

HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN
JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA

Salonen Päivi

Opinnäytetyö
Maa- ja metsätalousala
Tiedolla johtamisen asiantuntija
Agrologi (ylempi AMK)

2022

Maa- ja metsätalousala
Tiedolla johtamisen asiantuntija
Agrologi (ylempi AMK)

Tekijä	Päivi Salonen	Vuosi	2022
Ohjaajat	Helena Kangastie, TtM Raija Seppänen, TtT, KT		
Toimeksiantaja	Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
Työn nimi	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen julkishallinnon organisaatiossa		
Sivu- ja liitesivumäärä	54 + 5		

Tieto on asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma. Hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli organisaation menestymisessä, ja eläköitymisten myötä myös julkiselta sektorilta on vaarassa kadota hiljaista tietoa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, minkälaista hiljaista tietoa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on. Kehittämistyön myötä pyrittiin selvittämään, miten hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää ja jakaa eteenpäin.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineiston kerääminen tehtiin menetelmätriangulaation avulla. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin tiedon eri määritelmiä ja hiljaista tietoa asiantuntijaorganisaatiossa sekä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä. Tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluista, joihin haastateltiin viittä yksikön työntekijää. Teemahaastattelun asiantuntijat valikoituvat yksikön eri ryhmistä lumipallomenetelmän avulla. Tässä menetelmässä haastateltavat nimeävät ne henkilöt, joilta voitaisiin saada parhaita vastauksia haastattelun teemoihin. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin kyselytutkimuksella koko yksikön henkilöstön hiljaisen tiedon tilannetta, joten mukana oli piirteitä myös määrällisestä tutkimuksesta. Kyselytutkimus lähetettiin 38:lle (N) yksikön työntekijälle, ja kyselyyn vastasi 19 (n) työntekijää.

Tutkimustulokset osoittivat, että hiljaisen tiedon tunnistamisessa on tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä haasteita. Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin seuraavia kehittämissuhteita: hyvien käytäntöjen kehittäminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen ja suunnitelmallisuus töiden organisoinnissa. Tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon jakamisen menetelminä on ollut käytössä esimerkiksi rinnakkain työskentely ja viikoittaiset ryhmäpalaverit. Näitä hyviä käytäntöjä tulee vielä kehittää, jotta hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen saadaan paremmin jokapäiväiseen työntekoon mukaan. Tutkimustuloksista käy ilmi myös, että organisaatiokulttuurilla ja suunnitelmallisuudella töiden organisoinnissa on huomattava rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä nousi esiin myös onnistuneen perehdytyksen merkittävä asema hiljaisen tiedon jakamisessa.

Avainsanat hiljainen tieto, laadullinen tutkimus, tapaustutkimus, organisaatiokulttuuri

Agriculture and forestry
Knowledge Management Expertise
Master of Natural Resources

Author	Päivi Salonen	Year	2022
Supervisor	Helena Kangastie MSc (Health Sciences) Raija Seppänen, DHSc, PhD (education)		
Commissioned by	North Ostrobothnia Centre for Economic Development, Transport and the Environment		
Subject of thesis	Exploitation of Tacit Knowledge in Public Organization		
Number of pages	54 + 5		

Knowledge is the most important capital of an expert organization. Tacit information plays a significant role in the success of an organization, and as the great age classes retire, the public sector is also at risk of losing tacit information. The target of this thesis was to find out what kind of tacit information exists in the organization under study. During the development work, efforts were made to find out how tacit information could be exploited and shared.

The research was carried out as a case study, where data collection was done using method triangulation. The theoretical framework of the thesis presents different definitions of knowledge and tacit knowledge in an expert organization, as well as methods of sharing tacit knowledge. The research material was collected by thematic interviews, in which five employees of the unit were interviewed. The experts for the theme interview were selected from different groups of the unit using the snowball method. In this method, the interviewees name the persons from whom the best answers to the themes of the interview could be obtained. The study also surveyed the tacit knowledge situation of the entire unit's personnel with a survey, so there were also features of a quantitative study. The survey was sent to 38 employees of the unit, and 19 employees answered the survey.

The research results showed that there are challenges in identifying tacit knowledge in the unit under study. As a result of the thesis, the following development proposals were produced: development of good practices, strengthening of the organizational culture and planning in the organization of work. According to the research, the methods of tacit information sharing have been, for example, parallel working and weekly group meetings. These good practices still need to be developed so that the sharing and utilization of tacit knowledge can be better included in everyday work. The research results also showed that organizational culture and planning in the organization of work play a significant role in the sharing of tacit information. In connection with the analysis of the research material, the important position of a successful induction in the sharing of tacit knowledge also emerged.

Key words tacit knowledge, qualitative research, case study, organisational culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
3	HILJAINEN TIETO ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA	10
3.1	Tiedon tasot	10
3.2	Tiedon lajit	11
3.3	Hiljainen tieto	12
3.4	Uuden tiedon luominen	13
4	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN.....	16
4.1	Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä asiantuntijaorganisaatiossa	16
4.2	Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät.....	18
4.3	Organisaatiokulttuurin merkitys hiljaisen tiedon jakamiseen	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
5.1	Laadullinen tapaustutkimus	22
5.2	Triangulaatiomenetelmä	24
5.3	Tutkimuksen aineiston kerääminen ja käsittely	25
5.4	Tutkimusaineistojen analysointi	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
6.1	Hiljaisen tiedon nykytila.....	32
6.2	Hiljaisen tiedon määrittely.....	34
6.3	Hiljaisen tiedon jakaminen	36
6.4	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen	38
7	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	40
8	POHDINTA	44
8.1	Hiljaisen tiedon tilannekuva	44
8.2	Luotettavuuden arviointi.....	45
8.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	54

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen organisaatiokaavio	8
Kuvio 2. Tiedon tasot	10
Kuvio 3. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli.....	14
Kuvio 4. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät	19
Kuvio 5. Havaintokuva kehittämistyön menetelmätriangulaatiosta.....	25
Kuvio 6. Sisällönanalyysin eteneminen	30
Kuvio 7. Vastaajien käsitys hiljaisen tiedon ja kokemuksen välisestä yhteydestä	32
Kuvio 8. Vastaajien käsitys hiljaisen tiedon katoamisesta jakamisen yhteydessä	33
Kuvio 9. Tilanteet, joissa hiljaista tietoa on vastaajien mukaan jaettu	34
Kuvio 10. Hiljaisen tiedon määritelmät sisällönanalyysin ilmauksista.....	35
Kuvio 11. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ME-yksikössä	36
Kuvio 12. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät ME-yksikössä ...	38
Kuvio 13 Keskeiset kehittämissuhteet	40

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten hiljaista tietoa hyödynnetään julkishallinnon organisaatiossa. Työn tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, miten hiljainen tieto voitaisiin saada tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa paremmin käyttöön. Tätä tutkimustehtävää tarkennetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. millainen on hiljaisen tiedon nykytila,
2. mitä hiljainen tieto on,
3. miten hiljaista tietoa jaetaan ja
4. miten hiljaista tietoa hyödynnetään.

Kehittämistyössä hiljaista tietoa käsitellään kahdesta näkökulmasta erityisesti toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Yhtenä näkökulmana huomioidaan hybridityöskentelymalli, johon organisaatiossa ollaan siirtymässä. Kyseisessä mallissa työntekijät työskentelevät vaihtelevasti työpaikalla ja etätyöpisteessä, jolloin hiljaisen tiedon siirtämiseen pitää erityisesti panostaa. Toisena näkökulmana selvitetään myös eläköityvien tai muutoin organisaatiosta poistuvien kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto ja sen jakamiseen varautuminen.

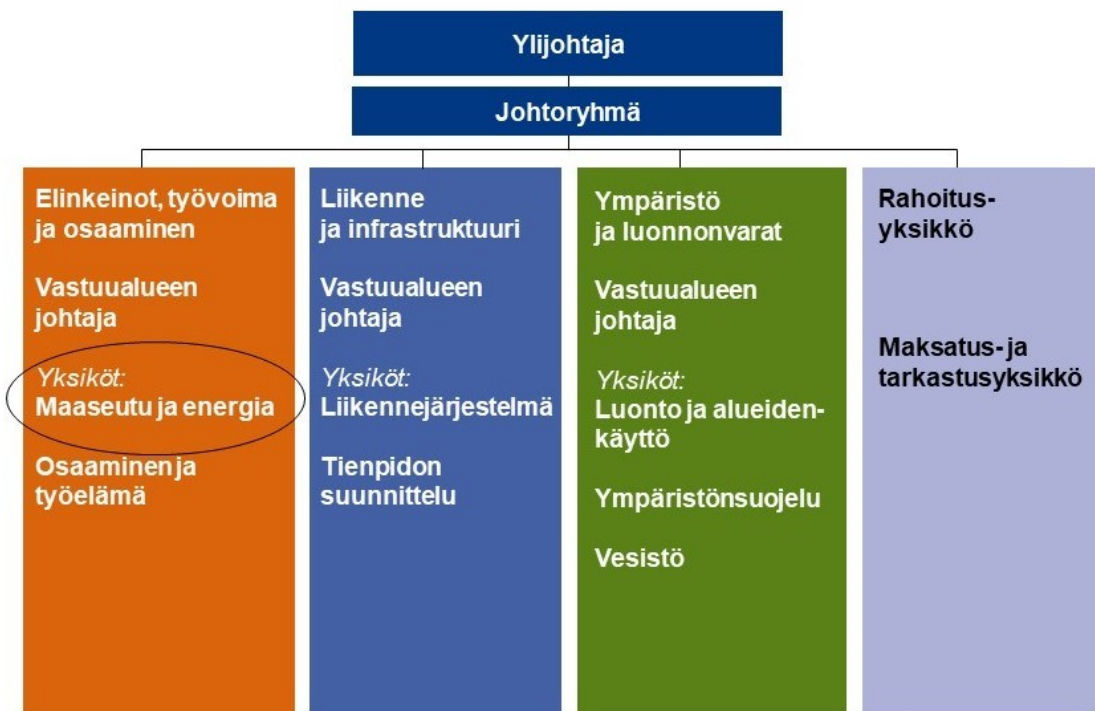
Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hiljaisen tiedon nykytila Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa toimivassa Maaseutu ja energia -yksikön toiminnassa sekä tarkemmin perehtyä siihen, miten hiljaisen tiedon jakaminen yksikössä tällä hetkellä tapahtuu. Näiden selvitysten avulla on tavoitteena saada aikaan työkaluja tai toimintamalleja, joiden avulla hiljaisen tiedon jakaminen voidaan ottaa osaksi jokapäiväistä työtä. Opinnäytetyön avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin, mikä on hiljaisen tiedon tunnistamisen nykytila ja miten hiljaista tietoa voitaisiin siirtää ja hyödyntää yksikön työskentelyssä jatkossa.

Tässä opinnäytetyössä tietoperusta käsittelee hiljaista tietoa ja sen jakamisen menetelmiä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuk-

senä hyödyntäen triangulaatiomenetelmää aineiston keruussa. Valitussa triangulaatiossa yhdistyy kaksi erilaista aineistonkeruumenetelmää sekä kirjallisuuskat-
saus aiheesta. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään henkilöstön hiljaisen tiedon
tunnistamisen nykytila. Syvällisemmän tiedon saamiseksi organisaation työnteki-
jöitä haastatellaan hiljaisen tiedon tunnistamiseksi ja sen jakamisen nykytilan sel-
vittämiseksi.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (myöhemmin ELY-keskus). Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen päätoimipaikka on Oulussa, ja lisäksi sillä on sivutoimipaikka Ylivieskassa. ELY-keskuksia on Suomessa 15 ja niiden tehtävät jakautuvat kolmeen eri alueeseen: elinkeinot, työvoima ja osaaminen; liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. Lisäksi Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksessa toimii vastuualueiden ulkopuolella Rahoitus- sekä Maksatus ja tarkastusyksiköt (kuvio 1).



Kuvio 1. Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen organisaatiokaavio (mukaiillen ELY-keskus 2022)

ELY-keskukset on perustettu vuoden 2010 alussa, jolloin niihin yhdistyivät entisten TE-keskusten, ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosastojen sekä Merenkululaitosten tehtäviä. ELY-keskusten tehtävä on edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueellaan. ELY-keskukset huolehtivat teiden rakentamisesta ja kunnosta, ympäristön tilasta ja suojelusta sekä yritysten tukemisesta. (ELY-keskus 2022.)

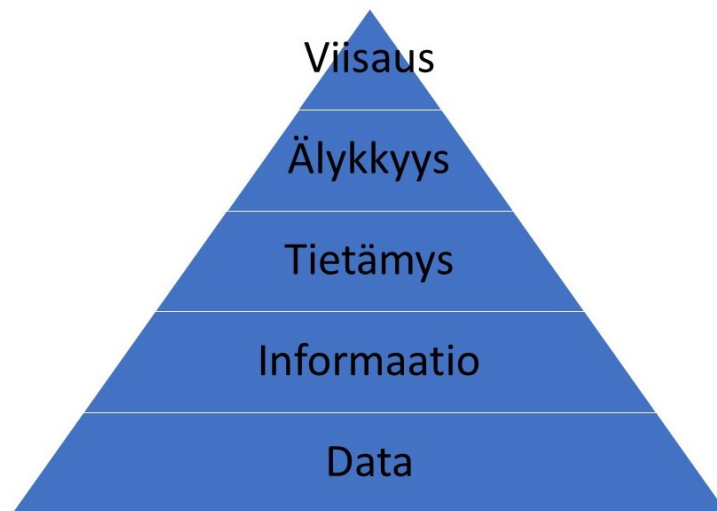
Kehittämistehtävän aihe valikoitui oman mielenkiinnon ja työn toimeksiantajan tarpeen mukaan. Hiljaisen tiedon merkitys on tunnistettu Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksessa pitkien poissaolojen, eläköitymisten ja laajan etätyön yhteydessä, joten oli luontevaa valita se kehittämistehtävän aiheeksi. Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan E-vastuualueella toimivan Maaseutu ja energia -yksikön (myöhemmin ME-yksikkö) henkilöstöä. ME-yksikön tehtäviin kuuluvat muun muassa yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut sekä maaseutuasiat ja sen toimintaa ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä Ruokavirasto.

Työskentely organisaatiossa on monipaikkaista, sillä Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksella on toimipisteet Oulussa ja Ylivieskassa. Tämän lisäksi koronapandemian myötä siirryttiin ensin laajaan etätyöskentelyyn ja pandemian hellittäessä tutkimuksen aikana hybridityöskentelyyn. Sekä Oulun että Ylivieskan toimipisteissä työskentelee ME-yksikön työntekijöitä. Aineiston keräämisen ajankohtana ME-yksikössä työskenteli 38 henkilöä.

3 HILJAINEN TIETO ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

3.1 Tiedon tasot

Rowley (2007) kuvaa tiedon tasoja pyramidina, jossa mainitaan olevan seuraavat tasot: data, informaatio, tietämys ja viisaus. Liew (2013) on sittemmin lisännyt tietämyksen ja viisauden väliin älykkyyden (kuvio 2).



Kuvio 2. Tiedon tasot (mukaillen Rowley 2007 166; Liew 2013)

Tiedon ensimmäinen taso on data, joka käsitetään symboleina, tietojärjestelmien numeroina, tekstinä, kuvina sekä näiden yhdistelminä (Rowley 2007, 166; Laiho-nen ym. 2013, 20). Sydänmaanlakka (2007, 187) kuvaa datan olevan raaka-ai-
netta, josta informaatio syntyy. Informaatio on siis sellaista dataa, joka on ihmi-
selle merkityksellisessä ja hyödyllisessä muodossa.

