

HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Ecocat Oy

Heidi Mäkelä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t)	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.11.2012
MÄKELÄ, Heidi	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN ORGANISAATIOSSA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Ecocat Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tietotyöntekijöiden näkemyksiä hiljaisesta tiedosta, miten hiljaista tietoa voidaan jakaa ja millaiset edellytykset siihen ovat Ecocat Oy:ssä. Opinnäytetyö oli osa laajempaa kehityshanketta. Tutkimustuloksina saatiin käytännönläheistä tietoa ja kehitysideoita, joita voidaan hyödyntää kehityshankkeessa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin hiljaisen tiedon käsitettä ja hiljaisen tiedon syntymistä, tunnistamista, siirtämistä sekä jakamiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa. Lisäksi Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon muuntumisen ja kehittymisen SECI-malli esiteltiin teoriaosassa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena Ecocat Oy:n Vihtavuoren toimiston henkilökunnalle. Tutkimukseen osallistui kahdeksan työntekijää, joista puolet olivat työskennelleet vuoden verran ja puolet yli 25 vuotta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kahdenkeskisiä teemahaastatteluja, jotka nauhoitettiin ja dokumentoitiin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että hiljainen tieto koettiin yksilöllisesti ja laajaksi ilmiöksi. Hiljaista tietoa ei ole hyödynnetty organisaatioissa systemaattisesti puuttuvien toimintaohjeiden, tiedostamattomuuden, kiireen ja hajanaisen dokumentoinnin takia. Näihin epäkohtiin saatiin kehitysehdotuksia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hiljainen tieto, kokemustieto, työkokemus, SECI-malli, osaamisen siirto		
Muut tiedot		



Author(s)	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.11.2012
MÄKELÄ, Heidi	Pages 60	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title USE OF TACIT KNOWLEDGE IN AN ORGANIZATION		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by Ecocat Oy Ltd.		
Abstract <p>The aim of this bachelor's thesis was to find out the views of tacit knowledge among office workers as well how tacit knowledge can be shared and what kind of prerequisites are needed for it at Ecocat Oy Ltd. The thesis was part of a wider development project. The results of the survey provided practical information and development proposals which can be exploited in the development project.</p> <p>The theoretical framework consisted of the concept of tacit knowledge, of its emergence, recognition, transferring and organizational factors affecting the distribution of tacit knowledge. Additionally, the SECI-model for the progress of tacit knowledge created by Nonaka and Takeuchi was presented in this chapter.</p> <p>The survey was implemented as a qualitative study among the office employees at Ecocat in Vihtavouri. Eight persons participated in the survey through person-to-person themed interviews. Half the interviewees had been working there around a year and the other half for over 25 years. The results were recorded and documented. According to the survey, tacit knowledge was experienced both individual and a collective phenomenon. Tacit knowledge was not used systematically in the organization due to unawareness, lacking instructions, rush and inconsistent documentation. Valuable development ideas were obtained for the correction of aforementioned flaws in the tacit knowledge process during the research.</p>		
Keywords tacit knowledge, know-how, work experience, SECI-model, transferring of tacit knowledge		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	4
1.2	Ecocat Oy:n esittely	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	9
2	HILJAINEN TIETO	10
2.1	Hiljaisen tiedon määritelmä	11
2.2	Hiljaisen tiedon syntyminen	13
2.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	14
3	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	17
3.1	Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä	17
3.2	Nonakan ja Takeuchin SECI-malli	21
3.3	Hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttavat tekijät.....	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	28
4.2	Taustatiedot ja kohdejoukko.....	29
4.3	Teemahaastattelu	30
5	TUTKIMUSTULOKSET	32
5.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	33
5.2	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	35
5.3	SECI-mallin vaiheet.....	38
5.4	Hiljaisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet ja esteet	45

5.5 Tutkimuksen luotettavuus	47
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
LÄHTEET.....	56
LIITTEET	58
Liite 1 Teemahaastattelun runko.....	58

KUVIOT

KUVIO 1. Konsernirakenne	5
KUVIO 2. Agenttien edustavuus maailmalla.....	8
KUVIO 3. Osaamisen siirtämisen menetelmiä suhteessa siirrettävän tiedon muotoon ja siirtämiseen osallistuviin henkilöihin	18
KUVIO 4. SECI-malli	22

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Henkilöstörakenne yhtiöittäin ja toimipaikoittain.....	6
TAULUKKO 2. Toimihenkilöiden työvuodet.....	7
TAULUKKO 3. Hiljaisen tiedon merkityksiä.....	10
TAULUKKO 4. Esimerkkejä hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta organisaatiossa.....	13

1 JOHDANTO

Tehokkuutta mainostetaan, korostetaan ja vaaditaan tämän päivän työelämässä. Se on nykyään yksi merkittävimmistä ja puhutuimmista tekijöistä yrityksen kilpailukyvyyn parantamisessa ja markkinoilla menestymisessä. Henkilöstö ja heidän osaamisensa ovat avainasemassa tässä yhtälössä. Osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen tehostavat yrityksen prosesseja ja luovat uusia innovaatioita, mikä puolestaan edesauttaa yritystä menestymään. Lisäksi se luo jatkuvuutta yrityksen tulevaisuudelle. Tämä kartuttaa myös työntekijän osaamispääomaa.

Ecocat Oy:n nykystrategian linjauksilla on myös tarkoitus kehittää yrityksen toimintoja, parantaa kannattavuutta ja luoda menestymisen eväät tulevaisuudelle. Osaamisen jakaminen kuuluu näihin pääteemoihin, josta kumpusi idea tutkia hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Lisäksi yhtiössä on meneillään toimiva tapa toimia -kehityshanke, jonka yhtenä osa-alueena on hiljaisen tiedon siirtäminen. Opinnäytetyö on osa tätä suurempaa kehityshanketta ja tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa rakennettaessa mentorointiohjelmaa. Tutkimus keskittyy tietotyöläisten hiljaiseen tietoon sekä heidän näkemyksiinsä hiljaisesta tiedosta, sen jakamisesta ja hyödyntämisen edellytyksistä organisaatiossa.

Hiljainen tieto on monisäikeinen ilmiö ja sitä lähestyttiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta ilmiön kuvaamiseksi todellisessa ympäristössä. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelulla joustavan tiedonkeruun vuoksi, koska haastateltavat henkilöt olivat ilmiölle merkityksiä antavia osapuolia. Teemahaastattelu pohjautui Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin vaiheisiin.

Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa on nähtävissä kolme laajempaa osaa- aluetta, joita tarvitaan prosessin onnistumiseen. Ensinnäkin hiljainen tieto ja sen merkitys tulee huomioida ja ymmärtää sekä yrityksen että työntekijöiden toimesta. Toiseksi hiljainen tieto on tunnistettava. Lisäksi hiljaista tietoa on jaettava, jotta sitä voidaan hyödyntää organisaation eri tasoilla. Se asettaa työyhteisölle ja työympäristölle vaatimuksia. Ihmisten tulisi olla valmiita jakamaan hiljaista tietoaan toisille, mikä puolestaan edellyttää erityisesti vuorovaikutusta ja luotettavaksi koettua työympäristöä.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana ja tavoitteena on selvittää, kuinka hiljainen tieto tiedostetaan, kuinka sitä voidaan hyödyntää ja millaiset edellytykset siihen ovat Eco-cat Oy:ssä.

Tutkimuskysymykset:

Miten hiljainen tieto on tiedostettu henkilöstön keskuudessa?

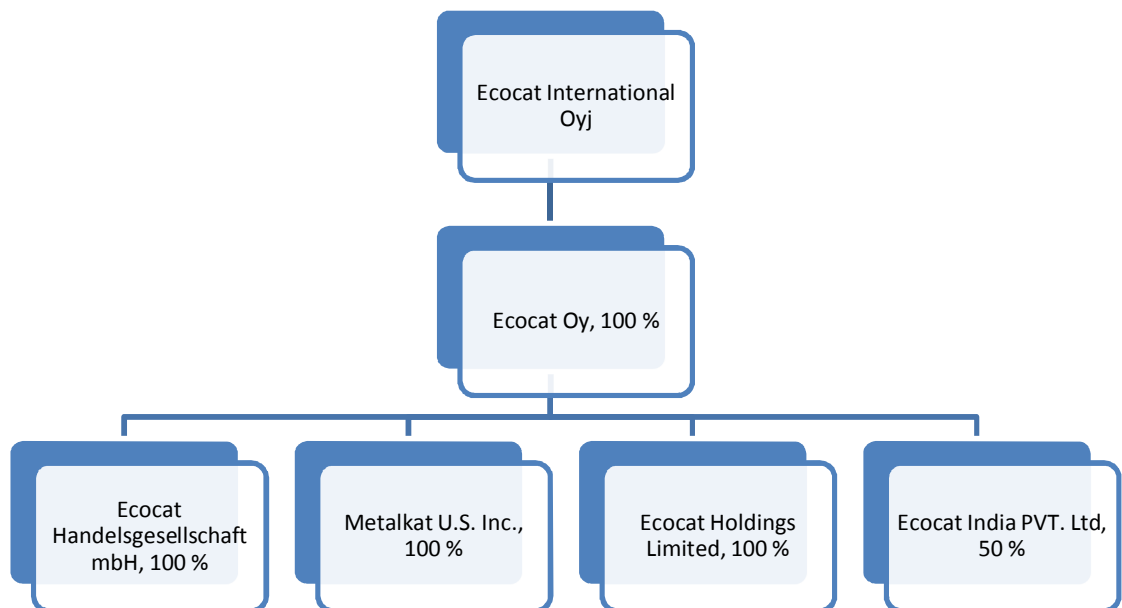
Miten hiljaista tietoa voidaan siirtää työntekijöiden kesken?

Mitkä seikat edesauttavat tai haittaavat hiljaisen tiedon siirtämistä?

1.2 Ecocat Oy:n esittely

Ecocat Oy on kansainvälinen yritys, joka kehittää ja valmistaa katalysaattoreita henkilöautoihin, kevyt- ja raskaskalustoon, off-road laitteisiin ja teollisuussovelluksiin. Pääkonttori sijaitsee Suomessa, Laukaan Vihtavuoressa, jossa testituotanto alkoi vuonna 1988. (Ecocat Company 2012.) Ecocat Oy:n kemiallinen tuotekehitysyksikkö toimii Oulussa. Lisäksi Intiassa sijaitsee tuotantolaitos.

Ecocat Oy kuuluu Ecocat International Oyj:n konserniin, jonka henkilökunta toimii samoissa tiloissa Vihtavuoressa tuottaen hallinnon ja taloushallinnon palvelut molemmille yhtiöille. Lisäksi konsernilla on osakkuusyrietykset Iranissa, Kiinassa ja Uzbekistanissa (kuvio 1).



KUVIO 1. Konsernirakenne

Henkilöstö

Ecocat Oy:n ja Ecocat International Oyj:n palveluksessa työskentelee yhteensä 150 henkilöä 1.5.2012 (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Henkilöstörakenne yhtiöittäin ja toimipaikoittain

YHTIÖ	TOIMIPAIKKA	HENKILÖSTÖRYHMÄ	LUKUMÄÄRÄ
Ecocat Interna- tional Oyj	Vihtavuori	Toimihenkilöt	7 henkilöä
Ecocat Oy	Vihtavuori	Toimihenkilöt	46 henkilöä
Ecocat Oy	Oulu	Toimihenkilöt	14 henkilöä
Ecocat Oy	Vihtavuori	Työntekijät	83 henkilöä
Yhteensä			150 henkilöä

Henkilöstörakenteessa painottuu kokonaisuudessaan kokemus. Toimihenkilöluvuissa on mukana johto, ylemmät toimihenkilöt ja toimihenkilöt sekä Ecocat Oy:n että Ecocat International Oyj:n osalta (taulukko 2). Vaihtuvuus on hivenen lisääntynyt toimihenkilöiden keskuudessa viime vuosina, kun henkilöitä on poistunut yhtiön palveluksesta ja uusia henkilöitä tullut tilalle. Strategisen linjauksen mukaisesti kokeneen henkilöstön hiljaista tietoa halutaan hyödyntää laajasti koko organisaatiossa. Yhtiössä ei ole aikaisemmin tutkittu hiljaista tietoa ja sen siirtämistä. Opinnäytetyö koskee Ecocat Oy:n toimihenkilöitä, koska joukko on riittävän suuri, mutta ei liian laaja. Tutkimukseen otettiin mukaan noin vuoden verran työskennelleistä neljä henkilöä ja vertailuryhmäksi saman verran henkilöitä, jotka ovat olleet yhtiön palveluksessa yli 25 vuotta.

TAULUKKO 2. Toimihenkilöiden työvuodet

TYÖVUODET	LUKUMÄÄRÄ	%-OSUUS
0 - 1 vuotta	6 henkilöä	9,0 %
1 - 5 vuotta	13 henkilöä	19,4 %
5 - 10 vuotta	17 henkilöä	25,4 %
10 - 15 vuotta	11 henkilöä	16,4 %
15 - 20 vuotta	1 henkilö	1,5 %
20 - 25 vuotta	8 henkilöä	11,9 %
Yli 25 vuotta	11 henkilöä	16,4 %
YHTEENSÄ	67 henkilöä	100 %

Ecocat Oy toimii globaaleilla markkinoilla. Yhtiön asiakkaat sijaitsevat ympäri maailmaa ja vientiin menee noin 98 %. Suomessa työskentelevän henkilökunnan lisäksi yritystä palvelee ulkomaisia agentteja useassa eri maassa (kuviot 2). Asiakasrajapinnassa toimivat ja asiakassuhteita hoitavat agentit ovat merkittävä erillinen henkilöstöryhmä, jolla on valtavasti arvokasta hiljaista tietoa asiakkaista ja markkinoista.



KUVIO 2. Agenttien edustavuus maailmalla

Arvot

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja osaamisen jakaminen pohjautuvat Ecocat Oy:n arvoihin, joista kolme on nostettu strategisiin pääteemoihin vuosina 2011 - 2014.

Toimintaa ohjaavat arvot ovat

- asiakaslähtöisyys
- yhdessä onnistuminen
- jatkuva parantaminen
- ympäristövastuu.

