

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysjuridiikka

Jenni Nordman

Hiljainen tieto tiimissä

Opinnäytetyö 2011

Tiivistelmä

Jenni Nordman

Hiljainen tieto tiimissä, 68 sivua, 0 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalous

Yritysjuridiikka

Opinnäytetyö 2011

Ohjaajat: lehtori Jaana Tanhuanpää, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä hiljainen tieto on, miten se siirtyy ja miten sitä jaetaan. Tutkimuskohteena toimii erään rahoitus- ja vakuutusalaalla toimivan yrityksen yksi tiimi. Tutkimuksen avulla Yritys X sai kehitysehdotuksia, miten tiimin hiljaisen tiedon jakamista voidaan tiimissä parantaa ja kuinka tiedon siirtymistä voidaan edistää.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Yritys X:n yhtä tiimiä haastateltiin siten, että jokainen tiimin jäsenet haastateltiin yksitellen suljetussa tilassa avoimella haastattelulla. Haastattelun runkona käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa. Tallensin haastattelut nauhurilla. Haastattelujen jälkeen analysoin tulokset.

Vastausten pohjalta Yritys X:n yhden tiimin hiljainen tieto on asiakokonaisuuksien yhdistämistä ja karttunutta osaamista. Hiljaista tietoa jaetaan tiimissä vuorovaikutuksen kautta, sekä suullisesti että sähköisesti. Hiljainen tieto siirtyy myös opetustilanteissa. Kehitysehdotuksena hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi tiimille tulee luoda dokumentointiväline.

Asiasanat: hiljainen tieto, tiimi, osaaminen

Abstract

Jenni Nordman

Tacit Knowledge in a Team, 78 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Faculty of Business Administration

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Corporate and Financial Law

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Ms Jaana Tanhuanpää, Senior Lecturer

The purpose of the study was to find out what tacit knowledge there is in a team, how it is transferred between the team members and how the team members share it. The study was commissioned by Yritys X and one of their teams was chosen for examination. As a result of this project, Yritys X got development proposals for how to improve sharing of tacit knowledge in a team and how to promote knowledge transfer.

This study was carried out using a qualitative research method. Data for the study was collected by interviewing the team members in an open interview. A semi-structured interview format was used. All interviews were recorded and the results were analyzed after the interviews.

The results of the study show that, in this team in Company X, tacit knowledge involves combining thematic entities and increasing knowledge about business operations. In the team, tacit knowledge is transferred by interaction, both in speech and writing. Tacit knowledge is also transferred in teaching. Based on the findings, the team needs a documentary tool in order to increase sharing of knowledge.

Keywords: tacit knowledge, team, knowhow

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tieto ja tietämys	8
2.1	Tieto ja tiedonkäsittely ihmisessä	8
2.2	Tieto ja tiedonkäsittely organisaatiossa	8
2.3	Tiedonsiirto organisaatiossa	10
2.4	Tietämyksestä hiljaiseen tietoon	13
3	Hiljaisen tiedon luonti	15
3.1	SECI-malli.....	15
3.2	Sosialisaatio.....	15
3.3	Ulkoistaminen	16
3.4	Yhdistäminen	17
3.5	Sisäistäminen	17
3.6	SECI-malli prosessina.....	18
4	Tiedonluonnin mahdollistavat olosuhteet.....	21
4.1	Tarkoitus	21
4.2	Autonomia.....	21
4.3	Luova kaos	22
4.4	Redundanssi.....	22
4.5	Riittävä monimuotoisuus.....	23
5	Hiljainen tieto käytäntöön	24
5.1	Hiljaisen tiedon johtaminen	24
6	Hiljainen tieto näkyväksi	26
6.1	Kysymystekniikka	26
6.2	Dokumentointi.....	27
7	Hiljaisen tiedon jakamismenetelmät	29
7.1	Yksilölähtöiset menetelmät	30
7.2	Paripohjaiset menetelmät	31
7.3	Ryhmäpohjaiset menetelmät	32
8	Tutkimus hiljaisesta tiedosta tiimissä.....	35
8.1	Tutkimusongelma	35
8.2	Tutkimuskeino.....	36
8.3	Tutkimuksen toteutus.....	37
8.4	Haastattelukysymykset	39

9	Haastattelujen analysointi.....	41
9.1	Osaaminen	41
9.2	Tiimin tiedot ja taidot.....	43
9.3	Hiljainen tieto tiimissä	45
9.4	Tiedon jakaminen ja siirtyminen.....	49
9.5	Tiedon jakaminen ja siirtäminen tiimissä.....	49
9.6	Haasteita tiimin tiedon ja osaamisen jakamisessa	50
9.7	Kehitysehdotuksia tiimin tiedon ja osaamisen jakamisen parantamiseen 51	
9.8	Tiedonjakaminen ja siirtäminen yli tiimirajojen liiketoiminnan sisällä ...	52
9.9	Kehitysehdotuksia tiimirajat ylittävään tiedonjakamiseen.....	54
10	Johtopäätökset	56
11	Yhteenveto.....	63
	Lähteet.....	66

1 Johdanto

Erään kaskun mukaan eläkkeelle siirtyvä mies oli luonut uransa teollisuustehtaassa, jossa hänen toimenkuvansa oli ollut liukuhihnalla kulkevien tuotteiden kääntäminen kyljelleen. Kun eläkkeelle siirtyminen koitti, miehen työnantaja lupasi hoitaa miehelle seuraajan. Kun mies oli nauttinut eläkepäivistään pari kuukautta, hän päätti käydä katsomassa, miten uusi seuraaja oli oppinut työn, jota hän oli tehnyt viimeiset 40 vuotta. Järkytys oli suuri, kun hän näki korvaajansa: liukuhihnan yläpuolelle oli kiinnitetty rautapalkki, joka kaatoi liukuhihnalla kulkevat tuotteet kyljelleen.

Ajatellaan, että kertomuksen organisaatio olisi jokin muu kuin tehdas ja jätetään huomioimatta kertomuksen työtehtävän kärjistetty yksinkertaisuus. Mies on luonut työuraa 40 vuotta, hän on työssään kokenut ja nähnyt paljon. Kertomuksen metallipalkki onkin uusi kokematon työntekijä. Eläkkeelle siirtyessään mies kantaa organisaatiosta ulos kaiken työssään kartuttamansa osaamisen ja hiljaisen tiedon, sillä organisaatiossa ei ole huomioitu tämän aineettoman pääoman arvoa.

Hiljainen tieto on sellaista, jota omistaja ei pysty kuvailemaan sanoin. Kuitenkin tuon aineeton pääoma on mahdollista siirtää toiselle henkilölle. Tämä vaatii suunnittelua, aikaa ja oikeanlaiset olosuhteet.

Päädyin tutkimaan hiljaista tietoa ja sen siirtymistä omasta halusta tietää tästä ilmiöstä enemmän. Tutkin hiljaista tietoa esimerkkiyrityksen kautta, jonka yhden tiimin hiljaista tietoa pyrin työssäni kuvaamaan. Tutkimuskohteena toimiva yrityksen toimialana on rahoitus- ja vakuutusala.

Tavoitteeni on selvittää, mitä on Yritys X:n yhden tiimin hiljainen tieto, miten se siirtyy ja miten sitä jaetaan. Tutkimuskohteena oleva tiimi on henkilömäärältään pieni, mutta se on osa isompaa liiketoimintakokonaisuutta.

Vastausta näihin kysymyksiin lähdin hakemaan teorian kautta, josta opin lisää hiljaisesta tiedosta ilmiönä, sen ilmenemisestä organisaatiossa ja henkilöissä sekä sen siirtymisestä. Tutkimuksen toteutin laadullisena tutkimuksena, haastatteleamalla kohdettiimin henkilöitä kysymyksillä, jotka oli laadittu siten, että vastaajan vastauksesta on tulkittavissa hiljainen tieto sekä sen siirtyminen tiimissä.

2 Tieto ja tietämys

2.1 Tieto ja tiedonkäsittely ihmisessä

Ihmisen tiedonkäsittely on haasteellinen sekä mielenkiintoinen tutkimuskohde kaikilla tieteenaloilla.

Tiedon siirtyminen ja käsittely aivoissa perustuu neuronien eli hermosolujen väliseen viestintään, jossa tieto siirtyy solun sisällä sähköisesti ja niiden välillä kemiallisesti. Tiedon siirtymisen mekanismi on siis melko yksinkertainen, mutta hermosolujen valtava määrä yhdistettynä siihen, että yksittäinen hermosolu voi yhdistyä jopa tuhansiin muihin, tekee rakennelmasta erittäin monimutkaisen (Lehesjoki 2010.)

Mutta mitä sana tieto tarkoittaa? Verbi *tietää* on vanha suomen kielen sana, joka suositumman etymologisen teorian mukaan on johdettu tie-sanasta. Tällöin tietäminen on tarkoittanut tien tuntemusta. Näin tieto-sanana alkuperään liittyy siten vahva toiminnallinen vivahde siitä, että tiedon varassa voidaan toimia menestyksellisesti, päästä perille (Niiniluoto 1996.)

2.2 Tieto ja tiedonkäsittely organisaatiossa

Tieto ja tiedon käsittely organisaatiossa ovat yrityksen aineetonta pääomaa, jonka pohjalta organisaatio kehittyy ja pystyy vastaamaan alati muuttuvaan markkinoiden kilpailukykyyn. Aineeton pääoma koostuu organisaation inhimillisestä tiedosta.

Tyypillisesti inhimillisen pääoman laajana määritelmänä on, että inhimillinen pääoma koostuu yksilön omista kyvyistä ja taidoista sekä taidoista ja osaamisesta, jotka on saatu koulutuksen kautta (OECD 2007.)

Tiedon merkityksen ymmärtäminen organisaatiolle on saanut aikaan sen, että uusia tietoon keskittyviä johtamistapoja on alettu soveltaa yritysmaailmassa. Organisaatioihin tarvitaan tietojohdamisen linja muiden johtamislinjojen rinnalle. Tämä ei ole IT-keskeisen tietohallinnon asia, vaan tarvitaan ihmisten, tietosisältöjen ja tietokulttuurin johtamista (Vainio 2010.)

Tietojohdamisessa tieto ja kyky luoda ymmärretään keskeisimmäksi keinoksi pitää yllä kilpailuetua, toisin sanoen säilyttää organisaation saavuttama asema toimintaympäristössään. Innovaatioiden tuottaminen edellyttää uuden tiedon luomista (Huotari 2010.)

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen (Hätönen 2007, 2.)

Täydelliseen tietämykseen pohjautuvassa knowledge organisation, tieto-organisaatiossa, tietämyksen arvostus on korkea. Tieto-organisaatiossa tietovirrat ovat tärkeämpiä kuin rahalliset virrat. Organisaation ihmiset ovat tulon tekijöitä, eivät kustannuslähteitä. Tässä maailmankuvassa asiakassuhteet eivät ole enää yhdensuuntaisia ja markkinavetoisia vaan yhteistyösuhteita, joissa tietämys virtaa molempiin suuntiin. (Sveiby 1999.)

2.3 Tiedonsiirto organisaatiossa

Tiedonsiirto voi tapahtua joko suorasti tai epäsuorasti, välikäden kautta. Suorana tiedonsiirtona voidaan pitää esimerkiksi sitä, kuinka lapsi oppii vanhemmiltaan käytöstä ja taitoja elämää varten. Samaa tiedonsiirtymismallia tapahtuu myös työpaikoilla, joissa uudet työntekijät oppivat talon tavoille oppimalla vanhoilta työntekijöiltä tai koulussa, kun opettaja luennoi oppilaille luokassa. (Sveiby 1996.)

Epäsuoraa tiedonsiirtoa on kirjoista ja artikkeleista saatu tieto. Ihmisen yksi suurimpia edistysaskelia on kyetä muuntamaan tieto symboliseen muotoon, esimerkiksi tietokirja. Suoran ja epäsuoran tiedonsiirron yhdistämistä tapahtuu koululuokissa, kun opetusta seurataan opettajan ja oppikirjan avulla. (Sveiby 1996.)

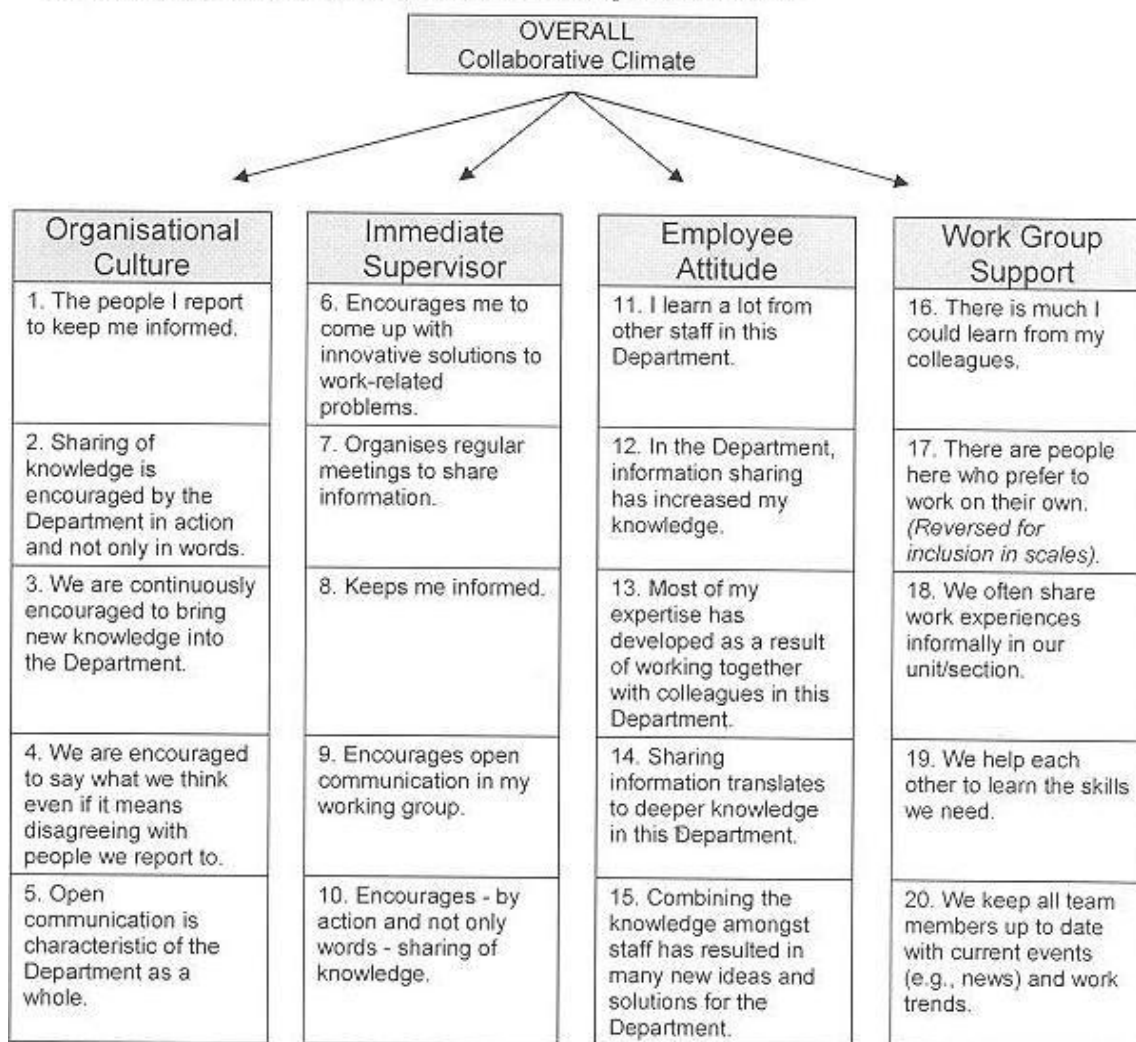
Tiedonsiirtoa voi edistää organisaatiossa puhtaasti fyysisillä muutoksilla. Sveibyn (1996) mukaan uutislehtitoimistot ovat usein avokonttoreita tietystä syystä. Journalistit ovat todenneet, että avokonttori helpottaa nopean tiedon ja tietämyksen vaihtoa. Pelkään paikallaolon kautta työntekijä vastaanottaa kaiken tarvittavan tiedon, eikä hänen tarvitse kuluttaa aikaansa lukemalla tai kirjoittamalla raporteja tai istumalla kokouksissa.