Kolmas tiedon taso on tietämys. Laiho-nen ym. (2013, 18–19) määrittelevät tietä-
myksen inhimilliseksi tiedoksi, datan ja informaation yhdistelmäksi, jossa yhdis-
tyvät asiantuntijuus, sekä asiantuntijan taidot ja kokemus. Tuloksena on arvokas
organisaation voimavara, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Tietämys
on pääasiassa hiljaista tietoa, joka karttuu kokemuksen myötä, mutta sitä voidaan
siirtää myös eksplisiittisessä muodossa asiantuntijoiden välillä. On kuitenkin huo-
mioitava, että hiljainen tieto ei rajaudu pelkästään tietämykseen.

Liew (2013) määrittelee tutkimuksessaan älykkyyden tietoisesti ymmärtämiseksi, joka sisältää esimerkiksi reflektointia ja emotionaalista päättelykykyä, sekä asiantuntemukseksi, joka ilmenee kykynä ratkaista ongelmia, suunnitella toteutettavia ja tehdä päätöksiä. Sydänmaanlakka (2007, 190–191) esittää tiedon pyramidin huipulla olevan sellaisen älykkyyden, joka ilmenee oikeiden ratkaisujen, valintojen ja päätösten tekemisen kautta, sekä toteaa sen olevan oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Viisauden voidaan katsoa olevan ymmärrystä toiminnan perusteista ja asioiden yhteyksistä.

3.2 Tiedon lajit

Perinteisesti tiedon katsotaan jakautuvan kahteen eri luokkaan, hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Tällaisen luokittelun taustalla on Michael Polanyi (1966, 7), jonka mukaan hiljainen tieto on sellaista taustatietoa, jota tarvitsemme eksplisiittisen tiedon käsittelyyn ja kehittämiseen. Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) ovat todenneet, että eksplisiittinen tieto on sellaista tietoa, jota voidaan ilmaista muun muassa erilaisten sanojen, kuvien, numeroiden ja datan avulla. Puusan ja Eerikäisen (2011, 59) mukaan hiljainen ja eksplisiittinen tieto täydentävät toisiaan, eikä niiden välinen vuorovaikutus ole yksisuuntaista kuten Polanyin alkuperäisen luokittelun perusteella voidaan käsittää. Virtainlahti (2011, 32) huomauttaa, että vaikka eksplisiittistä tietoa kuvaillaan näkyvänä tietona, se ei ole aina fyysisesti näkyvää, vaan se voi olla dataa esimerkiksi tietokoneella. Eksplisiittisen tiedon tarkastelu ja käyttäminen on helppoa, ja kaikilla asianosaisilla on organisaatiossa siihen pääsy.

Choo on maininnut organisaatioissa olevan edellä mainittujen eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon lisäksi myös kulttuurista tietoa. Kulttuurinen tieto on tarinoita, metaforia, visioita, arvoja ja tunteita. Sitä on vaikea saattaa mitattavaan muotoon, mutta helppo jakaa organisaation sisällä yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kulttuuriseen tietoon sisältyy siis paljon samaa kuin hiljaiseen tietoon. (Choo 1998, 112–113; 2000, 11–12, 197–198.) Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 68) mukaan kulttuurinen tieto liittyy asenteisiin ja tunteisiin, ja sitä ovat organisaation asiantuntijoiden toimintaa ohjaavat oletukset, uskomukset ja arvot. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin hiljaista tietoa.

3.3 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla ei ole yksiselitteistä tieteellistä määrittelyä. Yksi tunnetuimmista hiljaisen tiedon määritelmistä on Nonakan ja Takeuchin (1995, 8), jotka määrittelevät hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi, mielipiteitä, intuitioita, kokemuksia ja arvoja sisältäväksi tiedoksi. Linde (2001, 160) on lisännyt hiljaisen tiedon kuvaavan niitä asioita, joita ei voida helposti sanoin ilmaista. Virtainlahden (2011, 32) mukaan hiljainen tieto ymmärretään usein salaiseksi tiedoksi, ja hiljaisen tiedon peittää katoavan, jos sitä jaetaan toisille. Hän muistuttaa, että vaikka hiljaista tietoa jaetaan, se ei häviä. Linden (2001, 160–161) mukaan hiljaista tietoa on vaikea esittää ehdotuksina tai sääntöinä, vaan se on tietoa siitä, kuinka asiat tapahtuvat. Tsoukasin (2002, 3) mukaan hiljainen tieto on yleensä käsitetty eksplisiittisen tiedon vastakohtana, vaikka hänen mielestään hiljainen tieto on eksplisiittisen tiedon toinen puoli. Puusa ja Eerikäinen (2011, 59) esittävät hiljaisen tiedon olevan aineetonta ja jatkuvasti muuttuvaa.

Salmelan (2008, 8) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden toiminta perustuu työntekijöiden osaamiseen sekä hiljaisen ja näkyvän tiedon sekä tekniikan vuorovaikutukseen. Myös uuden tiedon luominen tapahtuu samoin; hiljaisen ja näkyvän tiedon sekä tekniikan välityksellä. Hiljaisen tiedon merkitys asiantuntijaorganisaatioissa on ajankohtaista suurten ikäluokkien eläköityessä. Pohjalainen (2012, 2) on maininnut artikkelissaan yhden tämän kehittämistyön teemoista, hiljaisen tiedon katoamisen eläköitymistän myötä. Puusan ja Eerikäisen (2011, 44–45) mukaan kokeneilla työntekijöillä on usein hyviä menettelytapoja, joiden tunnistaminen ja säilyttäminen organisaatiossa on tärkeää. Kun organisaatiossa on riittävästi asiantuntijoita, ja heidän hiljainen tietonsa on sekä laaja-alaista että syvälistä, ei hiljainen tieto ole sidottu yksittäisiin henkilöihin.

Usein asiantuntijaorganisaatioissa hiljainen tieto käsitetään työntekijöiden ammattitaitona ja kokemuksen kautta kertyneenä osaamisena. Tuomola ja Airila (2007, 80) ovat tunnistaneeet yksilön hiljaisen tiedon tekniseksi ja sisällölliseksi tiedoksi, sosiaalisiksi taidoiksi, intuitiivisuudeksi, ammattitaidoksi ja rutiineiksi. Työyhteisön hiljaisesta tiedosta he ovat tunnistaneeet arvot, normit ja roolit, talon tavat, työskentelykulttuurin, historian, yhteisöllisyyden ja tarinat, joiden avulla siirretään historiaa ja luodaan yhteisiä kokemuksia. Teknisenä tietona Huotari ym.

(2005, 66) pitävät tietotaitoa (know-how). Kurosen, Säämäsen, Järvenpään ja Rintalan (2007, 12) mukaan organisaation tärkeimpiä hiljaisen tiedon lähteitä ovat vahvan asiantuntijuuden ja ammattitaidon saavuttaneet työntekijät, koska hiljainen tieto karttuu kokemuksen kautta.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) ovat jakaneet hiljaisen tiedon tietotaidoksi, joka ilmenee asiantuntijan näppituntumana, sekä kognitiiviseksi taidoksi, johon kuuluu malleja, uskomuksia ja oletuksia. Linde (2001, 161–162) puolestaan jäsentää hiljaisen tiedon alaluokkiin, joiden mukaan hiljainen tieto jakautuu sosiaaliseen tietoon, keholliseen tietoon ja muuhun hiljaiseen tietoon. Sosiaalisen tiedon hän määrittelee sellaiseksi henkilökohtaiseksi tiedoksi, joka sisältää hiljaista tietoa yksilön identiteetistä, ryhmän käytännöistä, kielestä ja työmenetelmistä, sekä ryhmän tiedoksi, johon kuuluvat ryhmien työskentelytavat, organisaation päätöksentekoprosessit ja kommunikointitavat. Puusan ja Eerikäisen (2011, 58) mukaan hiljaisen tiedon suhdetta eksplisiittiseen tietoon tulee tarkastella lisää, koska hiljaisesta tiedosta on tunnistettavissa sellaisia alueita, jotka voidaan tehdä näkyväksi.

3.4 Uuden tiedon luominen

Oppimista ja kehittymistä tärkeänä pitävä organisaatiokulttuuri tukee osaamisen jakamista ja kehittymistä, ja antaa myös tilaa ja tilanteita uuden tiedon ja osaamisen jakamiseen. Uuden tiedon luominen tapahtuu systemaattisen vuorovaikutuksen avulla tekemällä osaaminen näkyväksi. (Kuusela 2015, 58.) Uutta tietoa syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin (kuvio 3) ovat kehittäneet Nonaka ja Takeuchi. Tiedon luomisen prosessimallissa tunnistetaan neljä vaihetta hiljaisen tiedon muuntamisessa eksplisiittiseksi eli tietoiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja muuntaminen tietoiseksi tiedoksi tapahtuu sosialisoinnin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71–72.)



Kuvio 3. Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71–72)

Sosialisaatiossa hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu yhteisten kokemusten välityksellä esimerkiksi kokouksissa tai yhteisten työtehtävien tekemisen yhteydessä sekä päivittäisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Sosialisaatiosta siirrytään ulkoistamiseen dialogien kautta. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi mallien ja käsitteiden avulla, jotta se on myös muiden käytettävissä ja seuraavassa vaiheessa yhdistettävissä muuhun eksplisiittiseen tietoon. Ulkoistamisen tukena ovat käsitteet, kuvat ja kirjalliset asiakirjat. Yhdistämisen vaiheessa eksplisiittistä tietoa kerätään organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Tästä muodostuu uutta eksplisiittistä tietoa, jota voidaan organisaation sisällä jakaa. Sisäistämisen vaiheessa tätä uutta tietoa sovelletaan käytännön tilanteisiin, ja siitä muodostuu uusien rutiinien perusta. Tällöin eksplisiittisestä tiedosta tulee osa yksilön tietoa, ja organisaation voimavara. Sisäistämisen jälkeen tiedon luomisen prosessi jatkuu muodostaen kuviossa 3 esitetyn tiedon luomisen kierteen. (Evenson & Dubberly 2011, 2; Kuusela 2015, 59; Hakkarainen, Saramäki & Makkonen 2018.)

Tiedon luomisen prosessimallin mukaisesti yksilön hiljainen tieto muuttuu ensin ryhmän ja myöhemmin organisaation tiedoksi käytyään tiedon luomisen prosessin toistuvasti läpi (Evenson & Dubberly 2011, 2). Organisaation tieto muodostuu

sekä eksplisiittisestä että hiljaisesta tiedosta. Jotta organisaation työntekijät pääsevät näihin tietoihin käsiksi, on organisaation edistettävä sellaisia ympäristöjä, joissa tieto on työntekijöiden saatavilla. (Toledo, Chiotti & Galli 2016, 1.)

Uutta tietoa voidaan siis luoda asioita yhdessä kehittämällä sekä toisilta tietoisesti oppimalla. Uuden tiedon luomisessa jokaisen osaamisen hyödyntäminen, asioista puhuminen sekä uusien näkökulmien huomioiminen ovat avainasemassa. Asioista ja toimintamalleista sovitaan, niitä kokeillaan käytännössä, ja tiedon luominen aloitetaan alusta, kunnes toiminta on tavoitellun mukaista. (Kuusela 2015, 60.)

4 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN

4.1 Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä asiantuntijaorganisaatiossa

Hyvin tunnettu tapa jakaa tietoa kokeneelta työntekijältä kokemattomalle on rinnakkain työskentely. Rinnakkain työskentelyn keston vaikuttavat työtehtävän ja sen vaatiman osaamisen luonne, työntekijöiden osaamisen taso ja mahdollisuus keskittyä siirtymän ajan rinnakkaistyöskentelyyn, sekä se, tuleeko kokematon organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Rinnakkain työskentelyn onnistumisen edellytyksiä ovat suunnitelmallisuus, seuranta ja motivaatio. Kokeneen työntekijän tulee antaa kokemattomalle mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, ja toisaalta kokemattoman on omalla aktiivisuudellaan toimittava uuden oppimista tavoitellen. Rinnakkain työskentely on hyvin lähellä mestari-kisälli-mallia. (Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää 2012, 33–34.)

Puusa ja Eerikäinen (2011, 60) ovat todenneet, että mestari-kisälli-mallissa tieto siirtyy sivusta seuraten, eli kisälli seuraa vanhemman työntekijän, mestarin, työskentelyä, ja alkaa myöhemmin työskentelemään joko itsenäisesti tai mestarin avustuksella. Kuronen-Mattila ynnä muut (2012, 35) ovat havainneet, että tämän mallin mukaisella yhdessä työskentelyllä ja keskustelulla voidaan turvata arvokkaan kokemuksen ja hiljaisen tiedon säilyminen organisaatiossa. Ojala (2008, 225) varoittaa kuitenkin, että mestari-kisälli-mallissa on vaarana myös huonojen tapojen, sekä mestarin asenteiden ja ennakkoluulojen siirtyminen.

Mestari-kisälli-mallista kehittyneempi ja joissakin tilanteissa toimivampi tapa on mentorointi. Mentorointi ei ole nykytiedon valossa pelkkää mallioppimista ja yksisuuntaista ohjausta, vaan oppiminen tapahtuu seuraamalla kokeneemman työntekijän tapoja ratkaista ongelmia, osallistumalla toisen työntekijän käytännön työntekoon ja työnteon lomassa käytyyn keskusteluun (Heikkinen & Huttunen 2008, 204; Puusa & Eerikäinen 2011, 60). Kuronen-Mattila ym. (2012, 37) ovat todenneet mentoroinnin onnistuvan vain, jos kaikki osapuolet, eli mentori, mentoroitava sekä molempien esihenkilöt, sitoutuvat mentorointiin, noudattavat sovitua aikataulua, sekä luottamusta mentorin ja mentoroitavan välillä.

Heikkinen ja Huttunen (2008, 204–205) lisäävät mentoroinnin muotoihin ryhmä- ja vertaismentoroinnin, jolloin tiedon siirtäminen tapahtuu sekä yhdessä tekemisen että keskustelujen kautta. Vertaismentoroinnissa korostuu kokemusten jakaminen ja toisilta oppiminen ryhmässä, eikä mentori niinkään siirrä tietoa toiselle, vaan vertaiset yhdessä hiovat yhteiset tulkinnat ja toimintatavat. Ryhmämentoroinnissa yhdellä mentorilla on samanaikaisesti useampi mentoroitava.

Kuronen-Mattila ym. (2012, 39) ovat todenneet, että hiljaista tietoa jaetaan luontevasti tarinoinnin kautta. Tarinointia tapahtuu usein lähes huomaamatta työn ohessa tai kahvipöytäkeskusteluissa. Tietoisessa tarinoinnissa kokenut asiantuntija kertoo kokemuksistaan erilaisten esimerkkitarinoiden kautta. Tarinoiden kautta voi tulla ilmi myös tilanteissa esiintyneitä tunteita ja asenteita, ja ne auttavat tulkitsemaan onnistumisia ja epäonnistumisia. Myös Ojala (2008, 253–254) kertoo, että kokemustietoa on helppo jakaa tarinoiden kerronnan avulla. tarinat ovat tehokkaita toimintatapojen ja -kulttuurin jakamisen keinoja, koska ne voivat sisältää sekä negatiivisia että positiivisia kokemuksia. Koska ihmiset oppivat enemmän virheistään kuin onnistumisistaan, ovat negatiiviset tarinat tehokkaampia hiljaisen tiedon jakamisessa. Negatiivisten tarinoiden avulla voidaan auttaa toisia välttämään samoja virheitä ja kuulija voi tarinoiden kautta saada näkökulmia oman työn haasteisiin. Positiiviset tarinat työnteosta ovat paikallaan, kun on tarpeen motivoida työntekijöitä.