Näistä kolme arvoa; asiakaslähtöisyys, yhdessä onnistuminen ja jatkuva parantaminen, kuuluvat strategisiin pääteemoihin vuosina 2011 - 2014. (Business Plan based on our strategy 2011 - 2014, 2.) Talouden taantuma ja siitä aiheutuneet toimenpiteet muutamana edellisenä vuonna heikensivät työilmapiiriä ja yhteistoimintaa eri henkilöstöryhmien välillä, joten näillä strategisilla tavoitteilla on tarkoitus saavuttaa hyvin-

voivan henkilöstön ja kehittyvän toiminnan kautta parempi asiakastyytyväisyys ja liiketoiminnan kannattavuus. Yhdessä onnistumisen ja jatkuvan parantamisen pohjalta on aloitettu toimiva tapa toimia -kehitysprojekti, jonka yhtenä osa-alueena on osaamisen jakaminen. Ecocat Oy:ssä työskentelee kolme sukupolvea, joten tiedon siirtäminen on edellytys jatkuvuudelle. Hiljaisen tiedon hyödyntämisellä on tarkoitus jakaa osaamista ja siten kehittää sekä henkilöstön osaamista että organisaation toimintoja. Opinnäytetyö on osa tätä isompaa kehityshanketta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä eli luvuissa kaksi ja kolme tarkastellaan hiljaista tietoa käsitteenä, hiljaisen tiedon syntymistä ja tunnistamista sekä hiljaisen tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa. Luvussa neljä esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja sen yleiset periaatteet. Lisäksi tutkimuksen taustatiedot ja kohdejoukko kerrotaan tarkemmin samassa luvussa. Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jolla kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta. Tutkimuksen tulokset ja luotettavuus esitellään luvussa viisi ja viimeisessä luvussa on tutkimustulosten johtopäätökset sekä yhteenvedo koko opinnäytetyöstä.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain Vihtavuoren toimihenkilöitä ja oululaiset jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle maantieteellisen sijainnin takia. Työntekijöitä ei myöskään otettu mukaan tutkimukseen, koska kohdejoukko haluttiin pitää tarpeeksi rajattuna ja tutkimuksessa keskityttiin erityisesti tietotyöhön liittyvään hiljaiseen tietoon.

2 HILJAINEN TIETO

Hiljainen tieto on peräisin latinankielisestä sanasta *tacitus*, joka merkitsee muun muassa hiljaista ja huomaamatonta. Englanninkielinen termi *tacit* tarkoittaa myös hiljaista ja äänetöntä, joka on johdettu tästä latinankielisestä sanasta. Englanninkielinen termi *tacit knowledge* on luonut käsitteen hiljainen tieto. (Virtainlahti 2009, 37.)

Hiljaisen tiedon kuvaileminen on usein hankalaa ihmisille, koska sitä ei pysty määrittelemään yksiselitteisesti (taulukko 3). Lisäksi ihmiset kokevat hiljaisen tiedon eri tavalla. Jokaisella on kuitenkin paljon erilaisia tietoja ja taitoja. Hyvin osatut asiat muuttuvat ihmisen toiminnassa automaattisiksi ja niitä on vaikea itse edes tunnistaa. Ne vaikuttavat kuitenkin ihmisen jokapäiväisessä toiminnassa ja päätöksenteossa, mikä voidaan nimetä hiljaiseksi tiedoksi. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 26 - 27.)

TAULUKKO 3. Hiljaisen tiedon merkityksiä (Kiviranta 2010, 165, muokattu)

Kokemus	Käytännöllinen	Epäselvää	Koettu	Vaikea tunnistaa
Vaikea muuttaa puheeksi	Vaikea havaita	Itsestään selvä	Toimintaan sidottu	Ammattitaito
Taitavuus	Pätevyys	Kompetenssi	Paikallinen	Automaattinen
Intuitiivinen	Tunteisiin sidoksissa	Tilanne-sidonnainen	Ajattelumalli	Tapa toimia
Sujuvuus	Rutiinit	Oivallus	Vaisto	Intuitio

2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisen tiedon käsitteen katsotaan saaneen alkunsa unkarilaisen Michael Polanyin jo 1940-luvulla kehittämien teorian perusteella. Siinä kaiken tiedon pohjalla on yksilön hiljainen tieto yhdistettynä hänen kokemuksiinsa ja tunteisiinsa. Tieto jakautuu kahteen ulottuvuuteen: kohdennettuun eli täsmälliseen tietoon ja hiljaiseen tietoon fokusoituneen tiedon käsittelyn välineenä. Tiedon tasot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ulottuvuudet täydentävät toisiaan ja ovat hyvin tilannekohtaisia. (Suurla 2001, 35.)

Virtainlahti esittelee yhden tunnetuimmista hiljaisen tiedon määritelmistä, jonka ovat luoneet japanilaiset Nonaka ja Takeuchi. Heidän mukaansa hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja tiedollinen. Tekninen ulottuvuus sisältää vaikeasti määriteltävissä olevat taidot ja sitä voidaan nimittää myös taitotieto. Kognitiivinen eli tiedollinen ulottuvuus puolestaan tarkoittaa uskomuksia, kaavoja ja toimintamalleja, joita pidetään useimmiten itsestään selvyyksinä. (Virtainlahti 2009, 43.)

Sievänen tuo esille lisäksi Baumordin (1999) jaottelun individuaaliseen ja kollektiiviseen ulottuvuuteen. Individuaalinen tieto on yksilön teknistä asiantuntemusta, kun taas kollektiivinen ulottuvuus tarkoittaa ohjeita, lakeja ja sääntöjä, joita noudatetaan hiljaisen tiedon avulla. (Sievänen 2008, 19 - 20.)

Viitalan mukaan myös Koivunen (2000) korostaa sitä, että yksilön hiljainen tieto sisältää paljon kollektiivista hiljaista tietoa henkilökohtaisen ja persoonallisen tiedon lisäksi. Traditiolla on merkittävä vaikutus hiljaisessa tiedossa. Siksi yhteisöllinen tieto siirtyy yksilölle samastumisen, jäljittelyn ja tekemisen kautta. Koivunen on todennut, että hiljaiseen tietoon liittyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myytti-

nen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voi ilmaista sanallisin käsittein. (Viitala 2005, 131 - 132.)

Hiljaista tietoa ei voi siis tyhjentävästi selittää, eikä sille ole yhtä selkeää määritelmää. Useasti määritelmänä käytetään aiemmin mainitun Polanyin ajatusta: "tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan" eli yksilön toiminnan taustalla vaikuttaa hiljainen ulottuvuus, jota ei osata selittää tarkasti. Lisäksi Nonakan ja Takeuchin määritelmä on usein esitetty. Sen mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista, mikä muodostuu subjektiivisista käsityksistä, intuitioista ja aavistuksista. Nämä vaikuttavat ihmisen toimintaan, kokemuksiin, arvoihin ja tunteisiin. (Virtainlahti 2009, 47.)

Hiljainen ja näkyvä tieto

Tieto voi siis olla joko hiljaista eli implisiittistä tietoa tai näkyvää eli eksplisiittistä tietoa. Näkyvä tieto käsitetään muodolliseksi tiedoksi, jota voidaan ilmaista numeroin tai sanoin. Se on helposti ilmaistavissa olevaa, kuten tieteellisiä malleja tai kirjattuja menettelytapoja. Eksplisiittistä tietoa voidaan tallentaa, käsitellä ja siirtää joustavasti organisaatiossa, mutta se edustaa vain pientä osaa organisaation tietomäärästä (taulukko 4). (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 28.) Sydänmaanlakka (2003, 185) toteaaakin, että näkyvän tiedon osuus organisaatioissa on todennäköisesti melko alhainen, luultavasti noin 10 - 20 %.

Implisiittinen tieto mielletään puolestaan vaikeasti muotoiltavaksi ja sitä on hankala kertoa toisille. Työelämässä hiljainen tieto liitetään useasti asiantuntijuuteen, osaamiseen ja kokemukseen. Se voi olla esimerkiksi asiakas-, laite- tai prosessiosaamista. Lisäksi hiljaiseen tietoon liittyy kehollinen ulottuvuus. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tuotannon työntekijöiden osaamisena, jossa koneen käyntiäänestä tunnistetaan jo toimintahäiriö. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 26 - 29.)

TAULUKKO 4. Esimerkkejä hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46, muokattu)

HILJAINEN TIETO	NÄKYVÄ TIETO
Käytäntö	Lait, asetukset, määräykset, säännöt
Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen	Ohjekirjat, käsikirjat, ohjeistukset
Niksit	Prosessikuvaukset
Psykologinen silmä	Lomakkeet
Tilanneherkkyys	Internet, intranet
Kokemus	Kirjallisuus
Aistihavainnot	Dokumentit
"Mutu"	Teoriat

2.2 Hiljaisen tiedon syntyminen

Ihminen oppii koko ajan ja useimmiten se johtaa osaamiseen. Osa asioista opitaan tietoisesti opiskellen ja osa ei-tietoisesti kokeilemalla, työtä tekemällä tai seuraamalla kokeneempia. Työelämässä tarvittavat yleistaidot ja tietyssä työssä tai yrityksessä tarvittavat erityistaidot opitaan yleensä ei-tietoisesti. Näistä taidoista tulee yksilön hiljaista tietoa, mutta myös tietoisesti opitusta voi tulla hiljaista tietoa automatisoinnin kautta. Hiljaista tietoa syntyy usealla eri tavalla, jonka Toivonen ja Asikainen luokittelevat: sosiaalistumiseen, automatisoitumiseen ja työkalun tai käsitteen sisäistymiseen. (Toivonen & Asikainen 2004, 15 - 16.)

Sosiaalistuminen

Sosiaalistuminen on luonnollista ja kokonaisvaltaista oppimista, jossa samaistutaan ympärillä oleviin kiinnostaviin ja arvostettuihin henkilöihin. Heidän toiminnastaan ja ajattelustaan omaksutaan asioita itselle melkein huomaamatta. Näin tapahtuu yleensä

sä uuden työntekijän kohdalla, kun hän omaksuu uuden työyhteisön tapoja sekä alkaa toimia tämän yrityskulttuurin mukaisesti. (Mts. 16.)

Toiminnan automatisoituminen

Hiljainen tieto voi syntyä myös jonkun toiminnan automatisoitumisella. Uusi toiminta tai taito on ensin ulkoisessa muodossa, kuten työohjeina, jonka jälkeen ohjeet muodostuvat yksilön mielessä sanoiksi. Lopulta toiminta tai taito automatisoituu ja sanat muuttuvat mielessä mielikuviksi. Tekeminen on nopeutunut ja siitä on tullut yksilön hiljaista tietoa. (Mts. 17.)

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen

Ihmisen huomio on aluksi esimerkiksi uuden työkalun käytössä tai uuden käsitteen tarkoituksessa. Kun työkalu tai käsite on tullut tutuksi, siirtyy huomio toiminnan tavoitteisiin tai tuloksiin. Tällöin toiminta ja ajattelu tapahtuvat luonnostaan ja taidot ovat siirtyneet tietoisesta havaitsemisesta ulkopuolelle. Silloin yksilön on hankala selittää osaamistaan. (Mts. 18 - 19.)

Nonakan ja Takeuchin SECI-malli kuvaa myös hiljaisen tiedon syntymistä, jota tarkastellaan lähemmin luvussa 3.2.

2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Yksilön hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon tunnistaminen on lähtökohtana sen hyödyntämiselle organisaatiossa. Hiljainen tieto on käsitteenä monitahoinen, joten sen tunnistaminenkin on haasteellista erityisesti tiedon haltijalle itselleen. Hiljainen tieto on syvällä yksilön toiminnassa ja osa siitä on aisti- ja intuitiotietoa. (Virtainlahti 2009, 85 - 87.)

Henkilö voi käyttää apuna oman hiljaisen tiedon tunnistamisessa osaamisen eri lajeja. Toisiin osaamisen lajeihin liittyy enemmän hiljaista tietoa kuin toisiin. Kiviranta jaottelee osaamisen lajit: mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa tehdään. (Kiviranta 2010, 165 - 166.)

Mitä tehdään?

Työtehtävien hoitamisen perustana on tieto siitä, mitä pitää tehdä. Ammattilaisella on karttunut vahva ammatillinen osaaminen ja tietämys työtehtävien sisällöstä. Kokemattomalla työntekijällä on jonkin verran osaamista tällä alueella, mutta se ei vielä yksistään riitä. (Mts. 165 - 166.)

Miten tehdään?

Miten tehdään -osaamisen laji sisältää paljon hiljaista tietoa. Asiantuntijalla on kehittyneet ja monipuoliset taidot soveltaa tietojaan erilaisissa tilanteissa, jolloin hänen on helppo valita sopiva tapa toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Puolestaan vasta-alkajalla on vielä rajalliset taidot soveltaa osaamistaan eri tilanteissa. (Mts. 166.)

Miksi tehdään?

Laajempien asiayhteyksien ja kokonaisuuksien hallintaa tarvitaan vaativimpien töiden hoitamisessa. Lisäksi syiden ja seurausten ymmärtäminen mahdollistaa todellisen kehittymisen ja antaa työlle merkityksen. Kokematon työntekijä näkee asiat aluksi suppeammin kuin ammattilainen. (Mts. 166.)

Kenen kanssa tehdään?

Useimmissa työtehtävissä tarvitaan tietoa siitä, kuka tietää ja kenen kanssa asioita tulisi hoitaa. Kokenut työntekijä tietää kenen puoleen kääntyä eri tilanteissa ja hänen yhteistyöverkostonsa ovat rakentuneet vuosien saatossa, kun taas kokemattomalla ei vielä välttämättä ole kontakteja, joihin ottaa yhteyttä. (Mts. 166 - 167.)

Organisaation hiljainen tieto

Organisaatiolla voi olla myös hiljaista tietoa, joka koostuu kirjoittamattomista säännöistä, asenteista ja arvoista. Organisaation hiljainen tieto on kollektiivista tietoa, jonka mukaan toimitaan, mutta sitä ei sanota ääneen. Puolestaan organisaation tietoista tietoa edustavat ohjeet ja prosessikuvaukset, jotka ovat yleisesti kirjattu ja esitetty. Yksilöiden hiljainen osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi ja yhteiseksi toimintatavaksi, kun työntekijät jakavat ja kehittävät yhdessä osaamistaan. (Ojala 2008, 53.)

Kriittinen hiljainen tieto ja osaamiskuilu

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa tulisi kiinnittää huomiota liiketoiminnan kannalta oleelliseen ja kriittiseen hiljaiseen tietoon. On tunnistettava, millä tietämyksellä saadaan tuloksia aikaan ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kuitenkaan kaikkea tietämystä ei kannata jakaa, vaan kehittää vanhentuneista tai toimimattomista tavoista uusia toimintamalleja. Kriittinen hiljainen tieto on erityisosaamista, jota ilman organisaation toiminta saattaa vaarantua. Yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mikään osaaminen ei saisi olla vain yhden ihmisen varassa. (Virtainlahti 2009, 88 - 89.)