Karl-Erik Sveibyn mukaan etätyöskentely vähentää tiedon siirtymistä, minkä vuoksi hän uskoo, että tästä työskentelymallista tuskin tulee tulevaisuudessa vallitseva tapa. Ihmisillä on aina tarve kommunikoida kasvotusten. (Sveiby 1996.)

Mutta kuinka organisaatiossa olevaa tietoa voidaan siirtää? Tietämys on ihmisissä ja sen siirtäminen ulospäin on usein hankalaa. Karl-Erik Sveibyn artikkelin mukaan hyvää pohjaa tietämyksen siirrolle luo luottamus ja yhteistyössä tehty ilmapiiri (collaborative climate). (Sveiby 2002.)

Oheisessa kuvassa on esitelty yhteisesti luodun ilmapiirin tunnusmerkit:

Table 1. Components of Collaborative Climate. Composition of Scales



Kuva 1. Components of Collaborative Climate, Composition of Scales (Sveiby, 2002)

Kuten havaitaan, yhteistyössä tehty ilmapiiri vaatii muutoksia myös yksittäisen työntekijän ajatusmalliin ja sitä kautta koko organisaatiokulttuuriin.

Karl-Erik Sveibyn (1998) mielestä organisaation tulisi huomioida työntekijöiden tietämys myös taloudellisesti. Hänen mukaansa tietämys, jonka hän nimeää aineettomaksi tuloksi (intangible revenue), tulisi ottaa huomioon organisaation kirjanpidossa. Usein kokeneemmat työntekijät, joilla on hallussaan paljon

tietämystä, jäävät vaille korvausta kun he siirtävät tietämystään vasta-alkaneelle työntekijälle.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan tietämyksestä muodostuvaa hiljaista tietoa.

2.4 Tietämyksestä hiljaiseen tietoon

Knowing can be both tacit and focal. It depends on the situation whether it is used tacitly or being focused and/or as articulated knowledge (Sveiby 1997.)

Hiljainen tieto, toiselta nimeltään myös näkymätön tieto, on kuvainnollisesti vastakohta eksplisiittiselle tiedolle, joka on näkyvää tietoa.

Hiljainen tieto tunnetaan myös nimellä tacit-tieto. Mot Sanakirjaston Englanti 4.8 englanti-suomi mukaan sana *tacit* tarkoittaa epäsuora, äänetön, hiljainen. Näkyvä, eksplisiittinen tieto on merkein ja numeroin esitettävää, helposti ilmaistavaa tietoa. Jos näkyvää ja näkymätöntä tietoa tarkastelee mielikuvien kautta ymmärretään, että näkyvä tieto on helposti ilmaistavaa ja ymmärrettävää, toisin kuin näkymätön tieto, joka on vaikeasti selitettävää, koska sitä on vaikea kuvailla.

Vaikka hiljaisen ja näkyvän tiedon ymmärtämistä on helppo kuvailla näiden kahden käsitteen vertailulla, eivät hiljainen ja näkyvä tieto ole kuitenkaan toistensa vastakohtia, eikä toinen ole toista hierarkialta ylempänä.

Organisaatiossa hiljaista tietoa käytetään paljon ja usein uudet ideat ja innovaatiot syntyvät hiljaista tietoa hyväksikäyttäen.

Nonaka (1991, 166) on esittänyt näkemyksensä, että jopa keittiöstä kaikille tuttu leipäkone on tulosta hiljaisen tiedon hyötykäyttämisestä. Siinä henkilö hakeutui oppilaaksi leivänteon mestarille, joka opetti käytännössä hyvän leivän teon mentoroinnin kautta. Henkilö oppi leivän teon mestarilta ja vei tiedon mukanaan ja esitteli sen työryhmälleen. Työryhmä mallinsi leivän teon vaiheet henkilön kertoman mukaan ja mallinnuksen kautta syntyi leipäkone.

Nyt kun hiljaisen tiedon käsite on tutumpi, voimme jatkaa hiljaisen tiedon tarkastelua organisaatiossa.

Jäävuoren huippu –teorialla voidaan selventää tiedon määrää yrityksessä, mutta myös näkyvän ja hiljaisen tiedon olemassaoloa yrityksessä. Nonaka ja Takeuchin (1995) jäävuori-kuvauksen keskeisin ajatus on, että jäävuoren näkyvä osa kuvastaa yrityksen näkyvää tietoa, joka voidaan löytää esimerkiksi tietokannoista tai käsikirjoista. Tämä tieto on näkyvää, sillä sitä voidaan esittää merkein ja numeroin. Vedenpinnan alle jäävä jäävuoren osa, jäävuoren massa, on näkymätöntä, hiljaista tietoa.

Organisaation tulisikin voida hyödyntää tuota vedenpinnan alla olevaa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon avulla voidaan luoda uutta tietoa, jonka avulla voimme kehittyä.

Seuraavassa syvennyn tarkastelemaan, kuinka organisaatiossa hiljaista tietoa ja osaamista voidaan tunnistaa, kuinka se voidaan kartoittaa, ja miten sitä voidaan siirtää eteenpäin.

3 Hiljaisen tiedon luonti

3.1 SECI-malli

Organisaation yksi tärkeimmistä kilpailueduista on uuden tiedon luonti organisaation jo olemassa olevan osaamisen pohjalta. Uuden tiedon luonnissa työntekijöiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen on avainasemassa.

Nonaka ja Takeuchi kehittivät SECI-mallin kuvaamaan uuden tiedon luomista organisaatiossa. He esittelevät mallin teoksessaan *The Knowledge Creating Company* vuonna 1995. SECI-malli on organisaation tiedon luomisen prosessimalli, joka perustuu ideaan siitä, kuinka hiljainen tieto muuttuu prosessin kautta näkyväksi tiedoksi.

SECI-malli sisältää neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (internalization) ja sisäistäminen (combination). Nimi SECI-malli tulee näiden englanninkielisten sanojen yhdistämisestä. Seuraavassa jokainen askel on selitetty prosessin hahmottamiseksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

3.2 Sosialisatio

Sosialisaatiolla tarkoitetaan tiedon muuntamista hiljaisesta hiljaiseksi. Sosialisaatiossa organisaation jäsenet luovat yhteistä hiljaista tietoa jakamalla ajattelumalleja, kokemuksia sekä teknisiä taitoja. Jäsenet voivat hankkia hiljaista tietoa toisiltaan myös artikuloimatta, havainnoinnin ja matkimisen kautta. Esimerkiksi oppipojat oppivat mestareiden taidot imitoinnin ja havainnoinnin kautta seuraamalla näitä käytännön työssä. Olennaista hiljaisen tiedon hankkimisessa on kokemus.

Hiljaisen tiedon siirron edellytys on organisaation jäsenten yhdessäolo. Samassa tilassa työskentely ja kasvokkain viestintä edesauttavat tiedon siirtymistä. Yhdessäolo voi tapahtua virallisesti, mutta myös epävirallisesti. Empatia ja luottamus edistävät hiljaisen tiedon siirtymistä jäsenten välillä kohti yhteistä hiljaista tietoa.

Sosialisaatiossa organisaation jäsenet tuovat hiljaiset tietonsa yhteen ja samalla oppivat tietotaitoja jaetun kokemuksen kautta.

3.3 Ulkoistaminen

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan organisaation jäsenille näkyväksi tiedoksi vuoropuhelun ja yhteisen havainnoin kautta. Hiljaisesta tiedosta saadaan näkyvää kielikuvien, vertauksien, käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa.

Organisaation jäsenille hiljaisen tiedon ilmaiseminen kielikuvien ja vertailun kautta on helpoin tie tiedon näkyväksi saattamisessa. Ulkoistamisvaiheen onnistumisen keskiössä ovat kuitenkin yleisesti artikulointi ja sanat.

Ulkoistamisessa ryhmän jäsenten oma hiljainen tieto muunnetaan ryhmän yhteiseksi näkyväksi tiedoksi käsitteellistämisen ja artikuloinnin kautta.

3.4 Yhdistäminen

Yhdistämisvaiheessa näkyvä tieto muuntuu monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi yhdistelemällä erilaisia näkyvän tiedon osia. Ulkoistamisessa saatu uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon.

Yhdistämisprosessissa yhdistellään erilaisia näkyvän tiedon osia uusiksi kokonaisuuksiksi. Keskiössä tässä prosessissa on tiedon yhdistämisen lisäksi tiedon vaihtaminen. Tämä tapahtuu viestintään pohjautuvien kanavien kautta, kuten kokousten, dokumenttien, puhelinkeskusteluiden, sähköpostin tai sähköisten tietoverkkojen kautta.

Olemassa olevan informaation uudelleenrakentaminen tapahtuu lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla uutta ja vanhaa näkyvää tietoa ja siten tuottamalla kokonaan uutta tietoa. Tästä hyvänä esimerkkinä on työohjeiden päivittäminen uuden tiedon mukaiseksi.

Yhdistämisvaiheessa ulkoistamisessa näkyväksi saatu tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon organisoimalla ja kokoamalla.

3.5 Sisäistäminen

Sisäistämässä prosessissa saatu näkyvä tieto muutetaan jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämävaiheessa prosessissa mukana olleet ryhmän jäsenet nimenmukaisesti sisäistävät ja muotoilevat hiljaisen tietonsa uudelleen, jolloin uusi tieto sitoutuu päivittäiseen toimintaan ja rutiineihin. Uusi tieto sisäistetään nimenomaan tekemällä oppimisen kautta.

Näkyvän tiedon muuttaminen jälleen hiljaiseksi tiedoksi helpottuu, jos tieto on kuvattu asiakirjoihin, työohjeisiin tai suullisiin tarinoin. Asiakirjoihin ja työohjeisiin kuvattu uusi näkyvä tieto helpottaa tiedon siirtoa jäsenten välillä,

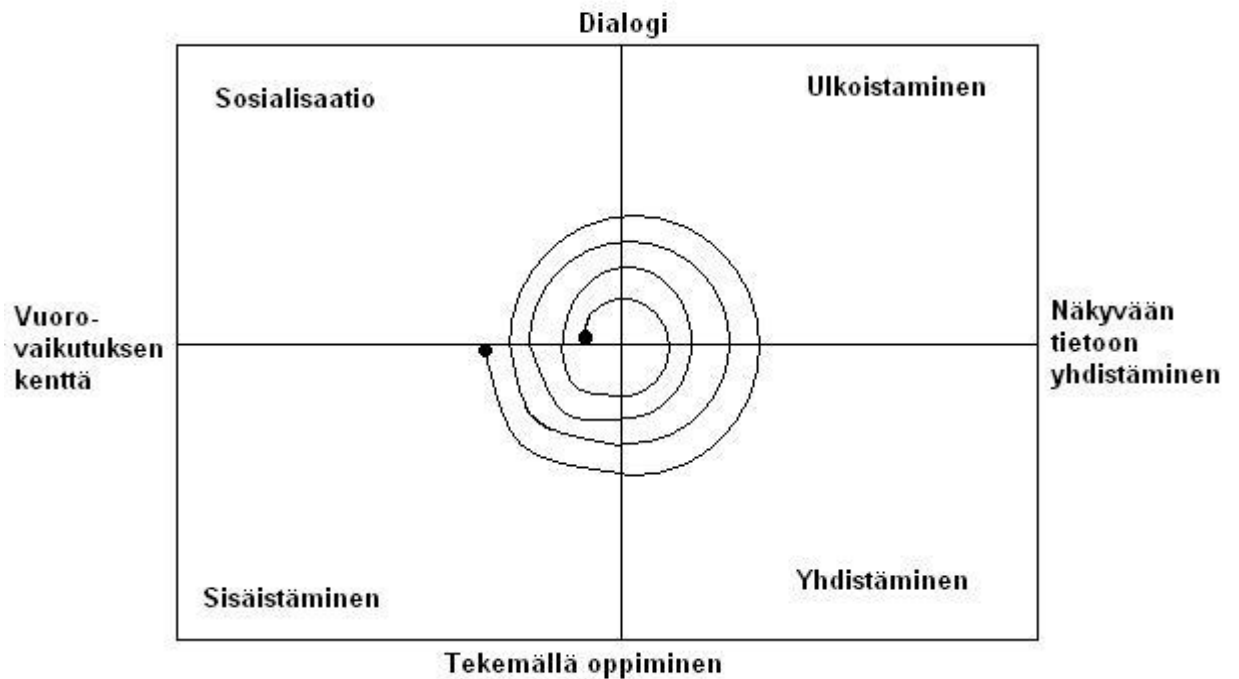
joskin epäsuorasti. Suullisten tarinoiden kautta voidaan tiedon lisäksi jakaa ajattelumalleja. Kun suurin osa ryhmän jäsenistä jakaa samanlaiset ajattelumallit, hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaatiokulttuuria.

Tiedon panttaaminen, konfliktit kommunikaatiossa tai kyvyttömyys tiedon jakamiseen voi aiheuttaa sisäistämisvaiheen epäonnistumisen ja sitä kautta esteen tiedon siirrolle ja muuntumiselle.

Sisäistämisvaiheessa uusi näkyvä tieto jaetaan ryhmälle, jolloin yksittäinen jäsenen sisäistäessä sen, tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi (Markkula ym. 2009).

