



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

HILJAINEN TIETO NÄKYVÄKSI

Rosa Suomela

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

SUOMELA, ROSA:
Hiljainen tieto näkyväksi

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Marraskuu 2016

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada työntekijät ymmärtämään hiljaisen tiedon olemassaolon ja laajentaa kirjoittajan omaa osaamista kyseiseen aihealueeseen sekä tutkimuksen tekoon. Työn aihe lähti liikkeelle kiinnostuksesta ja havaitusta hiljaisesta tiedosta yrityksessä X. Tavoitteena oli tuoda näkyviin työntekijöiden ja yrityksen hiljaista tietoa ja antaa työkaluja hiljaisen tiedon käsittelemiseen. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Miten saada hiljainen tieto näkyväksi yrityksessä X?” Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimustapaa, jossa aineistonkeruumuotona oli teemahaastattelu.

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää yrityksen vakituista työntekijää. Tuloksista ilmeni, että osa työntekijöistä tietää paljonkin hiljaisesta tiedosta, osalle taas käsite oli aivan uusi tuttavuus. Tutkimustuloksista nousi esille sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä muun muassa kommunikointi, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja tiedon vastaanotto. Hiljaisen tiedon tärkeys korostui ongelma- tai poissaolotapauksissa, muuten sitä ei välttämättä edes ajateltu.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että kommunikoiminen on avainasemassa hiljaisen tiedon saamiseksi näkyvään muotoon sekä sen jakamisessa ja siirtämisessä. Lisäksi luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri helpottaa tiedon kulkua. Jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä hiljaisesta tiedosta, sillä se on henkilökohtaista ja vaikeasti selitettävää. Yrityksen X kannattaa testata uusia keinoja ja ottaa käyttöönsä sille sopivia käytäntöjä, joilla hiljaista tietoa saadaan näkyväksi ja työyhteisön tietoisuuteen. Jatkotutkimusaiheita ajatellen yrityksessä voitaisiin tutkia miten nämä keinot ovat vaikuttaneet esimerkiksi työilmapiiriin. Lisäksi huomion kohteena voisivat olla vuokratyöntekijät ja miten he kokevat hiljaisen tiedon työskennellessään yrityksessä.

Asiasanat: hiljainen tieto, kommunikointi, luottamus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Service Management

SUOMELA, ROSA:
Tacit Knowledge into Explicit Form

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 1 pages
November 2016

The purpose of this thesis was to make the employees' and the company's tacit knowledge explicit and give them some tools to deal with tacit knowledge. The topic of this thesis started with the interest of tacit knowledge in company X. The objective was to get the employees understand tacit knowledge and increase know-how for it. The study question was: 'How to make tacit knowledge explicit in company X?' The approach of the study was qualitative, and theme interview was used to collect the data.

For the study, nine permanent employees were interviewed, one of them was the manager of the company X. Some employees know what tacit knowledge is, some do not. The results of the study indicate that communication, open-minded and confidential atmosphere as well as acceptance of the knowledge are thought of both positively and negatively. When a problem occurs in the company, especially in the case of absences, the importance of tacit knowledge is emphasized. In normal work situations, employees are not aware of tacit knowledge.

On the basis of the results, it can be said that communication is in the key position of making tacit knowledge explicit. Also confidential and open-minded atmosphere eases the progress of tacit knowledge. The company should test some new ways to make tacit knowledge explicit, and take those into use. A further study could research how these methods affect work atmosphere.

Key words: tacit knowledge, communication, confidential atmosphere

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HILJAINEN TIETO.....	6
2.1	Mitä on hiljainen tieto?.....	6
2.2	Miten hiljainen tieto ja tietämys eroavat toisistaan?.....	7
2.3	Tiedon luokittelu.....	8
2.4	Hiljaisen tiedon ulottuvuudet.....	8
2.5	Jäävuoriteoria.....	9
2.6	Osaaminen.....	10
2.7	Miksi hiljainen tieto on tärkeää?.....	10
3	HILJAISEN TIEDON TIEDOSTAMINEN JA TUNNISTAMINEN.....	11
4	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN.....	12
4.1	Pelissäännöt.....	13
4.2	Organisaatiokulttuuri.....	13
4.3	Mestari-oppipoikamalli.....	14
5	TAPOJA HILJAISEN TIEDON KÄSITTELYYN.....	15
5.1	Sosiaalinen kanssakäyminen.....	15
5.2	Mentorointi.....	15
5.3	Dokumentointi.....	15
5.4	Roolit.....	16
5.5	Palaute.....	16
5.6	SECI-malli.....	16
5.7	Mallintaminen.....	17
5.8	Henkilöstötoimet.....	17
5.9	Ba-tila.....	18
5.10	Epiteetikortit ja metaforat.....	18
6	ONGELMAT HILJAISEN TIEDON KÄSITTELYSSÄ.....	19
7	HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN.....	20
8	TUTKIMUS.....	22
8.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	22
8.2	Tutkimustulokset.....	25
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET.....	41
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	41

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle omista intresseistäni ratkoa havaitsemani kehityskohde yrityksessä X. Yritys haluaa pysyä nimettömänä, joten siitä puhutaan työssä nimellä yritys X. Kyseisessä yrityksessä työskentelee yhdeksän vakituista työntekijää, joista lähes kaikki ovat olleet mukana yrityksen alkuvaiheesta asti. Samat työntekijät ovat siis tehneet samoja työtehtäviä noin viisi vuotta. Yrityksen sisälle on muodostunut erilaisia tapoja sekä hiljaista tietoa, jonka vuoksi ulkopuolisen on vaikea hypätä mukaan. Varsinkin työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa hallussaan. Halusin tarttua tilaisuuteen ja lähteä tutkimaan, miten työntekijöiden hiljainen tieto saataisiin näkyväksi, jotta sitä voitaisiin hyödyntää ja kehittää yrityksessä.

Teoriaosuudessa selvitetään aluksi, mitä hiljainen tieto on ja mitä se pitää sisällään. Hiljaisen tiedon määrittelyn jälkeen pohditaan sen tärkeyttä. Luvussa kolme ja neljä käsitellään hiljaisen tiedon tunnistamista, tiedostamista ja jakamista. Luvussa viisi esitetään keinoja hiljaisen tiedon käsittelyyn, jonka jälkeen selvitetään ongelmia sen jakamiseen ja siirtämiseen. Lopuksi hiljaista tietoa käsitellään johtamisen näkökulmasta.