Ojalan (2008, 224, 281) määritelmän mukaan tehtäväkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä organisaatiossa työtehtävästä toiseen. Tehtäväkierron myötä asiantuntija voi siirtää kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Mikäli samat henkilöt työskentelevät pitkään yhdessä, hiljainen tieto ei siirry enää ryhmien välillä. Kuronen-Mattila ym. (2012, 41) pitävät tehtäväkiertoa usein kokemattomampien asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen työkaluna, mutta samalla huomauttavat, että sen avulla voidaan säilyttää ja hyödyntää myös kokeneiden työntekijöiden osaamista.

Hiljaisen tiedon jakaminen käynnistyy siis edellä mainittujen toimintamallien avulla. Kokemusten kautta kertyneen tiedon jakamisen onnistumiselle tärkeä yhteinen tekijä menetelmästä riippumatta on tilanteen epämuodollisuus, johon liittyy molemminpuolinen luottamus ja rento työilmapiiri, jossa vapaa keskustelu on

mahdollista. Mikäli työntekijä joutuu työskentelemään jatkuvan paineen alaisena, ei hiljaisen tiedon jakamiselle ole edellytyksiä.

4.2 Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

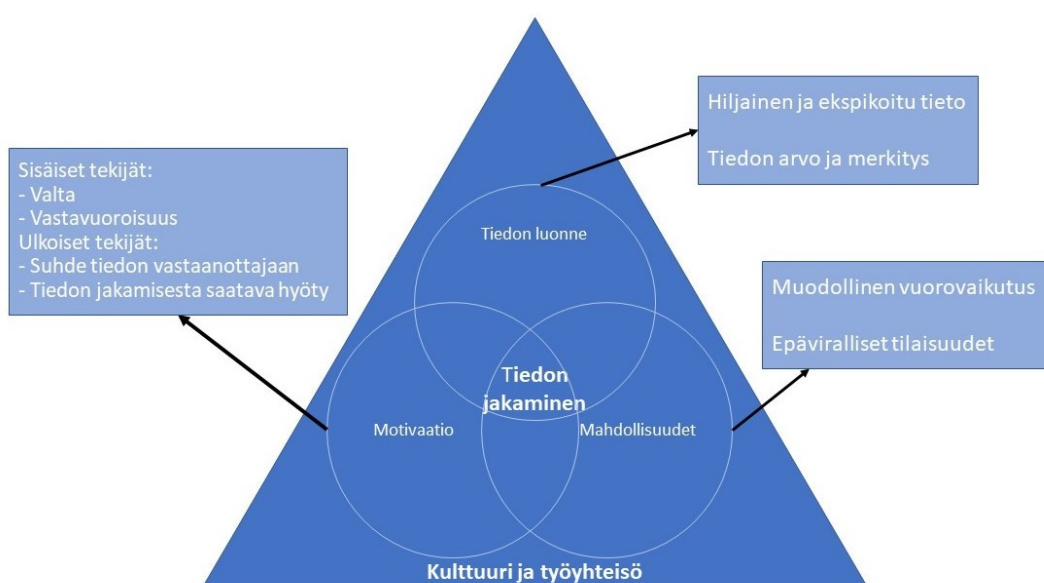
Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, jotta työntekijän vaihtuessa samaa asiaa ei jouduta oppimaan uudestaan. Kuronen-Mattila ym. (2012, 52) ovat todenneet, että hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu pääosin henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja mikäli työyhteisön jäsenillä ei ole mahdollisuutta tutustua toisiinsa, ei myöskään hiljaisen tiedon jakamista tapahdu luontevasti. Myös Otalan (2008, 280) mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa keskustelun mahdollistava työilmapiiri, jossa kokemuksia ja näkemyksiä uskalletaan jakaa. Hakkarainen, Saramäki ja Makkonen (2018) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijät tarvitsevat aikaa ohjaukseen ja keskusteluun toistensa kanssa, jotta hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista.

Hiljaisen tiedon siirtämisen haasteena voivat olla myös asenteet ja hiljaisen tiedon tunnistaminen. Puusa ja Eerikäinen (2011, 60–61) mainitsevat, että totuttujen työskentelytapojen kyseenalaistaminen voi olla toisinaan paikallaan. Organisaatiossa voi olla vanhanaikaisia työskentelytapoja, joiden muuttaminen ei ole aina helppoa. Työntekijän vaihtuessa olisi oltava avoin uuden työntekijän tekemille havainnoille. Kaikkea hiljaista tietoa ei ole tarpeen kerätä ja jakaa, vaan olisi tärkeää tunnistaa organisaation kannalta oleellinen ja arvokas hiljainen tieto, jonka siirtämiseen panostetaan.

Kuronen-Mattila ym. (2012, 49) ovat havainneet, että työntekijän haluttomuus jakaa tietoa voi johtua monesta eri syystä. Työntekijä voi kokea, ettei hyödy itse tiedon jakamisesta mitenkään ja tiedon voidaan myös ajatella olevan vallankäytön väline. Tiedon panttaaminen voi johtua siitä, että asiantuntija pelkää oman asemansa puolesta, ja on huolissaan oman erityisosaamisen säilymisestä. Tietoa jakamalla asiantuntija voisi kuitenkin osoittaa oman arvonsa organisaatiossa. Ojala (2008, 280) on todennut, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen helpottuu, kun vastuuta jaetaan useille henkilöille eikä kannusteta sisäiseen kilpailuun. Puusa ja

Reijonen (2011, 22) mainitsevat, että myös organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa. Steniuksen, Hankosen, Ravajan ja Haukkalan (2016, 181) mukaan henkilön tulee olla motivoitunut hiljaisen tiedon jakamiseen.

Otala (2008, 281) on tunnistanut myös työskentelypaikan vaikutuksen vuorovaikutukseen ja sitä kautta sillä on vaikutus myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Hybridityöskentelyn yleistyessä on yhteisen työskentelypaikan houkuttelevuudella ja yhteisillä tapaamisilla iso osa luontevan vuorovaikutuksen määrään. Elekieli ei juurikaan välity verkon kautta.



Kuvio 4. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Kuronen-Mattila ym. 2012, 48)

Myös Kuronen-Mattila ynnä muut (2012, 48) ovat havainneet edellä mainittuja tekijöitä tiedon jakamiseen liittyen. Heidän mukaansa tiedon jakamiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja työyhteisö, joiden lisäksi on tunnistettu myös motivaation, mahdollisuuksien ja tiedon luonteen merkitys (kuvio 4). Hakkaraisen ynnä muiden (2018) mukaan organisaatiokulttuurin tulee helpottaa työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä.

4.3 Organisaatiokulttuurin merkitys hiljaisen tiedon jakamiseen

Virtainlahden (2011, 39) mukaan hiljaisen tiedon johtamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta sitä voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Myös Kuronen, Säämänen, Järvenpää ja Rintala (2007, 20) ovat todenneet, että johtaminen on avainasemassa hiljaisen tiedon jakamista tukevan organisaatiokulttuurin luomisessa. Heidän mukaansa jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon ja miten onnistuneesti tietoa jaetaan organisaatiossa. Suunnittelun, vuorovaikutuksen tai luottamuksen puute voi aiheuttaa ongelmia hiljaisen tiedon jakamiseen ja sitä tukevan organisaatiokulttuurin luomiseen. Vaikka Virtainlahden (2009, 209) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta, se on mahdollista. Johtajat asemassaan voivat luoda ja kehittää organisaatiokulttuuria.

Edgar Scheinin tapa kuvata organisaatiokulttuuria on muodostunut klassikoksi. Schein (2010, 26) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, joita ovat artefaktit, arvot ja normit sekä pohjimmaiset perusoletukset. Kuusela (2015, 14, 20) kuvailee organisaatiokulttuuria jäävuorena, jonka huipulla on se, mikä organisaatiossa voidaan nähdä, kuulla ja tuntea. Suurin osa organisaatiokulttuurista on itsestään selvää ja tiedostamatonta tietoa, jota ei ole kuvattu mitenkään. Näkymättömiin jäävä osuus organisaatiokulttuurista kertoo sen, miten organisaatiossa on tapana toimia.

Artefaktit ovat siis näkyviä organisaatorakenteita ja -prosesseja, jotka jokainen organisaation jäsen ja asiakas voi havaita, mutta niitä on erittäin vaikea tulkita. Arvoihin liittyvät organisaation strategiat ja tavoitteet, eli se, mikä on organisaatiolle ja työyhteisölle tärkeää, mitä arvostetaan, ja miten se tulee esiin työskentelyssä. Normit saavat ihmiset käyttäytymään eri tilanteissa odotusten mukaisesti. Normit syntyvät sosiaalisen kanssakäymisen välityksellä esimerkiksi työhön liittyviä ongelmia yhdessä ratkaistessa. Normien avulla voidaan ennakoida erilaisia tilanteita ja käyttäytymismalleja, mutta kaavamaisia tapoja ylläpitäen ne voivat myös estää työskentelytapojen uudistumisen. (Schein 2010, 26; Kuusela 2015, 20.)

Schein (2010, 26, 30–32) on todennut organisaation pohjimmaisten perusoletusten olevan tiedostamattomia, itsestäänselvytenä pidettyjä uskomuksia, erilaisia havaintoja ja ajatuksia sekä tunteita. Perusoletuksia on vaikea kuvailla ja muuttaa, koska ne ovat luonteeltaan hyvin itsestään selviä. Kuuselan (2015, 21) mukaan tunteet ja tunteiden ilmaisemiseen liittyvät säännöt muodostavat organisaation ilmapiirin, ja varsinkin positiivisten tunteiden osoittaminen on organisaatiokulttuurin kannalta tärkeää. Uuden työntekijän on helpompi tutustua toisiin työntekijöihin ja tulla sellaiseen työyhteisöön, jossa on enemmän myönteisiä tunteita. Tunteet voivat siis sekä yhdistää että erottaa ihmisiä ja vaikuttaa vuorovaikutuksen kokemukseen.

Kuusela (2015, 14) lisää, että organisaatiokulttuuriin kuuluu myös sosiaalinen arvostus. Whiten (2016, 20) mukaan työntekijän kokema sosiaalinen arvostus vaikuttaa siihen, minkälaisen panoksen työntekijä työlleen antaa. Arvostus työpäivällä synnyttää hyviä tuloksia, työhön sitoutumista, korkeampaa asiakastytyvyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Kuusela (2015, 22–23) kirjoittaa, että sosiaalinen arvostus on sekä tekoja että kokemuksia. Sosiaalisen arvostuksen kokemukseen vaikuttavat esimerkiksi se, otetaanko työntekijä ryhmän tasavertaiseksi jäseneksi vai tuntee ko hän jäävänsä yksin. Arvostuksen kokemuksessa on esihenkilöllä tärkeä rooli, koska esihenkilön toimintatavat esimerkiksi siinä, kenen näkemyksille antaa arvoa tai kenelle jaetaan tärkeitä tehtäviä, kertovat siitä, keneen luotetaan ja ketä arvostetaan.

Virtainlahden (2009, 136) mukaan organisaatiokulttuurin on tarkoitus luoda edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle, mutta organisaatiokulttuuri voi myös estää hiljaisen tiedon jakamista. Stenberg (2012, 122, 221) on tutkimuksessaan havainnut selkeän yhteyden avoimen, rohkaisevan ja työntekijöihin luottavan organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen välillä. Kohosen (2011, 91) mukaan organisaatiokulttuurin ylläpitäminen etätöön lisääntyessä on haastavaa, koska etätö vähentää yhteydenpitoa asiantuntijoiden ja johdon välillä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska sen tavoitteena on luoda syvällistä ja perusteellista tietoa tutkittavasta asiasta. Tapaustutkimuksen avulla on siis mahdollista ymmärtää kehittämisen kohteena olevaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti sen luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52). Myös Leinon (2007, 214) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkittavan tapauksen kokonaisvaltainen ja perusteellinen ymmärtäminen, mutta hän on todennut, että myös ilmiön ymmärtäminen yleisellä tasolla on tärkeää. Ojasalon ym. (2015, 53) mukaan tapaustutkimukselle on tyypillistä selvittää tarkkaan rajatusta asiasta paljon, eikä isosta asiasta vähän. Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 10–12) toteavat, että tapaustutkimuksella tavoitellaan tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtämistä. Heidän mukaansa tapaustutkimuksella pyritään saamaan tietoa sellaisesta asiasta, josta sitä ei ennestään ole saatavilla, mutta sitä tarvitaan.

Tietoarkiston (2021a) mukaan teemahaastattelut ovat tapaustutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Teemahaastattelua ennen on selvitettävä tutkimuksen kannalta oleelliset teemat, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kanasen (2013, 95) ohjeistuksen mukaisesti teemahaastatteluissa kysymykset esitetään keskustelun aiheina, joiden kautta keskustelussa nousee esiin uusia keskusteltavia asioita. Puusa (2020, 107) toteaa lisäksi, että teemahaastattelu etenee teemojen mukaan yleisestä yksityisempään asian tarkasteluun, ja tarkentavia kysymyksiä käytetään apuna, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella riittävän läheltä. Tässä työssä tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastattelutavan mukaisina yksilöhaastatteluina.

Ojasalon ym. (2015, 53–55) mukaan tapaustutkimus on yleensä laadullista, mutta siihen voidaan yhdistää myös määrällistä tutkimusta. Myös Kananen (2013, 28) sekä Vilka, Saarela ja Eskola (2018, 195) ovat maininneet tapaustutkimuksessa hyödynnettävän usein sekä määrällistä että laadullista tutkimusta, jolloin saatu tieto on luotettavampaa ja tutkimukseen saadaan useampia ulottu-

vuuksia. Laineen ym. (2007, 12) mukaan tapaustutkimuksessa keskeinen aineisto on laadullista. Sekä Laine ym. (2007, 11) että Ojasalo ym. (2015, 53) kirjoittavat, että tapaustutkimuksen avulla saadaan yleensä vastaus kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Erikssonin ja Koistisen (2014, 4) määritelmän mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tutkimuksen tärkein tavoite on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaiseminen. Kuten Ojasalo ym. (2015, 53.) mainitsevat, tapaustutkimuksessa tutkittavia asioita on vähän, joten keskityn omassa työssäni yhden yksikön hiljaisen tiedon tilanteen tutkimiseen.

Tapaustutkimukseen aineistoa kerätään usein monin eri tavoin. Kananen (2013, 77) on maininnut tiedonkeruumenetelminä kirjalliset dokumentit, havainnoinnin, erilaiset tallenteet, kyselyt ja haastattelut. Useaa eri tietolähdettä käytetään kokonaiskuvan saamiseksi. Ojasalon ym. (2015, 55) mukaan erilaiset haastattelut ovat toimivia aineistonkeruun menetelmiä, koska tapaustutkimus liittyy yleensä ihmisten toiminnan tutkimiseen.

