyys näkökulma paremmin tähän hiljasen tiedon olemassa oloon ja jakamiseen, mutta tota ei mulla nyt mitään tyhjentävää oleellista mitä osaisin nyt tässä sanoiks kuvailla. (H)

Käyttäytymiseen liittyvät vastaukset olivat toinen osa-alueensa, kuten miettiä tarkemmin sitä, millaista hiljaista tietoa ei kannata jakaa tai kuinka itse ylipäättänsä vaikuttaa hiljaisen tiedon kulkuun. Tämän myötä moni kertoi, että voisi enemmän tarkoituksenmukaisemmin ajatella hiljaista tietoa asiakaspalvelussa tai työyhteisön sisäisissä asioissa. Jatkossa voisi myös pienemmällä kynnyksellä kysyä muilta ja jakaa omaakin hiljaista tietoa nyt, kun tiedostaa mitä se oikein on.

Yksi vastauksista oli, ettei koskaan aiemmin ollut ajatellutkaan, että tällaista hiljaista tietoa on olemassakaan. Toisaalla tuli taas vastaus, ettei asia ole oikein ollut Apteekki X:ssä aiemmin esillä, oli sitä osattu tiedostaa tai ei. Koska kaikilla Apteekki X:ssä oli mahdollisuus osallistua tähän haastattelun tai lomakkeen kautta, nähtiin tämän mahdollisuus herätellä kaikkia työntekijöitä pohtimaan aihetta ja kiinnittämään siihen jatkossa paremmin huomiota.

Ja kyllä tosi kiva kun tätä nyt vähän perkaat meille ni on varmasti meillekin niinku tästä paljon iloa. (H)

Haastateltava, joka ei kokenut saavan uusia ajatuksia uskoi kuitenkin, että aihe voi herätellä ajatuksia vielä haastattelun jälkeen. Aiheeseen haluttiin vielä perehtyä paremmin ja havainnoida sitä enemmän.

Kyselyiden loppuun saatiin puolestaan enemmän vastaajien vapaamuotoisia ajatuksia kuin haastatteluista, mutta haastatteluissa näitä ajatuksia käytiin varmasti jo haastattelun aiemmissa vaiheissa kysymysten parissa. Useampi maininta tuli aiheen tärkeyteen sekä haastavuuteen liittyen.

Vaikea asia tämä on. Luulenpa että hiljaisen tiedon siirtoa ei koskaan saada täysin onnistumaan, niin että se toimisi 100 %:sti. Voihan se olla vaikeaa, että miten sen siirtää järkevästi eteenpäin.
(K)

Toivoisin, että jokainen ymmärtäisi hiljaisen tiedon merkityksen ja tunnistaisi sen. (K)

Yksi kyselyyn vastannut kertoi, että tässä apteekissa tiedon kulku yleisesti on parempi kuin monissa muissa apteekeissa, joissa hän aiemmin on ollut töissä.

Mielestäni tässä apteekissa tiedon kulku on parempi kuin monissa aiemmissa työpaikoissa. (K)

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastattelu- sekä kyselyvastauksissa näkyi yhteyksiä, joissa monesti puhuttiin samasta asiasta, vaikka joskus toisesta näkökulmasta. Esimerkiksi yhteisön ilmapiiristä oli erilaisia näkemyksiä, joista kuitenkin enemmistön mielipide oli, että ilmapiiri on hiljaisen tiedon jakamista tukeva ja avoin. Ilmapiiriin liittyen koettiin myös, että oma kokemus työpaikalla auttaa aistimaan sen ilmapiirin muutoksia lyhemmällä sekä pidemmällä aikavälillä. Mitä kevyempi ilmapiiri on, sitä enemmän kaikenlaista tietoa siellä liikkuu vuorovaikutuksen myötä. Kulttuuri, arvot ja ilmapiiri vaikuttivat siihen, että turhaa hierarkiaa ei ollut, joka olisi estänyt hiljaisen tiedon jakamista. Nämä nähtiin pikemminkin vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamiseen. Juuti & Vuorela (2015) kuvailivat hierarkian olennaisen tarkoituksen olevan organisaation toiminnan tukeminen eikä hankaloittaminen (ks. luku 4.3), mikä näkyi myös tutkimusaineistossa Apteekki X:n kohdalla.

Toisaalla vastauksista tuli esiin, että tutkimuksen aiheita oli pohdittu yhdessä työpaikalla ennen haastatteluita, mikä saattoi myös näkyä joidenkin vastaus-
ten samanlaisuutena. Tämä nähdään kuitenkin ennemmin tukevan tuloksia
kuin rajoittaneen niitä.