Teoreettinen viitekehys keskittyy hiljaiseen tietoon ja eri keinoihin, joilla sitä saataisiin tunnistettua, tiedostettua, tehtyä näkyväksi, jaettua, siirrettyä sekä sisäistettyä. Tutkimuskysymyksenä on: ”Miten saada hiljainen tieto näkyväksi yrityksessä X?” Tutkimuksen tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään hiljaisen tiedon olemassaolon sekä antaa yritykselle konkreettisia työkaluja hiljaisen tiedon hyödyntämiseen.

Hiljaista tietoa on vaikeaa kuvailla muutamalla sanalla. Jo pelkkä tieto voidaan luokitella ja jakaa eri tyyppeihin. Hiljaisen tiedon käsittely on haasteellista eikä siihen ole yhtä oikeaa kaavaa. Opinnäytetyön aihe keskittyy hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseen, joka on seurauksena sen tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Niiden kautta hiljaista tietoa voidaan jakaa ja siirtää. Työssä käydään läpi keinoja, joilla voidaan edistää edellä mainittuja asioita. Nämä keinot ovat sellaisia, joita yritys X tai mikä tahansa yritys voi hyödyntää ja ottaa käyttöönsä.

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Mitä on hiljainen tieto?

Hiljainen tieto on yleinen käsite hiljaiselle tietämykselle. Osaamisen lisäksi tieto-sanalla (tacit) viitataan älyn avulla tapahtuvaan tietämykseen. Sana ”hiljainen” puolestaan tulee englannin kielisestä termistä (knowledge), joka kuvaa hiljaisuutta ihmisen toiminnassa. Hiljaisella tiedolla ei ole yhtä ainoaa määritelmää, sillä se on monimuotoinen kokonaisuus. Terminä hiljainen tieto on varmasti tuttu käsite monissa työpaikoissa, mutta sen tulkitseminen on asia erikseen. Vakitukselle työntekijälle työn tekeminen automatisoituu, jolloin oma osaaminen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen ovat hankalaa. Nämä automatisoituneet taidot ovat hiljaista tietoa, sillä ne tulevat luonnostaan työntekijältä ja hän saattaa tehdä ne tiedostamattaan. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 33; Virtainlahti 2009, 33–39.)

Amerikkalaista Michael Polanyita pidetään hiljaisen tiedon luoja. Polanyin mukaan hiljainen tieto on sitä, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. (Seies 2009.) Hiljainen tietäminen on yksilön henkilökohtainen prosessi, joka voidaan havaita taitavan ammattilaisen toiminnan yhteydessä. Itse hiljainen tieto on vain osittain työntekijän tai työyhteisön tietoisuudessa, siksi siitä on vaikea puhua. (Toom ym. 2008, 48–52.)

Käytännön tasolla hiljaista tietoa voidaan pitää osaamisena, joka sisältää tietoa sekä kokemuksia. Sitä voidaan pitää myös näkymättömänä tietona, jota on vaikeaa tunnistaa ja siirtää eteen päin. Termi ”hiljainen tieto” nostetaan usein esiin ikääntyvien ikäluokkien eläköitymisen yhteydessä. Hiljaista tietoa ei voida kuitenkaan suoraan rinnastaa työntekijän ikääntymiseen. (Toom ym. 2008, 237; Virtainlahti 2009, 15.)

Hiljaiseen tietoon voidaan törmätä jatkuvasti arjen keskellä. Se liitetään usein kuitenkin ammattitaitoon, sillä se on laaja hiljaisen tietämyksen pohja. Ammattitaidolla tarkoitetaan työurallaan edistyneen työntekijän vahvaa osaamista. Arvioiden mukaan pitkän linjan ammattilaisilla jopa 80 prosenttia osaamisesta on hiljaista tietämystä. (Helin 2006, 7; Virtainlahti 2009, 41–47.)

Vaikka hiljaisen tiedon määritelmiä on tullut suurimmaksi osaksi muualta maailmalta, myös suomalaisessa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa voi törmätä sen uusiin ulottuvuuksiin. Niissä on nostettu esille hiljainen tieto ja tutkittu sen ominaisuuksia. Hiljainen tieto määritellään muun muassa henkilökohtaiseksi, mutta sen jakaminen on mahdollista yksilöiden välillä yhteisöllisesti. Se on käsitteellistä, mutta ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisti. Hiljainen tieto vaikuttaa yksilön kyvykkäeseen ja itsenäiseen toimintakykyyn ja se saavutetaan kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009, 48.)

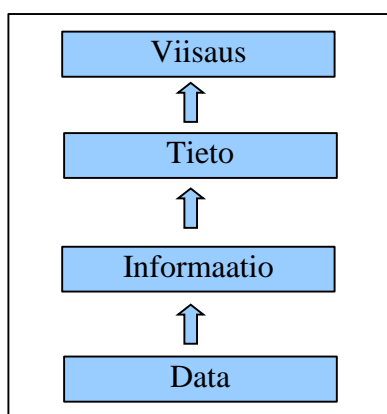
Hiljainen tieto on ihmisen sisällä, mutta se näkyy myös toiminnassa. Se elää ihmisen kanssa ja muovautuu kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on sidoksissa yksilöön, kulttuuriin ja kontekstiin. Siihen kuuluu myös sosiaalinen tapa toimia ja suhtautua asioihin sekä persoonalliset piirteet. Tekemisen kautta ihminen pystyy sisäistämään asioita, joita ei pelkästään katsomalla pysty tekemään. Puhutaan muistijäljestä, joka syntyy vain tekemällä. Hiljainen tieto voidaan rinnastaa intuitioon, joka on vaiston varaista toimintaa. Sekä intuitio että hiljainen tieto ovat vaikeasti kuvailtavissa, koska molemmat tapahtuvat ihmisen mielessä. (Lehkonen; Virtainlahti 2009, 48–50.)

2.2 Miten hiljainen tieto ja tietämys eroavat toisistaan?

Mitä eroa on sitten hiljaisella tiedolla ja tietämyksellä? Hiljainen tieto on synonyymi sanalle hiljainen tietämys. Hiljainen tietämys kuvastaa enemmän hiljaisen tiedon luonnetta, sillä tietämys on muovautuvaa ja tilanteeseen sidonnaista. Itse tieto on muuttumatonta ja valmista. (Virtainlahti 2009, 51.) Pohjalainen (2012) määrittelee hiljaisen tiedon kasaantuneeksi pohjatiedoksi ja hiljaisen tietämyksen prosessiksi, joka näyttäytyy taitavassa toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä käytetään pääsääntöisesti termiä hiljainen tieto.