3.6 SECI-malli prosessina

SECI-mallista on havaittavissa, että tiedon luonti on organisaatiossa jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Nyt, kun mallin eri vaiheet on esitelty, voidaan tarkastella SECI-mallia kokonaisuutena. Seuraavalla sivulla oleva kuva tietämyksen spiraalista havainnollistaa SECI-mallin toteutumista.



Kuva 2. Tietämyksen spiraali (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Hiljainen tieto näkyväksi –teoksessa on kuvattu selventävästi SECI-mallin toteutuminen prosessina. Sosialisaatio rakentaa kentän vuorovaikutukselle, jolloin jäsenillä on mahdollisuus kokemusten ja mielikuvamallien jakamiseen. Ulkoistamisprosessi käynnistyy merkityksellisistä vuoropuheluista tai yhteisistä havainnoista. Tiimin jäsenet ilmaisevat hiljaista tietoa sopivilla kielikuvilla tai vertauksilla. Yhdistäminen käynnistyy juuri luodun tiedon ja olemassa olevan tiedon verkostosta. Lopulta tekemällä oppiminen käynnistää yksilössä tiedon sisäistämisen. (Moilanen ym, 2005)

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallista hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta olennaisia osia ovat lähinnä sosialisaatio, ulkoistaminen ja sisäistäminen. Näistä he painottavat sosialisaation tärkeyttä, jossa hiljainen tieto siirtyy toisen

ihmisen hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistaminen on tärkeää, jotta ne asiat, jotka pystytään jotenkin ilmiasemaan, saadaan tarpeen vaatiessa kirjattua talteen. Olennaisinta hiljaisen tiedon siirtämisessä on kuitenkin tekemällä oppiminen, joka kuuluu sisäistämisen askeleeseen. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Hiljainen tieto näkyväksi – teoksen mukaan hiljaista tietoa ei aina välttämättä tarvitse muuttaa SECI-mallin mukaan koko mallin läpi hiljaisesta näkyväksi. Erilaisin oppimiskeinoin, kuten sosiaalisen oppimisen ja tarinankerronnan avulla, osa tiedoista, taidoista ja kokemuksista voidaan siirtää toiselle hiljaisessa muodossa. (Moilanen ym, 2005)

4 Tiedonluonnin mahdollistavat olosuhteet

Jotta edellä esitelty SECI-malli toimisi käytännössä, se vaatii oikeat olosuhteet koko organisaatiossa. Toimivuuden takaamiseksi Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan SECI-malli sellaisenaan ei yksin riitä.

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat erottaneet viisi vaatimusta, joita SECI-malli tarvitsee tuekseen prosessin tehokkaaseen toteutumiseen. Vaiheet ovat tarkoitus, autonomia, luova kaaos, redundanssi sekä riittävä monimuotoisuus, joita tarkastelen seuraavassa lähemmin.

4.1 Tarkoitus

Uuden tiedon luonti alkaa organisaation tavoitteesta päästä tavoitteisiinsa, näin organisaatio määrittää tarkoituksen uuden tiedon luonnille. Ilman tarkoitusta tuotetun tiedon arvon määrittelemine on mahdotonta. Tästä syystä organisaation tulee esittää selvä visio siitä, minkälaista tietoa tulisi tuottaa.

SECI-mallin toiminnan kannalta on välttämätöntä, että uuden tiedon luonnin tarkoitus on selvillä organisaation henkilöstölle, minkä lisäksi henkilöstön tulee sitoutua siihen.

4.2 Autonomia

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan organisaation jokaisen yksilön tulisi voida toimia niin autonomisesti kuin olosuhteet sallivat. Autonomialla tarkoitetaan itsemääräämisoikeutta, toisin sanoen henkilöllä on oikeus määrätä

itse tekemisistään eikä hänen tekemisiään ohjailla. Autonomia motivoi henkilöä tuomaan esiin omaperäistä tietoa ja siten synnyttämään uutta tietoa.

4.3 Luova kaaos

Mukavuuden tunne jarruttaa Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan organisaation kehittymistä ja joustavuutta. Jatkuva epävakauden tila saa aikaan rutiinien ja juurtuneiden tapojen särkymisen, mikä mahdollistaa henkilön ajatustavan uudistumisen. Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaation on pidettävä jatkuvaa uudistumista ihanteellisena luovan kaaoksen aikaan saamiseksi. Epävakauden tunne voidaan saada aikaan jo ulkoisista tekijöistä, esimerkiksi muutoksista alalla, mutta myös organisaation sisällä voidaan vaikuttaa epävakauden syntymiseen. Organisaation johto voi tarkoituksellisesti aiheuttaa epävakauden esimerkiksi asettamalla vaativia haasteita. Toki henkilö voi asettaa korkeita tavoitteita myös itselleen, luoden itselleen luovan kaaoksen.

4.4 Redundanssi

Redundanssi on tilanne, jossa henkilöstön käytettävissä olevan tiedon määrä ylittää heille kuuluvaan tehtävään tarvittavan tiedon määrän. Kansanomaisesti puhutaan ”turhasta” tai ”tarpeettomasta” tiedosta, sillä tieto ei ole välttämätön henkilön työn kannalta.

Redundanssissa on kuitenkin puolensa, sen avulla henkilö ymmärtää rajansa organisaatiossa ja hahmottaa paremmin paikkansa organisaatiossa ja kokonaisuudessa.

Redundanssin lisäämiseen Nonaka ja Takeuchi (1995) suosittelevat sisäistä kilpailua esimerkiksi tuotekehittelyssä. Redundanssissa organisaation on oltava

tarkka, sillä liika redundanssi aiheuttaa tiedon ylikuormittumisen, jossa oikean tiedon löytäminen on haasteellista.

4.5 Riittävä monimuotoisuus

Riittäväällä monimuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että organisaation sisäisen monimuotoisuuden tulee vastata ympäristön monimuotoisuutta, jotta se pystyy vastaamaan ympäristöstä tuleviin haasteisiin. Sisäisellä monimuotoisuudella tarkoitetaan organisaation jäseniä. Mikäli organisaation jäsenet tulevat toimeen muuttuvassa ympäristössä, myös organisaatio pystyy kehittymään ympäristön mukaisesti.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan jäsenten tiedon saatavuuden organisaatiossa on oltava nopeaa. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla pääsy tarvittaviin tietoihin nopeasti ja yksiselitteisesti. Apuina tähän Nonaka ja Takeuchi suosittelevat tietoverkoston käyttöä sekä organisaatorakenteen muuttamista useasti. Nämä keinot mahdollistavat organisaation jäsenten pääsyn monikäyttöiseen tietoon.

5 Hiljainen tieto käytäntöön

5.1 Hiljaisen tiedon johtaminen

Raili Kiviranta (2010) antaa neuvoja esimiehille eri ikäluokkien johtamiseen, mutta myös hiljaisen tiedon näkyväksi saattamiseen. Näkyminen mahdollistaa hiljaisen tiedon siirron.

Kiviranta (2010) antaa hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisen tueksi osaamisen ja tietämisen eri lajit, joita ovat Mitä tehdään? Miten tehdään? Miksi tehdään? Kenen kanssa tehdään? Nämä osaamisen eri lajit sisältävät eri määrän hiljaista tietoa ja näiden osaamislajien avulla päästään lähemmäksi yksilön osaamista ja ennen kaikkea hiljaista tietoa.

Mitä tehdään? Osaava työntekijä osaa tehdä juuri hänelle annetut tehtävät ja syvimmillään tähän liittyvä osaaminen on erittäin vahvaa ammattitaitoa ja ammatillista osaamista. Yksistään tämä osaaminen ei kuitenkaan riitä. (Kiviranta, 2010)

Miten tehdään? Osaamisen perusta on tieto siitä mitä pitää tehdä. Tämän lisäksi tarvitaan taitoa soveltaa tätä osaamista tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Konkari pystyy hallitsemaan paljon erilaisia töitä ja tehtäviä, joita hän pystyy oman ammattitaitonsa avulla hallitsemaan. Noviiisi suoriutuu tehtävistä kyllä hyvin, mutta rajallisesti, hänellä kyky soveltaa taitoa ja osaamista eri tilanteissa on vielä kehittymässä. (Kiviranta, 2010)

Miksi tehdään? Kivirannan (2010) sanoin *”Työn tekeminen vain siksi että se pitää tehdä, ei motivoi eikä kannusta”* kiteyttää tämän osaamislajin perussanoman. Monimutkaisten töiden tekemisessä syiden ja seurausten sekä laajempien yhteyksien ymmärtäminen ja hallinta on avainasemassa. Kun henkilö ymmärtää, miksi hän tekee sitä mitä tekee, hän on motivoituneempi

kasvattamaan hiljaista tietoaan ja tietämystä laajemminkin esimerkiksi organisaatiossa tai alalta. Kiviranta (2010) antaa esimerkin, että kokenut työntekijä näkee asiat laajemmin myös asiakkaan kannalta, mutta kokematon työntekijä katsoo asioita suppeammin ja näkee perusteluja vain oman työnsä suorittamiseen.

Kenen kanssa tehdään? Suuressa osassa töitä tarvitaan tietoa siitä, kuka tietää ja kenen kanssa kannattaa hoitaa asioita. Kun töitä on paljon, on yksilölle tärkeää tietää kuka kulloisessakin tilanteessa on juuri oikea henkilö auttamaan tai olemaan mukana. (Kiviranta, 2010)

Työntekijä, joka tietää mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa tehdään on ammattilaiseksi kehittynyt työntekijä. Tällainen työntekijä on työnantajalle arvokas, sillä hän on kerryttänyt runsaasti hiljaista tietoa matkansa varrella, verrattuna kokemattomaan työntekijään, joka on vasta taipaleensa alussa. (Kiviranta, 2010)

Seuraavassa tarkastelen keinoja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen ja lisäksi sitä, kuinka työnantaja voi tukea työntekijää hiljaisen tiedon näkyvyyteen.

6 Hiljainen tieto näkyväksi

Tässä luvussa tarkastelen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen työkaluja Raili Kivirannan (2010) johdolla.

6.1 Kysymystekniikka

”Kysyvä ei tieltä eksy” ja ”suoraan kysymykseen suora vastaus”, jo muinaisissa sanonnoissa kysyminen on avain tietoon. Kysyminen toimii Raili Kivirannan (2010) mukaan myös työkaluna hiljaisen tiedon esiin kaivamisessa. Kysyminen voidaan suorittaa suullisesti tai kirjallisesti.

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä kysymykset keskittyvät työn osaamisen keskeisiin piirteisiin ja työprosessiin. Hyödyllisintä hiljaisen tiedon kannalta on kysyä kysymyksiä jostakin tietystä työtehtävästä tai siihen liittyvistä osaamisesta. (Kiviranta 2010.)

Raili Kiviranta neuvoo kysymään työntekijältä yleisiä osaamisen esille nostavia kysymyksiä, ennen sukeltamista hiljaisen tiedon esiin nostamiseen. Osaamista kuvaavia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

Kuvaile millaista työtä teet?

Minkälaiset periaatteet ohjaavat työtäsi?

Millaisista prosesseista tai tehtävistä työsi rakentuu?

Kenen kanssa tai millaisille asiakkaille teet työtäsi?

Mikä työssäsi on tärkeintä?

Mikä on tärkeää työnantajan, tuloksen tai/ja tuottavuuden kannalta?

Mikä on tärkeää oman motivaatiosi, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kehittymisen kannalta?

Millaisia tietoja ja taitoja tarvitset selviytyäksesi mahdollisimman hyvin omassa työssäsi?

Mitkä ovat vahvuutesi tässä työssä?

Yleisistä kysymyksistä haastatteliija siirtyy hiljaisen tiedon tunnistamiseen esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

Miten osaamisesi eroaa muiden osaamisesta?

Mitkä osa-alueet ovat mielestäsi tärkeimmät?

Millaista sisällöllistä erityisosaamista työssäsi tarvitaan?

Mitkä ovat työprosesseista tärkeimpiä?

Millaisia taitoja näiden prosessien hallinnassa tarvitaan?

Kerro enemmän äsken esittämästäsi prosessista.

Tiivistätkö äsken esittämäsi osa-alueet vielä lyhyesti?

Pystytkö kuvaamaan asian vielä toisin sanoin?

Kerrotko vielä, mihin kaikkeen äskeinen asia liittyy?

Mikä on tämän asian vastakohta tai rinnakkainen ilmiö?

Kuten huomataan, hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen vaatii haastateltavalta pohdintaa, miten hän voisi kuvata saman asian eri tavoin. Kuulustelun omaisesti on kuitenkin mahdollista tunnistaa ja tuoda esiin haastateltavan hiljaista tietoa.

6.2 Dokumentointi

Hiljaisen tiedon dokumentointi vaatii alkuun kysymystekniikkaa. Kuitenkin hiljaiselle tiedolle ominainen sanoinkuvaamattomuus voi olla esteenä jonkin työtehtävään liittyvän hiljaisen tiedon esittämistä. Tällöin työkaluksi valitaan dokumentointi. Työkaluna dokumentointi helpottaa jonkin hiljaisen tiedon, taidon tai osaamisen esittämistä silloin, kun sitä ei sanoin voi kuvata, mutta kuvin kylläkin. (Kiviranta 2010)

Esimerkiksi miellekartan, ns. mind-mapin avulla voidaan kartoittaa työntekijän osaamista. Osaamiskartat ja osaamisluelet auttavat työntekijää sekä esimiestä hahmottamaan työntekijän osaamista ja sitä kautta hiljaista tietoa.

Osaamiskarttaan ja luetteloon on helppo palata myöhemmin täydennyksiä varten.

Osaamiskarttaan täydennetään aluksi työntekijän osaamista parhaiten vastaavat käsitteet (esimerkiksi. tuotantoon siirto) ja siirretään ne uudelle, omaa hiljaista tietoa kuvaavalle kartalle. Karttaa täydennetään niin kauan, kuin omia osaamisia nousee mieleen. Tämän jälkeen kartalta valitaan ne oman osaamisen alueet, joissa on eniten tai tärkeintä hiljaista tietoa.

7 Hiljaisen tiedon jakamismenetelmät

Osaamisen siirtäminen on organisaation tärkeimpiä selviytymiskeinoja. Kun työntekijä siirtyy eläkkeelle, hän vie mukanaan arvokasta työvuosien aikana kartuttamaa tietoa, mikäli hänellä ei ole mahdollista siirtää osaamistaan esimerkiksi perehdyttämisen kautta uudelle työntekijälle ennen eläkkeelle siirtymistään (Kiviranta 2010.)

Osaamisen siirtäminen on parhaillaan vastavuoroista ja kumpaakin osapuolta hyödyttävää. Parhaimmillaan perehdyttäjä saa perehdytettävältään uusia oivalluksia ja näkökulmia omaan osaamiseensa samalla, kun perehdytettävä kartuttaa osaamistaan (Kiviranta 2010.)