Tietoarkiston (2021a) mukaan lähtökohtana laadulliseen tutkimukseen on usein jokin ajankohtainen ilmiö. Vilkka (2021a, 120) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tutkittavien henkilöiden omia kuvauksia tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta, sekä vaikuttaa suosiollisesti tutkittavien ajattelu- ja toimintamalleihin. Pathak, Jena ja Kalva (2013) ovat maininneet, että laadullisten menetelmien avulla voidaan selvittää ihmisten kuvitelmia, kokemuksia, suhtautumista, käyttäytymistä ja vuorovaikutusta tutkittavaan asiaan liittyen.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi erilaisia tekstejä, haastatteluita tai havaintopäiväkirjoja hyödyntäen (Tietoarkisto 2021a). Vilkan (2021a, 122) mukaan aineistoa laadulliseen tutkimukseen kerätään usein erilaisien haastatteluiden avulla. Ojasalo ym. (2014, 55) mainitsee, että tapaustutkimuksen menetelmänä haastattelu on toimiva, koska haastatteluiden avulla saadaan haastateltavien omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta. Vilkka (2021a, 123) on tunnistanut erilaisiksi haastattelumuodoiksi lomakehaastattelun, teemahaastattelun ja avoimen haastattelun. Ojasalo ym. (2014, 55) mainitsevat

mahdollisena haastattelumuotona edellisten lisäksi ryhmähaastattelun. Teema-haastatteluun Vilkkä (2021a, 124) ohjeistaa valitsemaan tutkimusongelmaan liittyvät keskeiset teemat, joihin haastateltava antaa oman kuvauksensa etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta

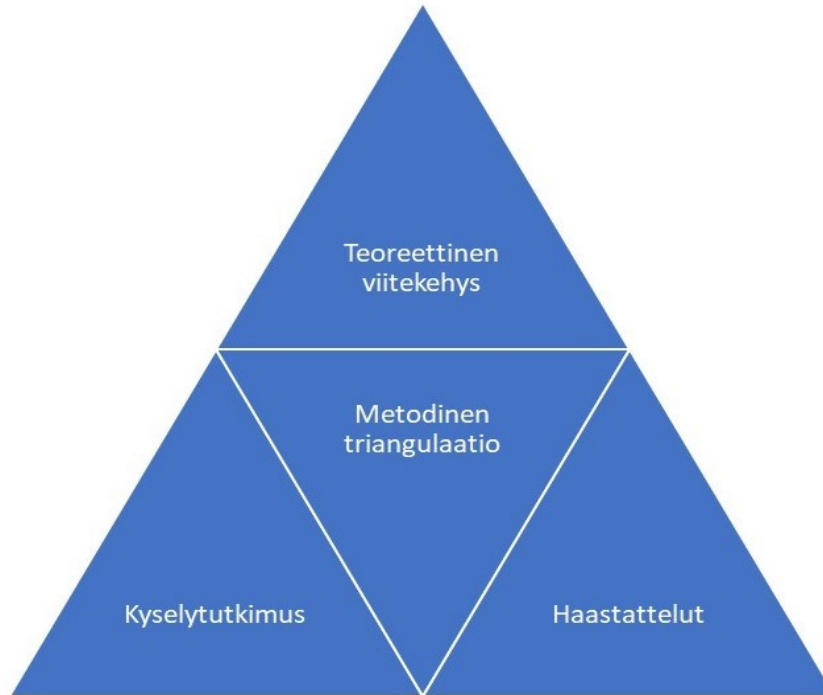
Tämä kehittämistyö suoritettiin tapaustutkimuksena triangulaatiomenetelmää aineiston keruussa hyödyntäen. Aineistoa kerättiin tutkimukseen sekä määrällisellä kyselytutkimuksella että laadullisella teemahaastattelulla. Alkukyselyllä selvitettiin tutkittavan yksikön nykytilanne hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja hyödyntämiseen liittyen. Haastatteluiden avulla tarkasteltiin ilmiötä tarkemmin. Laineen ym. (2007, 9) mukaan tapaustutkimus sisältää usein useita tutkimusmenetelmiä. Heidän mukaansa tapaustutkimuksen kohteena on usein jokin tapahtumakulku tai ilmiö, joka ei ole entuudestaan tuttu.

5.2 Triangulaatiomenetelmä

Finto (2018) määrittelee triangulaatiomenetelmän erilaisten aineistojen, tutkijoiden, teorioiden, tutkimusmenetelmien, analyysien tai tieteenalojen yhdistämiseksi samassa tutkimuksessa. Useiden menetelmien käyttämisellä pyritään saamaan monipuolinen ja syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Denzin 2012, 81; Vilkkä ym. 2018, 198). Fusch, Fusch, ja Ness (2018, 21) mainitsevat, että tulosten ja tietojen luotettavuuden ja oikeellisuuden varmistamisessa triangulaatiomenetelmällä on suuri merkitys.

Tuomi ja Sarajärvi (2017) kirjoittavat Denziniin (1978) viitaten, että triangulaatio voidaan jakaa neljään eri osaan. Tutkimusaineistoon eli dataan liittyvässä triangulaatiossa tietoa kerätään monesta eri ryhmästä. Tutkijaan liittyvässä triangulaatiossa puolestaan tutkijoina toimii useita henkilöitä. Teoriaan liittyvässä triangulaatiotutkimuksessa käytetään useita teoreettisia näkökulmia, joiden avulla laajennetaan tutkimuksen näkökulmaa. Kanasen (2013, 35) mukaan metodinen triangulaatio tarkoittaa useiden tutkimusmenetelmien käyttämistä. Menetelmätriangulaatio voidaan jakaa metodin sisäiseksi, eli esimerkiksi kyselytutkimuksessa saman asian kysymiseksi erityyppisin kysymyksin, ja erilaisten metodien väliseksi, jolloin samaa ilmiötä tutkitaan esimerkiksi erilaisilla aineistonkeruumene-

telmillä. Laine ym. (2007, 24) kirjoittavat, että menetelmien välisellä triangulaatiolla voidaan korvata menetelmien heikkouksia. Vilka ym. (2018, 198) ovat lisänneet, että tapaustutkimuksissa useimmin käytetyt triangulaatiomenetelmät ovat menetelmä- ja aineistotriangulaatio.



Kuvio 5. Havaintokuva kehittämistyön menetelmätriangulaatiosta.

Tässä työssä hyödynnettiin metodista eli menetelmätriangulaatiota (kuvio 5), jossa tietoperustan myötä tarkasteltiin, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan ja min-kälaisia keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen on tunnistettu. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin organisaation nykytila hiljaisen tiedon osalta. Lisäksi haastatteluiden avulla käytiin läpi, miten hiljaisen tiedon siirtämisestä on huolehdittu, min-kälaisia puutteita tiedon siirtämisessä on havaittu ja miten hiljaisen tiedon hyödyntämistä voitaisiin tehostaa.

5.3 Tutkimuksen aineiston kerääminen ja käsittely

Ensimmäinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella (liite 1), jonka avulla pyrittiin tarkentamaan hiljaisen tiedon ymmärtämistä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Kyselyn alussa oli kolme kysymystä taustatietoihin liittyen. Näitä ovat vastaajan työkokemus, koulutustausta ja sukupuoli, jonka jälkeen tulivat

väittämät hiljaiseen tietoon liittyen. Hiljaiseen tietoon liittyvät väittämät olivat seuraavat:

- tunnistan omaa hiljaista tietoa,
- hiljaista tietoa on vain kokeneilla työntekijöillä,
- hiljainen tieto katoaa, jos sitä jaetaan toisille,
- hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäsi,
- hiljainen tieto on työyhteisössäsi tärkeää.

Lisäksi kyselyn avulla selvitettiin, missä tilanteissa hiljaista tietoa on havaittu työyhteisössä jaetun.

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Formsin avulla. Likertin asteikkoa käytetään Heikkilän (2014, 51) ohjeistuksen mukaan mielipideväittämässä, joten se valikoitui tämänkin tutkimuksen asteikoksi. Kyselyn vastausvaihtoehdot annettiin Likertin neliportaisen asteikon mukaisina, jolloin asteikossa ei ollut neutraalia vastausvaihtoehtoa. Kyselylomaketta testattiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä, jonka jälkeen tehtiin vielä muutoksia sanamuotoihin ja lomakkeen käytettävyyteen. Kyselyn otantamenetelmäksi valittiin kokonaisotanta otantavirheen minimoimiseksi. Vilkan (2007, 52) mukaan kokonaisotanta on pienen perusjoukon kyseessä ollessa perusteltua. Tämän jälkeen koko yksikön henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn. Kysely toteutettiin helmikuussa 2022, jolloin ME-yksikössä työskenteli 38 henkilöä. Kyselyn ajankohta valittiin siten, että myös maastotyötä tekevillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn, eikä lomakausi ollut vielä käynnissä. Kyselyyn vastaaminen pyrittiin tekemään vaivattomaksi.

Kyselyyn saatiin 19 vastausta, mikä on tarkalleen 50 prosenttia yksikön työntekijöistä. Ajankohtaan nähden vastausprosentin voidaan katsoa olevan riittävä, kun huomioidaan alueella vallinneen Covid -19-pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen ja sen, että osa yksikön väestä oli lomalla kyselyn aikana. Mikäli vastauksia olisi tullut huomattavan vähän, olisi vastausaikaa jatkettu, ja kyselystä lähetetty muistutusviesti. Kyselyyn vastaamiseen kulunut aika vaihteli 5–30 minuutin välillä. Käytetty aika riippui siitä, kuinka laajasti omaa hiljaisen tiedon tunnistamista oli kuvailtu.

Kyselyiden vastaukset käsiteltiin vastaus kerrallaan. Vastaukset numeroitiin, ja niistä poistettiin tyhjät rivit. Vastaukset käytiin läpi kysymys kysymykseltä. Kysymyksiin vastaaminen asetettiin pakolliseksi, joten puuttuvia tietoja ei ollut. Aineiston laatua arvioitaessa on Vilkan (2021, 137) ohjeistuksen mukaisesti arvioitu kyselyyn vastanneiden edustavuutta muun muassa taustatietojen avulla. Kun verrattiin kyselyyn vastanneiden sukupuolta koko yksikön henkilöstön sukupuolijakaumaan, voidaan todeta, että kyselyyn on vastannut edustava joukko eri sukupuolta olevia vastaajia. Lisäksi tarkasteltiin vastaajien työkokemusta, ja jonka perusteella kyselyyn vastasi hyvin koko yksikköä kuvaava joukko.

Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen laadittiin laadullisen tutkimuksen haastattelukysymykset. Kysymysten laatimisessa hyödynnettiin osin määrällisen tutkimuksen tuloksia. Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan siten, että niiden perusteella saadaan vastauksia tutkimuksen kohteena oleviin seikkoihin, eli kysymykset jakoutuivat hiljaisen tiedon tunnistamiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyviin osioihin. Haastattelu jakautui siis luontevasti kolmeen teemaan, joiden alle laadittiin tarkentavia kysymyksiä helpottamaan tarvittaessa vapaamuotoista keskustelua. Haastattelut toteutettiin koronapandemian ja laajan etätyöskentelyn vuoksi Microsoft Teamsin välityksellä.

Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu (liite 2) sähköpostitse. Kutsussa kerrottiin, että opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää, minkälaista hiljaista tietoa työntekijöillä on, ja miten sitä voitaisiin hyödyntää ja jakaa. Haastattelukutsusta kävi ilmi osallistumisen vapaaehtoisuus, sekä se, että haastattelut tallennetaan ja aineisto anonymisoidaan haastatteluiden jälkeen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, eli jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset (liite 3), mutta vastausvaihtoehtoja ei annettu (Tietoarkisto 2021b). Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti, eikä kysymyksiä esitetty kaikille kirjaimellisesti samalla tavalla tai samassa järjestyksessä, koska haastateltavien luontevaa puhetta ja keskustelun etenemistä asian ympärillä ei haluttu rajata. Haastattelun lomassa varmistuttiin kuitenkin siitä, että kaikilta haastateltavilta saatiin vastaus haluttuihin asioihin. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30 minuutista tuntiin.

Kanasen (2017, 35) ohjeistuksen mukaisesti haastateltavien määrää ei valittu etukäteen, vaan se määräytyi sen mukaan, minkälaisia vastauksia haastateltavilta saatiin, ja haastattelut lopetettiin, kun saatiin riittävä määrä aineistoa tutkimusongelman selvittämiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 99) mukaan haastateltavien määrää ja aineiston riittävyttä pohdittaessa vastaan tulee saturaatio, eli tilanne, jossa haastatteluissa ei tutkimusongelman kannalta tule enää uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin viiden haastattelun jälkeen, kun todettiin, että vastaukset alkavat toistua eikä uutta tietoa enää tule.

Haastateltavien valinta aloitettiin työn tilaajan nimeämistä henkilöistä, ja valintaa jatkettiin aiemmat reunaehdot huomioiden lumipallomenetelmällä. Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, 30–31) ohjeistuksen mukaisesti tässä menetelmässä haastateltavilta kysytään haastattelun lopuksi, keneltä voisi saada näihin kysymyksiin vastauksia. Tällä tavoin voidaan saada haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla on tutkittavaan asiaan omakohtaista kokemusta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 99) käyttävät vastaavasta otannasta, jolla pyritään vain parhaiden tiedonantajien haastatteluun, nimitystä eliittiotanta.

Haastateltavat olivat kokeneita työntekijöitä, koska hiljaista tietoa ja kokemusta hiljaisen tiedon jakamisesta tutkittavassa organisaatiossa on kirjallisuuskatsauksen ja kyselytutkimuksen perusteella todennäköisimmin heillä. Haastateltaviksi valikoitui eri toimipisteissä työskenteleviä, työtehtäviä lähiaikoina vaihtaneita sekä tiedossa olevia eläkkeelle jääviä henkilöitä. Haastattelun aluksi selvitettiin myös koronapandemian ja laajan etätyösuosituksen aikana tehdyn etätyön määrä. Etätyön määrä vaihteli vastaajien välillä siten, että vastaajissa oli pelkästään etä- tai läsnätyötä tehneitä ja sellaisia työntekijöitä, jotka olivat tehneet sekä etä- että läsnätyötä.

Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen aineistoa on käsitellyt vain tämän opinnäytetyön tekijä. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin sanasta sanaan välittömästi haastattelun jälkeen. Litteroinneista on poistettu tunnistetiedot, ja haastateltavista käytetään nimitystä H1, H2, H3, H4 ja H5, joten yksittäisiä henkilöitä ei voida näin tunnistaa. Sekä haastatteluiden tallenteet että niiden litteroinnit on tallennettu käyttäen tiedostonimenä Haastattelu_Henkilö1, jne. Myös kyselyyn vastaaminen

tapahtui anonymisti, eikä tutkimustuloksista voi päätellä yksittäisiä henkilöitä. Tutkimusaineistosta on tehty aineistonhallintasuunnitelma Lapin AMK:n ohjeistuksen mukaisesti.