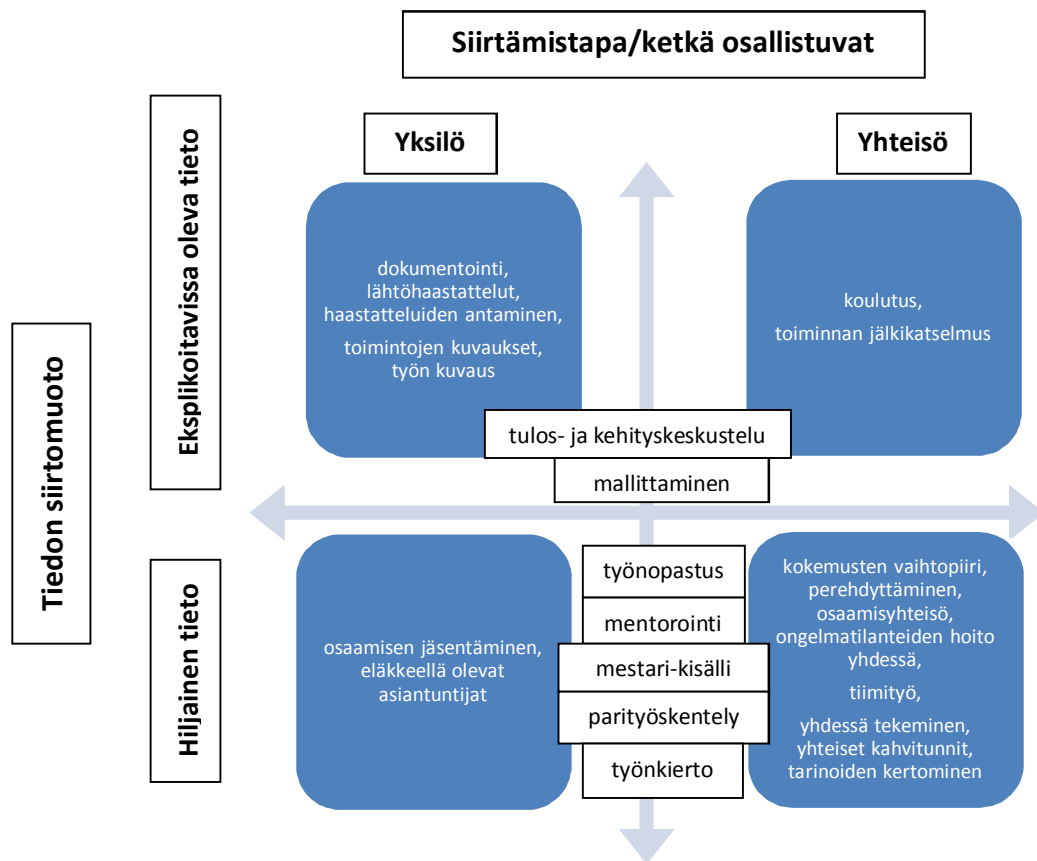
Osaamiskuilu liittyy kiinteästi organisaation kriittiseen hiljaiseen tietoon. Osaamiskuilu tarkoittaa tilannetta, jossa puuttuvat resurssit muodostavat osaamiskuilun tai tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaa osaamista ei ole jatkossa käytettävissä. Osaamiskuilun tarkastelussa organisaatiosta tunnistetaan nykyinen osaaminen ja verrataan sitä strategian ja vision mukaiseen tavoitetilään. Tämän pohjalta päätellään saavutetaanko tavoitteet nykyisillä resursseilla. Mikäli osaamiskuilun uhka on olemassa, saattaa silloin organisaatiosta poistua kilpailukyvyn kannalta merkittävää osaamista. (Hovila & Okkonen 2006, 79.)

3 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

Vuorovaikutus on perusta hiljaisen tiedon siirtämiselle työyhteisössä. Organisaation vuorovaikutussuhteet vaikuttavat tiedon jakamisen prosessiin. Henkilökohtaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on yksilöiden luottamus toisiin henkilöihin. Rakentavat ja avoimet välit työntekijöiden kesken mahdollistavat tiedon jakamisen ja edesauttavat uusien ideoiden syntymistä. Henkilöstön luottamuksen ja vuorovaikutuksen taso vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiseen. (Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 45 - 46.)

3.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä

Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä on useita. Menetelmät voidaan luokitella karkeasti sen mukaisesti jaetaanko osaamista hiljaisesti vai yritetäänkö se muokata näkyvään muotoon. Alla olevassa kuviossa esitellään keskeisimmät osaamisen siirtämisen menetelmät jaoteltuna tiedon siirtomuodon, siirtämistavan ja osallistuvien henkilöiden kesken (kuvio 3). (Hovila & Okkonen 2006, 59.)



KUVIO 3. Osaamisen siirtämisen menetelmiä suhteessa siirrettävän tiedon muotoon ja siirtämiseen osallistuviin henkilöihin (Hovila & Okkonen 2006, 59, muokattu)

Tiedon siirtäminen näkyvä

Dokumentointi

Osaamisen siirtämiseen näkyvässä muodossa voidaan hyödyntää kaikkea työn ohessa tapahtuvaa dokumentointia, erilaisia haastatteluja, toimintojen ja työn kuvauksia, koulutuksia ja toiminnan jälkikatselmuksia, kuten esimerkiksi projektin jälkeisiä katselmuksia. Näistä menetelmistä syntyy useimmiten erilaisia raportteja tai muistioita. Eksplisiittisessä muodossa olevat materiaalit vaativat jonkinlaista tiedon tallentamista tai järjestelmää, jota voidaan käyttää oppimisen välineenä. (Mts. 70.)

Tulos- ja kehityskeskustelu

Tulos- ja kehityskeskustelustakin yleensä kirjoitetaan dokumentti, mutta se on tarkoitettu vain esimiehelle ja työntekijälle. Kehityskeskustelussa kartoitetaan osaamista ja arvioidaan kehittämistarpeita. Siinä voidaan tuoda myös esille organisaatiosta henkilöitä, joilla on muille annettavaa erityisesti kokemuksensa perusteella. Keskustelu voi toimia foorumina, jossa sovitaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoista. (Virtainlahti 2009, 133 - 134).

Mallittaminen

Mallittamisella tunnistetaan tilannekohtaista osaamista, joka on kehittynyt yksilölle työskentelemällä erityisesti juuri kyseisessä yrityksessä. Tällaista osaamista ei voi omaksua kursseilta. Malliksi voidaan valita sellaista osaamista ja hiljaista tietoa, jota halutaan jakaa. Mallittamalla toteutetaan täsmäoppimista, jolloin mallitukseen perustuva koulutus siirtää olennaista osaamista ja jo käytännössä hyväksi havaittuja tapoja. (Toivonen & Asikainen 2004, 35 - 37.)

Tiedon siirtäminen hiljaisena

Perehdyttäminen, työnopastus ja työnkierto

Hiljaista tietoa voidaan jakaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään siirtyvälle esimerkiksi perehdyttämisen ja työnopastuksen keinoin. Perehdyttämisen ja työnopastuksen avulla uusi työntekijä tutustuu työtehtäviin ja organisaation toimintatapoihin. Oman hiljaisen tiedon tunnistava perehdyttäjä voi jo alusta alkaen jakaa hiljaista tietoaan tulokkaalle sekä työtehtävään että organisaation toimintaan liittyen. Tämä saattaa nopeuttaa uusien työtehtävien oppimista ja siten lyhentää perehdyttämisjaksoa. Työnkierrossa työntekijä puolestaan vaihtaa uuteen työtehtävään organisaation sisällä sovituksi ajaksi, kuten esimerkiksi sijaisuuksien hoitamisen kautta, jonka jälkeen hän palaa takaisin omaan työhönsä. Tällöin hiljaista tietoa voidaan jakaa molempiin suuntiin työntekijän mukana sekä uuteen että vanhaan tehtävään,

jolloin kokonaiskuva ja tietämys organisaation toiminnasta laajenevat. (Virtainlahti 2009, 127 - 132.)

Mentorointi, mestari-kisälli ja parityöskentely

Mentorointi, mestari-kisälli ja parityöskentely pohjautuvat yhdessä työskentelyyn ja kokemusten jakamiseen kokeneemman ja kokemattomamman työntekijän välillä. Tietoja ja taitoja siirtyy vuorovaikutuksessa toisen henkilön kanssa sekä yhdessä ongelmia ratkoessa, jolloin myös kokenut henkilö voi huomata kehitystarpeita omassa työskentelyssään. Nämä siirtämisen menetelmät ovat monipuolisia välineitä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, koska menetelmät kehittävät kokemattomamman työntekijän omia taitoja tekemisen ja kokeilemisen kautta saaden samalla tukea ja neuvoja kokeneemmalta. Lisäksi jo eläkkeellä olevia henkilöitä voidaan kutsua takaisin töihin asiantuntijoiksi kokemattomampien ja koko organisaation hyödyksi. (Hovila & Okkonen 2006, 63 - 67.)

Tiimityö, osaamisyhteisö ja kokemusten vaihtopiiri

Tiimityöhön, osaamisyhteisöön ja kokemusten vaihtopiiriin osallistuu yhtä aikaa useampi ihminen. Yhteistyö ja kokoontumiset liittyvät työssä esiintyviin aihealueisiin tai projekteihin, mutta usein keskusteluissa nousee esiin monenlaista hiljaista tietoa. Mikäli tiimeihin tai yhteisöihin kuuluu eri-ikäisiä ja eri organisaatioista osallistuvia henkilöitä, laajentaa se entisestään yksilöiden mahdollisuutta hyödyntää toisten hiljaista tietoa ja kokemuksia. Useissa organisaatioissa on tapana pitää tiimi- tai viikko-palavereita, joita kannattaisi käyttää kanavana hiljaisen tiedon jakamisessa. (Kiviranta 2010, 194 - 195.)

Yhteiset kahvitunnit ja tarinoiden kertominen

Vapaamuotoiset tilanteet, kuten yhteiset kahvitunnit, luovat pohjaa hiljaisen tiedon jakamiselle. Tällaisissa tilanteissa tutustutaan toisiin työntekijöihin, jolloin työasiois-

sakin on helpompi lähestyä toista. Keskustelunaiheet voivat olla mitä tahansa, mutta siitä huolimatta usein kahvipöydässä sivutaan myös työasioita ja hiljaista tietoa saatetaan jakaa huomaamatta. Lisäksi tarinoiden avulla välitetään tietoa yrityksen historiasta, tapahtumista, arvoista ja toimintatavoista. (Hovila & Okkonen 2006, 66 - 67.)

3.2 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi esittelevät tiedon luomisen teorian eli SECI-mallin teoksessaan *The Knowledge - Creating Company*. Se on todennäköisesti tunnetuin tiedon luomisen prosessimalli, joka kuvaa tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallin vaiheet ovat sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization). Mallin nimi muodostuu näiden neljän askeleen englanninkielisistä alkukirjaimista. SECI-mallin vaiheet ovat merkityksellisiä hiljaisen tiedon jakamisessa, koska mallin eri vaiheita tarvitaan organisaatiossa hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. (Virtainlahti 2009, 98.)

Tiedon luominen organisaatiossa on jatkuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Teoria pohjautuu yksilöiden kokemuksiin ja tietoihin, jotka vaikuttavat prosessin taustalla. Sosiaalinen kanssakäyminen ja ajatusten jakaminen ovat kuitenkin perusta prosessille, joka tuo yksilöiden hiljaisen tiedon organisaation käyttöön. Mallin eri vaiheiden sisällöt vaikuttavat toisiinsa spiraalimaisesti, jolloin implisiittisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutus mahdollistaa uusien ideoiden tuottamisen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70 - 71.)



KUVIO 4. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71, muokattu)

Sosialisaatio

SECI-mallin ensimmäinen vaihe on sosialisaatio. Se on kokemusten välittämistä ja uuden hiljaisen tiedon luomista jakamalla ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. Sosialisaatiossa tieto siirtyy hiljaisesti. Se voi siirtyä myös äänettömästi havainnoinnin, jäljittelemisen ja harjoittelun kautta, kuten työnopastuksessa. Kokemus on merkittävin välittyvä tekijä. Sosialisaatiota tapahtuu esimerkiksi tiimi- ja yhteistyössä työntekijöiden kesken, mallittamalla kokeneita osaajia ja vuorovaikutuksessa asiakasrajapinnassa. Sosiaalistumista edesauttaa henkilöiden keskinäinen luottamus ja hyvä yhteishenki, jota voidaan parantaa esimerkiksi vapaamuotoisilla virkistyspäivillä. (Mts. 62 - 64.)

Ulkoistaminen

Toinen vaihe on ulkoistaminen, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon artikulointia käsitteiksi ja sanoiksi. Hiljaisen tiedon muuntuminen eksplisiittiseksi tapahtuu kielikuvien, vertausten, käsitteiden, oletusten tai mallien muodossa. Mielikuvia ilmaistaan yleensä kielen avulla, jolloin ne jäävät usein vaillinaisiksi ja ristiriitaisiksi. Ne kuitenkin autta-

vat havainnointia ja vuorovaikutusta henkilöiden välillä. Ulkoistaminen on olennainen vaihe tiedon muuntumisen prosessissa, koska siinä luodaan uutta. Työelämässä ulkoistamisvaiheessa syntyy usein vain karkealla tasolla olevia tietoja ja kuvauksia, jotka on johdettu kielikuvista. Näitä käsitteellisiä tietoja on vielä tarkennettava ja jalostettava organisaation käyttöön. Kehitys- ja tiimipalaverit ovat esimerkkejä tilanteista, joissa ulkoistamista yleisemmin tapahtuu. (Mts. 64 - 67.)

Yhdistäminen

SECI-mallin seuraava vaihe on yhdistäminen. Silloin eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Yhdistämisvaiheessa tiedot muuttuvat esimerkiksi toimintaohjeiksi, säännöiksi ja laajemmiksi käsitejärjestelmiksi. Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietojaan dokumenttien, palavereiden, puhelinkeskusteluiden ja tietoverkkojen avulla. Uutta tietoa luodaan uudelleenrakentamalla jo olemassa olevaa näkyvää informaatiota lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla. Työelämässä yhdistämisvaiheen pohjalta voi syntyä uusia tuotteita tai liikeideoita. Monipuoliset tietokannat ja toimivat tietojärjestelmät edesauttavat organisaatiossa tietojen tallentamista ja niiden hyödyntämistä. (Mts. 67 - 68.)

Sisäistäminen

Viimeinen vaihe on tiedon sisäistäminen, jolloin näkyvä tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Tämän vaiheen käynnistämistä auttaa aikaisempien vaiheiden dokumentointi, jolloin tiedot ja kokemukset on kirjallisesti kuvattu. Esimerkiksi tuotekehitys voi hyödyntää uuden tuotteen suunnittelussa asiakkaiden aikaisempia reklamaatioita ja kysymyksiä. Sisäistäminen on tapahtunut, kun työntekijä on ottanut uudet toimintamallit työssään käyttöön. Tekemällä oppimisen kautta on kehittynyt uutta hiljaista tietoa ja tiedon luomisen prosessi alkaa jälleen alusta, sosialisatiovaiheesta. Tieto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti organisaatiossa, jota SECI-mallin spiraalimaisuus kuvastaa hyvin. Tiedon spiraalimalli edellyttää kuitenkin yksilöiden hiljaisen tiedon

jakamista organisaation muille jäsenille. Yrityksen tulee luoda avoin ja kannustava ilmapiiri ja toimiva työympäristö, jotta tiedon luomisen prosessi toteutuu. (Mts. 69 - 70.)

3.3 Hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttavat tekijät

Ba - puitteet tiedon luomiselle

Tiedon luomiseen tarvitaan sisällön lisäksi puitteet; tila, osallistujat ja tapa. Tila ei kuitenkaan välttämättä tarkoita fyysistä paikkaa. Nonaka, Toyama ja Konno (1998) kuvaavat Ba:ta tekijäksi, joka liikkuu ja vaikuttaa tiedon luomisen spiraalimallin mukana. Ba tarjoaa tilan, energian ja laadun tiedon jakamiselle, luomiselle, muuntumiselle ja hyödyntämiselle. Olennainen asia on vuorovaikutus ja se voi olla joko yksilöllistä tai yhteisöllistä. Toinen ulottuvuus puolestaan luokitellaan sen mukaisesti tapahtuuko vuorovaikutus kasvatusten vai virtuaalisesti. Näiden kahden ulottuvuuden perusteella on jaoteltu neljä eri Ba tyyppiä: alkuunpaneva Ba (originating Ba), keskusteleva Ba (dialoguing Ba), järjestävä Ba (systemizing Ba) ja toteuttava Ba (exercising Ba). (Nonaka & Teece 2001, 21 - 24.)