Osaamisen siirron otollisin hetki on Kivirannan (2010) mukaan käytännön työssä. Tällöin perehdyttäjä ja perehdytettävä ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja pystyvät keskustelemaan ja jakamaan asioita, joita käytännön työ synnyttää.

Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Jakamiskeinot voidaan jaotella yksilölähtöisiin, parityöskentelylähtöisiin sekä pienryhmätyöskentelyyn, joskin keinoja voidaan soveltaa keskenään. Tässä luvussa käyn läpi hiljaisen tiedon jakamiskeinot pohjautuen Raili Kivirannan (2010) näkemykseen.

7.1 Yksilölähtöiset menetelmät

Kuten aiemmin on todettu, hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan vähintään kaksi ihmistä. Yksilölähtöiset keinot palvelevat kuitenkin hiljaisen tiedon jakamisessa henkilön omaa halua hakea ja löytää tietoa.

Lukemalla kuka tahansa voi kartuttaa tietovarojaan näkyvän tiedon osalta. Toisaalta luettuun muotoon saatettu tieto perustuu joissain tapauksissa toisen ihmisen kokemuksiin tai tulkintoihin jostain asiasta, tällöin lukemalla voidaan tavoittaa ripaus hiljaista tietoa, joskaan ei niin kokonaisvaltaisesti kuin vuorovaikutuksessa.

Kirjoittamisen voidaan sanoa olevan omaehtoista tiedon jakamista. Kun työntekijä kirjoittaa muistiin osaamistaan, työtehtäviään tai omia ajatuksiaan, toimii kuvaus porttina kirjoittajan sisäiseen maailmaan.

Toisen työhön tutustuminen auttaa yksilöä näkemään muiden vastaavassa toimessa olevien kollegojen ajatusmaailmaa ja toimintatapoja. Tutustuja havainnoi, kuuntelee ja seuraa toisen työtä ja ottaa tästä oppia. Yksilölähtöisen keinon osalta toisen työhön tutustumisessa lähtökohtana on tutustujan halu kartuttaa tietoisuuttaan.

Sijaisuuden hoitaminen antaa perusteellisemmän kuvan toisen henkilön työstä, tosin vaikeutena tiedonsiirrossa on se että itse työtä tekevä henkilö ei ole paikalla. Tällöin ensiarvoisen tärkeäksi hiljaisen tiedon osalta nousee se, onko työn tekeminen dokumentoitu hyvin.

Tehtävä- ja henkilökierto on teollisuudessa hyväksi havaittu keino oppia erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Tässä keinossa vaihdetaan nimensä mukaisesti toisen henkilön kanssa työtä. Hiljaisen tiedon kannalta edistävintä on se, että työntekijät voivat vaihtaa näkemyksiään keskenään työn herättämistä ajatuksista ja tunteista.

7.2 Paripohjaiset menetelmät

Tietoisessa yhteistyössä hiljaisen tiedon jakaminen toisen henkilön kanssa on Raili Kivirannan (2010) mukaan kaikista keinoista hyödyllisintä ja tehokkainta. Tällöin henkilöt voivat tarkastella tiedon jakamisen tavoitteita, arvioida yhdessä koko prosessia sekä pohtia mahdollisia muokkauksia työtapoihin.

Sosiaalisille ja yhteistyöhaluisille työntekijöille oivallisin parityöskentelymalli on vapaamuotoinen työskentely työparin kanssa. Tämä on luontevin työtapa tilanteissa, joissa kokenut työntekijä saa työparikseen kokemattoman työkaverin. Työpari oppii toinen toiseltaan ajattelu- ja työtavoista, jolloin tiedon siirtyminen ja oppiminen on molemminpuolista. Työparin motivoituminen mittaa osaamisen vaihtuvuuden nopeuden tässä menetelmässä.

Työhön opastuksessa ja perehdyttämisessä työtehtävää opettava opettaja ja tulokas käyvät tiedon vaihdantaa, joskus myös hiljaisesta tiedosta. Opastaja siirtää tulokkaalle omia arvojaan, uskomuksiaan sekä ajattelu- ja toimintatapojaan, jolloin hiljaisen tiedon merkitys nousee esiin esimerkiksi perehdyttäjän valinnassa.

Mestari-kisälli- ja mentorointimallit siirtävät Kivirannan (2010) mukaan tietoisimmin hiljaista tietoa kokeneen ja vähemmän kokeneen työntekijän välillä. Mestari-kisälli–menetelmä ja mentorointimenetelmä eroavat toisistaan hiukan. Mestari-kisällimallissa tavoitteena on ollut opettaa kokeneemman taidot vasta-alkajalle, jolloin pääpaino oppimisessa on ollut enemmän taidossa kuin tiedossa. Mentoroinnissa aloitteen tekijä on tavallisesti vähemmän kokenut, jolloin hän määrittää mentoroinnin tavoitteet. Mentoroinnissa keskitytään laajemmin elämän ja työuran asioissa, ei niinkään keskitytysti tietyn työtehtävän parissa.

Kiviranta (2010) esittelee Hilti-parin, joka on keskittynyt nimenomaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Parin tavoitteet lähtevät organisaation tarpeista, ja tällöin työnantajan on valittava projektiin lähtevät työntekijät, joilla on pidemmän ajan kokemusta työstään. Hilti-pari -työskentelyssä kokeneelle työntekijälle valitaan vastinpariksi kokematon työntekijä joka halutaan kouluttaa työtehtävään. Varsinainen työskentely menee mentorointiprosessin mukaisesti, joskin hiljaisen tiedon sisällöllisiä ja menetelmällisiä puolia hyödyntäen.

7.3 Ryhmäpohjaiset menetelmät

Tiimityöskentely on toimiessaan oiva ratkaisu hiljaisen tiedon jakamiseen. Mikäli tiimin on onnistuttu saamaan eri-ikäisiä henkilöitä, erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen ylläpito on helppoa ja erilaiset persoonallisuudet hitsautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kiviranta, 2010)

Työn tai työmenetelmien kehittäminen palvelee hiljaisen tiedon jakamista. Kun joukko työntekijöitä samasta tai eri yksiköstä istutetaan samaan pöytään ratkomaan työssä esiintyviä haasteita ja etsimään ratkaisuja niihin, he samalla huomaamatta käyvät läpi myös erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Lisäksi jokaisen oma osaaminen tulee esille, kun yhdessä pohditaan työn herättämiä kysymyksiä. (Kiviranta, 2010)

Erilaiset koulutukset ja valmennukset toimivat myös hiljaisen tiedon jakamispaikkoina sen mukaan, miten osallistujat ovat valikoituneet. Opettajakohtainen opetus siirtää vain vähän hiljaista tietoa, joten osallistujien määrä ja laatu vaikuttaa siihen, kuinka hiljainen tieto siirtyy. Toisin sanoen opetuksen tulee olla ryhmäkeskustelun omaista, jos tavoitteena on hiljaisen tiedon siirtyminen koulutuksen kautta. (Kiviranta, 2010)

Valmennuksen käyttö hiljaisen tiedon siirtämistarkoitukseen on kiinni osallistuneiden jakautumisesta ja valmennuksen pituudesta. Hiljaisen tiedon

siirtämisen kannalta otollisinta on, että osallistujia on suuri joukko ja että valmennus ei rajoitu yhteen päivään. (Kiviranta, 2010)

Opintopiirejä voidaan muodostaa jotain työhön liittyvää asiaa varten, esimerkiksi uusien työhöjeiden tai tuotteiden opettelua varten. Opintopiiri eroaa koulutuksesta siinä, että ryhmä kokoontuu säännöllisesti tarvittavan ajanjakson ajan. Opintopiireissä keskusteluissa usein nousee hiljaiseksi tiedoksi luokiteltavaa osaamista. (Kiviranta, 2010)

Ryhmämuotoinen työnohjaus pitkänä yhtäjaksoisena prosessina mahdollistaa hyvän hiljaisen tiedon jakamisen. Tosin ryhmän kokoonpanolla on merkitystä, minkä lisäksi luottamus nousee tärkeäksi tekijäksi, koska työnohjauksessa keskustelut kulkevat työprosessien lisäksi vuorovaikutussuhteissa. (Kiviranta, 2010)

Monessa organisaatiossa on käytäntönä viikko- tai tiimipalaverit, jotka edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista, mikäli kokouksissa käsitellään erilaisia tapahtumia ja kokemuksia, joita osallistujien eteen on töitä tehdessä saattanut tulla. (Kiviranta, 2010)

Projektiryhmät tuovat yhteen eri yksiköiden osaajia. Tällöin projektityö toimii osaajan osaamisen laajentamiseen oman työn raamien ulkopuolelle. Hiljaisen tiedon laajentamisen näkökulmassa Raili Kiviranta suosittelee että työntekijä käy esimiehen kanssa läpi, mitä osaamista haetaan tai jaetaan ja millaiset projektit tukevat parhaiten yhdessä sovittuja tavoitteita. (Kiviranta, 2010)

Aiemmin esiteltyä Hilti -pari -menetelmää soveltaen ryhmäpohjaiseksi menetelmäksi voidaan nimetä myös Hilti-ryhmä. Kuten Hilti-parissa, myös tässä ryhmän pääpainona on ainoastaan hiljaisen tiedon siirtäminen. Ryhmän keskustelua ohjattaisiin siten, että kokeneet työntekijät käyvät läpi merkityksellisiä onnistumisen kokemuksia työssään. Tällöin päästään kiinni menestyksellisessä työn tekemisessä tarvittaviin osaamisiin, joita voidaan

aiemmin esitellyn kyselytekniikan kautta syventää niin, että kokemattomat työntekijät saavat hyvän kuvan osaamisesta. Myös kokemattomat saisivat tilaisuuden tuoda omaa osaamistaan esille, jolloin tiedon jakaminen on molemminpuolista. (Kiviranta, 2010)

8 Tutkimus hiljaisesta tiedosta tiimissä

8.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmani on kuvata hiljaisen tiedon siirtymistä Yritys X:n yhdessä tiimissä. Tiimiin kuuluu neljä henkilöä, joista haastattelin kolmea. Tutkimusongelmani vastaa kysymykseen, mistä työtiimin asiantuntijan hiljainen tieto koostuu ja miten sitä siirretään työtiimin sisällä.

Tiimin päivittäisiin työtehtäviin kuuluu puhelimitse tapahtuva sekä sähköpostitse tapahtuva asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu koostuu usein opastuksesta yrityksen tarjoaman palvelun käyttöön. Yhteydenotot saattavat liittyä myös itse palvelun käyttöönottoon sekä palvelun kautta vastaanotettujen tapahtumien selvittelyyn.

Tiimin päivittäisiin työtehtäviin kuuluu niin ikään sopimusmuutosten teko palvelua käyttävien asiakkaiden muutosilmoitusten pohjalta, palveluun liittyvien salasanojen uusiminen sekä palvelun toimivuuden testaaminen ja tuotantoon siirto asiakaskohtaisesti.

Tiimissä työskentelevät henkilöt ovat kaikki ammattinimikkeeltään asiantuntijoita. Jokaisella on erilainen osaamisen ja tietämyksen tausta ja jokainen henkilö omaa paljon erilaista aiemmin kartoitettua tietoa aiemmista työpaikoista sekä työskentelystä talon muilla osastoilla. Haastateltavien työuran pituus kyseisessä tiimissä vaihtelee kolmen vuoden ja muutaman kuukauden väliltä.

Tiimi on ollut tämänhetkisessä kokoonpanossaan alle puoli vuotta, mutta työtiimi on ollut osa yritystä jo kaksi vuotta. Työtiimi ei henkilömääräisen pienuutensa johdosta ole ollut itsenäinen, vaan kuulunut organisaatiossa aina johonkin osastoon. Osasto, jonka yhteydessä tiimi on ollut, on vaihtunut kahdesti. Tiimi kiinnitettiin tämänhetkiseen osastonsa yhteyteen reilu vuosi

sitten, talvella vuonna 2010. Tuolloin tiimi muutti organisaation sisällä myös fyysisesti uusiin toimitiloihin uuden osaston yhteyteen.

Tiimin jäsenillä on paljon näkyvää tietoa, mutta myös hiljaista tietoa, jota muutokset organisaatiossa ja tiimin sisällä ovat tuoneet. Tiimin jäsenten päivittäiset työtehtävät myös mahdollistavat hiljaisen tiedon kautta osaamisen ja tietämyksen karttumisen. Lisäksi tiimin henkilömääräinen pienuus mahdollistaa tiedonsiirtymisen tutkimisen.

8.2 Tutkimuskeino

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi voi valita kvalitatiivisen, toisin sanoen laadullisen tai kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusmenetelmän. Valitsin tutkimuskeinoksi laadullisen tutkimuksen, sillä tavoitteenani on tutkia työtiimini jäsenen hiljaisen tiedon koostumista ja sen siirtymistä työtiimissäni.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin (KvaliMOT.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa toimintatutkimus ja tapaustutkimus. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan (KvaliMOT.)

Tapaustutkimuksessa puolestaan tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja (KvaliMOT.)

Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). Vaikka kyse onkin tietystä, yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa on kuitenkin hyvä pohtia tuloksia myös laajemmin: Mitä kyseinen tapaus opettaa vastaaville tutkimusprosesseille? Miten saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muuhun tai muualla? Miten yksittäistapauksen tuloksia voi käyttää apuna suunniteltaessa aihetta koskevia laajempia tutkimuksia? (KvaliMOT.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä valitsin tapaustutkimuksen, sillä tutkimukseni kohteena on tapauksellinen, yksittäinen tapahtuma. Tutkimukseni pyrkii antamaan vastauksen tutkimusongelmaan miksi - ja miten -kysymysten avulla.

8.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aikana olen keskittynyt havaintojen tekemiseen lähinnä tiimin sisäisestä ja ulkoisesta tiedonjakamisesta. Tosin havainnointini ei ole ollut systemaattista, joten siitä syystä tutkimukseni pääpaino on haastattelussa saaduilla vastauksilla.

Haastattelun voi laadullisessa tutkimuksessa toteuttaa avoimena haastatteluna, teemahaastatteluna, strukturoidusti tai puolistrukturoidusti tai ryhmähaastatteluna (KvaliMOT.)

Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon vaan se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti ja paljolti haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelussa puolestaan käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja, ilman pikkutarkkoja kysymyksiä. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun erona on se, että strukturoitu haastattelu vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjeistetusti. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle on mietitty teemat, mutta niiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki esitetään haastateltaville. Ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä (KvaliMOT.)

Koska tiimi on pieni ja aiheeni ei ilmiönä ole yleisesti tunnettu, päädyin toteuttamaan tutkimuksen teettämällä jokaisen tiimin jäsenen kanssa puolistrukturoidun haastattelun.

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty hankkia tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville sen vuoksi haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti haastattelussani on mietitty teemat, mutta niiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki esitetään haastateltaville (KvaliMOT.)