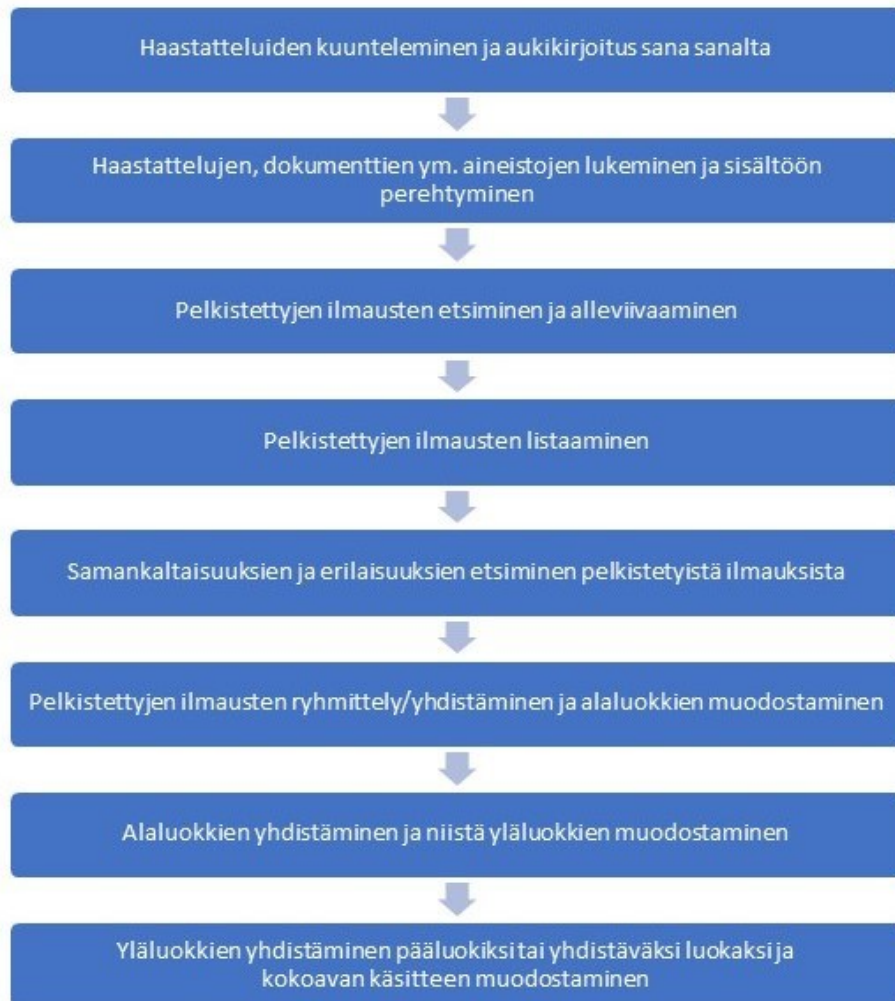
5.4 Tutkimusaineistojen analysointi

Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään ilmiön, hiljaisen tiedon hyödyntämisen, keskeiset ja kiinnostavimmat piirteet. Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineistosta pyritään löytämään syy-seuraus-suhteita. (Vilkkä 2007, 20, 23.) Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeen avulla. Määrällisen tutkimuksen aineiston avulla pyrittiin kuvaamaan hiljaisen tiedon nykytilannetta. Kyselyn vastaukset tallennettiin havaintomatriisiin, jonka Microsoft Forms tuotti automaattisesti. Microsoft Formsin tuottama havaintomatriisi tarkastettiin jokaisen vastauksen osalta. Ristiintaulukointia ei tehty, eli ei selvitetty esimerkiksi sukupuolten, eri ikäisten tai vastaajan koulutustason vaikutusta väittämiin, koska niiden perusteella olisi voitu tehdä johtopäätöksiä yksittäisistä vastaajista. Jo kyselyä laadittaessa oli tiedossa tutkittavan yksikön naisvaltaisuus, mutta taustatiedot otettiin kyselyyn mukaan, jotta voitiin varmistua tulosten yleistettävyydestä ja madaltamaan kynnystä kyselyyn vastaamiseen.

Kyselyn tulokset analysoitiin aineistosta muuttujakohtaisten arvojen tarkastelulla. Muuttujille laskettiin frekvenssitaulukot, joiden avulla voidaan selvittää eri vastausvaihtoehtojen suhteita. Frekvenssi kuvaa sitä, kuinka monta kertaa havainto esiintyy aineistossa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 92). Tulosten kuvaamiseksi laadittiin prosenttiosuuksia esittäviä piirakkakuviota, joiden tarkoituksena on antaa yleiskuva tulosten jakaumasta. Pylväskuviolla kuvataan vastausmäärää luokassa. (Vilkkä 2007, 134.) Kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä yhdessä haastatteluaineistojen kanssa.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) mukaan kuvion 6 mukaisesti, ja tällä tavoin edeten on myös tämän työn laadullinen tutkimusaineisto analysoitu (kuvio 6). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluiden tallenteet siis litteroitiin eli aukikirjoitettiin sanasta sanaan. Samalla tekstistä poistettiin kaikki tunnistetiedot, joiden perusteella yksittäinen vastaaja

voitaisiin tunnistaa myöhemmin. Litteroitua aineistoa haastatteluista kertyi 30 sivua. Tämän jälkeen haastatteluaineistoon tutustuttiin, ja sitä pelkistettiin siten, että aineistosta karsittiin epäolennainen tieto pois. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin niin, että niistä oli mahdollista poimia samankaltaisia mutta myös erilaisia näkökulmia. Pelkistämisen yhteydessä huolehdittiin siitä, ettei alkuperäisestä datasta katoa mitään.



Kuvio 6. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin. Ryhmittelyssä samaan luokkaan kuuluvat ilmaukset muodostivat alaluokkia. Tämän jälkeen alaluokista etsittiin yhteisiä tekijöitä, jotta niistä voitiin muodostaa yläluokkia. Lopuksi yläluokista yhdistettiin pääluokkia, joiden avulla muodostuivat yhdistävät tekijät (liite 4). Sisällönanalyysin aikana pohdittiin sanatonta viestintää ja sitä, mikä mahdollisesti jäätettiin haastattelussa kertomatta. Myös sisällönanalyysin työvälineenä käytettiin

Microsoft Exceliä, jonka avulla niin pelkistettyjä ilmauksia kuin ala- ja yläluokkia oli helppo järjestää ja ryhmitellä suodatustyökalun avulla.

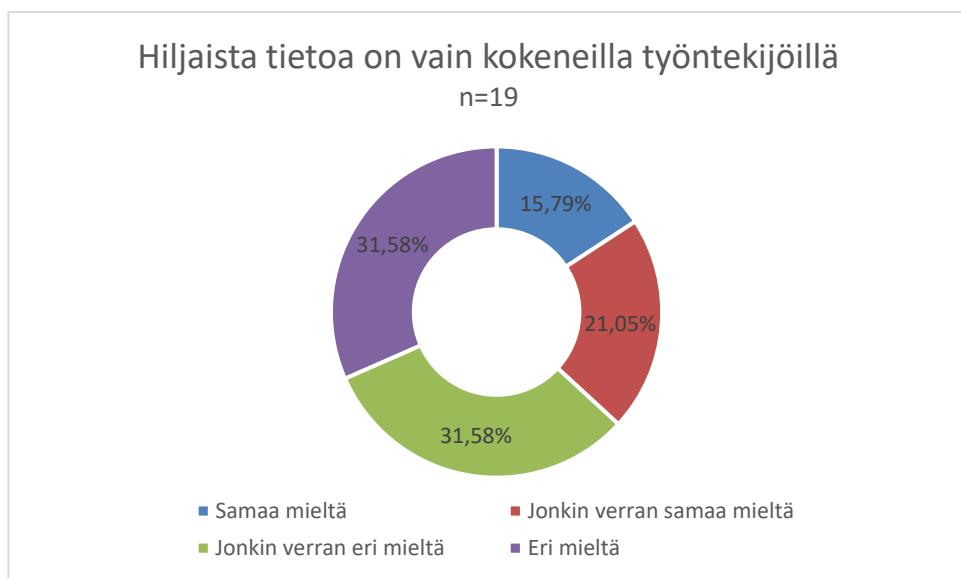
Kyselytutkimuksen aineistolla saatiin vastaus kysymykseen ”millainen on hiljaisen tiedon nykytila?”. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen avointen kysymysten sisällönanalyysi vastasi tutkimuksen muihin kysymyksiin, joita olivat: ”Miten hiljainen tieto määritellään, miten hiljaista tietoa jaetaan ja miten hiljaista tietoa hyödynnetään. Seuraavassa luvussa on esitelty analyysien tulokset tutkimuskysymyksittäin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Hiljaisen tiedon nykytila

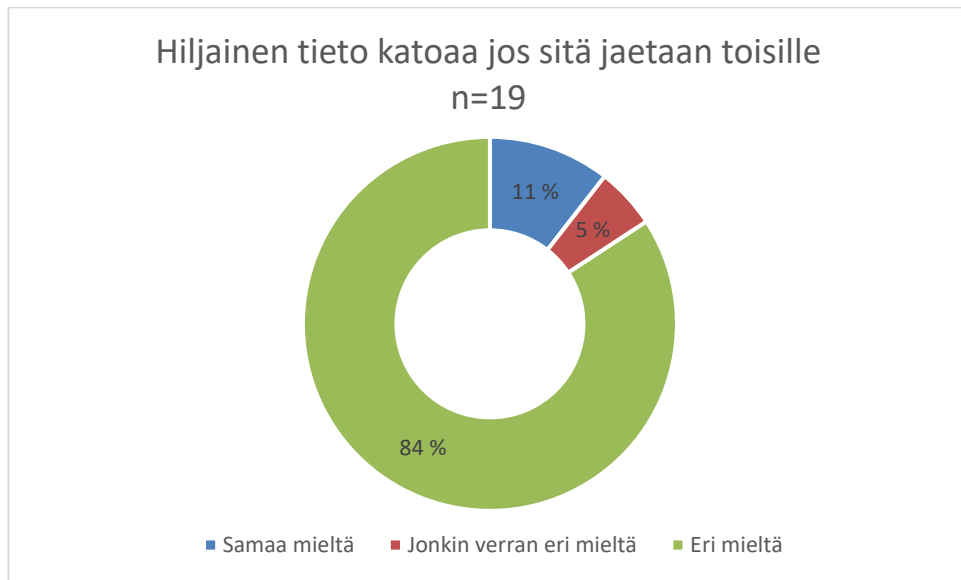
Kyselytutkimuksella pyrittiin saamaan selville hiljaisen tiedon nykytila kohdeorganisaatiossa. Kysely lähetettiin kaikille (N=38) ME-yksikön työntekijöille, ja siihen vastasi 19 (n=19) henkilöä, mikä vastaa 50 prosenttia tutkittavan yksikön työntekijöistä. Vastaajista yksi oli työskennellyt organisaatiossa 1–3 vuotta, kaikki muut pitempään. Kyselyssä oli työkokemukseen liittyen myös vastausvaihtoehto ”alle 1 vuotta”, mutta yksikään vastaaja ei ollut työskennellyt organisaatiossa alle vuotta. 68 prosenttia vastaajista on työskennellyt organisaatiossa yli 10 vuoden ajan. Kaikki vastaajat ovat joko samaa tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”hiljainen tieto on työyhteisössäsi tärkeää”. Hiljaisen tiedon nykytilasta voidaankin todeta, että vaikka hiljaisen tiedon tunnistamisessa on haasteita, on kuitenkin selvää, että hiljainen tieto ja sen jakaminen koetaan tärkeäksi. Seuraavassa esitellään kyselyn tuloksia tarkemmin.

Kuviossa 7 on esitetty vastausten jakaumat väittämään ”Hiljaista tietoa on vain kokeneilla työntekijöillä”. Yli puolet, 63 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että myös vähemmän kokemusta omaavilla työntekijöillä on hiljaista tietoa, ja vain kolmen vastaajan mielestä hiljaista tietoa on pelkästään kokeneilla työntekijöillä.



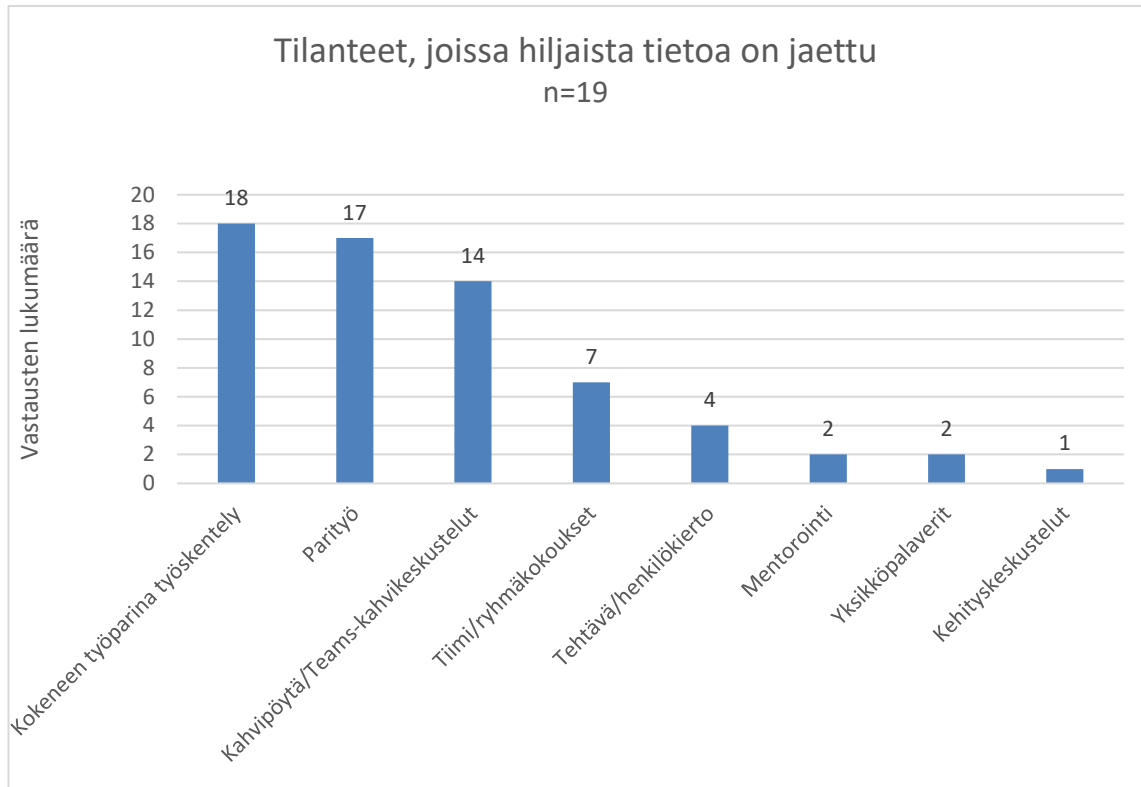
Kuvio 7. Vastaajien käsitys hiljaisen tiedon ja kokemuksen välisestä yhteydestä

Vastaajista 84 prosenttia oli sitä mieltä, että hiljainen tieto ei katoa, jos sitä jaetaan toisille (kuvio 8). Lisäksi 18 vastaajaa, 95 prosenttia kyselyyn vastanneista, on todennut, että hiljaista tietoa jaetaan tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä jonkin verran. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että hiljaisen tiedon jakaminen koetaan tärkeänä, mutta siihen tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.



Kuvio 8. Vastaajien käsitys hiljaisen tiedon katoamisesta jakamisen yhteydessä

Kyselyn avulla selvitettiin myös, missä tilanteissa hiljaista tietoa on havaittu työyhteisössä jaetun. Tähän kysymykseen pystyi valitsemaan useita vastausvaihtoehtoja. Kyselyn tulokset väittämään on esitetty kuviossa 9. Kyselyn perusteella voidaan todeta eniten käytetyiksi hiljaisen tiedon jakamisen tilanteiksi parityö ja kokeneen työparina työskentely. Lisäksi 14 vastaajaa on kokenut hiljaisen tiedon jakamista vapaamuotoisissa Teams- tai kahvipöytäkeskusteluissa. Seitsemän vastaajaa on todennut myös virallisempien tiimi- tai ryhmäkokouksien olevan tilanteita, missä hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu (kuvio 9).



Kuvio 9. Tilanteet, joissa hiljaista tietoa on vastaajien mukaan jaettu

Sen sijaan yksikköpalaverissa ja kehityskeskusteluissa ei niinkään ole koettu tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamista. Mentoroinnilla ei koettu olleen juurikaan vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen.