2.3 Tiedon luokittelu

Tieto, data ja informaatio sekoitetaan helposti käytännössä, sillä ne linkittyvät toisiinsa, vaikka niiden merkitys on eri. Data muodostuu irrallisista tosiasioista, jotka eivät ole liitettyinä mihinkään asiayhteyteen esimerkiksi organisaatiossa tietojärjestelmän asiakirjat. Kun data analysoidaan, lajitellaan, tiivistetään ja laitetaan johonkin asiayhteyteen, siitä tulee informaatiota. Näin ollen informaatio on merkityksellistä dataa. Informaatiota vertailemalla, yhteyksiä luomalla, seurauksia arvioimalla sekä dialogiin liittämällä siitä tulee tietoa. Tieto voidaan jakaa neljään eri tasoon laittamalla se arvojärjestetykseen (kuvio 1). Silloin siihen liitetään viisaus, joka on tiedon käsittelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Viisaus sisältää näkemyksen laajoista asiayhteyksistä ja ymmärryksen siitä, miksi asiat tehdään jollakin tapaa. (Virtainlahti 2009, 31–32.)



KUVIO 1. Tiedon luokittelu (Virtainlahti 2009, muokattu)

2.4 Hiljaisen tiedon ulottuvuudet

Tieto voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, hiljaiseen ja näkyvään. Niitä ei kuitenkaan tule erottaa toisistaan, sillä ne muodostavat tiedon kokonaisuudessaan. Näkyvä tieto voidaan tallentaa tietokantoihin ja sen käsittely on helppoa. Hiljainen tieto puolestaan on henkilökohtaista ja yksilöllistä. Voidaan sanoa, että näkyvä tieto on teoriaa, mutta hiljainen tieto on käytäntöä. Ilman hiljaista tietoa eli niin sanottua pohjatietoa ei voida käsitellä näkyvää tietoa. (Virtainlahti 2009, 42–43.)

Myös hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen: tekniseen ja tiedolliseen. Tekninen ulottuvuus käsittelee tietotaitoa, joka on määrittelemätöntä ja vapaamuotoista tietoa. Tällainen tieto kertyy ammattilaiselle kokemuksen kautta ja hänelle syntyy näppituntuma työhönsä. Tiedollinen ulottuvuus on puolestaan syvällä ihmisen mielessä. Tiedollinen ulottuvuus pitää sisällään uskomuksia, odotuksia ja malleja, jotka koetaan itsessään selvyyksinä. (Virtainlahti 2009, 43-44.)

2.5 Jäävuoriteoria

Kirjailija Ernest Hemingwayn jäävuoriteorian avulla voidaan havainnollistaa hyvin näkyvää ja hiljaista tietoa (kuva 1). Siinä jäävuoren huippu kuvaa näkyvää tietoa, jonka voimme verbaalisesti kertoa ja kirjoittaa paperille. Näkyvä tieto on kuitenkin vain murto-osa koko jäävuoresta. Pinnan alla oleva osa on kaikki hiljaista tietoa, joka on vaikeasti kuvailtavaa ja nähtävää. Sen suuri määrä voi yllättää. (Kolehmainen 2009.)



KUVA 1. Jäävuoriteoria (Thompson 2014)

2.6 Osaaminen

Hiljaisen tiedon käsittelyssä esiin nousee osaaminen. Hiljaista tietoa ja sen monimuotoisuutta voidaan ymmärtää paremmin osaamisen kautta. Voidaan ajatella, että kaiken osaamisen taustalla on aina hiljaista tietoa ja/tai taitoa. Osaaminen tarkoittaa tietotaidon soveltamista ja hallitsemista käytännön työssä. Se tulee esiin käytännössä, johon tarvitaan tiedon ja taidon hallintaa. (Valpola 2005, 16; Puntari & Roos 2007, 173.) Puntari ja Roos (2007, 173) kiteyttävät osaamisen seuraavalla tavalla: ”Osaaminen on työyhteisössä syntyvää yhteistä hiljaista tietoa, jota kukaan ei voi yksin viedä mennessään, mutta joka heikkenee aina, kun joku lähtee.” Pienissä yrityksissä osaaminen korostuu, jolloin yhdenkin työntekijän lähtö voi olla vaikeasti paikattavissa. Osaaminen on siis hiljaista tietoa käytännössä. (Puntari & Roos 2007, 173; Virtainlahti 2009, 54.)

Koska osaaminen on oppimisprosessin tulos, Kolehmainen (2009) pohtii osaamisen ja oppimisen johtamisen tärkeysjärjestystä. Näin ollen pelkkä hiljaisen tietämyksen johtaminen on jäänyt vähemmälle ja huomionkohteena on ollut osaamisen johtaminen, jonka osana hiljaista tietoa on käsitelty. Hiljaista tietoa käsittelevä kirjallisuus käsitteleeekin monesti osaamista hiljaisen tiedon rinnalla. Toki osaaminen ja hiljainen tieto linkittyvät vahvasti toisiinsa, mutta osaaminen on laajempi kokonaisuus. (Kolehmainen 2009; Virtainlahti 2009, 15.)

2.7 Miksi hiljainen tieto on tärkeää?

Hiljainen tieto on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Hiljaista tietämystä jakamalla voidaan varmistaa yrityksen toimintakyky, laatu ja jatkuvuus, sillä hiljainen tieto vaikuttaa suoraan esimerkiksi tuotteen ja palvelun laatuun. Työntekijöiden osaamista ja tietämistä voidaan kehittää, kun ne tiedostetaan ja jaetaan. Samalla työtehtäviä voidaan kehittää. Jakamisen avulla saadaan hyvät käytännöt kaikkien käyttöön. Hiljaisen tiedon jakaminen on osa työyhteisön hyvinvointia, kun luodaan luotettava ja osaamista arvostava ilmapiiri. Tämä edistää myös yhteisöllisyyttä yrityksessä. Hiljainen tieto on erilaista eri toimialoilla ja organisaatioissa, miksi sen käsitteleminen onkin haasteellista. Parhaimmillaan hiljaisen tiedon jakamisella voidaan kuitenkin minimoida tehottomuus ja virheet sekä parantaa työturvallisuutta, työtapoja ja yhteistyötä. (Helin 2006, 19; Virtainlahti 2009, 15–33, 108.)