Haastateltavani ovat tiimin jäseniä. Lisäksi haastattelen viittä liiketoiminnan kanssa työskentelevää henkilöä tiimistä saatujen vastausten tueksi. Haastattelut suoritettiin kahden kesken erillisessä suljetussa tilassa lokakuussa 2011, ja kysymyksiin vastattiin suullisesti. Haastatteluissa minulla oli nauhuri mukana, jotta pystyin keskittymään itse haastatteluun. Haastatteluiden äänitalliointeja hyödynsin tulosten tulkitsemiseen ja tallentamiseen.

Haastatteluni teemana on haastatella tiimin jäseniä osaamisesta, hiljaisesta tieosta sekä tiedonsiirrosta. Olin laatinut tarkkoja kysymyksiä, jotka on jaettu

osioihin teemoittain, Tässä otin mallia Raili Kivirannan (2010) ohjeistuksesta. Seuraavassa kappaleessa haastattelukysymykset, jotka esitin tiimin jäsenille.

8.4 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset on jaettu osioihin osaaminen, hiljainen tieto ja tiedonsiirto.

Osaaminen

Mitä erilaisia tehtäviä työhösi kuuluu?

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässasi?

Mitä tietoja ja taitoja tarvitset selviytyäksesi mahdollisimman hyvin työssäsi?

Kerro konkreettinen esimerkki oppimistilanteesta tiimissä (esimerkiksi uusi työtehtävä)

Näiden kysymysten avulla pyrin selvittämään henkilön osaamista ja samalla tietoa siitä, kuinka henkilö itse tuntee osaamisensa karttuneen. Edellä mainittujen kysymysten pohjalta siirryn tavoittamaan henkilön hiljaista tietoa.

Hiljainen tieto

Mistä tiedät että olet onnistunut työtehtävässä?

Minkälaisesta henkilökohtaista osaamista hyödynnät työtehtävissäsi?

Kerro konkreettinen ongelmatilanne (esimerkiksi vaikea työtilanne) jonka olet ratkaissut.

Näiden kysymysten kautta pyrin tavoittamaan henkilön hiljaisen tiedon. Kysymysten on tarkoitus saada henkilö kertomaan omasta hiljaisesta tiedostaan tietämättään. Kysymykset ovat tarkoituksellisesti samanlaisia, jotta henkilö

pystyy vastauksien kautta mahdollisesti tiivistämään tai kertomaan asian toisin, jolloin on mahdollista tavoittaa henkilön hiljainen tieto.

Tiedonsiirtyminen

Miten itse jaat tietoa omassa tiimissä?

Mikä vaikuttaa haluusi jakaa tietoa?

Miten näet tiedon jakamisen ja siirtäminen sujuvan etäkaupanpalvelut liiketoiminta-alueella yli tiimirajojen?

Minkälaisia haasteita olet kokenut tiedon jakamisessa?

Onko haasteita ratkaistu?

Millä tavalla tiedon kulkua voisi parantaa?

Näiden kysymysten avulla on tarkoitus saada tietoa henkilön tiedonjakamishalusta ja antaa hänelle mahdollisuus kertoa omista tiedonjakamiskokemuksistaan tiimissä. Kysymysten avulla on tarkoitus myös selvittää asenteita tiedonjakamista kohtaan sekä selkeyttää henkilön ajatuksia tiedonjakamisesta.

9 Haastattelujen analysointi

Haastattelin Yritys X:n yhtä tiimiä lokakuussa 2011. Haastattelun teemoja olivat osaaminen, hiljainen tieto ja tiedon siirto sekä jakaminen. Etsin haastatteluilla vastausta siihen, mitä on Yritys X:n yhden tiimin hiljainen tieto, miten se siirtyy ja miten sitä jaetaan.

Haastateltavat työskentelevät yhdessä tiiminä ja ovat päivittäin tekemisissä toistensa kanssa. Haastateltavat myös tiesivät, ketä aion haastatella. Haastattelut suoritettiin kolmen päivän aikana siten, että jokaiselle haastattelulle varattiin tunti aikaa ja päivän aikana haastateltiin yksi henkilö.

Seuraavassa käyn läpi, millaisia vastauksia haastateltavat antoivat.

9.1 Osaaminen

Osaaminen-osion kysymykset koskivat haastateltavan osaamista, mitä tietoja ja taitoja hänellä on, miten osaaminen on karttunut ja mitä osaamista hän hyödyntää työssään.

Vastaajien mukaan tiimin tekemä työn luonne on enimmäkseen selvittelytyötä. Tiimin työtehtäviksi vastaajat nimeävät seuraavia työtehtäviä ja tehtäväkokonaisuuksia:

- Asiakaspalvelutuki ja niihin liittyvät oheistoiminnot, kuten asiakastietojen ylläpito, palvelu- ja tietomuutokset, sopimuskäsittely
- Tarjottavan palvelun käyttöönotot, niihin liittyvät tukiyhteydenotot sekä tekniset selvittelyt
- Perehdytykset

- Tiimin sisäisten ohjeiden päivittäminen sekä uusien ohjeiden luonti tiimin ulkopuolisille osastoille sekä ryhmille
- Asiakkuustiimitoiminta, jossa toimitaan vastinparina yritysasiakkaiden suuntaan, tarkoittaen että tiimin jäsen saa itselleen kohdistettuja selvityspyyntöjä talon sisäisesti tai suoraan yritykseltä. Tämän lisäksi toimintaan kuuluu käyminen asiakastapaamisissa tiimin liiketoiminnan asiantuntijana
- Toiminen myynnin tukena, jossa työtehtävät sisältävät yleistä asiakkaan hyväksi tehtävää selvittelyä ja ideointia, käyttöönottoprojekteissa mukana oloa sekä asiakaskäyntejä
- Organisaation sisäisissä projekteissa tiimin ja/tai liiketoiminnan edustajana toimiminen. Projekteilla pyritään kehittämään liiketoimintaa ja projektitoimintaan liittyy muun muassa projektiin kuuluvien tiimiläisten kanssa pidettävät palaverit
- Sisäinen kehitystyö ja kehitysehdotusten laatiminen. Kehitysehdotukset voivat liittyä tiimin töiden organisointiin, tarjottavaan palveluun itse tuotteena, palvelutukeen tai asiakasohjeistukseen.

Yllä mainituista työtehtävistä on tiimin jäsenten kesken sovittu tietyt vastuualueet jokaiselle jäsenelle, kuitenkin jokaiselta tiimin jäseneltä edellytetään valmiuksia jokaisen yllä mainitun työtehtävän hoitamiseen.

Erään vastaajan mukaan tehtävät jakaantuvat tiimissä jäsenten mielenkiinnon mukaan:

Mä olen ihan oman mielenkiinnon kautta ottanut niitä caseja.

Toisen vastaajan mukaan nimetyt työtehtävät vaikuttavat hänen työtehtävien valintaan.

Toisten sähköposteja en hoida, sellaisia joista näen että joku toinen on hoitanut. Ohjaan tekniset kysymykset muille. Jos muut eivät ole paikalla, otan soittopyynnön.

9.2 Tiimin tiedot ja taidot

Haastatteluissa mainittiin seuraavia tietoja ja taitoja sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita vastaajat ovat hyödyntäneet tehtävässään:

- Tiimin käytössä olevien työohjelmien ja sovellusten hallinta
- Tietokoneen käyttö
- Perehtyminen HTML-ohjelmointiin
- Tarkkuus ja huolellisuus
- Toisten huomioiminen
- Kielitaito, sillä lähdemateriaali on usein englanniksi. Asiakkaiden suuntaan tulee pystyä tuottamaan tekstiä ja puhua suomea, ruotsia ja englantia.
- Looginen ajattelu ja ongelmanratkaisutaito
- Vahvan osaaminen asiakasrajapinnassa työskentelystä
- Ulospäin suuntautuneisuus
- Esiintymistaito
- Neuvottelu- ja neuvontataito

Kysyttäessä mitä tietoja ja taitoja tiimin asiantuntija tarvitsee selviytyäkseen mahdollisimman hyvin työssään, vastaajat antavat seuraavanlaisia vastauksia:

Tää vaatii sellasta kokonaisuuksien hallitsemista, että kokonaisuuksia käsittelemällä pystyy ratkomaan asiakkaiden ongelmia tai antaa heidän suuntaan kehitysehdotuksia. Eli monesti vaaditaan organisointikykyä, priorisointikykyä ja myös paineensietokykyä.

Jotain semmosta omaa ajattelutaitoa ja logiikkaa. Yleisesti asiakaspalveluun liittyen pitää olla pitkää pinnaa. On myös hyvä jos osaa käyttää kaikkia ohjelmia. Tietty jos ymmärtää jotain bisneksestä niin se auttaa.

Tiimin jäsenelle on työssään hyötyä tietoteknisestä osaamisesta ja rajapintojen tietämyksestä. Myös koodaustaito on asiantuntijalle eduksi:

Nää nyt on semmosii usein periaatteessa että jos etukäteen jotain voisi olla hyödyllisiä nii jonkin tason kodaamistaito on varmasti ihan hyvä. Mut eihän meistäkään kellään ole sitä ennestään ollut. Ne asiat on sitten opiskeltu niistä meidän ohjeista.

Tiimin jäsenten osaaminen on karttunut eri tavoin. Tiimillä on työohjeet jokaiseen työtehtävään, joita uuden työtehtävän opetuksessa voi hyödyntää. Pääasiassa uuden työtehtävän oppiminen on tapahtunut vastaajien mukaan työohjeista katsomalla. Pääpaino oppimisessa on lähes kaikilla ollut kysymisessä ja tekemällä oppimisessa:

Mä olen niinku opiskellut asiat käytännön kautta, eli sitten kun tuli jotain ongelmia niin sitten tietysti kysyi heti.

Eräs vastaaja kertoo oppimistilanteesta tiimissä seuraavasti:

Se tapahtui niin sanotulla vierihoidolla. Eli siinä käydään vanhemman kollegan kanssa läpi se kokonaisuus. Käydään se kokonaisuus yhdessä läpi ja monesti meiltä löytyy kirjalliset ohjeet joita voidaan samalla seurata. Siinä voi sitten kysyä niin paljon kun haluaa ja tietysti myöhemmin myös jos haluaa.

Toinen vastaaja kertoi kokeneensa oppimistilanteen tiimissä puolestaan seuraavasti:

Joku on viskassut kouraan työohjeet että kato tosta miten se tehdään ja mä olen mennyt sen mukaan. Kukaan ei ole varsinaisesti tullut viereen ja opastanut miten se tehdään, että mä olen sitten vaan huudellut ja kysellyt tarkennusta ja apua tiimin jäseniltä. Kun saan vastauksen, teen lisäyksen työohjeisiin mikäli se kohta puuttuu.

Eräs vastaaja tuntee oppimistilanteiden olevan tiimissä hidastempoisia ja vastauksia kysymyksiin pätkäillänsä koska ratkaisuvaihtoehtoja on monia:

Joo olen saanut vastauksia, se vaan et tossa tiimissä on ehkä vähän hitaamman puoleisempaa kuin ehkä muualla. Vastaus on että sä voit tehdä sen näin tai näin tai sitten näin.

Yleisesti tiimin työtehtävien ja toimintatapojen oppimisesta haastateltavat kertovat seuraavasti:

Oppiminen on tapahtunut yrityksen ja erehdyksen kautta osittain. Tai no ei erehdyksen mutta silleen että millään kaikkia asioita ei voi tietää, kysymällä oppii.

Kun jonkun uuden tiedon saa niin se pitää tavallaan analysoida niin silloin se jää sun päähän. Se on vähän niinku tää Hauki on kala, et jos ei mieti mikä vastaus on ja mitä se tarkoittaa niin ei se jää päähän. Mut jos asian ymmärtää mikä siinä on taustalla niin se jää paremmin päähän.

9.3 Hiljainen tieto tiimissä

Hiljaista tietoa on vaikea kuvailla, tämä kävi ilmi myös haastattelussa. Kuitenkin kysymysten kautta sain haastatteluissa vastauksia, joista hiljaista tietoa voi tulkita. Hiljaisen tiedon tulkintaan pyysin vastaajia kertomaan, mitä henkilökohtaista erityisosaamista he ovat työssään hyödyntäneet ja mistä tietävät, että ovat onnistuneet työssään.

Erään vastaajan mukaan onnistuakseen omassa työtehtävässään, täytyy tiimin jäsenen hallita tarjottavaan palveluun liittyvä tietotaito, palvelun käyttöön liittyvää osaamista ja teknistä osaamista, joka liittyy integrointiin. Lisäksi onnistuminen työssä edellyttää laajemmin etäkaupankäyntiin liittyvää osaamista: sopimusehdot, etämyynnin ohjeistus, etämyyntiin liittyvät korttijärjestöjen ohjeistukset, osaamista riskienhallintaan ja tietoa väärinkäytösten torjuntaan. Näiden lisäksi täytyy hallita laajempia korttimaksamiseen liittyviä kokonaisuuksia sekä talon sisäisiä asioita.

Eräs vastaajista puolestaan kuvailee erityisosaamista seuraavasti:

Mitä enemmän mennään sellasiin mitkä ei ole rutiinihommaa, joka vaatii enemmänkin vain tarkkuutta ja huolellisuutta, niin sitä enemmän pitää pystyy hahmottamaan tämmösiä kokonaisuuksia ja analysoimaan sitten varsinkin jos on mukana projekteissa joissa halutaan kehittää toimintaa tai jotain sisäisesti tai palvelua asiakkaiden suuntaan.

Tietysti on sellaisia erikseen tehtäviä jotka vaatii osaamisen yhdistelyä ja ne on sellasia jotka opitaan siinä tekemällä.

Vastaajat ovat siirtyneet tämänhetkiseen työtehtävään vaihtelevasti joko talon ulkopuolelta tai organisaation sisältä joltain muulta osastolta. Muutama vastaajista mainitsee erityisosaamiseksi työssään karttuneen tietämyksen talon toiminnasta sekä tietämyksen, mitä muilla osastoilla tehdään:

Tiedän mitä muilla osastoilla tehdään, joten pystyn tarvittaessa opastamaan asiakkaan oikealle osastolle.”

”Kun on ihmisten kaa puhunu mitä ne tekee ja kun osittain on olemassa jotain materiaalia missä kerrotaan mikä asia on kenenkin vastuulla.

Kun haastateltavia pyydetään kertomaan, miten tiimin asiantuntijat ratkaisevat vaikeita selvittelytyötä vaativia työtehtäviä, vastukset ovat seuraavanlaisia:

Mä ratkaisen sen niin että jos en itse tiedä vastausta niin riippuen ongelmasta olen meiltä sellaseen tahoon yhteydessä jonka uskon tietävän siihen vastauksen. Yleensä se menee niin että jos se ei sitten ole oikea henkilö niin se on kyllä sitten tiennyt oikean henkilön jolta asiaa voi kysyä. Kun tietää mitä suurin piirtein henkilöt täällä tekee, niin se osumatarkkuus on suhteellisen hyvä ollut.