Ilmapiirin tilannetta kuvasti myös se, että hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät
motivaatiotekijät liittyivät lähes kokonaan yhteisöllisiin aiheisiin. Haastatte-
luissa huomioitiin myös muita työntekijöitä vastauksia miettiessä, vaikka sitä
kyseisillä kysymyksillä ei olisi haettukaan esimerkiksi, että omat toiveet hiljai-
sen tiedon jakamisesta eivät välttämättä kohtaisi muiden toiveiden kanssa.
Toiveissa usein tunnistettiin sekin, että on yksilöstä ja tiedosta kiinni, miten hil-
jaista tietoa olisi hyvä jakaa, kuten (ks. luku 4.3) Virtainlahti (2009) on huomi-
oinut sekä tiedon antajan että vastaanottajan motivaatiosta sekä oppimistyy-
leistä. Tällöin ei voida mainita mitään yksittäistä tapaa, jota käyttää, vaan me-
netelmät tulisi aina tarkastella tapaus- tai tilannekohtaisesti. Yleisesti kuitenkin
ilmapiirin ollessa hyvä, ovat pari- ja ryhmäkeskeiset tavat jakaa ja kehittää hil-
jaista tieto hyviä, sillä yhteistyö on toimivaa. Kuten aiemmin viitattiin (ks. luku
4.3) Hautamäkeä, Sireniä ja Sundquistia (2015), on hiljaisen tiedon jakamisen
suurin voimavara vuorovaikutus ja yhteistyö. Hyvä vuorovaikutus tuo yhtei-
söön luottamusta ja avoimuutta, mikä madaltaa kynnystä lähestyä muita työn-
tekijöitä, josta kierre jatkuu taas hyvään vuorovaikutukseen. Hiljainen tieto on
henkilökohtaista yksilön voimavaraa, minkä vuoksi sen jakaminen vaatii luotta-
musta (Hautamäki, Siren & Sundquist 2015). Apteekki X:n työyhteisön luotta-
mus ilmeni aineistosta hyvänä useissa näkemyksissä siitä, että kuka tahansa
voi mennä kysymään tai keskustelemaan kenen kanssa tahansa. Tällöin vies-
tinväylät ovat auki, kun tieto saadaan niissä kulkemaan.

Aineistossa kerrottiin myös, että ilmapiirin vaihteluita kyetään tunnistamaan
Apteekki X:ssä. Tällöin on mahdollista pohtia, voidaanko vaihteluihin vaikut-
taa, vai onko se ainoastaan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja niiden välisiin
kemioihin liittyvää. Kuten luvussa 4.3 viitattiin Virtainlahden (2009) kirjoitta-
maan, ilmapiirin rakentumiseen vaikuttaa kaikki arjen toiminnot, jolloin on
luonnollista, että se vaihtelee erilaisten toimintojen ja kausien aikana. Sa-
massa viittauksessa esitettiin, että rakentavasta ilmapiiristä huolehtiminen on

yleensä esimiesten tai henkilöstöjohtajien tehtävä. Tähän voidaan siis vaikuttaa, mutta täysin sitä ei voida yhden ihmisen tai osaston voimin rakentaa, sillä siihen vaikuttavia tekijöitä on niin runsaasti.

Vastauksissa hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon raja oli melko häilyvä, mikä tekee sen tunnistamisesta haastavampaa. Hiljaisen tiedon käsitettä esimerkiksi jakamisen menetelmissä oli helppo alkaa lähestyä käsitteellisen tiedon kautta. Hiljaisen tiedon olemusta oli usein helpompi tarkastella laajasta näkökulmasta, kun pureutua sen syvään olemukseen, mitä ei voidakaan edes varsinaisesti sanoa kuvailla. Hiljaista tietoa tunnistettiin yhteensä paljon ja laajalta alueelta. Tunnistettiin vanhaa ja uutta tietoa sekä niin ammatillista kuin vapaa-ajaltakin saatua. Hiljaisen tiedon olemusta käsiteltiin aina yleiseltä apteekkilan tasolta yksilötasolle saakka.

Vahvimmin tulosten samankaltaisuus kaikissa vastauksissa näkyi asiakaspalvelussa ja sen hiljaisessa tiedossa. Hiljaista tietoa tunnistettiin eniten asiakaspalvelusta ja siihen liittyvää hiljaista tietoa pidettiin yleensä samalla myös apteekin tärkeimpänä hiljaisena tietona. Asiakaspalvelun hiljaista tietoa löytyi kaikilta aineettoman pääoman osa-alueilta, joista esimerkkeinä ammatillista hiljaista tietoa, järjestelmiin, toimintatapoihin, sosiaalisiin taitoihin, apteekin ja lähiseudun historiaan sekä mihin tahansa liittyvää, mitä asiakkaat keksivät kysyä. Asiakaspalvelun lisäksi apteekin esiin tulleita arvoja olivat oppiva organisaatio ja kaikille avoin tieto. Nämä näkyivät myös useimmissa vastauksissa, vaikka tiedonantaja ei olisi arvoja erikseen maininnut.