3 HILJAISEN TIEDON TIEDOSTAMINEN JA TUNNISTAMINEN

Hiljaista tietoa voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista esimerkkinä tiedonhankintänäkökulma. Siinä keskiössä ovat oppimisen yksilölliset prosessit, jotka tapahtuvat pään sisällä. Tiedonhankintänäkökulman yhteydessä voidaan puhua käsitteellisestä ja toiminnallisesta tiedosta. Käsitteellinen tieto on selittävää tai kuvaavaa tietoa, jolla työntekijä voi kuvata toimintaansa tai osaamistaan. Työntekijä voi tässä tapauksessa tietää paljonkin teoriassa, mutta ei osaa sitä tai ole ennen tehnyt sitä käytännössä. Toiminnallisella tiedolla työntekijä pystyy kertomaan, kuinka jokin tehdään ja se perustuu taitoihin. Toiminnallista tietoa on siis helpompi näyttää kuin kuvailla. (Toom ym. 2008, 63–65.)

Työntekijä voi ratkaista epämääräisiä ongelmia myös intuitiivisen tiedon avulla. Tästä esimerkkinä keittiömestarin näppituntuma, jolla hän kykenee ratkaisemaan ongelmia vaistonvaraisesti. Intuitiivista tietoa ei tule kuitenkaan sekoittaa ongelmanratkaisukykyyn. Muita näkökulmia ovat osallistumis- ja tiedonluomisnäkökulmat. (Toom ym. 2008, 63–65.)

Tieto ja osaaminen menettävät merkityksensä, jos niiden olemassa olosta ei tiedetä tai niitä ei voida jakaa. Oman asiantuntijuuden hahmottamisessa voidaan käyttää apuna SWOT-analyysiä. (Helin 2006, 17, 32.) Analyysikarttaa voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelussa oman ammattitaidon tunnistamiseen ja kehittämiseen. Oma hiljaista tietoa voi oppia ymmärtämään erilaisten harjoitusten ja testien avulla, joita löytyy muun muassa internetistä.

4 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN

Usein keskitytään hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta on myös hyvä muistaa sen jakaminen. Ilman tiedon jakamista ei voida siirtää tietoa. Koska ihmiset ovat erilaisia ja heillä on eri oppimistyyliä, hiljaisen tiedon jakamiseen ei ole yhtä ainuttakaan kaavaa. Hiljaisen tiedon jakaminen kasvattaa yrityksen aineetonta pääomaa ja näin ollen se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Helin 2006, 19, 41.)

Hiljaisen tiedon jakamisessa on huomioitava eri oppimistyyliä. Oppimistyyliä ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja kinesteettinen (tuntoaisti). (Virtainlahti 2009, 238.) Valpola (2005, 97) puolestaan jakaa oppimistyyliä neljään eri kategoriaan, jotka ovat aktiivinen, pohtiva, käytännöllinen ja looginen. Oman oppimistyylin tunnistaminen on tärkeää oppimisen kannalta. Erilaisten testien avulla voidaan selvittää oma oppimistyyli ja näin ollen helpottaa omaa oppimisprosessia. (Valpola 2005, 97.)

Johtajuus on tärkeässä roolissa onnistuneeseen tietämyksen jakamiseen, sillä osaamisen johtamisella mahdollistetaan hiljaisen tiedon jakaminen. Helinin (2006, 14) mukaan hiljaisen tiedon jakamista voidaan käyttää yhtenä työkaluna paikkaamaan puutteellinen työvoima. Toinen merkittävä rooli on organisaatiokulttuurilla, joka joko edistää tai estää tietämyksen jakamista. (Helin 2006, 17; Virtainlahti 2009, 136.)

Hiljaista tietämystä voidaan jakaa eri menetelmien kautta. Sen jakaminen on kuitenkin monimuotoinen prosessi, jonka onnistumisessa on monta muuttujaa. Hiljaisen tiedon jakamisprosessissa keskeisessä roolissa on itse työ eli malli. Mallin tarkoitus on kuvata prosessin rakennetta, johon taitoon liittyvät asiat on selitetty lyhyesti ja ytimekkäästi sekä käyttökelpoisesti. Mallin avulla on tarkoitus päästä haluttuun lopputulokseen. (Helin 2006, 41.)

Kaikkea hiljaista tietoa ei kuitenkaan kannata jakaa. Esimerkiksi yrittäjän ei kannata kertoa uusista liikeideoistaan, sillä se voisi olla uhka hänen menestymiselleen. Väärää ja vanhentunutta tietoa on myös vältettävä jakamasta, sillä se saattaa aiheuttaa muun muassa ristiriitoja organisaatiossa. Tästä ovat vastuussa niin tiedonjakaja kuin vastaanottaja. (Seies 2009.)

4.1 Pelisäännöt

Hiljaista tietoa voidaan jakaa pelisääntöjen avulla (kuvio 2). Näitä pelisääntöjä voidaan käyttää muun muassa mallintamisprosessissa, joka kuvaillaan luvussa viisi. Pelisääntöjen tarkoitus on edistää toimintaa ja tekemistä. (Helin 2006, 42.)

- ❖ Henkilökohtainen ja kahdenkeskeinen
- ❖ Sitoutuminen
- ❖ Aitous, rehellisyys ja luottamus
- ❖ Joustaminen
- ❖ Tiedonkulku ja sen kehitys
- ❖ Hyöty ja sen esille tuonti

KUVIO 2. Pelisäännöt (Helin 2006, 42, muokattu)

4.2 Organisaatiokulttuuri

Palveluita tuottavassa organisaatiossa kulttuuria ylläpitävät työntekijät. Arvot, uskomukset, tavat, käytännöt ja traditiot muodostavat kulttuuriorganisaation. Yritykseen tulleet työntekijät ovat oppineet nämä työpaikalla ja ne välittyvät myös uusille työntekijöille. Organisaatiolla on aina sille ominainen rakenne. Se on osa sitä minkä ”kaikki tietävät” työorganisaatiossa. Organisaatiokulttuuri muovautuu organisaation työntekijöiden toimesta. Organisaatiokulttuurin piirteet ovat erilaiset johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Työyhteisön kulttuuri ja tavat konkretisoituvat yksilön toiminnassa ja taitava yksilöllinen toiminta vaikuttaa myönteisellä tavalla työyhteisön menestyvään liiketoimintaan. Organisaatiokulttuuri muodostuu siis yrityksen ja työyhteisön tottumuksista ja tavoista toimia. Myös yrityksessä vallitsevat säännöt peilautuvat siihen. Organisaatiokulttuuri on tärkeässä asemassa hiljaisen tiedon jakamisen yhteydessä. (Helin 2006, 33–34; Toom ym. 2008, 54, 120–121.)