Jos ei tiää johonki asiaan vastausta niin sit se on pakko vaan kysyä.

Monesti vaikean selvittelytyön teki haastavaksi itse selvittämisen hankaluus:

Tuli mieleen mitkä on hankalia aina on tämmöset kovinkin tekniset asiat. Ne vaatii meillä että ollaan aina kehityspuoleen yhteydessä ja monesti jos on oikeen teknisiä niin ne vaatii sovelluspuolen koodareiden perehtymistä aiheeseen. Siinä mielessä tällaiset on hankalia koska siihen ei ite voi vaikuttaa suoraan koska se on niin teknistä asiaa että vaatii sen alan asiantuntijoita. Kun on saanut sieltä sen tiedon puristettua niin sen jälkeen se tieto välitetään asiakkaalle. Kun on sitten saatu joku palveluun liitetty järjestelmä toimimaan asiakkaan päässä niin tietää et se on sitten hoidettu.

Yleensä tollaset asiat on hitaampia selvittää mihin meillä ei tarvitse olla osaamista. Tavallaan se raja menee siinä että jos sitä asiaa ei ole kerrottu siinä asiakasohjeituksissa tai meidän dokumenteissa niin se on aika vedenjakaja siinä, siinä vaiheessa vaaditaan syväosaamista joka vaatii talon sisällä muiden henkilöiden apua kuin vaan omaa tiimiä.

Kun haastateltavilta kysytään, mistä he tietävät onnistuneensa työtehtävässä, yleisesti ensimmäisten vastausten joukossa vastauksena saadaan yleisimmin, että asiakaspalautteesta tai kun vastaaja on noudattanut työohjeita

työtehtävässä. Kun kysymystä tarkennetaan, mistä vastaaja henkilökohtaisesti tietää onnistuneensa työtehtävässä, saan seuraavia vastauksia:

Se perustuu sovittuun käytäntöön ja kun ne on otettu huomioon niin silloin siinä on onnistunut. Esim. puhelintyöskentelyssä onnistuminen pohjautuu osittain siihen että tietää että on osannut ottaa kaikki asiat huomioon mitkä sisältyy ehkä tämmöseen yleisesti hyväksi havaittuun palvelutilanteeseen. Joskus se lopuksi se konkretisoituu esimerkiksi kiitokseen asiakkaan suunnalta.

Se (onnistuminen) on vähän tämmönen, se on sellainen henkilökohtainen kokemus osittain milloin tuntee onnistuneensa. Silloin kun on käsitellyt hoidettavan asian ns. perinpohjaisemmin niin silloin on tyytyväinen ja tietää onnistuneensa ja on osannut ottaa kaikki näkökulmat huomioon.

Sen pystyy sulkemaan sen jutun ettei siihen tarvitse palata enää, silloin tiedetään että siinä on onnistunut koska ei tule lisäkysymyksiä asiakkaan suunnalta.

Kun homma toimii taas ja kenties siihen saatu syy miksi ei ole toiminut niin siinä vaiheessa asiakas on tyytyväinen.

Eräs vastaaja ei ole tuntenut haastavien selvittelytöiden lisäävän hänen hiljaista tietoaan: Vaikeista caseista en koe että opin paremmin kuin linjatöistä sillä asiaa pallotellaan ja lopulta joku muu kuin minä vastaa asiakkaalle, eikä vastaaja kerro miten asia hoidettiin.

Yleisesti vastaajat ymmärtävät, että hiljainen tieto karttuu tekemällä. Vastauksissa kuvataan asiaa seuraavasti:

Täähän on alana aika erikoisala, että mitään suoraa koulutusohjelmaa ei ole olemassa.

Tietysti on sellaisia erikseen tehtäviä jotka vaatii osaamisen yhdistelyä ja ne on sellasia jotka opitaan siinä tekemällä.

Tää on paljolti tää meidän työtehtävä sellanen et osaaminen karttuu tekemisen ohella ja ajan saatossa.

Vastauksista ilmenee myös, että haastateltavat kartuttavat hiljaista tietoaan oma-aloitteisesti. Eräs vastaaja kirjaa itselleen ylös kysymyksiä ja vastauksia asioihin, jotka itselle ovat olleet epäselviä, jotta hän voi myöhemmin tarkistaa, mikä on oikea ratkaisumalli asiaan tai miten asia on aikaisemmin ratkaistu. Toinen vastaaja ei kuitenkaan näe dokumentointia järkeväksi:

Suht hyvin on asiat pysynyt päässä. Jos ei ekan kerran jälkeen niin sitten toisen kerran jälkeen.

Omien sanojensa mukaan eräs vastaaja pitää itsensä ajan tasalla perehtymällä talon sisäisiin asioihin, käymällä palavereissa ja suorittamalla verkkokoulutuksia. Myös tutustuminen organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin tapahtuu vastaajilla oma-aloitteisesti.

Vastauksista on myös huomattavissa tiimin jäsenten kiinnostus työtään kohtaan. Erityisesti mielenkiintoa tiimin asiantuntijan työhön tuovat selvitystyöt sekä ongelma tilanteiden ratkaiseminen. Vastaajista organisaation toiminta on mielenkiintoista, joka edistää vastaajien kohdalla hiljaisen tiedon kartuttamista.

Hiljaista tietoa käsitteleviin kysymyksiin oli vaikeaa saada vastauksia ja oli selvästi huomattavissa, että vastaajilla oli vaikeuksia vastata hiljaista tietoa käsitteleviin kysymyksiin. Kuitenkin jokainen vastaaja vastasi jokaiseen kysymykseen.

Uskon, että haastattelun avulla saatiin pintaraapaisu tiimin hiljaiseen tietoon, syvällisempi ja tarkempi tunnistaminen pystyttäisiin saavuttamaan jatkamalla tutkimusta siten että pyydetään tiimin jäseniä tekemään henkilökohtaisen osaamiskartoituksen ja lisähaastatteluiden pohjalta saada tiimin jäsenet pohtimaan tiimin sisällä olevaa hiljaista tietoa.

9.4 Tiedon jakaminen ja siirtyminen

Haastattelussa selvitin myös tiimin mielipiteitä tiedon ja osaamisen jakamiseen tiimissä sekä yli tiimirajojen koko liiketoiminnan alueella. Tämän teeman kysymykset herättivät selvästi keskustelua, ja kaikilla vastaajilla oli oma näkökulmansa kerrottavana tiedon ja osaamisen kulusta.

9.5 Tiedon jakaminen ja siirtäminen tiimissä

Jokainen tiimin jäsen kertoo jakavansa tietoa tiimissä. Vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että tiimin jäsenen tulisi pyrkiä aina kiinnittää huomiota siihen että tiimissä jaettu tieto välittyy kaikille.

Jos se asia on joku semmonen mikä vaikuttaa enemmänki semmoselta joihin niinku muutkin voisi törmätä niin sillon olen mun mielestä siitä informoinut.

Jos kuulen uutta mikä liittyy meihin kaikkiin, meidän tekemisiin tai palveluun niin aina jaan sen eteenpäin. En panttaa itsellä tietoa, se on vain kaikille haitaksi jos se jää vaan omaan tietoisuuteen.

Aina vähän tämmösen asian kanssa on miettiminen mikä tieto olisi tarpeellista jakaa mihinkäkin suuntaan.

Haastattelun perusteella tieto siirtyy tiimissä joko suullisesti puhumalla tai kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Vastaajien vastauksia vertailemalla huomaa kuitenkin, että näiden kahden tiedonjakamismenetelmän käyttö ei ole tiimissä yksimielinen. Osa vastaajista kannattaa ehdottomasti tiedon jakamista puhumalla, toisaalta tiedon jakamisessa sähköisesti koetaan olevan puolensa.

Jos on tämmösestä toisen käden tiedosta kyse niin helppo on sitten välittää viestejä mitä on saanut ite tai koota esim. palavereista saatuja tietoja tai muistioista.

Olisi mukavampi että muutokset puhuttaisi ensin että mikä juttu on ja mikä tulee muuttumaan ja sen jälkeen laittaisi viestin. Viestejä tulee kokoajan ja sit sä puolet ymmärrät ja puolet et ja sitten viesti jää lopulta sähköpostin uumeniin.

Tiimillä on käytössä sähköinen kalenteri, johon tiimin jäsenet merkitsevät kaikki mahdolliset menonsa. Kalenterin merkinnät näkyvät tiimin jokaiselle jäsenelle. Sähköinen kalenteri saa vastaajilta kiitosta informatiivisuutensa vuoksi, tosin toivomisen varaa olisi kuitenkin siinä, että menosta kerrottaisiin enemmän kuin esimerkiksi vain palaverin nimi. Tätä lisätietoa ei kuitenkaan tarvitsisi liittää kalenteriin, vaan tieto voisi tulla tiimille muuta kautta.

Tiimin jäsenten työpisteet on aseteltu siten, että tiimiläiset istuvat samassa huoneessa vierekkäin ja toisiaan vastapäätä. Tiimin tämän hetkinen istumajärjestys on havaittu toimivammaksi ratkaisuksi kuin aiemmat istumajärjestelyt:

Paljon vaikeempaa se oli aikasemmin kun oltiin Lauttasaarella kun istuttiin hajutetusti pitkän matkaa niin vaikeempaa se silloin oli. Kun nyt kaikki on vierekkäin niin olen ollut ihan tyytyväinen, tossa kaikki on toistensa lähellä ja tietää milloin jollain on joku keissi menossa tai vastaavaa.

9.6 Haasteita tiimin tiedon ja osaamisen jakamisessa

Tiedon ja osaamisen jakamisessa ja siirtymisessä vastaajat nimeävät seuraavia haasteita:

- Tieto ei kulje tiimissä ja että tieto jakaantuu epätasaisesti tiimin sisällä
- Tiimin sisällä on liikaa nimettyjä tehtäviä eivätkä tiimin jäsenet jaa tietoa omista vastuualueistaan
- Enemmän avoimuutta ja halua jakaa osaamista
- Epävarmuus siitä, kenelle kaikille tieto kuuluu jakaa, ketä kaikkia tieto koskettaa
- Tulevista muutoksista ei puhuta tarpeeksi
- Yhteisen dokumentaatio tai tiedonkokoamismenetelmän puuttuminen

Nykyinen palaverikäytäntö ei yleisesti vastaajien mielestä tue tiedonjakamista. Tällä hetkellä palaverikäytönä ovat viikoittain pidettävät osaston yhteinen viikkopalaveri sekä kahden viikon välein pidettävä tiimin oma palaveri. Vastaajat kertovat nykyisestä palaverikäytännöstä seuraavasti:

Mun mielestä viikkopalavereissa on parantamisen varaa, mutta ne eivät ole olleet kovin hyviä tiedonjakokanavia, varsinkaan yhteispalaverit. Omat viikkopalaverit on varmaan parempia, mut aika vähän niissäkin asiaa usein on.

Palavereissa voisi käsitellä enemmän meidän työssä vaihtuvia asioita ja mitä projekteja on käynnissä. Ei niinkään talon asioita vaan tiimin asioita enemmän. Tiimipalavereissa tieto kulkee, mut enemmän puhutaan mitä joryssa on tapahtunut ja fiilisbarometriä kun mutta voisi enemmän keskittyä siihen mitä tossa tiimissä on oikeasti tapahtunut ja mitä muutoksia on tulossa.

Lisäksi palaverien välit koetaan liian tiuhoina, mikä heijastuu palavereihin valmistautumisen puutteena ja informaatiohyökynä.

9.7 Kehitysehdotuksia tiimin tiedon ja osaamisen jakamisen parantamiseen

Kun vastaajia pyydetään kertomaan, miten tiedon kulkua voisi parantaa tiimissä, ensimmäisenä esiin nousee avoimuuden lisääminen asenteen muutoksen kautta. Tiedonjakamista tiimissä voi parantaa siten, että jokainen muistaa, ettei ole yksin tekemässä, vaan että tieto hyödyttää muitakin tiimissä.

Tiimissä tunnetaan tarvetta tiimin sisäisiin palavereihin, joissa tiedotettaisiin muutoksista ja jokainen voisi kertoa omista töistään. Enemmän haluttaisiin tietoa siitä, mitä kukakin tiiminjäsen tekee päivittäin ja missä projekteissa kukakin on mukana ja mihin projekti liittyy. Lisäksi palavereissa voisi käydä läpi tiimin arkeen liittyviä asioita. Myös palavereihin kunnollinen etukäteen

valmistautuminen edistäisi palaverien muodostumista paremmaksi tiedonjakokanavaksi:

Vaikka kirjaa viikon aikana ylös asioita sinne palaveriin. Usein omalla kohdalla on ollut niin että kun sinne palaveriin paukkaa niin sitten tavallaan siellä kun joku kysyy niin sillä hetkellä ei tule mitään mieleen, kun ei ole mitään asioita kerännyt/mieltänyt.

Kehitysehdotuksena tiedonjakamiseen tiimissä ehdotetaan useimmin asiakasrajapinnassa kohdattavien kysymyksien ja vastauksien kokoamista. Samalla tavoin myös selvitystä vaativia tapauksia olisi hyvä koota, jotta tiedonkulku paranisi tiimin sisällä. Dokumentti voisi toimia myös hiljaisen tiedon dokumentointivälineenä.

Meillä on niin paljon sellaista tietoa hallittavana jota ei kirjoista eikä kansista löydy, ehkä siinä voisi miettiä, koota tällaisia omia tiimin sisäisiä kysymyksiä ja niihin vastauksia

Vastaajan mielestä selvitystä vaativien tehtävien dokumentoinnista ja yleisimpien kysymysten ja vastauksien koonnista olisi hyötyä. Vastaaja ehdottaa, että dokumentissa voisi olla koottuna tapauksia, jotka ovat vaatineet talon sisällä selvittelyä, sillä niitä ei aiemmin ole koottu. Koontitavaksi vastaaja ehdottaa esimerkiksi Excel-raporttia.

9.8 Tiedonjakaminen ja siirtäminen yli tiimirajojen liiketoiminnan sisällä

Tiimin jäsenet ovat oman työnsä asiantuntijoita, heiltä vaaditaan myös tiedonjakamista yli tiimirajojen. Yleensä tiedonjakaminen tiimistä muille organisaation osastoille ja ryhmille on tapahtunut suullisten perehdytyksien kautta.

Me ollaan pidetty perehdytyksiä eri ryhmille meidän asioihin liittyen ja mitä me tehdään.

Usein tulee myös tilanteita, joissa tiimin tehtäväksi tulee jakaa tietoa muutoksista jotka koskevat myös muita organisaation tiimejä. Tällöin tiedonjakamismenetelmänä käytetään asian kertomista suullisesti tai kirjallisesti sähköpostin välityksellä.