Yhdessä haastattelutilanteessa tuli käytännön näyte siitä, kuinka työpaikalla tunnetaan, kuka tietää mitään ja osataan tällöin kysyä oikealta henkilöltä. Tässä tilanteessa haastateltavaa tultiin pyytämään puhelimeen, sillä hänellä uskottiin olevan tarvittavaa tietoa aiheeseen, jota ei löydy konkreettisesti mistään. Tämä myös nopeuttaa asian tai tilanteen ratkaisua, kun tiedetään mistä saadaan vastaus. Muuten haastattelutilanteissa kaikki haastateltavat olivat kuitenkin hyvin läsnä.

Kauemmin talossa olleet työntekijät osasivat kertoa enemmän erilaisista hiljaisen tiedon jakamisen ja kehittämisen menetelmistä, joita vuosien aikana on

ehditty kokeilla ja käyttää. Heillä muutenkin korostui yhteisötason hiljainen tieto juuri historian ja toimivaksi tai ei toimivaksi todettujen toimintatapojen tunnistaminen. Voitiin myös tunnistaa, mitä tai kenen kautta tieto saadaan menemään parhaiten perille. Vähemmän aikaa talossa olleet puolestaan vertasivat enemmän kokemuksiaan Apteekki X:stä muihin apteekkeihin. Totutut toimintatavat ilmentävätkin työyhteisön kulttuuria, mikä toisille on kevyttä normaali arkea ja uusille työntekijöille se voi olla jopa käsittämätöntä sekä muutosvastarintaa aiheuttavaa toimintaa (Juuti & Vuorela 2015, 36).

Yleisimmät tavat siinä keneltä tai kenelle hiljaista tietoa jaetaan, eivät olleet rajoittavia tekijöitä vaan niiden kautta ennemminkin tunnistettiin, millaisia keinoja yleensä käytetään hiljaisen tiedon jakamiseen. Myös koko alalla tapahtuneiden muutosten myötä suunta on ollut selvästi ylöspäin, kun ilmapiiri on yleisesti muuttunut koko alalla huomattavasti avoimemmaksi ja hiljaista tietoa jaetaan enemmän ja paremmin.

Eniten hiljaista tietoa tunnistettiin jaettavan vapaassa vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi perehdytystilanteissa hiljaisen tiedon jakaminen koettiin hyvin helpoksi, sillä sen jakamiselle oli oma aikansa ja tilanne. Myös se teki jakamisesta helppoa, sillä tilanteen tarkoitus on jakaa ensinnäkin pakollista tietoa ja sen lisäksi on helppo kertoa omia kokemuksia aiheesta. Tietoa yleisesti jaettiin paljon sähköisen ilmoitustaulun kautta, jota pidettiin toimivana tiedon jakamisen paikkana. Tällä osa jaettavasta eksplisiittisestä tiedosta nähtiin osaksi hiljaisen tiedon jakamista. Tällöin muut tekstin luettua voivat ottaa asiasisällön käytäntöön kokeiltavaksi ja sitä kautta hiljaiseksi tiedoksi muutettavaksi.

Toiveet hiljaisen tiedon jakamisesta liittyivät käytännön tason toimimiseen. Eniten ääniä saivat pari- ja ryhmäpohjaiset keinot jakaa tai kehittää hiljaista tietoa. Tätä kuvasti myös se, että ilmapiiri tiedon jakamiselle on kunnossa, sillä asioita mieluusti tehtäisiin yhdessä. Väliä ei yleensä ollut, olisiko tällainen toiminta ohjattua vai vapaamuotoista, vaan vuorovaikutus oli pääasia. Toiveita tuli kuitenkin myös yksilöpohjaisista keinoista jakaa hiljaista tietoa. Näitä vastauksia esiintyi eniten kyselylomakkeista, mutta myös haastatteluissa ajateltiin, että tällaiset keinot olisivat ennemminkin omatoimista opiskelua, kuin

niinkään ohjattua tai määrättyä. Tässä vastuu nähtiin olevan yksilöllä hiljaisen tiedon kehittämisessä.