Alkuunpaneva Ba

Alkuunpaneva Ba on henkilökohtaista vuorovaikutusta, joka luo perustan SECI-mallin sosialisatiolle eli hiljaisen tiedon jakamiselle. Se on tila, jossa henkilöt jakavat kokemuksiaan, tunteitaan ja ajattelumallejaan. Vuorovaikutuksen avulla yksilöt kaatavat raja-aitoja itsensä ja toistensa väliltä, jolloin parhaimmillaan saavutetaan välittämistä, rakkautta, luottamusta ja sitoutumista. (Mts. 24 - 25.)

Keskusteleva Ba

Keskusteleva Ba vaikuttaa SECI-prosessin ulkoistamisvaiheessa ja se määrittää yhteisölliseksi kasvatusten tapahtuvaksi kanssakäymiseksi. Dialogien avulla yksilöt

jakavat hiljaista tietoaan tietoisemmin artikuloiden ne yhteiseksi ohjeiksi ja käsitteiksi. Keskusteleva Ba toimii tehokkaimmin, kun yhteistyöhön valikoituu useita eri alojen ammattilaisia. Lisäksi heillä täytyy olla halua ja kykyä jakaa omaa hiljaista tietoaan toisille. (Mts. 25.)

Järjestävä Ba

Kolmas Ba tarkoittaa yhteisöllistä virtuaalista vuorovaikutusta, jossa yhdistellään jo olemassa olevaa näkyvää tietoa. Virtuaaliset työympäristöt ja nykyaikaiset tekniset välineet, kuten tietojärjestelmät, uutisryhmät, tietopankit ja postituslistat, tarjoavat puitteet tietojen levittämiseksi, vaihtamiseksi ja yhdistämiseksi sähköisesti. (Mts. 25.)

Toteuttava Ba

SECI-mallin viimeisen vaiheen eli sisäistämisen mukana liikkuu toteuttava Ba, joka tarjoaa tilan tiedon sisäistämiseen yksilöllisen ja virtuaalisen kanssakäymisen avulla. Työntekijät käsittelevät virtuaalisesti saatua eksplisiittistä tietoa, kuten raportteja ja ohjeita, ja sisäistävät samalla tietoa tekemisen kautta toteuttavassa Ba:ssa. (Mts. 26.)

Hiljaisen tiedon panttaaminen

Tekniset välineet ja erilaiset tilat eivät yksinään riitä hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatiossa, vaan siihen tarvitaan ihmisten aitoa halua jakaa hiljaista tietoa ja olla yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Sanonta ”tieto on valtaa” tunnetaan erityisesti aloilla, joissa tiedon nähdään olevan työntekijän arvokasta pääomaa. Se saattaa johtaa työyhteisössä tilanteeseen, jossa harvinaista ja avainosaamista omaava asiantuntija on etuoikeutettu kollegoihin nähden. Jotkut ihmiset uskovat saavuttavansa enemmän hiljaisen tiedon panttaamisella kuin jakamalla sitä. He saattavat pelätä menettävänsä vaikutusvaltaansa, ammatillista kunnioitusta tai jopa työpaikkansa. (Joia & Lemos 2010, 415 - 416.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin mukaiset käyttäytymismallit ja asenteet vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen organisaation sisällä. Organisaatiokulttuuri voi olla joko positiivinen tai negatiivinen tekijä osaamisen jakamisessa edistäen tai haitaten sitä. Organisaatiokulttuurin on todettu olevan jopa merkittävin este tiedon luomiselle ja jakamiselle. Kuitenkin organisaatiokulttuuria voidaan kehittää ja rohkaista työntekijöitä enemmän tiedon jakamiseen oikeilla menetelmillä, kuten muun muassa johtajuudella ja teknologialla. Innovatiivisessa ja kannustavassa työympäristössä jaetaan enemmän hiljaista tietoa kuin tuottavuutta ja hierarkkisuutta korostavassa organisaatiossa. (Suppiah & Sandhu 2011, 463 - 466.)

Ecocat Oy:ssä järjestettiin henkilöstökysely koskien yrityksen toimintatapoja ja yrityskulttuuria tammikuussa 2012. Kysely toteutettiin kyselylomakkeella koko henkilöstölle. Opinnäytetyöhön on poimittu vain Vihtavuoren toimihenkilöiden keskeisempiä vastauksia yrityskulttuurista, koska tämä tutkimus on rajattu heihin. Yleisesti ottaen yrityksen toimiala ja kansainvälisyys sekä työkaverit nähtiin positiivisena asiana, kun taas epävarmuus tulevaisuudesta, toiminnan sekavuus ja tiedon kulku koettiin huonoina puolina. Erityisesti toimihenkilöt mainitsivat negatiivisena asiana epävarmuuden yrityksen tulevaisuudesta. Vihtavuoren toimihenkilöiden keskiarvon mukaan oltiin enemmän samaa mieltä siitä, että jokaiselle on tärkeää ylläpitää yhteistyön sujuvuutta. Puolestaan toimihenkilöiden enemmistö oli sitä mieltä, että työntekijät eivät voi vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen, eivätkä työkaverit jaa työmäärää tasaisesti, eikä Ecocatissa myöskään anneta rakentavaa palautetta työstä. (Henkilöstökysely 2012.)

Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta on positiivista, että yhteistyö ja työkaverit nähdään enemmän hyvänä kuin huonona asiana. Tämä luo pohjan osaamisen jakamiselle, koska ilman vuorovaikutusta ei tiedon jakamisen prosessi onnistu. Toisaalta huoli

yrittäjien tulevaisuudesta ja työpaikoista saattaa haitata tiedon jakamista, koska silloin työntekijät eivät välttämättä halua tai ole motivoituneita toiminnan tai työkaveriens osaamisen kehittämiseen peläten oman asemansa heikentymistä. Tiedonkulun ongelmat ja toiminnan sekavuus voivat aiheuttaa tilanteita, että huhuja alkaa liikkua ja työasioita saattaa jäädä tahattomastikin välittämättä asianomaisille henkilöille. Lisäksi rakentavan palautteen antaminen olisi tärkeä oppimisen keino koko organisaatiolle.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksella kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä hiljaisesta tiedosta, sen siirtämisestä ja jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena oli selvittää millaiset edellytykset hiljaisen tiedon hyödyntämiselle on tällä hetkellä Ecocat Oy:ssä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta aikaisempaa teoretistä tietoa voitiin soveltaa ilmiön tutkimiseen. Teemahaastattelun runko on opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Opinnäytetyö on osa isompaa kehityshanketta ja tutkimuksella perehdyttiin aiheeseen henkilöstön näkökulmasta. Haastatteluissa esiin nousseista aiheista on keskusteltu henkilöstöpäällikkö Ari Surkan ja kehityshankkeessa mukana olevan Humap Suomen Vesa Purokurun kanssa ja tuloksia voidaan hyödyntää toimiva tapa toimia -kehityshankkeessa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää myöhemmin apuna rakennettaessa hiljaisen tiedon jakamisen ohjelmaa.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, syvälinen ymmärtäminen ja tarkoituksenmukaisen tulkinnan antaminen. Laadullisen tutkimuksen kohteena ovat useasti prosessit, joiden ymmärtämiseen ja merkityksiin pyritään saamaan vastauksia ihmisten kokemusten ja reaalimaailman kautta. Tutkimus suoritetaan todellisessa ympäristössä ilmiön parissa haastatteleamalla tai havainnoimalla. Tällöin tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Kananen 2008, 24 - 25.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutapana on pääasiallisesti haastattelu, koska se mahdollistaa vastausten laajemman tulkinnan ja joustavuuden aiheiden läpikäymiseen. Tutkittavan ilmiön kannalta haastateltava ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina, joka on tutkimukselle merkityksiä antava osapuoli. Haastattelun aikana voidaan myös tarkentaa vastauksia ja pyytää perusteluita. Lisäksi haastattelua käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmä, mikäli tutkimusaihe on ennestään tuntematon tai vähän tutkittu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 192.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat useimmiten laajoja, joten litteroinnin jälkeen niitä muokataan ja lajitellaan uudelleen tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden löytämiseen haastateltavien vastauksista. Yksi aineiston tiivistämisen keinoista on koodaus, jolla etsitään tutkimusmateriaalista esimerkiksi selitystä ilmiölle, samanlaisuutta tai erilaisuutta, prosesseja tai tyyppillistä kertomusta. Koodaamisen apuna käytetään merkkejä, sanoja tai värejä. Koodausta hyödynnetään teemahaastatteluaineiston käsittelyssä. Teemahaastatteluaineiston yksi analyysitapa on teemoittelu, jolloin teeman alle kerätään kaikki siihen liittyvät haastatteluiden kohdat. Toisaalta aineistosta saattaa ilmetä uusia teemoja. (Kananen 2008, 88 - 91.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön käsityksiä hiljaisesta tiedosta ja sen hyödyntämiseen liittyvistä seikoista, jolloin tutkimusotteeksi sopi parhaiten kvalitatiivinen tutkimus ilmiön kuvaamisen ja ymmärtämisen takia. Tutkimusaineistoa pyrittiin saamaan mahdollisemman kattavasti käyttäen tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jolloin haastateltavat pystyivät kertomaan aiheesta vapaasti. Teemahaastattelurunko tuki etukäteen teoretiedosta valittuja teemoja, jolloin tiedonluomisen mallin vaiheet käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi pysyen kuitenkin aihealueen sisällä. Litteroinnin jälkeen tutkimusmateriaali koodattiin väreihin ja teemoiteltiin haastattelurungon mukaisesti analysointia varten.

4.2 Taustatiedot ja kohdejoukko

Hiljaista tietoa ei ole aikaisemmin tutkittu Ecocat Oy:ssä. Osaamisen jakaminen ja siihen liittyvä hiljaisen tiedon hyödyntäminen on nostettu yhdeksi nykyisen strategian pääteemoista. Nämä seikat vaikuttivat aiheen valintaan ja tutkimuksen toteuttamiseen.

Kohdejoukko rajattiin Vihtavuoren toimihenkilöihin keskittyen tietotyöläisten hiljaiseen tietoon sekä myös tutkimuksen käytännön toteutuksen vuoksi, jonka takia Oulun toimihenkilöt ja Vihtavuoren työntekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Palkanlaskentaohjelmasta sai tiedot henkilöistä ja heidän työkokemusvuosistaan, jonka perusteella muodostui kokonaiskäsitys henkilöstörakenteesta. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksenmukaisesti etukäteen kahdeksan henkilöä, joista neljä on työskennellyt noin vuoden verran ja neljä yli 25 vuotta. Puolet haastateltavista oli vähän aikaa yrityksessä työskennelleitä ja puolet vastaavasti pitkään talossa olleita, jolloin tutkittiin samalla kahta eri ryhmää ikään kuin sekä tiedon vastaanottajina että tiedon jakajina. Tutkimuksen kohdejoukosta pyrittiin muodostamaan mahdollisimman kat-

tava näyte työvuosi kriteerin mukaisesti ja haastatteluihin valittiin henkilöitä eri osastoilta sekä organisaation eri tasoilta. Haastateltavien joukkoon kuului henkilöitä johdosta, ylemmistä toimihenkilöistä ja toimihenkilöistä ja edustettuina olivat tuotekehitys, tuotanto, laatu ja myynti. Haastateltavat henkilöt sovittiin henkilöstöpäällikkö Ari Surkan kanssa.

4.3 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelut tiedonkeruun menetelmänä luokitellaan yleisesti sen mukaan, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Täysin strukturoitu haastattelu etenee tietyssä järjestyksessä etukäteen laadittujen kysymysten mukaisesti, kun taas vastakohtana on täysin vapaa eli strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelu puolestaan sijoittuu näiden kahden haastattelulajin välimuotoon. Teemat eli haastattelun aihepiirit ovat ennalta suunniteltu, mutta kysymysten tarkka esitysjärjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 194 - 195.) Teemahaastattelu antaa tutkijalle joustavuutta, mutta kuitenkin rajaa teemoilla tutkimusaihetta, jolloin pyritään varmistamaan tutkittavan ilmiön kaikkien osa-alueiden esilletulo (Kananen 2008, 73 - 74). Sen tähden opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta Nonakan ja Takeuchin aikaisemmin luomaa SECI-mallia voitiin käyttää pohjana haastattelurungon suunnittelussa ja teemoittelussa. Toisaalta teemahaastattelu mahdollisti tarkentavien lisäkysymysten teon keskustelun aikana sekä vapaan järjestyksen eri aihepiirien läpikäymiseen.

Teemahaastattelujen ajankohdat sovittiin haastateltavien kanssa noin viikko etukäteen ja samalla haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön työnimi; edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiseen, sekä haastattelurungon teemat; taustatiedot ja hiljaisen tiedon käsite, vuorovaikutus ja yhdessä työskentely, hiljaisen tiedon mallittaminen ja

jakaminen, jaetun tiedon hyödyntäminen ja tiedon jakamisen kulttuuri. Lisäksi haastateltaville mainittiin haastattelun nauhoittamisesta ja syy nauhoitukseen sekä nauhojen säilyttämisestä luotettavasti. Kaikki haastateltavat olivat heti hyvin suostuvaisia tutkimukseen.

Teemahaastattelun runko laadittiin teorialähtöisesti Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia mukaillen ja kaikki teemat käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Tiedon luomisen malli valittiin teemojen perustaksi, jotta tutkittava ilmiö tulisi mahdollisimman kattavasti käsiteltyä. Teemat pohjautuvat SECI-mallin vaiheisiin, mutta ne nimettiin haastateltaville ymmärrettävämpään muotoon. Vuorovaikutus ja yhdessä työskentely tarkoittaa sosialisatiota, hiljaisen tiedon mallittaminen ja jakaminen perustuvat ulkoistamiseen, jaetun tiedon hyödyntäminen pohjautuu yhdistämiseen ja tiedon jakamisen kulttuuri merkitsee sisäistämistä.

Kahdenkeskiset haastattelut pidettiin rauhallisessa tilassa haastattelijan työhuoneessa Vihtavuoren toimipaikassa touko-kesäkuussa 2012. Haastattelut kestivät 41 - 63 minuuttia ja ne nauhoitettiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Nauhoituksiin käytettiin samanaikaisesti sekä sanelukonetta että kannettavan tietokoneen Audacity-ohjelmaa tallennuksen varmistamiseksi. Heti haastattelujen jälkeen kirjattiin ylös havaintoja haastattelutilanteesta tutkimuspäiväkirjaan. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan pian haastattelujen jälkeen touko-kesäkuun aikana. Haastateltavien henkilöllisyyden salassa säilymisen takaamiseksi haastattelut numeroitiin 1 - 8.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jonka teemat mukailivat teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia. Teemahaastattelun aluksi kartoitettiin haastateltavien näkemystä ja tietämystä hiljaisesta tiedosta. Lisäksi taustatiedoissa kysyttiin hiljaisen tiedon olemassa olosta ja kriittisestä hiljaisesta tiedosta. Myös hiljaisen tiedon siirtämistä ja siihen liittyviä tilanteita käytiin läpi ensimmäisessä osiossa. Näillä alkukysymyksillä oli tarkoitus tehdä aihe tutuksi haastateltaville sekä lähestyä sitä käytännön esimerkkien kautta, jotta seuraavien teemojen läpikäynti olisi monipuolisempaa ja helpompaa.