Joskus jos laitan viestillä tiedon muutoksesta, menen heti perään kysymään kasvatusten vastaanottajalta että ymmärsikö tämä asian. Itseltäni ei muut ole tulleet varmistamaan viestin jälkeen ymmärsinkö asian.

Tiimin suuntaan tiedotus muutoksista tapahtuu sekä suullisesti, tiimin luona vierailulla tai sähköpostitse. Sähköpostilla ilmoittamista tiimi pitää ristiriitaisena, toisaalta se on helpompaa ja sen koetaan tavoittavan kaikki tietoa tarvitsevat henkilöt. Toisaalta kun tieto kulkee ainoastaan sähköpostin välityksellä, tiedonhallinta on hankalaa ja uhkana on, että viesti hautautuu muiden viestien alle.

Mä ite meen aina ite sanomaan jos joku muuttuu, tykkään mielummin siitä kuin sähköpostista. Mene henkilökohtaisesti tiimin luo ja kerron asiani. Ite tykkään siitä että tullaan käymään ja kertomaan. Koska kun lähettää sen mailin niin sit jos jää epäselvää niin sit sä lähetät taas kysymyksen ja sit taas saat vastauksen. Se on niin paljon helpompi että meet käymään ja se etenee niinku nopeemmin se asia. Samalla voi kysyä lisäkysymyksiä.

Kuten kerrottu, tiimin työtehtävät ovat useimmiten selvittelytyötä ja usein tuo selvittely on tarpeen tehdä yli tiimirajojen liiketoiminnan sisällä. Haastatellessani tiimiä 100 % vastaajista pitää selkeämmin tiedon jakamisessa ja siirtymisessä haasteita nimenomaan liiketoiminnan sisällä.

Organisaation sisäisen tiedonkulkua selvitystyössä pidetään välillä hitaaksi. Asioiden selvittelyä pidetään talossa välillä hieman kankeana. Erään vastaajan mukaan talon sisällä ei ymmärretä, ketä kaikkia tieto voi koskea eikä osata ottaa huomioon, että tiedon jakamattomuus tulee koskemaan suoraan tai välillisesti asiakkaita.

Meidänkin palveluun liittyy moni taho talon sisällä niin kyllähän sitä monesti huomaa että sellainen oleellinen tieto jää meille jakamatta mikä haittaa meidän

tekemistä. Ja edelleen mikä ikävintä niin se saattaa näkyä asiakkaalle huonona palveluna tai epäluotettavuutena.

Erilaisten tittleiden koetaan vaikeuttavan selvitystyön tekemistä yli tiimirajojen. Tittelit talon sisällä eivät saisi häiritä sisäistä palveluprosessia. Vastauksista on selvästi huomattavissa avoimuuden olevan kehittymistarve organisaatio tasolla, omista ryhmistä pitäisi rohkeasti tulla ulos jakamaan tietoa.

Jos meidän kaikkien pitäisi puhaltaa yhteen hiileen ja olla tämmönen iso joukkue niin miksi tietoja salataan monesti? Tai kyse on varmaankin siitä, että ei vain ymmärretä kertoa asioista tarpeeksi laajalle joukolle. Monesti on ollut sellainen olo että siinä vaiheessa vasta kuulee kun joku asia on melkein valmiiksi kehitetty tai tieto siitä saadaan pahimmassa tapauksessa suurin piirtein asiakkaalta. Onneksi tähän asiaan on ollut huomattavissa muutosta.

Haasteista huolimatta tiimi on yleisesti sitä mieltä, että parannusta on saatu ja muutosta parempaan on tulossa.

Ennen ei oo ollut semmosta meille ei ole pyytämättä jaettu tietoa missä olisi kerrottu palvelun kehityssuunnista tai mitä uusia ominaisuuksia on tulossa. Nyt on tullut jotain tietoa kehityspuolelta.

Varmaan osittain parannus johtuu siitä, että tuotepäällikkö vaihtui.

Sanomattakin selvää, että haasteet tiedon siirtymisessä yli tiimirajojen eivät tue tiimin hiljaisen tiedon karttumista, päinvastoin. On tärkeää huomioida, että tutkimuskohteena olevan tiimin työtehtävät koostuvat lähinnä selvitystöistä ja tuo selvitystyö tehdään nimenomaan liiketoiminnan sisällä, usein yli tiimirajojen.

9.9 Kehitysehdotuksia tiimirajat ylittävään tiedonjakamiseen

Kysyttäessä miten tiedonkulkua voisi parantaa yli tiimirajojen, ei konkreettisia toimia ehdoteta. Me-hengen nostattaminen organisaatiotasolla uskotaan

parantavana tiedonkulkua. Jokaisen tulisi tietää että se mitä tekee, koskettaa muitakin talossa olevia.

Aina kun muistaa että meillä on se asiakas joka maksaa palkat ja siihen suuntaan pitää näkyä hyvänä palveluna, sujuvana ja luotettavana. Kun kaikki pitäisi sen asiakaspalveluhatun päässä ainakin siltä osin, että muistais, että siellä on sitten me, jotka ollaan siellä rajapinnassa vastuussa asioista asiakkaan suuntaan.

Tiimin mielestä tiedonjakaminen liiketoiminnan sisällä tiimin suuntaan parantui sen jälkeen, kun yksi tiimin jäsenistä otettiin mukaan liiketoiminnan kehitysryhmään. Näin tiimi pystyy ajamaan asioitaan paremmin ja tuomaan asiakasrajapinnan ja asiakaskentän toiveita paremmin talon sisälle. Lisäksi tiimin omiin palavereihin toivotaan enemmän kuulumisia liiketoiminnan kehitysryhmästä.

Kehitysryhmän kuulumiset oli hyvät. Seki sitten antaa meille tietoa et mitä on kenties tulossa ja mistä on kenties keskusteltu. Joku tollanen palaveri kerran kolmeen kuukauteen olis ihan pätevä missä olisi tuotepäällikkö ja kehityspäällikkö kertomassa noista asioista.

Haastattelut onnistuivat odotetulla tavalla. Vastaajille ei kerrottu etukäteen kysymyksiä, vaan vasta haastattelutilanteessa. Vastaajat pyydettiin haastattelun siten, että kerroin vastaajille tekeväni tutkimusta hiljaisesta tiedosta, sen siirtymisestä ja jakamisesta. Pyysin vastaajat haastatteluihin sähköisellä kokouskutsulla, ja haastattelukutsussa kerroin uudelleen lyhyesti tutkimuksestani. Kaikki vastaajat tiesivät etukäteen, ketä kaikkia aion haastatella ja ketä milloinkin.

Haastattelun jälkeen vastaajat saivat antamansa vastaukset tarkistettavakseen ja hyväksyttäväkseen. Kaikki vastaajat saivat vastauksensa tarkistettavaksi, ja jokainen heistä antoi luvan annettujen vastaustensa julkaisuun tässä tutkimuksessa. Vastaajien anonyymiteetti turvattiin sillä, että vastauksiin ei liitetty vastaajan nimeä.

10 Johtopäätökset

Haastattelujen tulosten pohjalta tarkastelen, miten ne korreloivat aiemmin esitetyn teorian kanssa.

Vastauksia tarkasteltaessa Yritys X:ssä tiedonsiirto tapahtuu joko suoraan tai välikäsiä kautta. Vastauksista käy ilmi, että uudet asiat opitaan kokeneemman työntekijän opetuksessa, työhjeista lukemalla tai kysymällä. Näistä kysyminen ja opetus ovat suoraa tiedonsiirtoa, työhjeet edustavat epäsuoraa tiedonsiirtoa, sillä oppija lukee ne.

Vastaajat ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen istumajärjestykseen tiimissä. Koska vastaajat eivät istu omissa huoneissaan, vaan vierekkäin toisia vastapäätä samassa tilassa, voidaan todeta, että Yritys X:ssä on edistetty tiedonsiirtoa fyysisillä muutoksilla. Liiketoimintalaajuinen tiedonsiirto kuitenkin ontuu ja vastauksista on havaittavissa yhtenä syynä se, että liiketoiminnan kanssa työskentelevät ihmiset eivät istu samassa tilassa, vaan toisella puolella taloa, samassa kerroksessa tosin. Tämä fyysinen seikka varmasti edesauttaa sitä, mitä haastatteluissa kävi ilmi: tiedonsiirtyminen liiketoiminta-alueella yli tiimirajojen on hidasta, koetaan että tietoa ei jaeta, epätietoisuus siitä, mitä eri henkilöt tekevät ja osaavat ja sitä kautta epätietoisuus, tavoittaako tieto kaikki sitä tarvitsevat tahot. Tässä voisi olla parannuksen paikka, joka työnantajan tulisi huomioida, jotta tiedonkulku kyseisen liiketoiminnan sisällä parantuisi.

Toisena huomionarvoisena seikkana haastatteluissa nousi se, että tiedonjakaminen ontuu siitä syystä, että henkilöt eivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin, tiedonjakamisessa on kynnys. Teoriassa organisaatiokulttuurilla ja ilmapiirillä on vaikutus tiedonjakamiseen. Siksi työnantajan tulisi huomioida organisaatiossa työskentelevien sosiaalinen kanssakäyminen ja pyrkiä kannustamaan tähän ja lisäämään sitä tukemalla työntekijöiden lähentymistä

erilaisilla toimilla. Tämä tulisi myös huomioida rekrytoinnissa, sillä myös uusien tulokkailla tulee olla hyvät sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot.

Organisaatiossa olisi tärkeä ottaa huomioon sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, jossa jokainen työntekijä voi tuntea itsensä arvokkaaksi. Tiedon siirtämistä kannustava ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri vähentävät välittömiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia. Välitön tiedon kulun ongelma on se, että tietoa ei jaeta eteenpäin, tietoa voidaan pantata tahallisesti tai tahattomasti. Välillinen tiedon kulun ongelma syntyy, jos luullaan olevan olemassa sellaista tietoa, jota ei todellisuudessa ole. Välillisen tiedonkulun ongelmasta syntyy helposti huhuille ja väärinkäsityksille altis työympäristö (Moilanen, ym, 2005).

Vastauksissa oli havaittavissa, että Yritys X:n tällä liiketoiminnan alueella, jonka osana tiimi toimii, on havaittu välittömiä tiedonkulun ongelmia. Syynä tähän on nähty me-hengen unohtaminen, ymmärryksen puute siitä, että toimimme yhtenä kokonaisuutena ja että omalla toiminnalla on vaikutusta muiden työn tekemiseen ja onnistumiseen.

Motiivit ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen tiedostamattomasti tai tietoisesti. Yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagoitokyvyn ja -tyylin, esimerkiksi ympäristöärsykkeisiin tai vastaanotettavaan ja käsiteltävään tietoon. (Hätönen, 2010, 4.)

Työnantajan tulisikin pyrkiä parantamaan työilmapiiriä ja lisäämään avoimuutta tämän liiketoimintaan liittyen. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa sitä, että palavereista tuodaan kuulumisia muilta tiimin toimintaan vaikuttavilta yksiköiltä. Työnantajan tulee omalta osaltaan kannustaa avoimuuteen ja pyrkiä myös omalla toiminnallaan lisäämään vuorovaikutusta yleisesti Yritys X:ssä. Myös tutkimuskohteena olevassa tiimissä avoimuutta tulisi lisätä niin jäsenkohtaisesti kuin tiiminä muiden liiketoiminnan alueella toimivien yksiköiden suuntaan. Vastauksista on havaittavissa, että tämänhetkinen suunta tiedonjakamisen

suhteen on parempi verrattuna aiempaan ja vastaajat toivovat hyvän kehityksen jatkuvan.

Annetuissa vastauksissa havaitaan puute dokumentointivälineestä, jolla tiimin sisällä olevaa tietoa voisi hallita. Selvitystyötä vaativia tapauksia ei selvittelyn jälkeen käydä yhdessä läpi, eivätkä tiimin jäsenet tallenna tuloksia yleisesti nähtäväksi tiimille. Tiimin työtehtävät painottuvat selvittelytyöhön, joka kartuttaa tiimin jäsenen hiljaista tietoa. Tämä hiljainen tieto olisi hyvä saada jaettua tiimissä. Tällä hetkellä tiedonjakaminen selvitystyössä saadun uuden tiedon osalta on selvittelyä tehneen jäsenen vastuulla. Tämä on johtanut siihen, että tiimissä koetaan tiedon jakaantuvan epätasaisesti jäsenten välillä.

Nonaka ja Takeuchin mukaan (1995) Ba -tilalla voidaan organisaatiossa siirtää hiljaista tietoa ja samalla luoda uutta tietoa. Ba on areena, jossa tieto alueelta voidaan kerätä ja yhdistää.

Tiimissä sekä mahdollisesti yleisesti Yritys X:ssä tulisikin luoda ba-tilan tapainen areena, joka olisi näkyvillä tiimille ja jokainen voisi tehdä siihen lisäyksiä omien kokemuksiensa pohjalta. Tämä myös edistäisi tiimin tietoa siitä, mitä tiimin jäsenet tekevät ja tiedonsaanti nopeutuisi myös siltä osin, mikäli asiaa olisi selvitetty aiemmin. Vastauksista on poimittavissa kehitysideana Excel -raportointi selvitystöiden sekä yleisempien kysymysten ja vastausten kokoamiseen. Ideaa tulisi lähteä kehittämään yhdessä tiimin kanssa, jotta ba-tilan kaltainen areena saadaan aikaan ja sitä kautta hiljaisen tiedon siirtyminen helpottumaan.

Hiljaisen tiedon dokumentointi liittyy myös teoriassa käytyyn Nonaka ja Takeuchin (1995) SECI-malliin, jota hyödynnetään uuden tiedonluontiin. SECI-malli koostuu sosialisatiosta, ulkoistamisesta, yhdistämisestä sekä sisäistämisestä.

Tiimissä SECI-mallin toteutuminen on havaittavissa. Tiimi on asetettu istumaan neljän työpisteen ryhmään vastakkain, jolloin kommunikointi jäsenten välillä onnistuu helposti. Tiimillä on mahdollisuus kokemusten vaihtoon, minkä seurauksena erilaisten näkemysten ja vinkkien vaihto esimerkiksi työtehtävien hoitamiseen on mahdollista (sosiaalisuus). Yhteisestä kokemusten vaihdossa saattaa käydä ilmi esimerkiksi että joku tiimin jäsen tietää omien kokemustensa kautta tavan, jolla yksittäistä työvaihetta voidaan nopeuttaa. Kertomalla tästä tiimille hän toteuttaa ulkoistamisvaihetta. Kun muut tiimin jäsenet havaitsevat jäsenen tavan toimivaksi kokeilemalla sitä itse, uusi tapa päivitetään jo olemassa oleviin työohjeisiin ja aikaansaadaan uudistuneet työohjeet (yhdistäminen). Lopulta, toimimalla uuden tavan mukaan, uusi tapa juurtuu jokaisen tiimin jäsenen rutiineihin ja päättyy lopuksi jokaisen jäsenen hiljaiseksi tiedoksi tekemällä oppimisen kautta (sisäistäminen).