Hiljaisen tiedon katoamista oli havaittu, mutta sen säilyttämiseksi ei tunnistettu, että olisi kuitenkaan tehty muuta kuin harmiteltu asiaa. Hiljaisen tiedon jakamiseen ei muutenkaan ollut vakiintuneita tapoja. Vakiintuneita tapoja tunnustettiin kyllä tiedon jakamiseen yleensä, joissa samalla tietoisesti tiedostamattomasti jaettiin hiljaista tietoa. Kun hiljaisen tiedon pois lähtemistä kuitenkin tunnustetaan, olisi hyvä miettiä millaisilla käytännöillä sitä voitaisiin estää. Esimerkiksi parityöskentely ennen työntekijän pois lähtemistä voisi toimia, kun avoimessa ympäristössä tunnustetaan toistenkin tapoja oppia ja sisäistää tietoa. Hiljaisen tiedon pelastamisen lisäksi hiljaisen tiedon kehittämiseen nähtiin useammalla haastateltavalla olevan innostusta, etenkin erilaisten kehitysprojektien kautta. Kehitysprojekti-ideoilla voisi olla oma paikka, jonne kuka tahansa henkilöstöstä voisi ilmaista omia ajatuksia, missä olisi kehitettävään. Näiden tarpeellisuutta ja taloudellisuutta voidaan pohtia ja päättää mitä lähde-tään viemään eteenpäin ja millaisella työryhmällä.

Ba-tilat (ks. luku 4.2) hiljaisen tiedon jakamiselle ja kehittämiseksi nähtiin hyviksi, mutta kiire tuntui rajoittavan niiden käyttöä niin sähköisen ilmoitustaulun lukemista kuin työn ohessa keskustelua. Kiireen tunnetta voisi poistaa hiljaisen tiedon jakamisesta niillä toiveilla, joita haastatteluistakin saatiin eli, että ajalle olisi osoitettu vain yksitehtävä. Tässä tapauksessa tehtävä olisi hiljaisen tiedon jakaminen tai kehittäminen. Kiire nähtiinkin suurimpana hiljaisen tiedon jakamisen esteenä. Kiireen lisäksi toisena merkittävänä hiljaisen tiedon jakamisen esteenä nähtiin olevan myös aiheen tunnistamattomuus. Tämä liittyi osittain myös siihen, että tiedon jakamattomuuden syitä uskottiin olevan sekä tahallisia, että tahattomia. Nämä molemmat nähtiin olevan yhteydessä yksilöiden ominaisuuksiin, sillä suureen apteekkiin mahtuu monenlaisia yksilöitä. Apteekki X:ssä tunnustettiin siis Virtainlahden (2009) kuvailemia sekä välillisiä, että välittömiä esteitä (ks. luku 4.3). Aiheen tunnistamattomuutta haastaa ai-neettoman pääoman abstraktius, hiljaisen tiedon arkipäiväisyys sekä hyötyjen hankala mitattavuus (Marjakangas 2017).

Merkittäviä Apteekki X:n vahvuuksia puolestaan olivat yleinen tiedon kulku ja se, että työskennellään lähellä toisia eikä ole sellaista, etteikö joltain voisi jotain asiaa kysyä tai muuten keskustella. Myöskään turhia hierarkkisia kynnyksiä ei ollut. Hierarkian haasteista kirjoittaessa Virtainlahti (2009) kertoi kuitenkin tietoteknisten mahdollisuuksien tukevan hajautettujen organisaatioiden hiljaisen tiedon jakamista. Tämä ei kuitenkaan vielä päihitä lähityöpisteen vuorovaikutusta, joka myös Apteekki X:ssä on etuna.

Jos jotain kynnyksiä oli havaittu, niiden uskottiin liittyvän henkilökemioiden kitkaan. Yhdestä haastatteluaineistosta tuli esiin ajatus, että jonkinlaisia ”kuppikuntia” olisi syntymästä pitkästä aikaa uudestaan. Tällöin vaarana on, että hiljainen tieto voi pysyä tällaisten sisällä ja avoimuus voi kärsiä. Vaikka kyseessä on suuri yritys, on yksilöillä silti paljon vastuuta ja vaikutusta hiljaisen tiedon liikkehdintään. Luvussa 4.3 viitattiin Virtainlahteen (2009), jossa tällainen epävarmuus ilmapiirissä voi johtaa juoruiluun ja tuntemukseen, että minulle ei kerrota jotain, jolloin omaakaan tietoa ei jaeta muille. Tämä aiheuttaa taas epävarmuuden ilmapiiriin kierteen.