4.3 Mestari-oppipoikamalli

Hiljaisen tiedon jakamisessa voidaan käyttää jakamismallia mestari-oppipoika periaatteella. Tätä mallia voidaan hyödyntää perehdyttämisessä tai työnopastuksessa. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään työn tila. Tätä varten tarvitsee valita henkilöt ja jakamisalueet. Oppipoika kirjaa ylös työstä ne tiedot, jotka hän jo osaa. Toisessa vaiheessa oppipoika havainnoi mestarin työskentelyä muistiinpanojen avulla. Apuna voidaan käyttää kysymyksiä mitä, miksi ja miten. Vaiheessa kolme oppipoika kokeilee itsenäisesti tehdä mestarin työtä. Joka vaiheessa oppipojan on hyvä kyseenalaistaa mestarin työskentelyä. Neljännessä vaiheessa mestari ja oppipoika keskustelevat työstä haastattelun tavoin. Mestarin ei ole tarkoitus kertoa miten hän tekee, vaan mitä hän tekee. Viidennessä vaiheessa tietoa alkaa olla runsaasti ja keskustelu muotoutuu oppipojan oppimiseksi. Vaiheessa kuusi on päästävä hiljaisen tiedon jakamisen tasolle kolme, jossa oppipoika osaa tekemisen lisäksi ymmärtää työn kokonaisuuden. Viimeinen eli seitsemäs vaihe on dokumentointi. Jotta työvaiheet ja menetelmät pysyvät muistissa, on niiden kirjaaminen tärkeää. Oppipojan tekemä dokumentointi voi auttaa myös mestaria tunnistamaan omaa osaamistaan. Lopuksi olisi hyvä keskustella esimiehen kanssa lopputuloksesta. Hiljaisen tiedon jakamiseksi voidaan käyttää myös yksinkertaisempaa mallia, johon kirjataan työvaiheita, työvälineitä ja huomioitavia asioita työhön liittyen. (Helin 2006, 45–48.)

5 TAPOJA HILJAISEN TIEDON KÄSITTELYYN

5.1 Sosiaalinen kanssakäyminen

Yksi tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen on yrittää muuttaa sitä sanalliseen muotoon. Työyhteisössä tämä tarkoittaa yhdessä keskustelua ja uusien näkökulmien etsimistä esimerkiksi keskustelevien työryhmien avulla. Hiljaista tietoa voidaan jakaa myös epävirallisilla käytännöillä kuten palaverissa ja kahvitauoilla. Sosiaalinen kanssakäyminen on varmempi ja luontevampi tapa jakaa hiljaista tietoa verrattuna esimerkiksi dokumentointiin. Hiljaista tietoa ei voida suoraan kirjoittaa paperille, joten sen siirtäminen painottuu sosiaaliseen toimintaan. (Hovila & Okkonen 2006, 57; Toom ym. 2008, 208; Virtainlahti 2009, 134.)

5.2 Mentorointi

Hiljaisen tiedon siirtämisen yhdeksi hyväksi keinoksi on todettu mentorointi. Perinteisessä mentoroinnissa kokenut jakaa neuvojaan ja verkostojaan aloittelijalle. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että heidän tarvitsee keskustella pöydän ääressä. Mentorointi voi olla myös yhdessä tekemistä, jonka kautta hiljainen osaaminen siirtyy mentoroitavalle. Mentorointi on kahden henkilön vuorovaikutussuhde, jossa mentori antaa oman osaamisen, tietämyksen ja aikansa toisen osapuolen kehittämiseen. Mentorointi on suosittua muun muassa urheilu- sekä yritysmaailmassa. (Hovila & Okkonen 2006, 64; Toom ym. 2008, 203–205.)

5.3 Dokumentointi

Dokumentointi on yksi keino tuoda hiljainen tieto organisaation muille jäsenille. Dokumentoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi työvaiheiden kirjaamista ylös paperille. Työlääksi koettua kirjaamista käytetään kuitenkin harvoin hiljaisen tietämyksen esille tuomisessa eikä kaikkea kuitenkaan voida dokumentoida kirjoittamalla. Pelkkä dokumentointi ei siis välttämättä riitä hiljaisen tiedon käsittelemisessä, vaan se tarvitsee rinnalleen muita keinoja. (Puntari & Roos 2007, 173; Virtainlahti 2009, 94.)

5.4 Roolit

Omaa osaamista ja tietämystä voidaan myös tunnustaa roolien ja tarinoiden avulla. Roolien avulla työntekijä voi koota omia työtehtäviään ajatuskartalle ja sen avulla miettiä omaa osaamistaan. Tarinoiden avulla voidaan jakaa hyvinkin henkilökohtaista ja syvälistä tietoa. Yrityksen työntekijät voivat kirjoittaa oman tarinansa, joista kootaan yhteinen kansio työntekijöiden historiasta. Työntekijät voivat myös kirjoittaa yhdessä yrityksen oman tarinan, jossa voidaan käsitellä yritystä, työntekijöitä ja tuotteita/palveluita menneisyydessä, nykypäivässä ja tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 96–98.)

5.5 Palaute

Palaute on myös yksi kanava, jonka avulla voidaan kehittää tietämystä ja osaamista. Palaute tulisi antaa ääneen niin, että palautteen saaja on läsnä. Sen antaminen sekä vastaanottaminen ovat hyväksi avoimessa työyhteisössä. Palautteen tulisi olla pääsääntöisesti positiivista, jotta se olisi motivoivaa. Rakentava palaute on silti sallittua. Palautteen annossa onkin suotavaa käyttää hampurilaismallia, jossa ensin annetaan positiivista palautetta, sitten rakentavaa palautetta ja lopuksi taas positiivista palautetta. (Virtainlahti 2009, 154–155.)