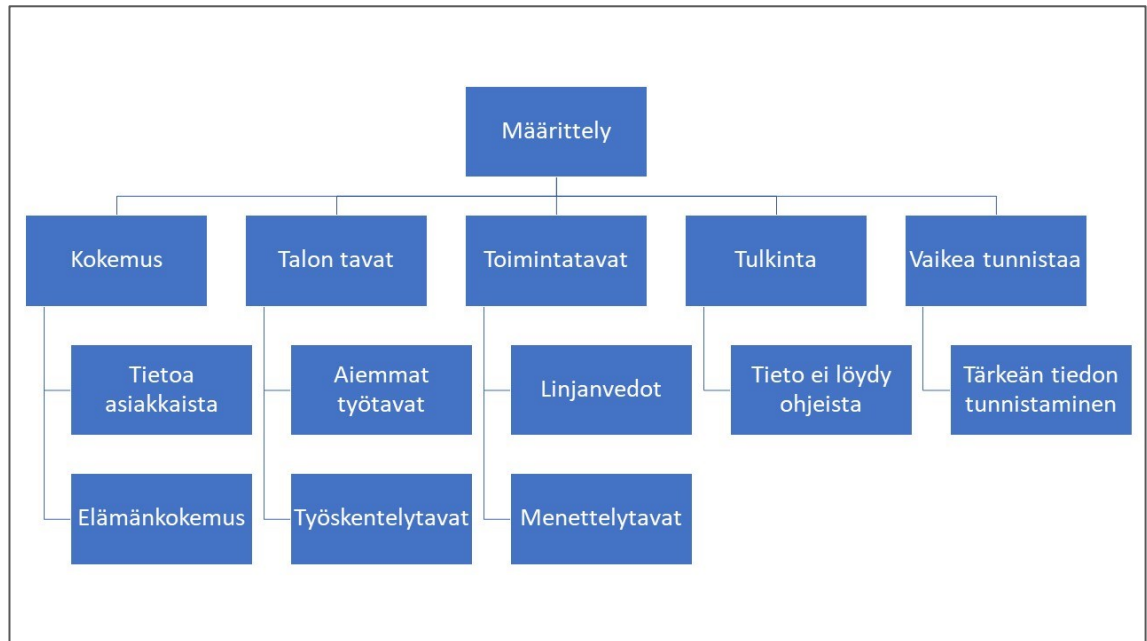
11 vastaajaa kertoi tunnistavansa omaa hiljaista tietoa. Tähän kysymykseen ”kyllä” vastanneille avautui jatkokysymys, jossa pyydettiin kuvaamaan hiljaista tietoa. Vastaajat kokevat hiljaisen tiedon olevan kokemuksen kautta kertynyttä tietoa, jota voidaan hyödyntää työn suunnittelussa, erilaisissa asiakas- ja työtilanteissa sekä ohjelmien ja työvälineiden käytössä. Kyselyssä oli lisäksi avoin kommenttikenttä yleisesti hiljaiseen tietoon liittyen. Vastaajat totesivat, että hiljaista tietoa on poistunut eläköitymistensä myötä. Lisäksi haasteeksi on koettu tiedon panttaaminen, sekä se, että tarpeellista hiljaista tietoa ei aina tunnisteta.

6.2 Hiljaisen tiedon määrittely

Haastatteluaineiston ja kyselytutkimuksen avointen vastausten perusteella tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa hiljainen tieto määritellään monin eri tavoin (kuvio 10). Osassa haastatteluita oli alkuun haasteita määrittellä hiljaista

tietoa, mutta teemahaastattelun edetessä hiljaisen tiedon määritelmät tulivat luontevassa keskustelussa esille. Kuten kyselyn avoimessa kommenttikentässä, myös haastatteluiden perusteella hiljainen tieto koettiin osin vaikeaksi tunnistaa.

Musta tuntuu, että enemmänki on, ettei tajuta, että tämä ois nyt sitä hyödyllistä tietoa, joka pitäis jakaa. (H3)



Kuvio 10. Hiljaisen tiedon määritelmät sisällönanalyysin ilmauksista

Haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon olevan pääasiassa kokemuksen kautta kertynyttä tietoa. Haastatteluiden perusteella kokemukseen pohjautuvaa hiljaista tietoa kertyy asiakkaista asiakkaan taustan tuntemisen kautta sekä asiakkaan kohtaamisessa. Arvokasta hiljaista tietoa on myös verkostoituminen sidosryhmien kanssa. Kokemuksellista hiljaista tietoa syntyy myös työ- ja elämäkokemuksen myötä.

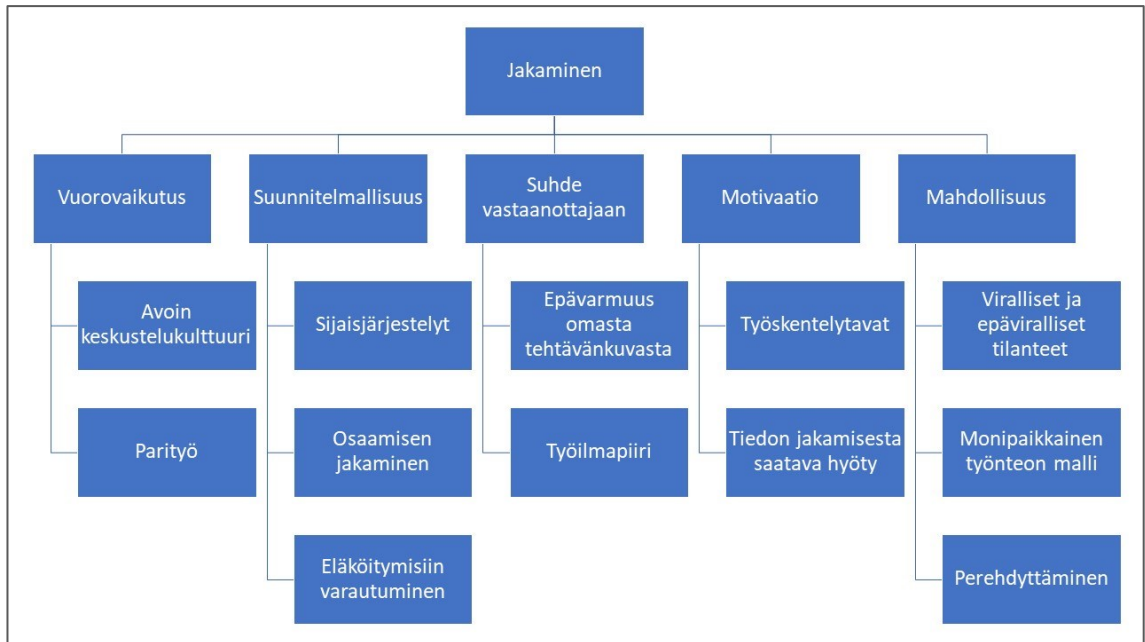
Tietää historiaa, että onko asiat kunnossa, tai onko odotettavissa jotakin. (H2)

Haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon olevan myös erilaisia toimintatapoja, jotka liittyvät sekä linjanvetoihin niistä asioista, joita ei ohjeista tai säädöksistä ole saatavilla, että hyväksi havaittuihin työskentelytapoihin, jolloin tieto karttuu työnteon yhteydessä.

Se on semmoista tietoa mitä ei löydy ohjeista tai säädöksistä. (H3)

6.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Haastatteluista tunnistettiin useita hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä (kuvio 11). Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat niin vuorovaikutus, suunnitelmallisuus työtehtävien organisoinnissa, henkilökemiat kuin motivaatio ja mahdollisuus tiedon jakamiseen.



Kuvio 11. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ME-yksikössä

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa suuresti mahdollisuus tiedon jakamiseen. Hiljaista tietoa jaetaan erilaisissa epävirallisissa tilanteissa, joissa luontevan ja polveilevan keskustelun lomassa hiljaista tietoa jaetaan huomaamatta. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi tavalliset kahvipöytäkeskustelut tai hybridityöskentelyn aikana yleistyneet Teams-kahvikeskustelut. Myös perehdyttämisen koettiin olevan tärkeä tilaisuus jakaa hiljaista tietoa, ja siihen pitäisi usean vastaajan mukaan panostaa enemmän.

Hiljaista tietoa jaetaan myös vuorovaikutuksessa esimerkiksi työparin kanssa tai ryhmäpalaverissa työn alla olevista tapauksista keskustellessa. Ongelmaksi koettiin isot ryhmäpalaverit, joissa hiljaisempien tai ujompien sana ei välttämättä pääse esille monipaikkaisessa työskentelyssä.

Vastauksissa nousee esille motivaatio hiljaisen tiedon jakamiseen. Yksi motivaatioon vaikuttava tekijä on tiedon jakamisesta saatava hyöty.

Aateltiin että käydään koko tuo prosessi että miten se tehdään niin on sitte selvää. (H2)

Myös vastavuoroisuus ja sekä suhde tiedon vastaanottajaan on havaittu vaikuttavan motivaatioon jakaa hiljaista tietoa. Suhde tiedon vastaanottajaan tulee esille sekä työilmapiirin että oman tehtävänkuvan epävarmuuteen liittyvänä asiana. Haastatteluissa tiedon panttaamista ei todettu tapahtuvan, mutta esiin nousee pelko tehtävien menettämisestä, jolloin tietoa ei ehkä pantata tietoisesti, vaan se on tiedostamatonta omista tehtävistä kiinni pitämistä.

Semmonen hyvä ryhmä ja kun henkilökemiat passaa siellä ja ollaan vastaanottavaisia, niin se on itellekki helepompi jalkaa sitä tietoa. (H5)

Menetätkö ne työtehtävät sitte jos joku muuki alkaa tekeen niitä. (H1)

Vuorovaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä nousee esiin lähinnä parityön tärkeytenä. Parityöstä mainitaan hiljaisena tietona työparin tapojen tunteminen, jolloin työskentely yhdessä on sujuvaa. Kun tehdään töitä yhdessä, hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu luonnostaan. Pitkään saman työparin kanssa työskentelemisessä on tunnistettu myös haasteita työparien välisen tiedon jakamisessa. Pitkään saman työparin kanssa työskennellessä myös haitalliset tai virheelliset tavat siirtyvät ja ne omaksutaan herkemmin.

Ja jos sää oot aina saman parin kans, niin ethän sää saa sitä tietoa sitte mitä on joillaki muilla pareilla. (H1)

Suunnitelmallisuus nousee esille useassa vastauksessa. Sekä osaamisen jakaminen että eläköitymisiin varautuminen ovat asioita, joihin vastausten perusteella voitaisiin löytää ratkaisuja sijaistajärjestelyillä, jolloin myös varahenkilöllä olisi aito osaaminen työtehtävään liittyen. Tällöin osaaminen ei jää yhden työntekijän varaan.

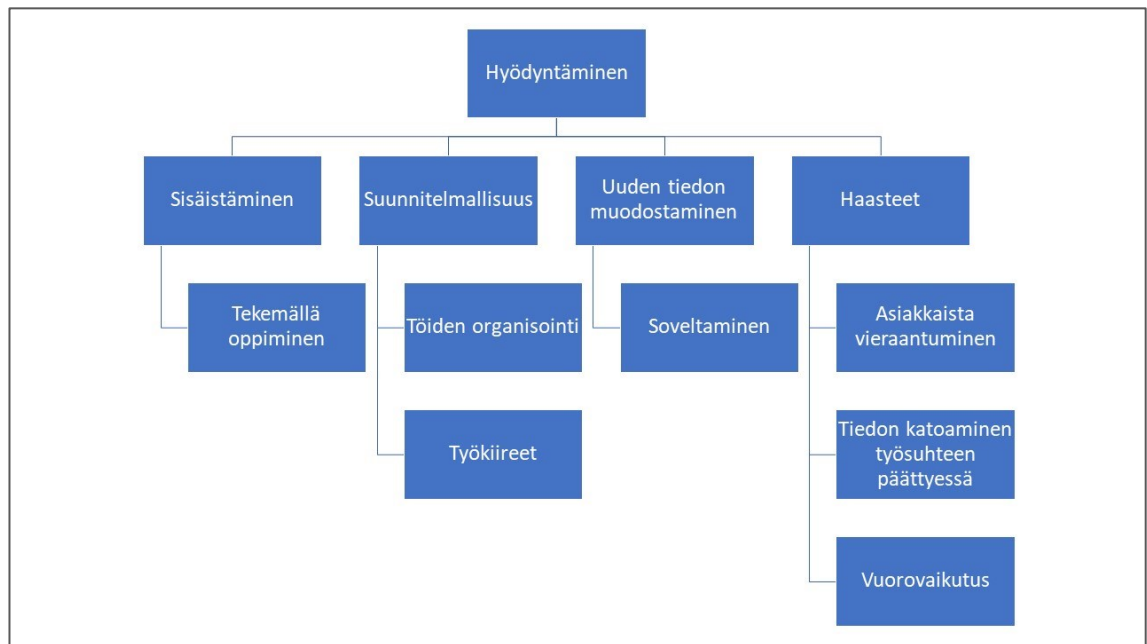
Varsinkin jos on yksi ihminen, joka tekee yhdenlaista tehtävää niin siihen pitäisi saada joku, joka pystyy sijaistaan. (H5)

Hiljaisen tiedon jakamisen haasteiksi nousivat haastatteluissa sekä työpaikalta että toisilta työntekijöiltä saatava tuki, avoimuus ja toimimattomat henkilökemiat.

Perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa sekä uudelle työntekijälle tai viraston sisällä tehtävää vaihtavalle, että perehdyttäjälle.

6.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Hiljaisen tiedon hyödyntämistä tapahtuu sisäistämisen ja uuden tiedon muodostamisen kautta. Suunnitelmallisuus töiden organisoinnissa sekä tunnistetut haasteet vaikuttavat hiljaisen tiedon hyödyntämisen tasoon (kuvio 12).



Kuvio 12. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät ME-yksikössä

Haastatteluiden yhteydessä tekemällä oppiminen tiedon sisäistämisen keinona tulee esille useissa eri vastauksissa.

Kun mää en vaan tienny mikä oli niinkö käytäntö (H4)

Mutta että se on jotenkin sulautunut yhteiseksi tavaksi (H3)

Myös suunnitelmallisuus työtehtävien organisoinnissa vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Haastatteluiden perusteella työtehtävien siirtyessä työntekijältä toiselle, suunnitellut sijaisuudet tulisi järjestää niin, että tieto ja osaaminen on olemassa koko ajan. Myös eläköityvällä tulisi olla tieto siitä, kuka tehtäviä jatkossa hoitaa, jotta tietoa voi jakaa oikealle henkilölle. Myös työkiireet estävät hiljaisen

tiedon hyödyntämistä, ja ennakointi ja suunnitelmallisuus esimerkiksi uusien henkilöiden rekrytoinnissa tulisi toteuttaa niin, että perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa. On huomioitava myös organisaation sisällä työtehtäviä vaihtavien perehdyttäminen uuteen tehtävään.

En hirveesti voi vaivata, kun kaikilla on niin paljon muutakin työtä. (H4)

Että ois joku, joka aidosti tekis niitä hommia ja seki tietäs että hän tekee niitä tulevaisuudessaki. (H5)

Uutta tietoa muodostuu, kun lakeja ja ohjeita sovelletaan käytännön työtehtävissä. Hyvin tavallista haastatteluiden perusteella on se, että tieto on ripoteltu useisiin eri ohjeisiin, joista tarvittava tieto tulee kerätä itse.

Sun pitää niistä miljoonista ohjeista kerätä se tieto. (H4)

Hiljaisen tiedon hyödyntämisen haasteiksi nousevat niin haasteet vuorovaikutuksessa, asiakkaista vieraantuminen kuin tiedon katoaminen työsuhteen päättyessä. Vuorovaikutuksen haasteina esiin tulevat sekä erot työntekijöiden persoonallisuuksissa että henkilökemiat.