Tutkimuksen ensimmäinen varsinainen teema oli vuorovaikutus ja yhdessä työskentely. Tällä aihealueella kartoitettiin SECI-mallin sosialisatiovaihetta. Kysymyksissä keskityttiin työpaikan yhteistoimintaan ja palaverikäytäntöihin. Lisäksi sosialisatioon liittyvään käytännön opettamiseen perehdyttiin tässä osiossa.

Toisen teeman kysymyksillä tarkasteltiin hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä eli tiedon prosessimallin ulkoistamista. Hiljaisen tiedon mallittamista ja jakamista lähestyttiin dokumentoinnin ja havainnoinnin kautta, jotta haastateltavien oli helpompi mieltää, mihin kaikkeen hiljainen tieto voi liittyä työelämässä sekä miten siitä voidaan tehdä näkyvää ja myös siten jakaa toisille.

Kolmas teema oli jaetun tiedon hyödyntäminen eli SECI-mallin yhdistäminen. Näkyvän tiedon hyödyntämistä käsiteltiin muiden työntekijöiden tuottaman tiedon tarpeellisuuden pohjalta sekä eri osastojen välisen tietojen jakamisen kautta. Myös sähköisten tietokantojen ja järjestelmien käytöstä sekä toimivuudesta keskusteltiin.

Viimeisenä teemana kysyttiin tiedon jakamisen kulttuurista sekä mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Tämä teema liittyi SECI-mallin sisäistämiseen, jolloin hiljaisen tiedon siirtämisen, muuntumisen ja ymmärtämisen esteenä voi olla esimerkiksi tiedon panttaaminen.

Teemahaastattelun lopuksi tiedusteltiin vielä mahdollisia muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ja halukkuutta osallistua mahdolliseen hiljaisen tiedon jakamisen projektiin. Lisäksi kysyttiin hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeydestä sekä mitkä tekijät ovat merkittävimmissä roolissa tiedon luomisen prosessissa.

5.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Haastateltavista ainoastaan kaksi ei ollut aikaisemmin kuullut käsitteestä hiljainen tieto ja kolmas haastateltava tunnisti sen hieman epäröivästi. Heillekin avautui käsite pienen keskustelun jälkeen haastattelun alussa. Muut haastateltavat tiesivät käsitteen ja ymmärsivät sen suurin piirtein, mutta useimmat kertoivat olevansa aiheen kanssa ensimmäistä kertaa tekemisissä. Keskusteluissa ilmeni teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltu hiljaisen tiedon käsitteen tunnusomaisuus, ettei sille ollut selkeää määritelmää, eikä sitä voinut selittää tarkasti. Haastateltaville oli muodostunut yksilöllinen käsitys hiljaisesta tiedosta omien kokemusten ja havaintojen kautta, kuten Nonaka ja Takeuchi ovat hiljaisen tiedon määritelleet. Hiljaista tietoa kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

"se on tiedonsiirtoa sitten seuraavalle polvelle" (1)

"se on kuitenkin käsitteenä toi hiljainen tieto, niin en mä ole koskaan aikasemmin kuullut semmosesta käsitteestä, että sille on olemassa joku ihan oikee, oma sanasto, sanansa sille tiedolle" (2)

"sellaista kokemuksen niin tuota antamaa historiatietoa omaan mieleen" (3)

"mitä vuosien varrella ihmiselle kertyy tietoa omaan työhön, tehtävään liittyen" (4)

"se on nimenomaan tietoa, joka on, se liittyy asioihin, jotka on niin monimutkaisia, että niitä ei niin ku tavallaan pystytä kuvaamaan" (5)

"semmonen tietotaito, mikä siirtyy ikään kuin hiljasesti, perintönä" (7)

"tietoa, mitä ei ole mihinkään kirjoitettu ylös vaan se on niin ku jonkun ihmisen niin sanottua pääomaa, mitä se kantaa mukanaan" (8)

Lähes kaikki haastateltavat yhdistivät hiljaisen tiedon pitkään työhistoriaan, kokeneisiin työntekijöihin ja kauan talossa olleisiin. Sama asiantuntijuus ja kokemus näkyvät myös Kivirannan eri osaamisen lajeissa. Haastateltavat mainitsivat hiljaisen tiedon liittyvän: *"jos oot kauan tehnyt hommia, niin sitä kertyy tietoa tietenkin laajalti ja paljon"* (1), *"kauan talossa olleella"* (2), *"ajallisesti se niin ku kehittyy eniten sitä hiljaista tietoa"* (3), *"kokemusta omaavalla kai ennen kaikkea"* (5), *"kauan firmassa töissä"* (6), *"hiljanen tieto liittyy semmosiin vanhempiin, kauemmin työssä olleisiin"* (7). Kolme henkilöä kuitenkin totesi, että hiljaista tietoa voi olla kaikilla ihmisillä sekä kaksi heistä lisäsi, että hiljaista tietoa voi olla kertynyt myös muista työyhteisöistä tai organisaation ulkopuolisista toiminnoista. Kaksi haastateltavista mainitsi hiljaisen tiedon näkyvän henkilön varmuutena ja tietämyksenä tehdä asioita. Muut haastateltavat liittivät hiljaisen tiedon esilletulon yksilön persoonallisuuteen ja luonteeseen, jonka perusteella henkilö joko haluaa tuoda tietojaan julki tai pitää asiat itsellään.

Kriittinen hiljainen tieto koettiin aluksi hieman hankalaksi selittää tai yksilöidä tarkemmin, mutta hetken miettimisen jälkeen haastateltavat toivat esille erilaisia työyhteisön kriittisen osaamisen osa-alueita. Jokaisen mielestä Ecocat Oy:ssä on kriittistä hiljaista tietoa, jota ei kannattaisi päästää talosta pois. Luonnollisesti haastateltavat arvioivat kriittistä hiljaista tietoa oman osastonsa näkökulmasta, koska se on tutuin-

ta. Keskusteluissa nousi esille yrityksen tuotteiden teknisyyss, laatu ja valmistaminen ja niihin liittyvä osaaminen ja tietämys. Lisäksi yrityksen toimialaan linkittyvä kemian osaaminen on pitkälti kokemukseen perustuvaa tietämystä. Näihin kaikkiin osa-alueisiin todettiin liittyvän paljon hiljaista tietoa, jota ei ole välttämättä dokumentoitu mitenkään. Myös tuotantolaitteet ovat spesiaalilaitteita, jotka on rakennettu vain tätä yhtiötä varten, joten niiden tuntemus on aika kapea-alaista ja keskittynyt muutamille henkilöille. Lisäksi organisaatiossa kerrottiin olevan henkilöitä, joilla on yksistään tiettyjen toimintojen avainosaamista, henkilökohtaisia verkostoja tai kokemusta ainoana henkilönä tietyn ohjelman käytöstä. Tämä saattaa vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuutta ja johtaa jopa osaamiskuiluun, kuten teoriaosuudessa mainitaan. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että esimerkiksi kaksi eläkkeelle jäänyttä henkilöä on palkattu takaisin asiakasrajapintaan. Eläkkeellä olevat asiantuntijat edustavat teoreettisen viitekehyksen tiedon siirtämistä hiljaisena. Haastateltava 5 totesi, että *"se varmaan pitää paikkansa, että niin ku meiltäkin lähtee porukkaa eläkkeelle ja muuta, niin ne vie valtavan määrän tietoo mennessään"*. Lisäksi keskusteluissa mainittiin myös ulkomaiset agenttimme, joilla on valtavasti hiljaista tietoa, ja he ovat lähellä eläkeikää. *"Niillähän on kaikki tieto meidän asiakkaista, hyvin paljon hiljaista tietoo, ne taitaa olla kaikki sen ikäsiä, että ne kohta jää pois, mä oon sitä joskus miettiny, että mitäs sitten, ne on oikee semmonen pommi"*, pohti haastateltava 8.

5.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Kaikki haastateltavat ovat hyödyntäneet hiljaista tietoa työpaikalla sekä jakaen että saaden sitä. Myös vuoden verran organisaatiossa olleet totesivat ehtineensä kertoa hiljaista tietoaan muille, mitä on karttunut muista työtehtävistä tai yrityksistä. Haastateltavat mainitsivat siirtäneensä hiljaista tietoaan työkavereille muun muassa seuraavasti: *"sitä hiljaista tietoa mikä mulla on tuotannosta"* (2), *"toimimalla niin kuin*

esimerkin omaisesti" (3), *"semmosia omia tuntemuksia ja havaintoja, mitä niin ku on ite sisäistänyt ja ei oo mitään dokumenttia siitä laatinut"* (4), *"mä en ainakaan henkilöä oo semmonen, että mä pyrkisin jättämään jonkun tiedonmurun antamatta, jos mulla on siihen"* (5), *"ehkä se on semmosta, kun sä teet jotain, mitä toinen tekee eri tavalla, niin siitä tulee just se, et mä oon tehny tän näin"* (6), *"omia kokemuksiaan sitten yrittää tietenkin siirtää, että mikä on toiminu tai mikä ei"* (8). Samanlaisia esimerkkejä hiljaisesta tiedosta organisaatiossa esiintyy myös teoriapohjassa Virtainlahden taulukossa. Kokeneet henkilöt ovat luonnollisesti saaneet enemmän opastusta työuransa alussa kuin nykyään, mutta kokisivat edelleenkin hyötyvänsä muiden neuvoista ja vinkeistä erityisesti uusissa työtehtävissä. Uusille työntekijöille on yleensä kerrottu jotain työtehtävään liittyvää hiljaista tietoa taloon tullessa, mutta esille on saattanut tulla myös organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita, kuten miten jonkun ihmisen kanssa kannattaa työskennellä. Nämä asiat liittyvät organisaation hiljaiseen tietoon kirjoittamattomista asenteista ja säännöistä, joita tarkastellaan myös teoreettisessa viitekehysessä. Hiljaisen tiedon jakajina ovat toimineet esimiehet, työkaaverit ja ulkomaiset agentit.

Hiljainen tieto siirtyy useimmiten sattumanvaraisesti ja suullisesti keskustellen työn lomassa, joka ilmentää lähinnä teoriaosan tiedon siirtämistä hiljaisessa muodossa ilman erikseen sovittua menetelmää. Kohdennettua tietoa jaetaan enemmän kysyttäessä kuin pyytämättä. Esimerkiksi haastateltava 1 mainitsi: *"kun pyytää, niin se tulee juuri oikeeseen kohtaan se tieto sitten, että kun toinen pyytää siihen ongelmaan ratkaisua"*. Lähimpien työkaavereiden kesken tietoa jaetaan myös pyytämättä. *"Sä joudut selvittämään sen, niin se tulee sit sanottua, et hei, jos teille tulee joskus tämän ongelma, niin tää tehdään näin ja näin"*, havainnoi haastateltava 2 ja myös haastateltava 3 kertoi: *"meillä on omassa organisaatiossa läheiset välit sillä lailla, niin voi hyvin mennä toisen viereen kattomaan, että mitä sä teet, ja tota, silloin*

myöskin voi kommentoida ja antaa oman panoksensa ihan niin ku pyytämättä". Lisäksi tiimityö ja palaverit koetaan hyvinä tiedon jakamisen kanavina. Kuitenkin myös käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa on ohimennen kuultu hiljaista tietoa työkavereilta. Haastateltava 2 sanoi: *"sit se voi yksinkertaisesti olla, et jotkut keskustelee käytävässä jostain asiakkaasta ja sä muistat kolmen päivän päästä, ku sä rupeet jonkun tiedon, et hei, nehän puhu just tästä asiasta".* Puolestaan haastateltava 7 totesi: *"josain normi kahvipöytäkeskusteluissa voi jotain työhön liittyvää, vaikka tulee semmosta, minkä mä koen niin ku ite hiljaseks tiedoks".*

Kaikkien haastateltavien mielestä hiljaista tietoa siirtyy yhdessä työskentelemällä, jolloin kokenut työntekijä voi tuoda ilmi kokemuksiaan ja tietojaan kokemattomammalle henkilölle. Uutena erillisenä teemana haastatteluissa nousi esiin perehdytys, jonka toivat ilmi sekä kokeneet että kokemattomat henkilöt. Kaikki vuoden verran työskennelleet kertovat perehdytyksen olleen hieman puutteellinen tai olematon. Heille ei ollut nimettyä erityisesti ketään perehdyttäjää, vaan tietoja täytyi kysellä omatoimisesti eri henkilöiltä. Myöskään kirjallisia ohjeita työpaikan säännöistä tai työtehtävistä ei ollut tarjolla. Yksi haastateltava sai perehdytyslomakkeen, joka jäi kuitenkin osittain täyttämättä. Myös talon sisällä uusiin tehtäviin siirtyminen on tapahtunut nopeasti, jolloin edellinen tekijä on joko lähtenyt talosta tai ollut enää muutaman päivän töissä. Näissäkin tapauksissa hiljaista tietoa ei ole juuri ehtinyt siirtyä seuraajalle. Muutoin keskusteluissa viitattiin hiljaisen tiedon jakamisen menetelminä mentorointiin ja työparitoimintaan. Se, miten hiljaista tietoa kannattaisi jakaa, kommentoitiin seuraavasti: *"yhtäaikainen työskentely suunnilleen samassa, että tulee kysymyksiä ja vastauksia sitten, aika pitkä jaksokin pitää varmaan olla, että pääsee hyvin perille sitten" (1), "sulla ois se hetki sen, joka on sitä ennen tehny, niin sen kans istua" (2), "vuorovaikutus on vaan se a ja o" (3), "tavallaan hyödynnettäis sitten sitä tietotaitoa, mitä kaverille on kertynyt tavalla tai toisella tämmösellä men-*

torointiohjelmalla” (4), ”niin ku yhdessä tekemällä, rinnakkain tekemällä, et se on mun mielestä se kaikkein paras tapa” (5), ”ehkä paras tapa ois, että sä pistät toisen henkilön tekemään sen työn itte ja siinä seuraat ite vierestä, että miten se tekee sen ja sitten sanot sille, että toi kannattaa laittaa tossa järjestyksessä, toi menee paremmin noin” (6), ”jos se uus tulee, jos mieltii perehdytystä, mun mielestä se pitäis vaan kertoa kaiken minkä tietää ja niksit” (7), ”kokemuksien siirtäminen toisille, ni yhdessä työskentely” (8).