5.6 SECI-malli

Japanilaisten tutkijoiden, Nonakan ja Takeuchin luoma SECI-malli auttaa saamaan hiljaisen tiedon näkyväksi tietämykseksi. Malli rakentuu englanninkielisistä alkukirjaimista ja sen askeleet ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combonation) ja sisäistäminen (internationalization). Sosialisatiossa ideana on jakaa kokemusten ja ajatusten avulla hiljaista tietoa muille. Ulkoistamisessa käytetään yhdessä havainnointia ja vuoropuhelua, jotta saadaan hiljainen tietämys näkyväksi. Yhdistämisessä näkyvää hiljaista tietoa yhdistetään, jolloin siitä tulee monimuotoisempaa. Sisäistämisessä näkyvä tieto muovautuu oppimisen kautta hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti 2009, 98.) SECI-mallia on kuitenkin kritisoitu sen toimivuudesta eri kulttuureissa, sillä Japanissa työkuulttuuri on erilainen verrattuna länsimaihin. Siellä työnteko on kunnia-

asia ja on hyvin yleistä pysyä työuransa aikana vain yhden yrityksen palveluksessa. (Kolehmainen 2009.)

5.7 Mallintaminen

Mallintaminen on yksi keino saada hiljainen tieto näkyväksi. Lähes automatisoitu työn suorittaminen yritetään saada mallintamisella kaikkien tietoisuuteen. Mallintamisessa toisen työtä havainnoidaan ulkopuolisen silmin. Mallintamisen lopputuotos on usein kartta tai malli, jonka avulla osaaminen tuodaan tekijän ja muiden työntekijöiden tietoisuuteen. Mallintaminen tapahtuu vuoropuhelun avulla ja lopputulos on kiinni mallintamisen tekijän kysymisen taidoista. Mallintamiseen tarvitaan noin kolmesta neljään haastattelua mallintamisen tekijän ja työntekijän välillä, jotta lopullinen malli syntyy. (Hovila & Okkonen 2006, 72–73.)

5.8 Henkilöstötoimet

Isossa yrityksessä kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeampaa kuin pienemmissä. Uudella ihmisellä saattaa mennä vähintään kaksi vuotta, kunnes hän ymmärtää esimerkiksi projektin alusta loppuun asti. Henkilöstötoiminnoilla voidaan tukea hiljaisen tietämyksen jakamista. Esimerkiksi perehdyttäminen, työnopastus ja kehityskeskustelu ovat hyviä keinoja. Perehdyttäminen on tärkeä osa uudelle työntekijälle uuteen työyhteisöön tultessa. Sen tarkoitus on auttaa uutta työntekijää omaksumaan työpaikan toimintatavat, omien työtehtävien lisäksi. (Puntari & Roos 2007, 172; Virtainlahti 2009, 131–132.) Perehdytys on usein aikaa vievää ja siitä halutaan päästä nopeasti yli. Useissa työpaikoissa se onkin puutteellista eikä ymmärretä, että pidemmän päälle se on kannattavaa. Perehdyttämistä ja työnopastusta ei saa kuitenkaan sekoittaa keskenään, sillä työnopastus on yksi perehdyttämisen osa-alue. Siinä uutta työntekijä ohjataan uuden työtehtävän teossa. Työnopastus on siis uuden työntekijän perehdyttämistä omaan toimenkuvaansa ja työtehtäviin. Työhönopastus voidaan tehdä mallintamalla kuvien avulla. Työvaiheista tehdään kuvien ja selventävän tekstin avulla opas aloittelijalle. Opasta voidaan hyödyntää myös perehdyttämisvaiheessa. (Hovila & Okkonen 2006, 62; Valpola & Åman 2008, 7; Virtainlahti 2009, 132.)

5.9 Ba-tila

Hiljaisen tiedon yhteydessä puhutaan myös ba-tilasta. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteena on saada yksittäisten henkilöiden tietämys yhteen kaikkien hyödynnettäväksi ja luoda siitä uudenlaista tietoa. Ba-tila on paikka, jossa voidaan jakaa hiljaista tietoa ja luoda uutta tietoa. Tila on joko fyysinen, henkinen tai virtuaalinen ja sen tarkoitus on luoda yhteys ihmisten välille. Työpaikalle voidaan luoda fyysinen ba-tila, jonka tarkoitus on mahdollistaa vapaa vuorovaikutus sekä hiljaisen tiedon jakaminen. (Virtainlahti 2009, 170.)

5.10 Epiteetikortit ja metaforat

Hiljaista tietoa voidaan tutkia tarkkailemalla työskentelyä sekä pohtimalla työtä jälkikäteen. Perinteisillä haastattelu- ja kyselymenetelmillä ei tavoiteta hiljaista tietoa. Koska hiljainen tieto on vaikeasti selitettävää, haastateltavaa on tuettava haastattelun aikana. Epiteetikorttihaastattelu on yksi menetelmä, jolla voidaan tutkia hiljaista tietoa. Epiteeteillä tarkoitetaan käsitteitä, jotka ilmaisevat hiljaisen tiedon keskeisiä ominaisuuksia. Niitä käytetään esimerkkeinä ja symboleina hiljaisen tiedon määrittelyyn. Epiteetti ei ole siis synonyymi hiljaiselle tiedolle. Epiteetikorttihaastattelu tapahtuu pahvikorttien avulla, joihin on kirjoitettu tilanteeseen sopivia epiteettejä. Kortissa voi lukea esimerkiksi intuitio tai maalaisjärki. Haastattelussa epiteettien tarkoitus on virittää keskustelua, jolloin ne toimivat välineenä hiljaisen tiedon tunnistamisessa. Toinen apuväline on metafora. Metafora on kielen apuväline kokemusten luokittelussa ja yrittäessä muuttaa vaikeasti kuvailtavat havainnot selkeäksi puheeksi. Metaforien avulla voidaan muuttaa hiljainen tieto käsitteelliseksi tiedoksi. (Pohjalainen 2012.)

6 ONGELMAT HILJAISEN TIEDON KÄSITTELYSSÄ

Hiljaisen tiedon ongelmana on se, että tiedetään enemmän kuin pystytään kuvailemaan. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon sekä siirtämisessä että tunnistamisessa on omat haasteensa. Usein ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa huomaa, että hiljainen tieto on heidän voimavaransa ja heille tärkeintä on suoriutua työpäivästä. Sekä ikääntyvä että nuori työntekijä saattavat molemmat tunnistaa hiljaisen tiedon, mutta he eivät tiedä, kuinka jakaisivat hiljaisen tiedon niin että se siirtyisi nuoremman käyttöön. Nuori ei välttämättä saa tilaisuutta kysellä niin paljon kuin haluaisi ja ikääntyvä ei osaa pukea hiljaista tietoa sanoiksi kiireen keskellä. (Virtainlahti 2009, 54; Toom ym. 2008, 235.)