Tiedon jakaminen yleensä nähtiin hyvin toimivana ja pohdintaa syntyi aiheesta, ettei täydellistä tiedon jakamista ole varmasti missään. Kun ilmapiiri ja tiedon kulku toimivat, nämä toimivat erinomaisena pohjana myös hiljaisen tiedon jakamiselle ja kehittämiselle, kun hiljaisen tiedon ilmiökin vielä tunnustetaan. Vaikka yleiskunto on hyvä tiedon jaossa ja ilmapiirissä, voidaan ymmärtää, että aina on myös poikkeustapauksia ja hetkiä. Myös sen määrittäminen, mikä on ”hyvä”, on hyvin yksilöllistä.

Käytännön tavoite toteutui haastatteluiden osalta hyvin eli hiljaisen tiedon ole-musta saatiin tutummaksi. Kyselyvastausten tarkoitus oli puolestaan tukea haastatteluvastauksia, ei niinkään herätellä uusia ajatuksia. Tämä senkin vuoksi, että kyselyyn vastaaminen on hyvin erilainen kokemus kuin haastattelu, sillä kyselyssä ei ole vuorovaikutusta. Lomakkeisiin pystyi vastamaan työpaikalla töiden ohessa tai halutessaan vaikka kotona. Kuten yhdestä haastattelu vastauksesta tuli esiin, että jos jotain pitää tehdä töiden ohessa ylimääräistä se usein jää tekemättä tai tehdään vähän hutaistemalla. Tämä on voinut vaikuttaa myös siihen, miksi osa kohderyhmästä ei vastannut kyselyyn.

Yleisesti haastatteluista ja kyselyvastauksista sai kuvan, että mikäli hiljainen tieto tunnistettiin, sitä pidettiin hyvin tärkeänä asiana. Tietoisuuden lisääntyessä sen arvostuskin voisi kasvaa, mikä näkyisi asian paremmin huomioon ottamisena tai siihen resurssien varaamisena. Tärkeää on muistaa, että tulokset näkyvät vasta ajan kanssa. Kuten Virtainlahtikin (2009) kuvaili (ks. luku 4.3), hiljaisen tiedon johtamisen yksi kompastuskivi on, ettei sille anneta tarpeeksi resursseja, koska sen tuloksia on vaikea mitata eikä tuloksia saada nopeasti.

Nonaka ja Takeuchin teoria hiljaisesta tiedosta (ks. luku 3.2) ja Seci-mallista (ks. Kuvio 4) auttoivat pitämään tutkimuksen ja etenkin aineiston keräämisen aikana linjaa siitä, millä tasolla hiljaista tietoa käsitellään. Seci-mallin hiljaisen tiedon esiintuomista tunnistettiin Apteekki X:ssä hyvin. Esiin tuotu hiljainen tieto nähtiin hiljaisen tiedon jakamiseksi, kun sen tarkoitus oli vaikuttaa tiedon vastaanottajan käytökseen ja kokemuksen kautta syventää tietoa hiljaiseksi tiedoksi. Tällaista tunnistettiin esimerkiksi sähköisellä ilmoitustaululla toimintatapojen muutoksesta tai päivitetystä turvallisuusohjeista.

Hiljaisen tiedon esiin tuomista tutkiessa esiin nousivat loppujen lopuksi kaikki tieto pyramidin osat (ks. Kuvio 2). Sitä kautta pystytään nousemaan hiljaisen tiedon luo, tiedon korkeimmalle huipulle. Paljon tunnistettiin myös vuorovaikutteisia tapoja jakaa hiljaista tietoa, esimerkiksi perehdyttämisessä voidaan kädestä pitäen neuvoa ja kuvailla asioita paremmin, jolloin hiljaista tietoa on helpompi siirtää. Itseoppimisen kautta hiljaisen tiedon luominen ei puolestaan vaadi välttämättä edes viestintää tai vuorovaikutusta, jos itseoppiminen tapahtuu yksin kokeilun kautta, jota myös ilmeni tuloksissa.

7 Pohdinta

Tutkimusongelmana oli tunnistaa hiljaista tietoa apteekissa ja ongelmaan saatiin uutta tietoa kohdeorganisaatiosta, Apteekki X:stä. Hiljaista tietoa tunnistettiin runsaasti, jolloin pystyttiin havaitsemaan hiljaisen tiedon erilaisia laatuja.

Tunnistettiin esimerkiksi yksilötason hiljaista tietoa, jonka yksi osa-alue oli ammatillinen osaaminen ja tästä pystyttiin esittämään aitoja koettuja tilanteita. Laatuja tunnistettiin myös siltä osin, millainen hiljainen tieto on apteekille tärkeää ja millainen haitallista. Näiden väliltä pystyttiin taas löytämään ristiriitoja, jolloin jokin hiljainen tieto voi olla tärkeää, mutta ajan kuluessa muuttua myöhemmin haitalliseksi.