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty dokumentointi yhtenä tiedon siirtämisen näkyvistä menetelmistä, jolloin työyhteisössä voidaan käyttää hyödyksi kaikkea yrityksessä syntyvää raportointia. Kuusi haastateltavaa mainitseekin, että hiljaista tietoa voisi myös yrittää kirjoittaa ylös, jolloin se saataisiin laajempaan käyttöön organisaatiossa. Tosin se koettiin hieman vaikeaksi, koska hiljainen tieto on niin monitahoista. *”Hiljainen tieto on kuitenkin, se on aika laajaa se alue ja se sitten, niin ku se koostuu, se kuin mosaiikkilattia, että se pienistä palasista se iso alue, että se on niin ku sellasta, että kirjottaminen on aika haasteellista”*, totesi haastateltava 3. Samoilla linjoilla oli myös haastateltava 8: *”sit tää äskeinen dokumentointi tietenkin ois yks keino, mutta sekin nyt voi tietenkin olla hankalaa, että mitä sää nyt rupeet sitten kirjottamaan niin ku ylös”*. Puolestaan haastateltava 4 ehdotti: *”meillä on joku paikka, serveri, joka on kaikkien käytettävissä ja myös tuota, että ihmiset tuntis tavallaan velvollisuudekseen viedä sinne sitä tietoa, jotta se olis kaikkien käytössä”*.

5.3 SECI-mallin vaiheet

Vuorovaikutus ja yhdessä työskentely

SECI-mallin socialisaatio tapahtuu työyhteisön vuorovaikutuksessa, jolloin kokemuksia ja havaintoja vaihdetaan puolin ja toisin. Yksi haastateltavista kokee tekevänsä

töitä aika itsenäisesti, mutta muut kertoivat olevansa usein yhteistyössä muiden kanssa. Oman osaston kanssa työnteko on tiivistä ja päivittäistä. Muiden toimipaikan henkilöiden ja oululaisten kanssa yhteistyötä tehdään työtehtävistä, asemasta ja projekteista riippuen. Lisäksi toimenkuva vaikuttaa yhteistyön laajuuteen eri sidosryhmien kanssa. Yhdessä työskentelyä kuvailtiin seuraavasti: *”aika itsenäisesti, yksinään teen töitä”* (1), *”pääsääntöisesti oman osaston, mut sit kuitenkin tehdään yhteistyötä muittenkin, oikeastaan kaikkien kanssa”* (2), *”jatkuvasti sekä oman talon sisällä eri organisaatioitten kanssa että sitten näiden meidän sidosryhmien kanssa”* (3), *”tokihan sitä on niitten oman organisaation ihmisten kanssa tekemisissä päivittäin ja tietenkin sitten myös tämä johtoryhmätyöskentely, niin sehän on hyvä esimerkki tiimityöstä”* (4), *”kyllähän me tiimeissä pyritään tekemään töitä”* (5), *”siis oikeestaan aika lailla melkein kaikkien kanssa tulee jonkin verran sitä yhteistyötä”* (6), *”koko ajan tavallaan tehään porukalla”* (7), *”toki teen yhteistyötä kaikkien osastojen kanssa, mutta se ei ehkä oo niin tiivistä”* (8). Lisäksi kaksi haastateltavista totesi, että tarpeen mukaan ja tapauskohtaisesti tehdään myös niin sanottuja cross functional –tiimejä, joihin osallistuu eri osaamisalueelta tai osastolta ainakin yksi henkilö. Tosin toinen heistä vielä lisäsi, että näin pienen yrityksen ongelmana on se, että eri tiimeissä ja projekteissa on yleensä samat ihmiset. Cross functional -tiimit voidaan luokitella teoriatiedossa esiintyviin osaamisyhteisöihin ja kokemusten vaihtopiireihin.

Ulkopuolisista yhteistyökumppaneista mainitaan muun muassa agentit, alihankkijat, Intian tytäryhtiö, asiakkaat, yliopistot, ammattikorkeakoulut ja tutkimuslaitokset. Joidenkin haastateltavien kohdalla yhteistyö on jatkuvaa ja tiivistä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa perustuen työn sisältöön. Myös ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta voi saada erilaisia tietoja ja vinkkejä, kuten esimerkiksi haastateltava 4 havainnoi: *”on tämmönen ykskin projekti, jossa on ihan oma portaali ja muuta, että siihen on omat tunnusluvut, että pääsee tietoon käsiks”*.

Kuudella haastateltavalla on oman osastonsa tai tiiminsä kanssa sovittuna säännöllinen viikkopalaveri, joka ei välttämättä aina kuitenkaan toteudu joka viikko. Kokoukset viikoittain koetaan riittäviksi ja kahden mielestä ne saattavat olla jopa liian tiuhaan. Muut kokoontuvat oman osastonsa kanssa harvemmin, mutta niidenkin osastojen kesken on mietitty tiiviimpää kokouskäytäntöä. Osastopalavereissa käydään läpi oman osaston työasioita ja muita ajankohtaisia tapahtumia. Ne koetaan hyödyllisiksi, kuten esimerkiksi haastateltava 2 ilmaisi: *"kuitenkin se on tarpeen semmonen pieni niin ku pysähdys, et jokainen kertoo siitä omasta tekemisestään, et mitä on viime viikolla, ja nähdään vähän muutenkin missä mennään"*. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta osaston sisällä myös toivotaan: *"tietyissä määrin pitäis olla, että tietää missä mennään koko talossa ja että muuten, ettei se mee yksin puurtamiseksi"*, mainitsi haastateltava 1. Nämä tuntemukset linkittyvät teoriaosuuden alkuunpaneeraan Ba -tilaan, jolloin halutaan kertoa kokemuksia ja lisätä luottamusta.

Kaikki haastateltavat osallistuvat säännöllisiin palavereihin. Säännölliset palaverit mielletään osittain sekä hyvänä että ongelmallisena asiana, kuten haastateltava 4 kertoi: *"tavallaan niin ku kalenterissa olis aina varattu aika sitä varten"* ja puolestaan haastateltava 5 totesi: *"ihmisillä on niin paljon palavereita nykyään, että sekin on aika kova rasite sitten, että tota, pitäis ehtiä töitäkin tekemään"*. Oman osastojen tapaamisten lisäksi järjestetään säännöllisesti esimerkiksi videoneuvottelu Vihtavuoren, Oulun ja Intian tuotekehityshenkilökunnan kanssa joka toinen viikko ja puhelin-konferenssi myyntiosaston ja ulkomaisten agenttien kesken kerran kuukaudessa. Tällaiset laajemmat tilannekatsaukset uutta teknologiaa hyödyntäen nähdään positii-visesti, kuten haastateltava 4 tiivisti: *"se on mun mielestä hyvin toimiva konsepti ja tuota ennen kaikkea, niin ku ajattelee tää ajallinen ja rahallinen säästö, mikä siitä tulee, ja se, että tuota tietoa voidaan välittää ihan niin ku reaaliajassa"*.

Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että kuukausi-info on hyvä ja tarpeellinen tiedotustilaisuus. Yhden haastateltavan mielestä tehdaspalavereita voisi olla useamminkin kuin kerran kuukaudessa erityisesti tällaisessa taloudellisessa tilanteessa, jolloin yhtiön ajankohtaista informaatiota olisi hyvä kuulla enemmän ja virallista kanavaa pitkin. Tiedottaminen kokonaisuutena tulee esille erillisenä teemana haastatteluissa. Vaikka se on mennyt parempaan suuntaan, silti siihen kaivataan enemmän avoimuutta ja nopeutta, jotta huhuja ei syntyisi.

Epävirallisia tilaisuuksia, kuten vuosi- tai syysjuhlia, toivotaan järjestettävän pari kertaa vuodessa. Kahden haastateltavan mielestä niitä voisi olla enemmänkin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki muut osallistuvat epävirallisiin tapahtumiin ja ne koetaan tärkeiksi yhteishengen takia. Lisäksi muutama haastateltava pitää yhteyttä työkavereihin vapaa-ajalla ja yksi haastateltava tapaa satunnaisesti työkavereita harrastusten parissa.

Kaikkien haastateltavien mielestä vapaamuotoisilla tilaisuuksilla on merkitystä hiljaisen tiedon siirtymiseen työajalla. Rennot virkistystilaisuudet auttavat tutustumaan työkavereihin paremmin, jolloin yhteistyökin sujuu joustavammin. Tällaiset tilaisuudet ovat erityisesti alkuunpanevan Ba:n kaltaisia tiloja, jolloin murretaan ennakkoluuloja itsensä ja työkavereiden väliltä tutustumalla kollegoihin ihmisinä. *”Epävirallisissa tilaisuuksissa on, niissä on hyvä tapa tutustua toisiin ihmisinä, silloin se myöskin auttaa hiljaisen tiedon siirtymiseen sitten myöskin täällä”*, totesi haastateltava 3. Lisäksi neljän haastateltavan mielestä hiljaista tietoa siirtyy jo epävirallisissa tilaisuuksissa, kuten haastateltava 2 mainitsi: *”kyl sitä sielläkin siirtyy, se kuitenkin väistämättä josain vaiheessa puhe kääntyy, niin ku työasioista puhutaan”*.

Hiljaisen tiedon mallittaminen ja jakaminen

Hiljaisen tiedon muuntuminen näkyvään muotoon ja sen tallentaminen kuuluvat SE-CI-mallin ulkoistamisvaiheeseen. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa osa asioista dokumentoidaan ja osa ei. Virallisia tai tärkeitä tietoja, kuten esimerkiksi asiakas- ja tuotetietoja tai testituloksia, kirjataan ylös osastosta riippuen. Muuten asioiden dokumentointi on epäsäännöllisempää ja niihin ei ole niinkään selkeää toimintatapaa, jolloin ulkoistamisvaiheen taustalla vaikuttava keskusteleva Ba ei juurikaan tuota tietoisesti yhteisiä ohjeita. Tietoja saattaa olla myös tallennettuna eri paikkoihin. *"Se on enemmänkin poikkeus kuin sääntö"*, huomautti haastateltava 4 ja haastateltava 5 mainitsi: *"kyllä me pyritään siihen, se on valitettavan sirpaleista kuitenkin, että liian paljon tietoja on niin ku esimerkiks henkilökohtaisissa sähköposteissa"*.

Henkilöiden lyhyet tehtäväkuvaukset tallennetaan Lotus Notes -ohjelmaan ja ne pitäisi olla kaikkien nähtävillä. Niihin tulisi nimetä myös varahenkilö, jotta organisaatio voisi hyödyntää tietoa henkilön poissa ollessa. Työtehtävistä ei muuten juurikaan ole kirjallisia ohjeita tai malleja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, kuten valaisi haastateltava 7: *"aika huterat, että ei oo semmosia mun mielestä kovin kattavia ole, että ympäripyöreitä"*. Haastateltavat kokivat, että omaan työhön liittyvistä ohjeista olisi hyötyä tehtävän hoitamisen alkutaipaleella, mutta ei ehkä muuten. Puolestaan muiden henkilöiden työtehtävien ohjeista olisi apua sijaisjärjestelyissä.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että jokainen haastateltava on havainnoinut työkaveriaan ja siten oppinut uusia toimintatapoja. Hiljaisen tieto on silloin syntynyt sosiaalustumisen kautta, kuten Toivonen ja Asikainen sen luokittelevat. Havainnot ovat voineet liittyä suurempiin asiakokonaisuuksiin tai pieniin työtapoihin, jotka ovat helpottaneet työtehtävien hoitamista. *"Mitä mä oon tienny jostain vaikka autotehtaista, niin en yhtään mitään, siellä on valtavat osto-organisaatiot ja ehkä maailman parhaat ostajat, että miten ne käyttäytyy ja toimii, niin ja kuinka sitten taas niitten kans-*

sa pelataan, niin onhan mä niin ku oppinu sen kaiken työkavereilta", kertoi haastateltava 5. *"Voi olla tosi pieniäkin juttuja, mitkä hahmottuu paremmin, voi olla jotain vaikka tuntien syöttöä tai kaikkee tämmöstä pientä",* puolestaan kommentoi haastateltava 7.

Jaetun tiedon hyödyntäminen

Tiedon luomisen prosessimallin yhdistämisvaiheessa uutta näkyvää tietoa yhdistellään, lajitellaan, lisätään ja luokitellaan jo olemassa olevaan näkyvään tietoon, jolloin tuotetaan samalla uutta tietoa. Haastateltavien mukaan kaikki he tarvitsevat ainakin jotain työkavereidensa tuottamaa tietoa oman työnsä tekemiseen, mutta määrään ja toistuvuuteen vaikuttavat työtehtävät. *"Jonkun verran, että voi jotain tehdä",* mainitsi haastateltava 7, kun taas puolestaan haastateltava 3 tähdensi: *"kyllä sitä aika laajasti tarvii, kun lähtee miettimään kaikkia mitä"*. Tietoa haetaan sähköisistä tietoverkoista, kysytään sähköpostilla tai suoraan työkaverilta. Henkilön asema saattaa vaikuttaa siihen, kuinka helposti toisilta saa tietoa. Esimiesasemassa olevat henkilöt voivat velvoittaa saamaan erilaisia tietoja ja tavallaan tarvitsevatkin alaistensa työtuloksia asetettujen tavoitteiden tarkasteluun.

Organisaation tietoverkossa on useita sähköisiä työasemia, joista muutamia voivat käyttää kaikki ja toiset ovat vain tiettyjen osastojen tai henkilöiden käytössä. Lisäksi Lotus Notes -ohjelmassa on paljon eri toimintoja ja tietoja, kuten sähköposti, pika-viesti, kalenteri, laatukäsikirja, turvallisuusohjeet, tehtäväkuvaukset, työohjeet, piirustusarkisto ja asiakasvaatimukset. Tietojen tallentamisessa ja antamisessa koko organisaation käyttöön on eroavaisuutta, koska osa tiedoista on helpommin löydettävissä kuin toiset, ja osa jää kokonaan muiden ulottumattomiin. *"Osa ihmisistä laittaa ne silleen, että ne on helposti löydettävissä ja haettavissa, mutta toiset ei",* totesi haastateltava 8. *"Kuitenkin jokainen ihminen arkistoi käytännössä omalle tietokoneelleen ja omiin henkilökohtaisiin sähköposteihinsa tänä päivänä tekemisistään ehkä*

vähän liikaakin", pohti haastateltava 5. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin, että ihmiset kokevat Lotus Notesin hieman hankalaksi käyttää. *"Mä ite asiassa vien niitä kahteen paikkaankin, joskus on helpompi löytää sieltä omasta asiakaskansiosta kuin Lotus Notesista, se on välillä aika kankee systeemi löytää niin helposti sitä tietoa"*, kertoi haastateltava 4. Tutkimuksen mukaan yrityksellä on järjestävän Ba:n kaltainen tila, mutta sen käyttäminen yhteisölliseen virtuaaliseen vuorovaikutukseen jää osittain tehottomaksi.

Kahden haastateltavan mielestä osastojen välillä tietoa jaetaan melko hyvin, kun taas muiden mielestä sitä pitäisi parantaa. Tiedonkulku osastolta toiselle ei liene automaattista vaan tietoja saadaan pyydettäessä. Tämä voi johtua siitä, etteivät eri osastojen henkilöt tiedä toisen osaston tarpeita. *"Toiset osastot, me ei tiedetä, mitä toiset tarvii välttämättä"*, ilmensi haastateltava 2. Osastorajat ylittävät palaverit nähdään hyvänä kanavana jakaa tietoa laajemmin, kuten haastateltava 8 mainitsi: *"tämmönen palaveri, keskustelu, missä oli yks ihminen sit joka osastolta, niin kyllähän siinä nyt aivan eri tavalla sai näkemyksen asioista kuin se, että oman osaston väki vaan jauhaa niitä omia asioita"*.