Ryhmäpalaverit on aina vähän semmosia että osa on hiljaa ja osa aina sanoo. (H1)

Varmaan on niinkö henkilökemioitakin siinä. (H5)

Sähköisten järjestelmien yleistyessä, sekä koronapandemian aikana muuttuneet työskentelytavat ovat vieraannuttaneet työntekijöitä asiakkaista, jolloin hiljaista tietoa ei enää kerry samalla tavalla, eikä sen hyödyntäminenkään siten ole yhtä helppoa, kuin aiemmin. Myös sekä määräaikaisten että vakituisten työsuhteiden päättyessä esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä hiljaista tietoa voi kadota.

On mennyt joitain työntekijöitten mukana, kun ovat jääneet pois. (H2)

Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella on laadittu hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen tueksi kehittämissuhteita, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

7 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa ja hyödyntää, se tulee ensin tunnistaa. Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen on jokaisen työntekijän tehtävä, on siihen esihenkilöiden taholta panostettava jokapäiväisessä työssä. Keskeiset kehittämissuhteet on esitetty tiivistetysti kuviossa 13. Kehittämissuhteet on jaettu kokonaisuuksiin, jotka käsittävät jo käytössä olevien hyvien käytäntöjen kehittämistä, organisaatiokulttuurin vahvistamista sekä suunnitelmallisuutta töiden organisoinnissa (kuvio 13). Nämä seikat nivoutuvat johtamiseen, jonka avulla voidaan luoda edellytykset hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Kehittämissuhteet on muodostettu sisällönanalyysin tuottamien tulosten perusteella.



Kuvio 13 Keskeiset kehittämissuhteet

Tutkimuksen tulosten mukaan ME-yksikössä on jo käytössä joitakin hyviä toimintatapoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että näitä tulisi kehittää jatkuvasti ja hiljaisen tiedon jakamiseen myös kannustaa. Parityötä on käytetty muun muassa maataloustukien valvonnoissa. Sekä haastatteluiden että kyselytutkimuksen perusteella parityö on toimiva tapa jakaa hiljaista tietoa, mutta haastatteluissa tuli esille se, että saman parin kanssa pitkään työskenteleminen vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista työparien välillä ja myös haitalliset tavat ja asenteet siirtyvät helpommin.

Myös viikoittaiset ryhmäpalaverit on tutkimuksessa todettu haastaviksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Erilaiset persoonallisuudet korostuvat varsinkin verkkokokouksissa, joita monipaikkaisessa organisaatiossa on ollut jo ennen koronapandemiaa ja hybridityöskentelyä. Hiljaisemmat ja harkitsevammats työntekijät eivät välttämättä saa puheenvuoroa näissä tilaisuuksissa lainkaan. Kokouskäytäntöjä tulisi miettiä uudelleen. On tärkeä jakaa ryhmien viikkopalavereissa myös yleistä tietoa, mutta aikaa tulisi jättää jokaisen työntekijän tai työparin työtilanteen läpikäymiseen. Tällä tavoin saadaan aktivoitua hiljaisimmatkin työntekijät, ja hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu luonnostaan.

Eläköitymisiin varautuminen nousi tutkimuksen aikana esille niin kyselyn avoimissa vastauksissa kuin teemahaastatteluissakin. Mikäli uutta henkilöä ei palkata eläköityvän tehtäviin ennen eläkkeelle jäämistä, ei hiljaisen tiedon jakamista luonnollisesti voi tapahtua. Neuvonantajans rooli ennen eläkkeelle jäämistä tukee hiljaisen tiedon jakamista tilanteessa, jossa jatkaja on tiedossa jo hyvissä ajoin. Haastatteluiden perusteella rinnakkain työskentelyä on käytetty tiedon jakamiseen, mutta haastatteluaineiston perusteella jää epäily siitä, onko rinnakkain työskentelyssä kokemattomampi saanut aidosti kaiken tarvittavan tiedon. On myös huomioitava, että näissä tilanteissa ei kokemattomampi kuitenkaan välttämättä lopulta hoida kyseistä tehtävää. Syynä tähän on se, että rekrytointiprosessi käynnistetään usein kokeneen työntekijän jo jäätyä pois työtehtävistä.

Uusien henkilöiden rekrytointi ennen eläkkeelle jäävän pois lähtemistä ei ratkaise hiljaisen tiedon katoamista siinä tilanteessa, kun asiantuntija joko irtisanoutuu yllättäen tai jää pois pitemmäksi aikaa muusta syystä. Näihin tilanteisiin tulisi varautua aidolla varahenkilöllä, sijaisella, jolla on osaaminen ja kyky tarttua työtehtävään tarvittaessa. Tätä kykyä tulisi ylläpitää ja vaalia säännöllisellä yhdessä tekemisellä. Yhteisen työn kautta hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu molempiin suuntiin, myös kokemattomammalta kokeneemmalle.

Haastatteluiden perusteella organisaatiokulttuuri on keskustelevaa, mutta erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen suuresti. Kuten Laihonon ym. (2013, 22) ovat todenneet, henkilöstöä tulee kannustaa avoimeen keskusteluun organisaation sisällä. Mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen

myös kasvokkain tulee hybridityöskentelyn jatkuessa järjestää säännöllisesti. Hiljaisen tiedon jakamiseen negatiivisesti vaikuttavat tutkittavassa yksikössä päätöksenteon yksilökeskeisyys, sekä henkilöiden suhtautuminen hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto määriteltiin kyselyn avoimessa sanassa samantapaisesti kuin haastatteluissa, pääosin sen koettiin olevan kokemusta niin asiakkaista kuin elämästä, työskentelytapojen ja tulkintatapojen tunnistamista. Hiljaisen tiedon tunnistaminen vaikuttaa sekä kyselyn että haastatteluiden perusteella olevan vielä hieman epävarmalla tasolla.

Kuusela (2015, 35, 171) mainitsee, että organisaatiokulttuurin muuttaminen kokonaan on vaikeaa, koska se on rutinoitunutta ja syvällä organisaation rakenteissa. On helpompaa vahvistaa organisaatiokulttuuria pienillä ja oleellisilla muutoksilla. Vahvistamisen osalta on pohdittava sitä, mikä on tunnusomaista yksikön henkilöiden käytöksessä ja mikä määrittelee asiantuntijoiden toimintatavat. Kuten Harisalo (2021, 194) on todennut, heikko organisaatiokulttuuri ilmenee siinä, miten toisille puhutaan, miten suhtaudutaan esihenkilöihin, minkälainen ajattelutapa on koko organisaation ja yksikön arvoihin ja tavoitteisiin. Toisia kunnioittava ja tiedon jakamista tukeva organisaatiokulttuuri vaikuttaa suuresti myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Jotta organisaatiokulttuuria voitaisiin ymmärtää ja vahvistaa, on se ensin tunnistettava.

Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on Otalan (2008, 253–254) mukaan tehokkaampaa negatiivisten tarinoiden, epäonnistumisten tai virheiden, kertomisten kautta, mutta mikäli organisaatiokulttuuri ei tue kokemusten jakamista, ei hiljaisen tiedon jakamista ja sen hyödyntämistä voi tapahtua. Negatiivisten tarinoiden kertominen auttaa toisia asiantuntijoita olemaan toistamatta tehtyä virhettä. Toki paikkansa on myös positiivisten tarinoiden, onnistumisten, kertomiselle, koska sitä kautta voidaan motivoida henkilöstöä hiljaisen tiedon jakamiseen. Kehittämistyön tekemisen aikana kävi myös ilmi, että eri ryhmien kokouskäytännöt ovat hyvin erilaisia, ja niitä tulisi kehittää jokaisessa ryhmässä keskustelelevampaan ja toisia kunnioittavampaan suuntaan.

Tutkimuksessa nousi esille myös työtehtävien suunnittelu ja organisointi, joka tulisi tehdä siten, että erilaisille keskusteluille ja uusien henkilöiden perehdyttämi-

seen on riittävästi aikaa. Hybridityön edetessä vapaamuotoiset kahvipöytäkeskustelut on hyvä merkitä jatkossakin kalenteriin. Haastatteluiden perusteella varsinkin Teamsin kautta järjestettäviin keskusteluihin on tärkeää kutsua koko ryhmä, ja välillä myös edellyttää koko henkilöstöä osallistumaan näihin vapaamuotoisiin tilaisuuksiin, vaikka ne vievät aikaa substanssityöltä.

Perehdyttämisen osalta teemahaastatteluissa nousi esille kiire. Työtehtävät tulisi organisoida siten, että perehdyttäjällä ja perehdytettävällä on aikaa perehdyttämiseen. Uuteen tehtävään siirtyminen ei tapahdu hetkessä, eikä sisäisiä menettelytapoja opi kuin työn tekemisen kautta. Myös sijaisen tai varahenkilön merkitys nousee haastatteluissa isoon arvoon. Vaikka ELY-keskuksissa perehdyttäminen on esihenkilön vastuulla, työhön opastus jää usein toisen asiantuntijan tehtäväksi. Yksilökeskeinen asiantuntijatyö ei tue hiljaisen tiedon siirtämistä, vaan aito nimetty varahenkilö, joka myös konkreettisesti tekee samaa tehtävää, on koettu tärkeäksi. Haastatteluiden perusteella tällä hetkellä ongelmana on se, että nimetty sijainen ei välttämättä osaa tehtävää hoitaa.

Näiden kehittämissuositusten kautta ME-yksikössä voidaan ottaa käyttöön sellaiset toimintatavat, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä osana jokapäiväistä työntekoa.

8 POHDINTA

8.1 Hiljaisen tiedon tilannekuva

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hiljaisen tiedon nykytila ja hiljaisen tiedon hyödyntämisen taso Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa toimivassa Maaseutu ja energia -yksikössä. Näkökulmina olivat sekä hybridityöskentely että eläköityvien tai muutoin organisaatiosta poistuvien hiljaisen tiedon jakamiseen varautuminen. ME-yksikössä hiljaisen tiedon panttaaminen ei vaikuttaisi olevan iso ongelma, vaikka sitä sisällönanalyysin perusteella jonkin verran tapahtuukin.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa tietoperustan kanssa hiljaisen tiedon määritelmistä, ja vahvistavat käsitystä siitä, että hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavissa. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu organisaatioissa eläköitymisten jatkuessa kiivaana. Hiljaisen tiedon katoaminen havaitaan usein niin myöhään, että siihen on vaikea reagoida. Vaikka teknologia tuo uudenlaista osaamista, ei hiljaista tietoa voi asiantuntijaorganisaatiossa korvata pelkästään tekniikan avulla. Kokemuksen kautta kertyneen hiljaisen tiedon avulla voidaan hallita paremmin eteen tulevia haastaviakin työtilanteita. Vaikka työn tuloksena ei suoria toimintamalleja ja työkaluja tuotettukaan, ovat kehittämisehdotukset vastanneet työelämän tarpeeseen ja niitä voidaan hyödyntää yksikön toiminnan tukena.

Vuorovaikutuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä. Kuuselan (2015, 113) mukaan vuorovaikutustaidot ja jokaisen työntekijän, niin esihenkilöiden kuin asiantuntijoiden, oma asenne muodostavat organisaatiokulttuurin. Myös sosiaalsiin suhteisiin tulee tietoisesti panostaa, koska asiantuntijoiden välisillä henkilökemioilla on haastatteluiden perusteella suuri merkitys niin hiljaisen tiedon jakamiseen kuin vastaanottamiseen. Kuten Holste ja Fields (2010, 136) ovat tutkimuksessaan todenneet, työntekijöiden välinen luottamus vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Mikäli työskentelyilmapiiri on huono, eivät työntekijät enää keskustele toistensa kanssa, eikä silloin tapahdu hiljaisen tiedon jakamista edes ohjeiden ja neuvojen kautta.

Sekä Virtainlahti (2009, 135) että Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää (2012, 33–34) ovat tutkimuksissaan havainneet, että hiljaista tietoa voidaan jakaa tehokkaasti säännöllisissä kokouksissa, ja varsinkin niihin liittyvä vapaamuotoinen keskustelu on hyvä tilaisuus jakaa hiljaista tietoa. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä oli ryhmäpalaverien käytännöissä vaihtelevuutta, eikä hiljaista tietoa yhteisen pohtimisen kautta jaettu riittävästi. Kokouskäytäntöjä tulee jatkossa tarkastella, jotta erityistapauksia ja ongelmatilanteita saadaan käsiteltyä ja sitä kautta hiljaista tietoa jaettua myös ryhmäpalaverissa. Vapaamuotoisen keskustelun varmistamiseksi on tärkeää tavata ihmisiä myös kasvokkain, koska varsinkin isoissa verkkokokouksissa ei luontevaa keskustelua ihmisten välillä juurikaan pääse syntymään.

Hiljaisen tiedon jakaminen sijaisuuksien avulla on yksi eniten tunteita haastatelussa herättänyt aihe. Aitojen sijaisten puute aiheuttaa väistämättä hiljaisen tiedon katoamista, kun tietoa ei voida jakaa oikealle henkilölle. Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää (2012, 33) ovat todenneetkin tutkimuksessaan, että sijais- ja varamiesjärjestelyt auttavat varautumaan hiljaisen tiedon ja osaamisen katoamiseen niin eläköitymisten kuin pitkien poissaolojen yhteydessä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyvin soveltaa työelämässä vastaavan kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa niiden toiminnan kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tekemisen yhteydessä ja aihetta rajatessa tuli esille useita jatko-tutkimusehdotuksia. Jo aihetta rajatessa tuli esille hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisen tutkimisen tarpeellisuus. Tutkimuksen tulosten myötä esille nousi kysymys perehdyttämisen vaikuttavuudesta Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksessa. Koko organisaatiota koskeva tutkimus on aiheellinen, koska uusia henkilöitä ei ole palkattu viime vuosien aikana kaikkien eläköityneiden tilalle. Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimus myös organisaatiokulttuurin vaikutuksesta hiljaisen tiedon jakamiseen koko ELY-keskuksessa voisi olla paikallaan.

8.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimus toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) mukaisen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, eli noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja

tarkkuutta niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkimusaineistosta tehtiin aineistonhallintasuunnitelma Lapin AMK:n ohjeistuksen mukaisesti. Tutkittaville annettiin kaikki tarpeellinen tutkimukseen liittyvä tieto. Tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetti turvattiin. Haastateltaville toimitettiin haastattelukutsujen mukana saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta ja tuotiin esille haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus. Kyselytutkimuksen yhteydessä ei kerätty henkilötietoja, ja tutkimusaineistosta poistettiin sellaiset tiedot, joiden perusteella vastaaja olisi suhteellisen pienen tutkittavan yksikön työntekijöistä voitu tunnistaa.

Vilkan (2021, 196–197) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi käytännössä mitata toistettavuuden kautta, koska luokittelujen ja tutkimusaineiston tulkitsemisen aikana eri tutkija voisi päätyä erilaisiin tuloksiin, vaan luotettavuutta arvioidaan tutkijan tekojen, valintojen ja ratkaisujen kautta. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan lisää tietoa tarkkaan rajatusta asiasta, mikä on laadulliselle tutkimukselle tavanomaista. Kuten Ojasalo ym. (2018, 105) ovat todenneet, triangulaatiomenetelmän hyödyntäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, ja niin myös tässä kehittämistyössä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ilmiötä tutkittiin eri näkökulmista ja tutkimusaineisto kerättiin kahden eri menetelmän avulla. Aineistojen analysoinnin kautta saatiin tutkimuksen tulokset.