Tutkimusmenetelmät luvussa laadullista tutkimusta kuvattiin jatkuvaksi päätöksen teoksi ja ongelmanratkaisuksi, mikä piti yllättävän paljon paikkaansa opinnäytetyön matkan varrella. Oleellisimpia päätöksiä perusteltiin tässä työssä luotettavuuden lisäämiseksi. Luotettavuutta pyrittiin osoittamaan myös läpinäkyvyydellä kertomalla tutkimusmenetelmistä ja esittämällä esimerkkejä aineistosta sekä aineiston analyysistä. Täydellisen objektiivista laadullista tutkimusta on mahdotonta saada, mutta tutkimusta toteuttaessa pyrittiin olemaan mahdollisimman puolueeton. Mitä enemmän aineistoa on käsitelty, sitä enemmän tutkijan omat oletukset alkavat kasvaa.

Tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä saatiin uskottavaa aineistoa tutkimusongelmaan. Haastattelut antoivat paljon käytettävää aineistoa, mutta myös paljon ylimääräistäkin tietoa. Toisaalta aineistoa purkaessa olisi toisinaan herännyt myös tarkentavia kysymyksiä. Niin merkittäviä kysymyksiä ei kuitenkaan syntynyt, että tarvetta olisi nähty tämän tutkimuksen kannalta toteuttaa uusia haastatteluita. Osa haastatteluihin osallistuneista koki, että aihe herättelisi lisää uusia ajatuksia vielä myöhemmin, kun aihetta ehtii sulatella vielä paremmin. Tällöin saman haastattelun uudelleen toteuttaminen myöhemmin saattaisi antaa syvällisempiä tai hieman erilaisia vastauksia kuin nyt.

Kaikista syvimmän hiljaisen tiedon tutkiminen olisi ollut haastavaa, ellei mahdotontakin, sillä sitä ei pystytty ymmärrettävästi artikuloimaan. Tämän vuoksi Nonakan ja Takeuchin teoria nähtiin sopivana viitekehyksenä tutkimukselle, milloin tutkimuksessa oli mukana tietoa hiljaisesta tiedosta.

Tutkimus kuvasti yhtä tapausta ja syventyi sen olemukseen, mistä saatiin mielenkiintoista ja kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa. Vaikka hiljaista tietoa tarkkailtiin myös alalla yleisesti, ei tuloksia voida kuitenkaan yleistää niin

suureen joukkoon, tutkimusmenetelmät huomioiden. Tutkimuksesta saatu tieto ja Apteekki X:n henkilöstön ajatukset vahvistivat olemassa olevaa tietoa ja käytyä teoriaa. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia apteekkiketjun tai useamman apteekin henkilöstön kokemuksia alan ilmapii-ristä hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta. Kiinnostavaa tutkimustietoa saisi myös tutkimalla, kuinka hiljaisen tiedon parempi ymmärtäminen vaikuttaa työyhteisön hiljaisen tiedon jakamiseen.

Lähteet

Apteekit numeroina. 2018. Apteekkariliitto. Julkaistu 8.3.2018. Viitattu 24.4.2019. <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>.

Collins, H. 2010. Tacit and Explicit Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.

Dietel, J. E. 2017. Capturing employees' tacit knowledge for competitive gain. Information Management Journal, 51, 6, 38–40. Viitattu 3.4.2019. www.janet.finna.fi, Academic Search Elite (EBSO).

Gascoigne, N. & Thornton, T. 2013. Tacit Knowledge. Durham: Acumen.

Haaranen, M. N.d. Osaamisen johtaminen. Verkkojulkaisu. Viitattu 24.3.2019. <https://www.maijahaaranen.com/osaamisen-johtaminen>.

Hautamäki, A., Siren, H. & Sundquist, H. 2015. Vaiettu hiljainen tieto. Mikä maksaa? -podcast sarja. Yle Areena. Viitattu 1.4.2019. <https://areena.yle.fi/1-2540958>.

Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 4.4.2019. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamari-Tieto Ammattikirjasto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Helsingin teknillinen yliopisto diaesitys 2.2.2006. Viitattu 7.5.2019. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.4.2019. <https://janet.finna.fi/>, AlmaTalent Bisneskirjasto.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle - asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 5/2012. Viitattu 17.5.2019. https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109324-loppuraportti-asiantuntija_jaa_elakkeelle_asiantuntijuus_ei.pdf/dd6512a3-991b-4a61-a0a5-49993f2910ca.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Marjakangas, T. 2017. Suhteet ja hiljainen tieto ovat rahanarvoisia - silti yritykset eivät tunnista aineetonta omaisuutta. Yle uutinen. Viitattu 4.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-9544263>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. Oxford: Oxford University Press.