Teorian mukaan tiedon salaaminen, konfliktit kommunikaatiossa tai kyvyttömyys tiedon jakamiseen luovat esteen tiedonkulkuun eikä edellä kuvattu malli ei toteudu. Tämän vuoksi tiimissä tulisi jokaisen tiimin jäsenen omalta osaltaan parantaa kokemusten vaihtoa ja tiimin yleistä ilmapiiriä siihen suuntaan että kommunikointi on helpompaa.

Jotta edellä mainittu SECI-malli toteutuu, se tarvitsee onnistuakseen oikeanlaiset olosuhteet organisaatiossa. Olosuhteet sisältävät viisi vaatimusta: tarkoitus, autonomia, luova kaaos, redundanssi sekä riittävä monimuotoisuus, joiden tulee toteutua, että uutta tietoa voidaan luoda SECI-mallin avulla.

Saatujen vastauksien perusteella, tiimillä on selkeät käsitykset siitä, millaista tietoa tulisi tuottaa ja mikä on uuden tiedon luonnin tarkoitus. Tiimin työssä tulee kehittää tarjottavaa palvelua siten, että se vastaisi paremmin asiakastarpeita. Tämä kuuluu myös yritys X:n visioon, joten voidaan todeta, että tarkoitus-vaihe hallitaan.

Autonomialla tarkoitetaan että henkilöllä on oikeus määrätä itse tekemisistään eikä häntä niissä ohjailta. Saatujen vastausten pohjalta työskentelyä tiimissä pidetään itsenäisenä ja tiimin jäsenillä on vapaus vaikuttaa työhönsä.

Luova kaaos, toisin sanoen epämukavuuden kenttä luo mahdollisuuden uuden tiedon luomiseen. Vastausten pohjalta nähdään, että tiimissä jäsenet vaativat itseltään onnistumista ja jokainen on luonut itselleen korkeita tavoitteita. Selvittelytyöt saavat aikaan luovaa kaaosta, jossa tiimin jäsenet ovat jatkuvasti alttiita ajatustavan uudistumiselle ja rutiinien särkemiselle.

Redundanssi on tilanne, jossa käytettävissä oleva tiedon määrä ylittää jäsenille kuuluvan tehtävään tarvittavan tiedon määrän. Tämä tulee esiin haastateltujen vastauksissa, jotka kritisoivat nykyistä palaverikäytäntöä, jossa tiimi osallistuu osaston yhteisiin palavereihin. Redundanssin avulla henkilö voi hahmottaa rajansa organisaatiossa ja hahmottaa paikkansa organisaatiossa. Kuitenkin työnantajan tulee välttää tiimille jaettavan tiedon ylikuormittumista, sillä silloin oikean tiedon löytäminen kansanomaisesti turhan tiedon seasta hankaloituu.

Riittävässä monimuotoisuudessa organisaation sisäisen monimuotoisuuden tulee vastata ympäristön monimuotoisuutta. Sisäisellä monimuotoisuudella tarkoitetaan tässä organisaation jäseniä, ja mikäli organisaation jäsenet tulevat toimeen muuttuvassa ympäristössä, myös organisaatio pystyy kehittymään ympäristön mukaisesti. Tässä organisaation jäsenten tiedon saannin tulee olla nopeaa ja jäsenillä tulee olla pääsy tarvittaviin tietoihin, esimerkiksi tietoverkoston tai organisaatio muutoksen kautta. Haastatellessani Yritys X:n yhtä tiimiä haasteet tiedonjakamisessa liiketoiminnan alueella yli tiimirajojen estävät riittävän monimuotoisuuden. Tiedonsaanti ei ole nopeaa, minkä vuoksi tiimin jäsenet tuntevat toimivansa kädet sidotusti selvityksissä, joihin heidän asiantuntijuutensa ei riitä. Tiimin jäsenet itsessään kartuttavat oma-aloitteisesti uutta tietoa ympäristöstään, asiakasrajapinnasta ja lisäävät itsenäisesti tietouttaan myös ympäristössä tapahtuvista muutoksista.

On hiukan liioiteltua ajatella, että kaikki varttuneet henkilöt kantaisivat mukanaan sellaista arvokasta ja salaperäistä hiljaista tietoa, jonka kiireellinen jakaminen olisi välttämätöntä. Hiljaista tietoa on sillä, joka sitä on hankkinut, edes kalenterin mukainen ikä ei ole tässä suhteessa mikään automaatti. (Vaahtio 2004)

Haastateltujen vastaukset tukivat Vaahtion väitettä, sillä vastaajat ovat oma-aloitteisesti kartuttaneet hiljaista tietoaan.

Haastattelujen pohjalta on kysymystekniikan avulla onnistuttu pääsemään lähelle Yritys X:n yhden tiimin hiljaista tietoa. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että tiimin hiljainen tieto koostuu seuraavista asioista:

- tiimin työhön liittyvästä tietotaidosta ja tarjottavan palvelun käyttöön liittyvästä osaamisesta
- teknisestä osaamisesta, joka liittyy yleisesti tietotekniikkaan, rajapintoihin sekä integrointiin
- laajemmin etäkaupankäyntiin liittyvä osaaminen, johon sisältyy se, että tuntee sopimusehdot, etämyynnin ohjeistus ja tuntee etämyyntiin liittyvät korttijärjestöjen ohjeistukset
- osaaminen riskienhallintaan ja tieto väärinkäytösten torjuntaan
- laajempia korttimaksamiseen liittyvien kokonaisuuksien hallinta
- talon sisäisten asioiden, toiminnan ja toimintatapojen tunteminen
- osaaminen asiakasrajapinnassa toimimisesta

Haastattelusta saatujen tulosten pohjalta hiljainen tietoa jaetaan tiimissä suullisesti ja kasvokkain työpisteessä, esittämällä kysymyksiä ja vastaamalla niihin. Toinen hiljaisen tiedon välityskanava on sähköposti, johon kootaan muilta saatuja vastauksia selvittelyihin.

Hiljainen tieto siirtyy jäseneltä toiselle opetustilanteissa, joissa kokeneemman työntekijän kanssa käydään läpi työprosessi ja oppija voi esittää samalla

kysymyksiä työtehtävään liittyen. Toinen hiljaisen tiedon siirtymismuoto on tiimin jäsenten itsenäisesti tekemä työohjeiden päivittäminen.

Tutkimusta jatketaan myöhemmin Yritys X:ssä laajentamalla tutkimusta koko liiketoiminnan alueelle. Ajatuksena on tiimin vastausten pohjalta haastatella myös muita sidosryhmiä, jotka ovat liiketoiminnan kanssa tekemisissä.

11 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia hiljaista tietoa, miten se siirtyy ja miten sitä jaetaan. Kohdeyritykseni toimii rahoitus- ja vakuutusosalalla, ja tutkin, mitä hiljainen tieto on Yritys X:n yhdessä tiimissä, miten hiljainen tieto siirtyy tiimissä ja miten sitä tiimissä jaetaan.

Hiljainen tieto on ilmiönä tutkittu, mutta ei niin tunnettu. Tämän vuoksi toteutin tutkimukseni laadullisena tutkimuksena. Tuloksia varten haastattelin Yritys X:n yhden tiimin jäseniä. Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina, puolistrukturoituna haastattelurungolla.

Yritys X toimii rahoitus- ja vakuutusosalalla, ja tiimin työtehtävät ovat suuremmalta osin selvittelytyötä ja toimimista asiakasrajapinnassa. Saatujen vastausten perusteella Yritys X:n yhden tiimin hiljainen tieto koostuu tarjottavaan palveluun liittyvästä tietotaidosta, jota erilaiset asiakaskohtaamiset ovat kartuttaneet. Hiljaista tietoa on myös tekninen osaaminen, joka liittyy yleisesti tietotekniikkaan, rajapintoihin sekä integrointiin. Lisäksi tiimin hiljaista tietoa on laajemmin etäkaupankäyntiin liittyvä osaaminen, laajempi Yritys X:n toimialaan liittyvien kokonaisuuksien hallinta, Yritys X:n sisäisten asioiden, toiminnan ja toimintatapojen tunteminen.

Yritys X:n yhden tiimin jäsenet kartuttavat hiljaista tietoaan oma-aloitteisesti ympäristöstään sekä lisäävät itsenäisesti tietoisuuttaan myös ympäristössä tapahtuvista muutoksista.

Hiljainen tieto siirtyy tiimissä kokeneemman työntekijän opastuksella ja työohjeita noudattamalla ja päivittämällä. Lisäksi tiimiläiset jakavat tietoa työpisteessä konkreettisesti eli puhumalla sekä sähköpostitse.

Tutkimuskohteen tiimi tuntee tiedonjakamisen sujuvan tiimin sisällä pääasiassa hyvin, tosin tiimin jäsenet toivovat tiedonjakamiseen lisää avoimuutta konkreettisesti juttelemalla enemmän tiimin kesken kokemuksista ja tulevista muutoksista.

Tiimin vastauksista on myös tulkittavissa tarve dokumentointivälineelle, johon koottaisiin erilaiset laajempaa selvitystä vaatineet työtehtävät sekä usein esitetyt kysymykset asiakasrajapinnasta ja kysymysten vastaukset. Tämän dokumentoinnin kautta hiljaisen tiedon jakamista edistetään, kun tieto on tallennettuna tiimin jokaisen jäsenen saataville.

Lisäksi tiimi toivoi kehitystä nykyiseen palaverikäytäntöön. Konkreettisesti kehitys voisi tarkoittaa tiimin eriyttämistä koko osastoa koskevista palavereista ja tiimille aloitettaisiin oma palaverikäytäntö, jossa käytäisiin läpi yleisten kuulumisten lisäksi tiimin työhön liittyvät muutokset, ajankohtaiset asiat sekä mahdollisesti kokemusten vaihto menneeltä työviikolta. Tiimin jäsenten tulisi omalta osalta kehittää palaverivalmistautumistaan.

Tiimin vastauksista on tulkittavissa haasteita tiedon kulussa liiketoiminnan alueella yli tiimirajojen. Koska tiimin työtehtävät koostuvat selvittelytyöistä, tiimin asiantuntijat joutuvat usein vastauksia etsiessään tukeutumaan liiketoiminnan muihin yksiköihin. Tiimissä tunnetaan tässä kohtaa tiedonkulun haasteita, joihin tiimissä epäillään olevan syynä muun muassa ymmärryksen puute siitä, että toimimme yhtenä kokonaisuutena ja että omalla toiminnalla on vaikutusta muiden työn tekemiseen ja onnistumiseen. Työnantajan tulisikin pyrkiä työilmapiirin parantamiseen ja avoimuuden lisäämiseen tämän liiketoiminnan alueella. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa sitä, että tiimin omiin palavereihin tuodaan kuulumisia muilta tiimin toimintaan vaikuttavilta yksiköiltä.

Tutkimus oli mielenkiintoinen tehdä ja tuottaa. Se antoi uusia kehitysehdotuksia Yritys X:n yhden tiimin hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseen. Työn kautta

käsite hiljainen tieto tuli minulle tunnetuksi ja samoin se, kuinka vaikeaa sitä on kantajan kuvailla.

Tutkimusta jatketaan Yritys X:ssä siten, että tiimin vastusten pohjalta haastatellaan myös muita tahoja, jotka toimivat kyseisen liiketoiminnan kanssa toimivia yksiköitä.

Työ opetti sen, että hiljaisen tiedon tallettamiseksi organisaation tulee varata resursseja ja aikaa. Eniten hyötyä organisaatiolle hiljaisesta tiedosta on, kun ymmärretään, että hiljainen tieto on organisaatiolle korvaamatonta aineetonta pääomaa.

Lähteet

- Huotari, M-L. Internetix. Uuden tiedon luominen.
http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tie-tohallinto/2.prosessimalli/03_organisointi/01.1.0_uuden_luominen Luettu 6.7.2011
- Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Koulutusmateriaali. Helsinki. Educa-Instituutti Oy
- Hätönen, H. 2010. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus – osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki. Educa-instituutti Oy
- Kiviranta, R. 2010 Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- KvaliMOT, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html, Luettu 3.10.11
- Lehesjoki, A-E. 2010. Geenit ja tiedon käsittely. Tiivistelmä Studia Generalia-luentosarjassa Tieto perimässä ja kulttuurissa.
<http://blogs.helsinki.fi/studiageneralia/2010/10/21/anna-elina-lehesjoki-geenit-ja-tiedon-kasittely/> Luettu 10.3.2011
- Markkula, M. Miikki, L. Pirttivaara, M. 19.8.2009. Teknillinen korkeakoulu. TKK-Aikuislaskutuksen laatuyliopisto 2007-2009. Aalto Nonaka workshop.
<http://www.dipoli.tkk.fi/hankkeet/orkesterointiinno/nanoka/seci.pdf> Luettu 6.7.2011
- Moilanen, R., Tasala, R. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki : Edita
- MOT Sanakirjasto, Englanti 4.8, englanti-suomi
- Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta, filosofinen käsiteanalyysi. Valtion painatuskeskus ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus. 5.täydennetty painos
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, July–August 2007. Harvard Business School
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. Oxford University Press.

OECD. 2007. OECD-katsaukset, Inhimillinen pääoma: tietojesi tapa muovata elämääsi, Luettu 30.10.2011.

Sveiby, K-E. 1996. Transfer of Knowledge and Information Processing Professions. European Management Journal Vol.14 No.4, 1996

Sveiby, K-E. 1997. Tacit Knowledge.
<http://www.sveiby.com/articles/Polanyi.html>

Sveiby, K-E. 1998. Fourteen Ways to Charge for Knowledge.
<http://www.sveiby.com/articles/FourteenWays.html>

Sveiby, K-E. 1999. Welcome to Knowledge Organisation.
<http://www.sveiby.com/articles/K-era.htm> Luettu 3.3.2011

Sveiby, K-E. 2002. Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study, Published in Journal of Knowledge Management, Vol.6 No. 5, 2002. Swedish Business School, Hanken, Helsinki

Vaahtio, E-L. 2004. Hiljainen tieto mukana rekrytinnissakin. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2004. Luettu 30.10.2011.

Vainio, A-M. Hallinto, Julkishallinnon lehti, 6/2010, <http://www.hallinto-lehti.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2192> , Luettu 15.10.2011

Kuva 1. Components of Collaborative Climate, Composition of Scales.
Sveiby, K-E. 2002. Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study, Published in Journal of Knowledge Management, Vol.6 No. 5, 2002. Swedish Business School, Hanken, Helsinki

Kuva 2. Tietämyksen spiraali.
Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. Oxford University Press