Teemahaastatteluiden voidaan katsoa olleen tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ensiluokkainen, sillä vaikka haastattelujen alussa haastateltavilla oli vaikeuksia kuvata omaa hiljaista tietoaan, se tuli vapaamuotoisessa keskustelussa myöhemmin esille eri yhteyksissä. Laajemman näkemyksen vuoksi haastateltavien valinta tehtiin lumipallomenetelmällä eikä tutkimuksen tekijä ole vaikuttanut haastateltavien valintaan. Tällä varmistuttiin sekä siitä, että vastauksia saadaan monipuolisesti eri ryhmien ja erilaisissa tehtävissä toimivilta asiantuntijoilta, että siitä, ettei tutkimuksen tekijän henkilökohtaiset mielipiteet vaikuta haastateltavien valintaan.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on

ollut tarkoitus mitata. Validiutta arvioidessa arvioidaan, miten teoreettiset käsitteet on saatu muutettua arkikieleen, miten kyselyn kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilu on onnistunut, miten valittu asteikko toimii ja liittyykö mittariin epätarkkuuksia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen kykyä tuottaa toistettavia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia arvioitaessa huomioidaan otoksen edustavuus, vastausprosentti, huolellisuus tietojen syöttämisessä ja mittausvirheet. (Vilkkä 2007, 149–150.)

Tässä opinnäytetyössä täytyvät myös määrällisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit. Kyselytutkimuksella saatiin vastaus siihen mihin haluttiinkin, eli hiljaisen tiedon nykytilaan, ja kyselyn voi helposti toistaa myös toinen tutkija. Otokseen valittiin koko perusjoukko, ja vastausprosentti oli riittävä. Pienelle perusjoukolle 50 prosentin vastausmäärän katsottiin olevan edustava taustatietojen perusteella. Koska tässä opinnäytetyössä määrällistä aineistoa oli melko vähän, ei aineiston käsittelyssä voi suuria kokonaisluotettavuuteen vaikuttavia virheitä tulla.

Kehittämistyön tavoitteena oli sekä selvittää hiljaisen tiedon nykytila ja perehtyä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiin. Kehittämistyön tuloksista oli tavoitteena tuottaa työkaluja tai toimintamalleja, joiden avulla hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin tehostaa. Tutkimus on toimeksiantajalle tarpeellinen, koska sen avulla saatiin selville hiljaisen tiedon nykytila. Työkaluina tuotettiin kehittämis ehdotuksia hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen tukemiseen niin olemassa olevien käytäntöjen kehittämisen kautta kuin organisaatiokulttuurin vahvistamisen ja suunnitelmallisuuden kehittämisen myötä. Voidaan siis katsoa, että tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

8.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyö prosessina oli mielenkiintoinen kokemus. Tutkimuksen tekemiseen oli varattu riittävästi aikaa, jota tuki joustava työaika ja työnantajan myöntämä opintovapaa. Kyselyn ja haastatteluiden ajankohdat valittiin siten, etteivät ne osuut kehittämissä tekijän eikä kyselyyn vastaajien tai haastateltavien työhuippuihin. Tällä varmistettiin riittävä aika kyselyn ja haastatteluiden valmisteluun, kii-reettömät haastattelut sekä aikaa analysoida tulokset ja laatia työn tulokset ja kehittämis ehdotukset. Kehittämissä myötä kehittyi kyky yhdistellä asioita, kun

tutkimuksella tuli saada todenmukaista tietoa useasta luotettavasta lähteestä. Opinnäytetyön ja varsinkin teemahaastatteluiden tekemisen yhteydessä syventyi myös oma osaaminen maaseutu ja energia -yksikön eri ryhmien työtehtävistä ja osaamisalueista.

Opinnäytetyön tekemisen aikana oma osaaminen ja ymmärrys organisaatiokulttuurista ja hiljaisesta tiedosta kehittyivät. Työn tekemisen yhteydessä selkeni organisaatiokulttuurin käsite ja sen merkitys työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Koska työskentelen tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä, alun haasteeksi muodostui omien käsitysten rajaaminen kehittämistyön ulkopuolelle. Puolueettomana pysyminen ei kuitenkaan lopulta ollut tutkimuksen tekemisen yhteydessä ongelma, vaan olen mielestäni pysynyt objektiivisena koko kehittämistyön ajan.

Tutkimuksen edetessä pohdin useaan otteeseen sitä, vaikuttavatko tutkimuksen tuloksissakin esiintyvät henkilökemiat haastateltavien vastauksiin. Haastattelutilanteissa ei kuitenkaan ollut havaittavissa varauksellisuutta tutkimuksen tekijää kohtaan. Oli mielenkiintoista asettua omaa työtehtävää etäisempään rooliin tutkijana, ja tehdä havaintoja haastatteluiden edetessä ja tuloksia analysoitaessa.

LÄHTEET

- Anttila, K. 2011. Asiantuntijuuden kehittymisestä. Teoksessa J. Kaisto & J. O. Liimatainen (toim.) Asiantuntijaksi kasvun tukeminen korkeakoulussa. Ajatuksia urasta, asiantuntijuudesta ja opiskelun etenemisestä. Oulu: Oulun yliopisto, 18–25.
- Choo, C. W. 1998. *The Knowing organization: How Organizations use Information to Construct meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Choo, C.W. 2000. *Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment*. 2. painos. American Society for Information Science by Information Today. NJ: Inc. Medford.
- Denzin, N. K. 2012. Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, Vol 6 No 2, 80–88. Viitattu 10.12.2021 <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1177%2F1558689812437186>.
- ELY-keskus 2022. Viitattu 21.8.2022 <https://www.ely-keskus.fi/>.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022. Organisaatioesittely 11.4.2022. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen intranet. Ei julkinen. Viitattu 21.8.2022.
- Eriksson, P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä, No 11 (2014). Viitattu 24.3.2022 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino 27–51.
- Evenson, S & Dubberly H. 2011. Design as learning- or " knowledge creation" - the SECI model. *Interactions*, Vol 18 No 1, 75–79. Viitattu 12.12.2021 <https://doi.org/10.1145/1897239.1897256>.
- Finto 2021. Triangulaatio. Viitattu 8.12.2021 <http://www.yso.fi/onto/yso/p23071>.
- Fusch, P., Fusch, G. E. & Ness, L. R. 2018. Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of social change*, Vol 10 No 1, 19–32. Viitattu 10.12.2021 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/denzin-s-paradigm-shift-revisiting-triangulation/docview/2453793288/se-2?accountid=11989>.
- Hakkarainen, S., Saramäki, O. & Makkonen, J. 2018. Transfer of tacit knowledge in organizations. Julkaisussa *Evolving Pedagogy – Electrifying Journal*. JAMK University of Applied Sciences, the School of Professional Teacher Education. Viitattu 13.2.2022. <https://verkkolehdet.jamk.fi/ev-peda/2018/05/23/transfer-of-tacit-knowledge-in-organizations/>.

- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2., uudistettu ja täydennetty laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertais-tuki. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietä-mistä, toimimista, taitavuutta. Gummerus Kirjapaino Oy, 203–220.
- Holste, J. S. & Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, Vol 14 No 1, 128–140. Viitattu 20.2.2022 doi:10.1108/13673271011015615.
- Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luomi-nen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaara (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino 398–410.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkea-koulun julkaisuja. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kohonen, E. 2011. Onko yksilön identiteetti organisaation aineetonta pääomaa? Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voi-mavarana. Kuopio: Unipress, 43–62.
- Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle - Asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston jul-kaisusarja Tiede + Teknologia No 5 (2012). Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 27.2.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4557-3>.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Techno-logy. Espoo: Monikko Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Laiho, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yli-opisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus. Viitattu 26.2.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teo-ria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino 9–38. E-kirja. Viitattu 26.3.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino 214–227. E-kirja. Viitattu 26.3.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Liew, A. 2013. DIKIW: Data, information, knowledge, intelligence, wisdom and their interrelationships. *Business Management Dynamics*, 2(10), 49–62. E-kirja. Viitattu 2.3.2022 luc.finna.fi/lapinamk/, ProQuest.

Linde, C. 2001. Narrative and Social tacit knowledge. *Journal of knowledge Management*, Vol 5 No 5, 160–170. Viitattu 10.12.2021 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/13673270110393202/full/pdf?title=narrative-and-social-tacit-knowledge>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Pathak, V., Jena, B. & Kalra, S. 2013. Qualitative research. Viitattu 16.12.2021 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3757586>.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31(3).

Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Chicago: The university of Chicago Press.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 27.3.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Puusa A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Kuopio: Unipress, 43–62.

Puusa A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Kuopio: Unipress, 19–29.

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy *Journal of Information Science*, Vol 33, 163–180. Viitattu 25.3.2022 <https://doi.org/10.1177%2F0165551506070706>.

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*, Vol 27 No 2, 48–54. Viitattu 20.8.2022 <https://journal.fi/inf/article/view/609>.

Schein, E. H. 2010. Organizational culture and leadership. 4. painos Hoboken: Jossey-Bass.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 20.3.2022 <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8831-3>.

Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N. & Haukkala, A. 2016. Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of knowledge management*, Vol 20 No2, 181–198. Viitattu 22.3.2022 <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0124>.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tietoarkisto 2021a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.3.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

– 2021b. Haastattelut. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.3.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Tietoarkisto 2022. Keskiluvut. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.9.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/keskiluvut/keskiluvut/>

Toledo, C. M., Chiotti, O. & Galli, M. 2016. Process-aware approach for managing organisational knowledge. *Information systems*, Vol 62, 1–28. Viitattu 25.3.2022 <https://doi.org/10.1016/j.is.2016.04.001>.

Tsoukas, H. 2002. Do we really understand tacit knowledge? Viitattu 10.12.2021 https://www.researchgate.net/publication/2528222_Do_We_Really_Understand_Tacit_Knowledge.

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

Tuomola, T. & Airila, A. 2007. Hiljainen tieto yksilö ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa: Kaisa Kauppinen & Julia Evans (toim.) Monikko -tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos, 72–83.

Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 63–81.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 20.8.2022 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Viitattu 25.3.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8091-8>.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 30–42.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 2.2.2022 <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

– 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: Otavan kirjapaino, 190–201.

White, P. 2016. Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity. *Strategic HR Review*, Vol 15, No 1, 20–24. Viitattu 26.5.2022 <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0090>.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Haastattelukutsu
- Liite 3. Teemahaastattelun runko
- Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysistä

Liite 1. 1(2) Kyselylomake

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu/en halua vastata

2. Työvuodet virastossa

- alle 1 vuosi
- 1–3 vuotta
- 4–10 vuotta
- yli 10 vuotta

3. Koulutustaso

- Opistotaso (ammattikoulu, lukio)
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto

4. Tunnistatko omaa hiljaista tietoa?

- Kyllä
 - Kuvaa miten tunnistat omaa hiljaista tietoasi
- Ei

5. Hiljaista tietoa on vain kokeneilla työntekijöillä

(1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3=jonkin verran samaa mieltä, 4=samaa mieltä)

6. Hiljainen tieto katoaa, jos sitä jaetaan toisille

(1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3=jonkin verran samaa mieltä, 4=samaa mieltä)

7. Hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäsi

(1= niukasti 2= jonkin verran 3 =runsaasti)

8. Hiljainen tieto on työyhteisössäsi tärkeää

(1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3=jonkin verran samaa mieltä, 4=samaa mieltä)

9. Avoin kommenttikenttä aiheeseen liittyen

Liite 1. 2(2) Kyselylomake

10. Missä tilanteissa olet havainnut hiljaista tietoa jaetun työyhteisössäsi?

Voit valita useita

- Parityö
- Mentorointi
- Kokeneen työparina työskentely, ns mestari-kisälli -malli
- Yksikköpalaverit
- Tiimi/ryhmäkokoukset
- Kahvipöytä/Teams-kahvikeskustelut
- Tehtävä/henkilökierto
- Kehityskeskustelut
- Ryhmätyönohjaus

Liite 2 Haastattelukutsu

Hei,

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutusohjelmassa ja kutsun sinut haastatteluun opinnäytetyötäni varten. Haastatteluun kuluu aikaa puolesta tunnista tuntiin. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista.

Opinnäytetyössäni tutkin hiljaista tietoa ja sen hyödyntämistä Maaseutu ja energia -yksikössä. Opinnäytetyöni tarkoitus selvittää minkälaista hiljaista tietoa työntekijöillä on, ja miten sitä voitaisiin hyödyntää ja jakaa. Tavoitteena on löytää toimintatapoja, joiden avulla hiljaisen tiedon jakaminen voisi tulla osaksi työntekoa.

Opinnäytetyössä kerään aineistoa jo aiemmin lähetetyllä kyselylomakkeella, sekä nyt toteutettavilla haastatteluilla. Haastattelut suoritetaan Teamsin avulla, ja ne tallennetaan. Aineisto anonymisoidaan siten, etteivät yksittäiset haastateltavat ole tunnistettavissa jälkikäteen. Haastatteluaineiston säilyttämisestä on laadittu aineistonhallintasuunnitelma Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti, ja aineiston säilytyspaikka on henkilökohtainen tallennustila, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä.

terveisin

Päivi Salonen

Liite 3 Teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

- Työhistoria ja urakehitys nykyisessä työssä
- Etätyön määrä koronapandemian aikana

1. Mitä mielestäsi hiljainen tieto on?

- Miten / mistä tunnistat omaa hiljaista tietoasi?
- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on?
- Missä tilanteessa olet havainnut hiljaisen tiedon katoamista?

2. Miten hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössäsi?

- Millä tavalla olet jakanut hiljaista tietoa työyhteisössäsi?
- Minkälaisia esteitä olet havainnut työyhteisössäsi hiljaisen tiedon jakamiselle?
- Miten esimiestyöstä välittyy hiljaisen tiedon tärkeys?
- Minkä menetelmien avulla voitaisiin edistää hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden välillä, hybridityöskentely ja monipaikkaisuus huomioiden? Entä eläköitymiset?

3. Miten hiljaista tietoa hyödynnetään työyhteisössäsi?

- Miten hiljaista tietoa hyödynnetään työyhteisössäsi?
- Miten työilmapiiri vaikuttaa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?
- Millä keinoilla voitaisiin parantaa hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä?

Liite 4 Esimerkki sisällönanalyysistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
<i>se sijaisuus ei järjesty että mulla ois oikia sijainen joka tekis näitä hommia</i>	Sijaisen puuttuminen	Osaamisen jakaminen	Suunnitelmallisuus	Jakaminen
<i>Varsinki jos on yks ihminen joka tekee yhenlaista tehtävää niin siihen pitäs saaja joku joka pystyy sijaistaan</i>	Sijaisen tärkeys niissä tehtävissä mitä hoitaa vain yksi henkilö			
<i>No nuitten eläköitymisten kautta on kadonnut</i>	Eläköitymisten kautta katoaa	Eläköitymiseen varautuminen		
<i>on aateltu ettei jäis aivan tyhjän päälle sitte kun jään pois</i>	Ettei jää tyhjän päälle			
<i>Pyritään saamaan eläkkeelle jääviltä kaikki mahdollinen tieto ennenkö ne lähtee.</i>	Eläkkeelle jäävien hiljaisen tiedon jakaminen			
<i>Kun kävi jonku tykönä jotaki asiaa hoitamasa niin siinä siirty sitä tietoa</i>	Tieto siirtyy luontevan keskustelun kautta	Epäviralliset tilanteet		
<i>Että oltas toimistolla yhtä aikaa koko ryhmä</i>	Tapaamiset toimistolla koko ryhmän kanssa			