Nuutinen, O. N.d. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto: sanasto. Viitattu 4.4.2019. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>.

Persaud, C. 2018. Bloom's Taxonomy: The Ultimate Guide. Top Hat. Blogi-kirjoitus. Viitattu 25.3.2019. <https://tophat.com/blog/blooms-taxonomy-ultimate-guide/>.

Pirttimäki, S. & Roos, S. 2012. Oman osaamisen tunnistamisen menetelmät ja siinä käytettävät työkalut sekä osaamisen hyödyntäminen koulutukseen haakeutuminen. Tunnista piilevä osaaminen -seminaari 27.3.2012. Viitattu 25.3.2019. https://www.uef.fi/documents/678207/794798/SatuRoos_SadePirttimaki.pdf/0dd2180c-2bbb-49c1-80db-3302f65cd152.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus. Kat-saus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31, 3. Viitattu 18.3.2019. <https://journal.fi/inf/article/view/7079>.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNipress.

Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen - Eväitä lähi-johtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista - arjessa. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Tuusula: Ketterät kirjat.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. 4. painos. London: Sage.

Sydänmaalakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökoh-
taiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Varonen, S. & Huotari, J. 2017. Apteekkivero. Verohallinnon verkkosivut. Päi-
vitetty 18.1.2017. Viitattu 24.4.2019. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-oh-
jeet/ohje-hakusivu/48607/apteekkiver/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48607/apteekkiver/).

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

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

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu kysymyksineen

Taustatiedot

1. Ammattinimike
2. Työvuodet tässä apteekissa
 - Työvuodet samassa ammatissa mahdollisesti eri apteekissa

Hiljainen tieto apteekissa

3. Miten omin sanoin kuvailisit hiljaista tietoa
4. Millaista hiljaista tietoa olet tunnistanut tässä apteekissa
 - Oletko tunnistanut sitä jollain osa-alueella erityisen paljon tai enemmän kuin muualla
5. Millainen hiljainen tieto on mielestäsi tärkeää tälle apteekille
6. Oletko törmännyt hiljaiseen tietoon, jota ei ehkä olisi hyvä jakaa ollenkaan

Tiedon jakaminen

7. Millaisia menetelmiä olet käyttänyt hiljaisen tiedon jakamiseen tässä apteekissa
 - enemmän muodollisia vai ei-muodollisia
8. Millaisia keinoja haluaisit käyttää sen jakamiseen
9. Onko jotain yleisimpiä tapoja, kuka tietoa jakaa tai kenelle sitä jaetaan (asema, ammattiryhmä)
10. Onko jotain muita keinoja jakaa hiljaista tietoa, jota olet mahdollisesti käyttänyt jossain muualla

Tiedon ympäristö

11. Onko hiljaisen tiedon jakamiselle jotain konkreettista paikkaa
12. Millainen ilmapiiri on hiljaisen tiedon näkökulmasta
13. Kannustetaanko tai kehotetaanko hiljaisen tiedon jakamiseen

Yksilön hiljainen tieto

14. Millaista hiljaista tietoa koet itselläsi olevan
 - Esim. mihin liittyvää
15. Jaatko omaa hiljaista tietoa muille
 - Miten jaat tätä hiljaista tietoa
 - Mikä motivoi jakamaan omaa tietoa muille
16. Millaista hiljaista tietoa luulet muilla olevan, josta voisi olla sinulle hyötyä

Esteet ja edellytykset

17. Meneekö mielestäsi jonkinlaista hiljaista tietoa kadotukseen, mitä ei saada kerättyä tai jaettua
18. Mitkä mielestäsi estävät hiljaisen tiedon jakamista tässä apteekissa
19. Mitkä mielestäsi tukevat hiljaisen tiedon jakamista tässä apteekissa
 - Milloin tai miten se on helppoa

Lopuksi

20. Lopuksi voi jakaa vapaasti ajatuksia aiheeseen
 - Tuliko haastattelun myötä jotain uusia ajatuksia tähän aiheeseen liittyen

Liite 2. Avoin kysely

Taustatiedot

1. Ammattinimike
2. Työvuodet tässä apteekissa
 - Työvuodet samassa ammatissa mahdollisesti eri apteekissa

Hiljainen tieto apteekissa

3. Miten omin sanoin kuvailisit hiljaista tietoa?
4. Millaista hiljaista tietoa olet tunnistanut tässä apteekissa?
 - Oletko tunnistanut sitä jollain osa-alueella erityisen paljon tai enemmän kuin muualla
5. Millainen hiljainen tieto on mielestäsi tärkeää tälle apteekille?
6. Oletko törmännyt hiljaiseen tietoon, jota ei ehkä olisi hyvä jakaa ollenkaan?