Tiedon jakamisen kulttuuri

SECI-mallin viimeisessä vaiheessa näkyvä tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi ja osaksi yksilön toimintaa. Tiedon siirtämiseen, muuntumiseen ja ymmärtämiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja sen esteenä voi olla tiedon panttaaminen. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa ollaan keskimäärin aika avoimia ja tahallista tiedon panttaamisista ei juurikaan liene olevan. Puolet haastateltavista totesi, että ovat joskus joutuneet lypsämään tietoa, mikä johtune joidenkin ihmisten halusta pitää tiukasti kiinni omiin työtehtäviin liittyvistä asioista. Muutoinkin yksilön halu jakaa tai pantata tietoa liitetään ihmisen persoonallisuuteen ja luonteenpiirteisiin.

Teemahaastatteluisa kävi ilmi, että organisaatiokulttuurissa ei kaikilta osin ole yhteistä toimintatapaa tiedon jakamiselle, eikä kaikilla osastoilla ei ole ohjeistusta esimerkiksi tiedon tallentamiseen. *"Ei se meillä se kulttuuri oo vielä paras mahdollinen elikkä kyllä sillä puolella varmaan tarvittais koulutusta ja tavallaan sopia tietyt pelisäännöt ja myös sitten, jos käytetään tuota jotain atk-järjestelmää tai muuta sen tiedon keräämiseks ja ylläpitämiseks, että se on kaikille sitten tuttua juttua ja osa sitä päivittäistä toimintaa"*, mielti haastateltava 4. Lisäksi organisaatiokulttuurista saataneen puuttua tietoinen tiedon jakaminen harhakäsitysten takia, kuten kommentoi haastateltava 8: *"se on niin ku se oletus, lähtökohta siitä, että ihmiset tietää enemmän kuin mitä me oikeesti tiedetään ja sekin tietenkin vaikuttaa siihen, mitä tietoo toinen sitten ymmärtää antaa"*.

5.4 Hiljaisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet ja esteet

Hiljaisen tiedon jakamisen perustana on vuorovaikutus, joka rakentuu työyhteisön ilmapiiristä. Tällä alkuunpanevalle Ba:lla luodaan pohja tiedon luomisen prosessille. Haasteltavat kokevat yhteishengen olevan nykyään aika hyvällä tasolla ja monet näkevät sen ainakin parantuneen aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. Kuitenkin työilmapiiriä voi jokainen edelleen parantaa omalla toiminnallaan, kuten haastateltava 8 tiivistä: *"yleinen avoin asenne asioihin, että jokainen vois vähän yrittää sitä omaa asennettaan muuttaa"*. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan tilanne työyhteisössä on rauhoittunut ja ihmisten motivaatiokin kohonnut viime vuosien aiheuttamien myllerrysten jälkeen.

Henkilöt tulevat toimeen keskenään työpaikalla ja kykenevät toimimaan tiimissä sekä ovat pääsääntöisesti valmiita auttamaan toisiaan. Samanlaisia tuloksia on nähtävissä myös tammikuussa 2012 järjestelyssä henkilöstökyselyssä, josta on tarkemmin ker-

rottu teoriaosassa. *"Meillä sitä siirtyy tiimityössä, et jos tota ni, jos porukka pakertaa itekseen omissa huoneissaan ovet suljettuna, niin ku meillä ei onneks ole"*, mainitsi haastateltava 5. Lisäksi yhteistyötä on viime aikoina lisätty keskustelevalle Ba:n mukaisesti eri osastojen, Intian tytäryhtiön ja ulkomaalaisten agenttien kesken esimerkiksi yhteispalavereilla. *"Se on vissiin aika uus käytäntö, että meillä tulee nytten, ens viikolla on kolmas, se semmonen kuukausi, agenttien kanssa kerran kuussa myynti istuu, siis puhelinneuvottelu, ja jokainen kertoo mitä projekteja on meneillään ja näin, että se on varmaan ihan hyvä lisäys"*, kertoi haastateltava 8.

Organisaatiolla on valmiina olemassa sähköisiä tietokantoja, jonne tietoa voidaan tallentaa sekä välineitä tiedon päivittämiseen. Näiden menetelmien avulla tiedot voidaan saattaa paremmin koko organisaation käyttöön järjestävän Ba:n tapaan. Lisäksi yrityksellä on tarjota nykyaikaista teknologiaa yhteydenpitoon sekä sisäisten että ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, kuten neuvottelupuhelin ja videoneuvotteluvälineet, mitä onkin hyödynnetty koko ajan enemmän.

Keskustelujen mukaan tiedon tallentamisen, käyttämisen ja jakamisen mekanismeihin tarvittaisiin kuitenkin lisää koulutusta, jotta niitä käytettäisiin enemmän ja tehokkaammin. Silloin sähköisten tietokantojen käyttö tulisi rutiininomaisemmaksi ja yhtenäistäisi koko organisaation toimintatapaa. Lisäksi yhteiset pelisäännöt tiedon hallinnasta ovat vajavaiset tai puuttuvat joiltain osastoilta kokonaan. Myös epätietoisuus siitä, mikä hyöty toisille työntekijöille omasta tiedosta tai osaamisesta voisi olla, nousi teemahaastatteluissa esille.

Henkilöresurssit ovat pienentyneet lähiaikoina, mikä vaikuttaa lähes kaikkien mielestä hiljaisen tiedon jakamiseen. Useat haastateltavat mainitsivat kiireen ja töiden epätasaisen jakautumisen, jolloin aikaa ei jää keskusteluille, dokumentoinnille tai toimintojen kehittämiseksi. *"Jos toisella on niin kiire, että suurin piirtein käytävällä huudel-*

laan, että eti sieltä", kuvaili haastateltava 2. Puolestaan kaksi haastateltavaa näkee, että tiedon jakamiseen olisi aikaa, jos se nähdään tärkeäksi asiaksi, mikä taas pitkällä aikavälillä säästäisi ihmisten aikaa nopeamman tiedon löytymisen kautta.

Kaikkien mielestä hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää. Hiljaisen tiedon avulla voidaan kehittää organisaation prosesseja ja parantaa yritystoiminnan jatkuvuutta sekä kasvumahdollisuuksia. Sillä voidaan myös helpottaa ja tehostaa työskentelyä, kun työkavereilta saaduilla neuvoilla säästetään työaikaa. Kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi tiedon jakamisessa haasteltavat kokevat ihmisten aidon halun jakaa asioitaan ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Lisäksi useat mainitsevat, että yhteistyölle ja tiedon siirtämiselle tulisi olla aikaa.

Kehitysideoiksi ehdotetaan selkeämpiä ohjeita ja tiedostettua siirtämistä esimerkiksi perehdyttämisessä. Myös dokumentoinnin yhtenäistäminen osastojen sisällä auttaisi kollegoita. Yhteistyön vielä monipuolisempi lisääminen yli osastorajojen laajentaisi tietämystä ja näkemystä. Lisäksi tehtäväkierto ja mentorointi mainitaan moniosaamisen lisäämiseksi, mikäli siihen olisi mahdollisuus resurssien puitteissa.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tieteellisten tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavalla arvioida, koska sillä pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on mahdollista käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja tutkimusmenetelmästä riippuen. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, jolloin tutkimuksella tai mittauksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen pätevyys eli validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin. Nämä

termit liitetään enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niitä pyritään välttämään laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213 - 214.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä elementtejä ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset sekä niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston keräämiseen liittyvät tekijät olisi selostettava selkeästi, kuten esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika ja mahdolliset häiriötekijät. Olennaista on luokittelujen tekeminen aineiston analyysissä, josta tulisi kertoa lukijalle luokittelun syntymisen perusta sekä luokittelun perusteet. Tulosten tulkinnan esittämisessä vaaditaan myös tarkkuutta ja tutkijan tulee perustella johtopäätöksensä eli miten hän on päätenyt saatuihin tuloksiin. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi suorilla lainauksilla haastatteluista tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Mts. 214 - 215.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiperusteina voidaan pitää aineiston riittävyttä, aineiston kattavuutta ja analyysin arvioitavuutta sekä toistettavuutta. Aineiston riittävydellä tarkoitetaan saturaatiota eli kylläntymistä, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään, vaikka kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritäkään yleistyksiin. Aineiston kattavuus puolestaan merkitsee sitä, ettei tutkija pohjaa tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus liittyy tutkimusmateriaaliin, jolloin eri vaiheet ja tulkinnat on dokumentoitu. Se antaa myös ulkopuoliselle arvioijalle mahdollisuuden tarkastaa päätelmät jälkikäteen. Lisäksi tarkka dokumentaatio liittyy analyysin toistettavuuteen, mikä olisi mahdotonta muutoin. Dokumentaatio onkin tutkimuksen perusedellytys. (Kananen 2008, 124 - 125.)

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen toteutus on tarkasti dokumentoitu ja selostettu vaiheittain. Tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät tekijät, kuten aika, paikka,

tila ja havainnot haastattelutilanteesta, raportoitiin tutkimuspäiväkirjaan heti haastattelun jälkeen. Teemahaastattelut nauhoitettiin virheiden välttämiseksi. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua ja haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. Päädyttyihin ratkaisuihin esitettiin perustelut. Etukäteen valittujen teemojen perusta ja niiden käyttäminen aineiston analyysissä on myös todettu. Tutkimusaineiston saturaatio saavutettiin kahdeksalla haastateltavalla, koska tulokset alkoivat toistaa samoja asioita. Tulosten tulkinnat pohjautuvat haastateltavien suoriin lainauksiin tai sanasta sanaan litteroituun tutkimusaineistoon.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aiheeksi valittiin hiljaisen tiedon hyödyntäminen, koska se on ilmiönä kiinnostavan monitahoinen, ja sitä ei ole myöskään koskaan tutkittu Ecocat Oy:ssä. Opinnäytetyö liittyy laajempaan toimiva tapa -kehityshankkeeseen, jonka yksi osa-alue on osaamisen jakaminen. Kilpailukykyä ja liiketoiminnan kannattavuutta voidaan parantaa yrityksen prosesseja kehittämällä ja henkilökunnan osaamispotentiaalia hyödyntämällä. Tutkimus toteutettiin todellisessa ympäristössä laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin ilmiön kuvaamisen ja ymmärtämisen takia. Tutkimuksen tuloksista keskusteltiin opinnäytetyön tekemisen aikana henkilöstöpäällikkö Ari Surkan ja kehitysprojektissa mukana olevan Humap Suomen Vesa Purokurun kanssa. Opinnäytetyössä esille tulleita asioita voidaan hyödyntää jatkossakin taustatietoina kehittämistoiminnoissa. Tutkijalle kvalitatiivinen tutkimus oli uutta ja haasteellista, mutta myös oppimisen ja kehittymisen paikka, koska laadullinen tutkimus poikkeaa joustavuutensa ja epä-säännöllisyytensä takia tutkijan normaalista järjestelmällisestä tavasta hoitaa asioita.

Hiljainen tieto käsitteenä oli tutkijalle ennestään tuttu johtamisen opintojaksoilta. Opinnäytetyöprosessi alkoi tutustumalla tarkemmin alan kirjallisuuteen, jossa useassa lähteessä viitataan Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teoriaan. Tältä pohjalta valmistui haastattelurunko. Teemahaastattelut toivat paljon mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen käytännön tasolta katsottuna. Lisäksi teemahaastattelut mahdollistivat lisäkysymysten ja perusteluiden pyytämisen keskustelujen aikana. Tosin haastattelutekniikkakin kehittyi kokemuksen myötä, joten tutkijan kokemattomuus saattoi vaikuttaa tiedon keräämiseen. Tutkimusaineisto oli aika laaja ja sen analysointi tuntui aluksi melko hankalahkolta, mutta oleelliset tulokset löytyivät lopulta koodauksen, teemoittelun ja tutkimuskysymysten avulla. Tutkimus rajoittui pelkästään Vih-tavuoren toimihenkilöihin keskittyen tietotyöhön liittyvään hiljaiseen tietoon. Myös tuotantotyöntekijöillä on erittäin paljon hiljaista tietoa, jota kannattaisi jatkossa tutkia saaden tuotantopuolen tietotaito systemaattisesti laajempaan käyttöön. Tutkimuksesta nousi esiin SECI-mallin vaiheiden lisäksi kaksi uutta teemaa: perehdyttäminen ja tiedottaminen, jotka linkittyvät hiljaiseen tietoon. Teemahaastatteluiden jälkeen alkoi raportin kirjoittaminen, jossa mukana kulki sekä teoreettinen tietoperusta että tutkimusaineisto. Koko opinnäytetyöprosessin ajan kirjoitettiin ylös havaintoja ja ajatuksia, joiden pohjalta valintoja ja päätelmiä tehtiin.

Opinnäytetyössä nousee esiin kolme laajempaa aihe-aluetta, joita tarvitaan hiljaisen tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa. Ne ovat hiljaisen tiedon tunnistaminen, hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtämiseen vaikuttavat tekijät. Hiljainen tieto on ensin ymmärrettävä, jotta se voidaan tunnistaa. Sen lisäksi organisaatiossa tulee olla näkemys, mitä ja miten tietoa jaetaan. Tämä edellyttää erilaisia tekijöitä työyhteisöltä ja työympäristöltä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensin hiljaisen tiedon käsitettä sekä hiljaisen tiedon syntymistä ja tunnistamista, josta siirrytään hiljaisen

tiedon jakamiseen ja siihen vaikuttaviin osa-alueisiin. Nämä kokonaisuudet esiintyvät myös tutkimuksessa ja tulosten esittelyssä.

Tunnistaminen

Teemahaastatteluista on havaittavissa, että hiljaiselle tiedolle ei ole yhtä selkeää määritelmää tai vastausta, koska ihmiset kokevat sen yksilöllisesti. Tutkimuksessa tulee esille samoja merkityksiä, kuten kokemus, intuitio ja vaikea tunnistettavuus, joita löytyy myös tietoperustasta. Koska hiljainen tieto on laaja ja abstrakti käsite, kannattaa se saattaa työyhteisössä käytännön tasolle sisäistämisen helpottamiseksi. Hiljaisen tiedon liittäminen konkreettisten työasioihin ja yrityksen toimintoihin sekä esimerkkien kertominen auttavat ymmärtämään ilmiötä. Jotta osaamista voidaan laajamittaisesti hyödyntää työpaikalla, täytyy jokaisen työntekijän ensin ymmärtää hiljaisen tiedon sisältö ja merkitys. Yksilö voi tarkastella omaa hiljaista tietoaan esimerkiksi Kivirannan osaamisen lajien kautta. Lisäksi yhtenä vaihtoehtona on käyttää ulkopuolista kouluttajaa asian havainnollistamiseksi ja käsitteen avaamiseksi. Keski-suomalainen esittelee uuden lakiesityksen: niin sanotun kolmen päivän koulutuksen, jossa työntekijät osallistuisivat koulutukseen ja työnantaja saisi verohelpotuksia. Koulutus perustuisi yrityksen tarpeisiin ja tapahtuisi työnantajan määräämällä tavalla. (Kovanen 2012, 7.) Toteutuessaan laki voisi helpottaa tiukassa taloudellisessa tilanteessa olevien yritysten henkilökunnan osaamisen kehittämistä, jota voisi käyttää esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseen. Puolestaan kriittisen hiljaisen tiedon tunnistaminen ja mahdollisen osaamiskuilun välttäminen ovat enemmän johdon ja esimiesten vastuulla, mutta siinä voidaan hyödyntää henkilöstön näkemyksiä organisaation arkisista prosesseista. Työntekijät kuitenkin näkevät päivittäin, kuinka asiat käytännössä sujuvat.