Yksi syy, mikä estää hiljaisen tietämyksen jakamisen on sen oma arvo. Hiljainen tietämys koetaan omaksi menestystekijäksi, jolloin sen jakaminen koetaan uhkaksi oman aseman säilyttämisessä. Nämä ovat vain ennakkoluuloja, sillä oma tietämys ei katoa tai vähene sitä jaettaessa. Päin vastoin, sitä kautta voidaan kehittää tietämystä. Hiljaisen tiedon siirtymisen esteenä saattaa olla myös epäonnistumisen pelko. (Virtainlahti 2009, 112; Kesti 2010, 68).

Välittömät ja välilliset tiedonkulun ongelmat ovat myös syy hiljaisen tietämyksen jakamiseen. Organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät ovat useasti näiden ongelmien taustalla. Johtamisella ja kannustavalla ilmapiirillä voidaan vähentää näitä välillisiä ja välittömiä tiedonkulun ongelmia. Välittömän tiedonkulun ongelmassa tietoa pantataan joko tahattomasti tai tahallisesti. Välillisessä tiedonkulun ongelmassa vuorostaan kuvitellaan työorganisaatiossa oleva tieto, jota ei oikeasti ole olemassa. Tästä tiedonkulun ongelmassa työympäristö helposti altistuu väärinkäsityksille ja huhupuheille. Tässäkin kohtaa luottamuksen ylläpito ja rakentaminen ovat avainasemassa. (Virtainlahti 2009, 115.)

Resursointi eli voimavarojen suunnittelu ja järjestäminen ovat useimmiten hiljaisen tietämyksen hallitsemisessa kompastuskivi. Aika- ja henkilöstöresurssit tunnistetaan, mutta usein tilaisuus tietämyksen siirtämisestä jää ajatustasolle eikä sitä tehdä käytännössä. Kiireen keskellä nämä asiat helposti unohdetaan ja huomio keskittyy muuhun. (Virtainlahti 2009, 177.)

7 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

Organisaatiossa hiljainen tieto on koko yrityksen yhteinen ja työntekijöiden henkilökohtainen tiedon, taidon ja osaamisen summa. Ennen hiljaisen tiedon johtamista esimiehen on tunnistettava osaaminen, sitä omaavat henkilöt ja sen potentiaali. (Talouselämä, 2009; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 107.)

Ensimmäinen askel hiljaisen tiedon johtamisessa on tietämyksen tunnistaminen ja tunnustaminen, sillä ilman tunnistamista, tietoa ei voi jakaa tai hyödyntää. Hiljaisen tiedon tunnustamisessa kaikki lähtee arvostuksesta. Suomalaisessa kulttuurissa usein vähätellään itseään ja osaamistaan. Yhtenä syynä on, että omaa osaamista ei tunnisteta ja siksi sitä ei osata arvostaa. Lisäksi hiljaista tietämystä voidaan tunnustaa ilmapiirimittausten, työtyytyväisyystutkimusten ja työkultuurikartoituksen avulla. Nämä ovat keinoja, joilla voidaan arvioida myös hiljaisen tiedon johtamista. (Virtainlahti 2009, 81—82, 194.)

Esimies voi käyttää keinona tietämyksen tunnistamiseen ja esille tuomiseen myös kannustusta. Esimerkiksi työntekijöiden tietämystä voidaan käyttää osana toiminnan kehittämistä, kun työntekijä osaa jakaa tätä tietämystään työpaikalla. Organisaation johto keskittyy usein numeroihin ja tiedon mittaamiseen. Hiljaisen tiedon kohdalla ne kannattaa kuitenkin unohtaa. (Kolehmainen 2009; Virtainlahti 2009, 90.)

Organisaatiokulttuurilla on myös iso rooli hiljaisen tiedon johtamisessa. Esimies voi luoda ja kehittää organisaatiokulttuuria oman toimintansa kautta. Hän kykenee myös parhaiten uudistamaan organisaatiokulttuuria. Sen muuttuminen on hidasta, mutta se on mahdollista. (Virtainlahti 2009, 209.) Kolehmaisen (2009) mukaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavat vahvasti yrityksen arvot. Jos arvoissa ei oteta huomioon oppimista ja osaamista, osaamisen ja hiljaisen tiedon johtaminen on haasteellista (Kolehmainen 2009).

Dialogi on kahden kuuntelevan ja sitoutuvan ihmisen vuoropuhelua. Aidon dialogin syntyyn tarvitaan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Luottamuksen avulla voidaan helpottaa kommunikointia ja sietää ristiriitoja. Sen edellytyksenä on avoimuus. Toiminnan ja vuorovaikutuksen avoimuus puolestaan lisää luottamusta. Esimies voi auttaa toiminnallaan synnyttämään ja rakentamaan avointa työyhteisöä. Tällaisessa yhteisössä ei pelätä virheitä tai päätöksen tekoa. (Kurttila ym. 2010, 52—53, 56.)

Suur-Inkeröisen (2012) tekemän tutkimuksen mukaan vuorovaikutusta ja kommunikointia ei voi korostaa liikaa hiljaisen tiedon johtamisessa. Niissä pitäisi olla aidosti läsnä, eikä niiden tulisi tapahtua esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Asioista tiedottaminen myös silloin, kun sen ei ajatella olevan tärkeää. Näin ei synny perättömiä luuloja ja oletuksia. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on kaiken a ja o. (Virtainlahti 2009, 91; Suur-Inkeröinen 2012.)

Johtamistapa on avain hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja sen hyödyntämisessä (Kurttila 2010, 107). Hiljaisen tiedon johtamisen hahmottamiseksi voidaan käyttää apuna nelivaiheista mallia, joka on mukailtu aiemmin mainitusta SECI-mallista (kuvio 3).



KUVIO 3. Hiljaisen tiedon johtamismalli (Valtiokonttori 2013)

Hiljainen tieto ja tietäminen ilmenevät ihmisen toiminnan kautta. Esimies voi havaita virheitä työntekijän toiminnassa, vaikka ei omaisi vahvaa toiminnallista teoriataustaa. Hiljaisen tiedon siirtyminen lähtee esimiehestä, hänen toimintamalleista ja yhteisten keskustelujen ohjaamisesta. (Toom ym. 2008, 39.; Kolehmainen 2009.)