Tiedon jakaminen

7. Millaisia menetelmiä olet käyttänyt hiljaisen tiedon siirtämiseen tässä apteekissa?

8. Millaisia keinoja haluaisit käyttää sen siirtämiseen?
9. Onko jotain yleisimpiä tapoja, kuka tietoa jakaa tai kenelle sitä jaetaan?
(asema, ammattiryhmä...)
10. Onko jotain muita keinoja siirtää hiljaista tietoa, jota olet mahdollisesti käyttänyt jossain muualla?

Tiedon ympäristö

11. Onko hiljaisen tiedon jakamiselle jotain konkreettista paikkaa? (ilmoitustaulu, vihko...)
12. Millainen ilmapiiri on hiljaisen tiedon näkökulmasta?
13. Kannustetaanko tai kehotetaanko hiljaisen tiedon jakamiseen?

Yksilön hiljainen tieto

14. Millaista hiljaista tietoa koet itselläsi olevan?
 - Esim. mihin liittyvää

15. Jaatko omaa hiljaista tietoa muille?

- Miten jaat tätä tietoa (viestillä, kasvotusten...)
- Mikä motivoi jakamaan omaa tietoa muille

16. Millaista hiljaista tietoa luulet muilla olevan, josta voisi olla sinulle hyötyä?

Esteet ja edellytykset

17. Meneekö mielestäsi jonkinlaista hiljaista tietoa kadotukseen, mitä ei saada kerättyä tai jaettua?

18. Mitkä mielestäsi estävät hiljaista tietoa siirtymästä tässä apteekissa?

19. Mitkä mielestäsi tukevat hiljaisen tiedon siirtymistä tässä apteekissa?

- Milloin tai miten se on helppoa

Lopuksi

20. Lopuksi voi jakaa vapaasti ajatuksia aiheeseen

- Tuliko tämän lomakkeen myötä jotain uusia ajatuksia tähän aiheeseen liittyen

Liite 3. Tukisanalistat

Yksilötaso

- tekninen tieto
- sisällöllinen tieto
- sosiaaliset taidot
- intuitiivisuus
- ammatillisuus
- rutiinit

Rakennepääoma

- hiljaisen tiedon johtaminen
- kulttuuri, ilmapiiri
- järjestelmät
- toimintatavat
- dokumentointi
- oppiminen

Yhteisötaso

- arvot, normit ja roolit
- talon tavat
- kulttuuri
- yhteinen historia
- yhteisöllisyys
- tarinat

Suhdepääoma

- verkostot
- suhteet sidosryhmiin
- vuorovaikutus
- luottamus

Inhimillinen pääoma

- tieto, hiljainen tieto
- osaaminen ja sen kehittäminen
- ammattitaito
- henk.koht. ominaisuudet
- asenne

Jakamisen ja kehittämisen keinoja

	Yksilöpohjaiset	Paripohjaiset	Ryhmäkeskeiset	Eksplisiittinen
Epämuodollista	Itsereflektointi	Vuorovaikutus, vapaa keskustelu	Vuorovaikutus, vapaa keskustelu	Kirjoittaminen
	Toisen työn tarkkailu	Parityöskentely	Työryhmät, tiimit	Käsitekartat
	Lukeminen	Perehdyttäminen	Verkostot, suhteet	Dokumentointi
	Itse opiskelu	Benchmarking	Harrastusryhmät	Prosessikuvaukset
	Työn laajentaminen	Mentorointi	Käytäntöjen jakaminen	Perehdytyskansio
Muodollista	Työkierto	Oppipoika-kisälli	Yhdessä ongelmanratkaisu	
	Sijaisuuden hoitaminen	Kehityskeskustelu	Kehitysprojektit	
	Kouluttautuminen	Eläköitymissuunnitelma		

Mukailtu: Hautamäki, A., Siren, H. & Sundquist, H. 2015. Vaiettu hiljainen tieto. Mikä mak-saa? -podcast sarja.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen.

Kiviranta, R. 2010 Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.



		Hiljaisesta tiedosta → Eksplisiittistä tietoa	
Hiljaista tietoa → Eksplisiittisestä tiedosta	Sosialisaatio	Ulkoistaminen	
	Sisäistäminen	Yhdistäminen	

Mukailtu: Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company

Liite 4. Esimerkki aineiston analyysistä