Lisäksi monet haastateltavat ilmaisivat olevansa hiljaisen tiedon kanssa ensimmäistä kertaa tekemisissä. Aihetta ei juurikaan pohdita työn lomassa, koska sitä ei tiedoste-

ta. Jos aiheesta tehtäisiin organisaatiossa näkyvää ja merkittävää, voisi se saada ihmiset enemmän pohtimaan hiljaista tietoa ja omaa toimintatapaansa. Myös tietoisuuden lisääminen informaation tarpeellisuudesta osastojen välillä jalostaisi tiedon jakamista. Organisaatiokulttuurin kehittäminen tiedon jakamisen suuntaan käytännön tasolla toisi hiljaisen tiedon lähemmäksi jokapäiväistä työskentelyä, josta hyötyisivät kaikki. Tosin organisaatiokulttuurin kehittäminen ja muuttaminen lienee pitkä prosessi, mutta ei kuitenkaan mahdoton.

Tutkimuksessa tuli ilmi uutena teemana tiedottaminen, joka koskee yhtiön ajankohittaisia asioita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Haastateltavien mukaan se on mennyt parempaan suuntaan, mutta edelleen siihen kaivataan syvempää ja reaaliaikaisempaa toimintaa. Kuukausi-infot ovat yksi hyvä foorumi henkilöstön informointiin. Yritys voi toimia esimerkkinä henkilöstölle tiedon jakamisessa avoimella tiedottamisella. Avoimuuden lisääminen koko organisaatiossa tehostaa hiljaisen tiedon jakamista. Tällä tavoin hiljaisesta tiedosta tehdään myös entistä tunnetumpaa ja tietoisempaa.

Jakaminen

Hiljaisen tiedon jakamista lähestyttiin erityisesti SECI-mallin vaiheiden kautta, jotta ilmiötä käsiteltäisiin mahdollisimman monipuolisesti. Yhtenä merkittävämpänä tuloksena tutkimuksessa nousee esille systemaattisen toimintatavan ja ohjeistuksen puuttuminen tiedon jakamisessa, jolloin myöskään hiljaisen tiedon hyödyntäminen ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Tällä hetkellä tietoja säilytetään aika paljon omissa sähköposteissa tai tietokoneilla, jolloin kollegat eivät voi hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa. Lisäksi dokumentaatio voi olla tallennettuina eri paikoissa organisaation tietokannoissa, mikä hidastaa tietojen löytymistä. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja kannustaminen niiden mukaiseen toimintaan toisivat selkeyttä organisaation tiedon jakamisen prosessiin, jolloin myös hiljaista tietoa vapautuisi enemmän henkilöstön käyttöön. Lisäksi tiedon hallinnan ohjeistus helpottaisi työntekijöiden päivit-

täisiä rutiineja, koska silloin henkilön ei tarvitsisi erikseen miettiä mitä tietoja ja mihin niitä tallennetaan.

Perehdyttäminen on yksi hiljaisen tiedon suunnitelmallisimmista tiedon siirtämisen menetelmistä uuden työntekijän kohdalla. Tutkimuksen mukaan perehdyttäminen toteutetaan työpaikalla nykyään vaihtelevasti tai hieman puutteellisesti. Perehdytyksestä olisi hyvä luoda malli esimiehille. Silloin kaikki osa-alueet tulisi huomioitua paremmin uuden työntekijän tai talon sisällä siirtyvän kohdalla. Lisäksi perehdytys olisi yhdenmukaisempaa organisaatiossa ja ohje helpottaisi esimiehen työtä. Myös uusi työntekijä sisäistäisi yrityksen toimintatavat nopeammin, jolloin työskentelystä tulisi tehokkaampaa lyhemässä ajassa.

Perehdyttämisen ja uuden työntekijän vastakohtana ovat iäkkäämmät ja piakkoin eläkkeelle siirtyvät työntekijät. Teemahaastatteluissa ilmenee, että ulkomaiset agentit ovat yhtenä isona ryhmänä lähellä eläkeikää. Heillä on valtavasti hiljaista tietoa asiakkaista ja markkinoista. Heidän tietotaitonsa keräämiseen kannattaakin panostaa jo hyvissä ajoin. Lisäksi muutkin lähivuosina työelämästä pois siirtyvät tulisi huomioida tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, jotta suunnitelma korvaavasta resurssista ja osaamisen siirtämisestä voitaisiin laatia riittävän ajoissa.

Hiljaisessa tiedossa ja sen siirtämisessä keskitytään yleensä enemmän juuri eläköityviin henkilöihin tiedon jakajina ja nuorempiin työntekijöihin tiedon vastaanottajina. Toki se onkin tärkeää, mutta tulisi muistaa myös työuran alku- ja loppuvaiheen välissä olevat työntekijät, joille on karttunut paljon hiljaista työkokemusta usean vuoden ajalta. Heidän osaamisensa hyödyntäminen nostaisi koko organisaation tietämyksen tasoa. Moniosaaminen lisääntyisi yrityksessä, mikä hyödyttäisi sekä työnantajaa että työntekijää. Silloin eri tehtäviin olisi yllättävissäkin tilanteissa aina osaaja paikalla ja myös sijaisjärjestelyt toimisivat loma-aikoina paremmin. Lisäksi työntekijöiden moti-

vaatio ja innovatiivisuus voisivat kohota uuden oppimisen myötä. Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen sekä siihen reagointi tarpeeksi ajoissa auttaisivat myös muutostilanteissa. Jos henkilö siirtyy esimerkiksi pois yrityksen palveluksesta, on irtisanomisaika lyhyt aika hiljaisen tiedon jakamiseen seuraajalle.

Mentorointi ja työparitoiminta ovat yksi tehokkaimmista hiljaisen tiedon jakamisen ohjatuista menetelmistä, mitä voidaan käyttää sekä uuden työntekijän kohdalla että uusien tehtävien opettamisessa jo talossa olevalle työntekijälle. Siinä kokemattomampi henkilö saa itse tekemisen kautta oppia uusia asioita ja omaksua kokeneemman hiljaisesta tiedosta itselleen sopivimmat tavat. Ecocat Oy:ssä onkin tarkoitus lähiaikoina rakentaa mentorointiohjelma, jota voidaan käyttää erityisesti piakkoin eläkkeellä lähtevien hiljaisen tiedon siirtämisessä. Mentoroinnista olisi hyödyllistä luoda ohjeistus, jotta yhteistyö mentorin ja aktorin välillä olisi tavoitteellista toimintaa. Muutoin palaverit ja tiimityö ovat hyviä kanavia hiljaisen tiedon jakamiseen jokapäiväisessä työskentelyssä. Lisäksi osastopalavereissa ja muissa säännöllisissä kokouksissa kannattaisi vielä enemmän hyödyntää jokaisen työntekijän tietämystä. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan myös osastorajat ylittäviä palavereita pidetään jonkin verran, mutta yhteistyötä kannattaisi laajentaa monipuolisten näkökulmien esille saamiseen. Tällaisessa keskustelevalle Ba:n kaltaisissa tilanteissa yleensä syntyy uusia ideoita ja yritykset prosessit kehittyvät.

Edellytykset

Positiivista on, että ilmapiiri on parantunut ja yhteistyö sekä vuorovaikutus työpaikalla sujuu. Se luo pohjan, jonka varaan voi rakentaa kehittyneempää tiedon hallinnan prosessia. Lisäksi ihmiset ovat pääsääntöisesti avoimia ja auttavaisia, jolloin organisaatiokulttuuriakin on mahdollista yrittää kehittää enemmän systemaattisemman tiedon jakamisen suuntaan. Tällaiseen toimintatapaan tulisi kannustaa ja edellyttääkin työntekijöitä toimimaan yhteisten sääntöjen mukaisesti.

Työvälineiden ja tietojärjestelmien tulee tukea tiedon tallentamista, siirtämistä ja muokkaamista, koska nykyaikana tietoa liikkuu valtavasti. Ecocat Oy tarjoaa nykyaikaiset välineet ja ohjelmat tiedon jakamiseen, mutta niiden käyttämiseen kaivataan lisää koulutusta. Henkilökunnan onkin osattava käyttää järjestelmiä, jotta niistä on hyötyä ja ne tulevat osaksi jokapäiväistä työskentelyä. Mikäli useampi henkilö käyttää samaa ohjelmaa, voisi kouluttajan kutsuminen työpaikalle olla tehokkain tapa kouluttaa henkilökuntaa.

Kiire nousee yhdeksi merkittävämmäksi hättatekijäksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Henkilökunnalla ei liene kaikilta osin aikaa panostaa tiedon jakamiseen kuin ehkä haluja olisi. Toisaalta, jos kaikki antaisivat oman panoksensa tiedon hallintaan ja toimisivat luotujen pelisääntöjen mukaan, niin loppujen lopuksi se säästäisi kaikkien työaikaa sujuvamman tiedon kulun ja nopeamman tiedon saatavuuden kautta.

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaatiossa on kuitenkin lopulta kiinni ihmisten aidosta halusta jakaa osaamistaan muille ja myös vastaanottaa tietoa toisilta. Vaikka työympäristön muut puitteet olisivat kunnossa, ei se pelkästään riitä, vaan tiedon luomisen prosessiin tarvitaan työyhteisön jokaista jäsentä sekä työntekijöiden välistä kommunikointia. Yhteishenkeä ja luottamusta rakennetaan erityisesti vapaamuotoisemmissa tilanteissa, kuten yhteisillä kahvihetkillä ja virkistystilaisuuksilla, jotka näkyvät positiivisesti arkisessa työskentelyssä. Jokainen voi vaikuttaa omalla asenteellaan ja työskentelytavoillaan työyhteisön viihtyvyyteen ja toimivuuteen, jolloin työpaikalle rakentuu erilaisten Ba tilojen kaltainen työympäristö.

LÄHTEET

Business Plan based on our strategy 2011 - 2014. 2012.

Ecocat Company. 2012. Viitattu 1.7.2012. <http://www.ecocat.com/?page=company>.

Henkilöstökysely. 2012. Ecocat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. p. Vantaa: Dark.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32. Tampere: Cityoffset.

Joia, L. A. & Lemos, B. 2010. Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations. Journal of Knowledge Management, volume 14, number 4, 415-416. Viitattu 12.8.2012. <Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell.

Kovanen, T. 2012. Kolmen päivän koulutuksesta syntyi sopu. Keski-suomalainen 26.8.2012, 7.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima.

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

Nonaka, I. & Teece, D. 2001. Managing Industrial Knowledge. Gateshead: Atheneum Press.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.

Sievänen, S. 2008. Hiljaisen tiedon siirto Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 8.7.2012.

[Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42048/Kopio%20Pro%20Gradu%20-tutkielma.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/42048/Kopio%20Pro%20Gradu%20-tutkielma.pdf?sequence=1).

Suppiah, V. & Sandhu, M. S. 2011. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, volume 15, number 3, 463-466. Viitattu 13.8.2012. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.

Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. 6. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Haka-paino.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Taustatiedot ja hiljaisen tiedon käsite

- Kuinka kauan olet työskennellyt Ecocatissa? Nykyisessä tehtävässä?
- Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä?
- Millaisella henkilöllä on mielestäsi hiljaista tietoa? Ja kuinka se ilmenee?
- Oletko siirtänyt hiljaista tietoa toisille? Minkälaisissa tilanteissa?
- Oletko itse saanut hiljaista tietoa oman osastosi työntekijöiltä tai organisaation muilta henkilöiltä? Millä tavoin ja minkälaisissa tilanteissa? Ja miten olet hyödyntänyt sitä käytännössä?
- Mikä on mielestäsi kriittistä hiljaista tietoa Ecocatissa? Tiedätkö, onko sitä hyödynnetty/siirretty eteenpäin? Ja olisiko se tarpeellista?

Sosialisaatio / Vuorovaikutus ja yhdessä työskentely

- Teetkö töitä yhdessä jonkun/joidenkin kanssa tai osallistutko pari- tai ryhmätyöskentelyyn? Osastosi tai muiden osastojen henkilöiden kanssa? Kerro yhteistyöstä.
- Onko osastollanne tai muiden työkavereidesi kesken säännöllisiä palavereita tai muuta yhteistoimintaa? Onko sitä riittävästi?
- Järjestetäänkö Ecocatissa riittävästi virallisia tai epävirallisia tilaisuuksia koko henkilöstölle? Osallistutko niihin?
- Oletko työkavereihisi yhteydessä vapaa-ajalla? Tai vietätkö heidän kanssaan aikaa työajan ulkopuolella?
- Onko mielestäsi yhteistoiminnalla tai eri tilaisuuksilla merkitystä hiljaisen tiedon siirtymiseen?

- Oletko saanut tai antanut käytännön opetusta/neuvoja työkavereillesi? Tapahtuuko tätä usein? Kysyttäessä vai myös pyytämättä?

Ulkoistaminen / Hiljaisen tiedon mallittaminen ja jakaminen

- Onko osastollanne tapana dokumentoida asioita? Millaisia asioita?
- Onko työtehtävistäsi olemassa dokumentoituja ohjeita/malleja? Onko niistä hyötyä tai olisiko niistä hyötyä ja kenelle?
- Olisitko joskus tarvinnut dokumentoituja ohjeita jonkun toisen henkilön työtehtävistä ja millaisissa tilanteissa?
- Oletko oppinut uusia toimintatapoja seuraamalla työkaverisi työskentelyä? Kerro havainnoistasi.
- Miten hiljaista tietoa kannattaisi siirtää tai hyödyntää?

Yhdistäminen / Jaetun tiedon hyödyntäminen

- Onko osastollanne käytössä yhteistä sähköistä arkistoa/kansiota, johon tallennetaan tietoja/ohjeita? Hyödynnättekö Lotus Notesia dokumentoinnissa?
- Tarvitsetko työssäsi usein muiden työntekijöiden tuottamaa tietoa? Miten ja mistä haet tietoa?
- Jaetaanko eri osastojen kesken riittävästi tietoa? Miten sitä voitaisiin parantaa?

Sisäistäminen / Tiedon jakamisen kulttuuri

- Ovatko työntekijät mielestäsi halukkaita ja avoimia jakamaan tietojiaan? Oletko huomannut tiedon panttaamista?
- Mitkä mahdolliset muut tekijät työpaikalla haittaavat hiljaisen tiedon jakamista?
- Mitkä tekijät työpaikalla puolestaan edesauttaisivat hiljaisen tiedon jakamista?

Lopuksi:

- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?
- Kuinka tärkeäksi koet hiljaisen tiedon siirtämisen? Ja millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen?
- Olisitko halukas osallistumaan projektiin hiljaisen tiedon jakamisesta?