8 TUTKIMUS

8.1 Tutkimuksen toteuttaminen

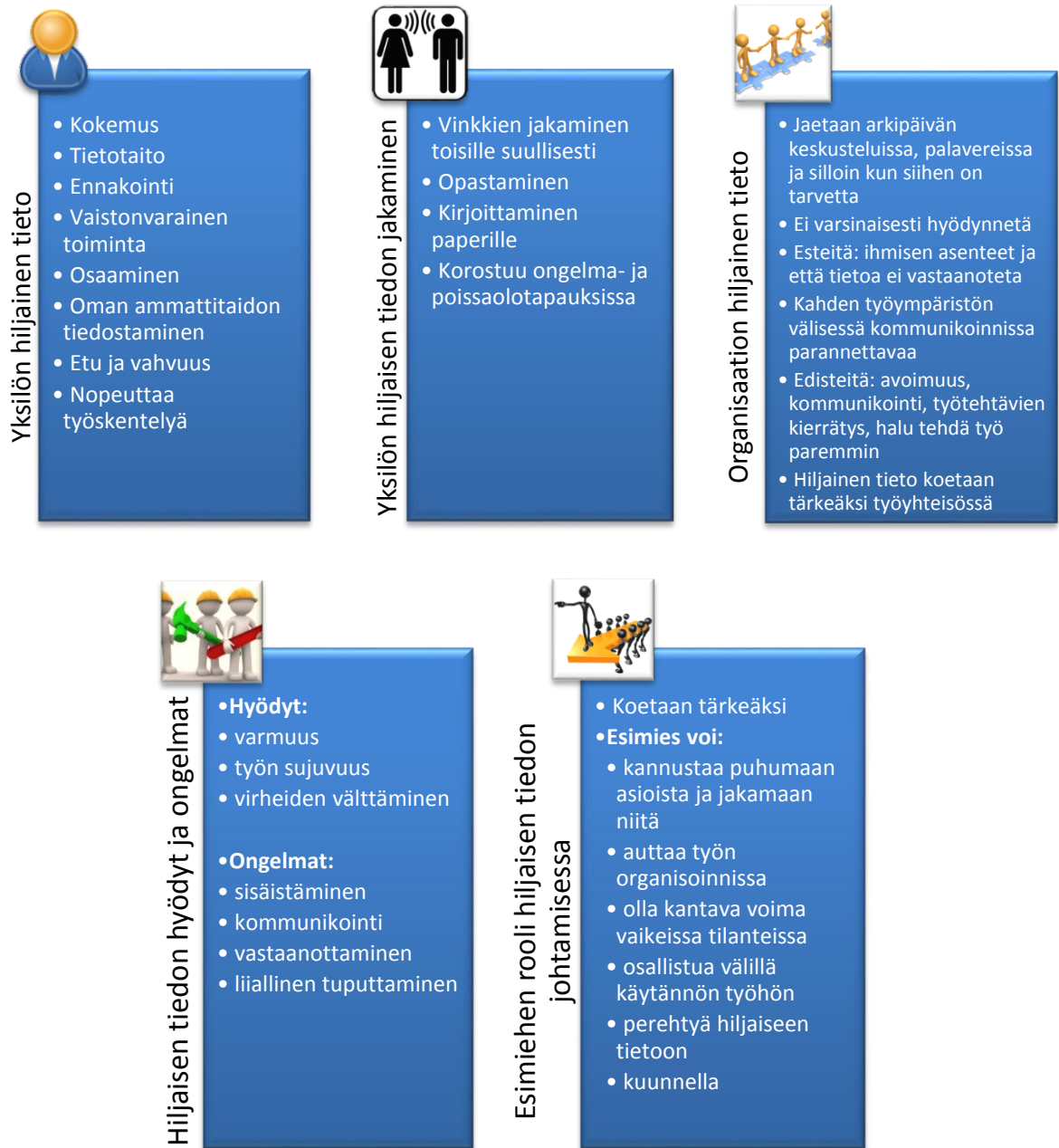
Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, se vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Koska hiljainen tieto on melko monimutkainen kokonaisuus, tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna sen luotettavuuden ja pätevyyden takaamiseksi. Inspiransin (2016) mukaan voidaan sanoa, että laadullinen tutkimus luo aina jotain uutta. Samaan pyrittiin tässä tutkimuksessa. Tutkimusosuuden tavoitteena oli selvittää yrityksen sen hetkinen tilanne ja luoda ratkaisuja siihen, miten hiljaista tietoa saataisiin hyödynnettyä tehokkaammin yrityksessä.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan haastatella valittuja henkilöitä, joita ovat tässä tapauksessa yrityksen vakituiset työntekijät. Tiedonkeruutapana voidaan käyttää haastattelua, jossa on teemoja tai avoimia kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen aineisto on useimmiten tekstiä. Tutkimus ja sen analyysi perustuvat sen hetkiseen aineistoon. Tutkimuksen tekijä ei pysty tuottamaan aineistoa, vaan esimerkiksi tässä tapauksessa haastateltavilla on kaikki valta sen suhteen. Tutkimuksen tekijä toki pystyy osallistumaan aineiston tuottamistilaisuuteen eli haastatteluun, mutta hänellä ei ole määrittelyvaltaa. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajalta. Tutkimuksen tekijä on vastuussa aineiston käsittelystä ja sen tulkinnasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijän on varottava sekoittamasta omia asenteitaan tai uskomuksiaan tutkimuskohteeseen. Hänen on pyrittävä ymmärtämään haastateltavan omat näkökulmat sekä oltava vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Analysointivaiheessa aineistoa pyritään ymmärtämään parhaalla mahdollisella tavalla ja apuna käytetään teoriaa. (Kurkela 2006a.)

Aineistonkeruumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä se ei ole niin kysymysorientoitunut. Siinä haastattelu etenee vapaamuotoisesti teemojen ympärillä eikä pelkät kysymykset ohjaa haastattelua, vaan ne toimivat lähinnä haastattelun runkona. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat ja kysymykset ovat samoja kaikille haastateltaville. Teemoja ja kysymyksiä käydään läpi tilanteen mukaan ja jokaisessa haastattelussa niiden painoarvo määräytyy haastateltavan mukaan. Lomakehaastattelu ei olisi toiminut tässä tapauksessa, sillä se olisi ollut liian sidonnainen kysymyksiin ja näin ollen rajannut vastauksia. (Kurkela 2006b.)

Haastatteluja varten työntekijöille jaettiin etukäteen osa haastattelulomakkeen kysymyksistä, jotta he voisivat tutustua aiheeseen. Jos haastateltavien olisi tarvinnut tulla haastattelutilanteessa ilman, että he olisivat saaneet pohtia hiljaista tietoa etukäteen, olisi tämä varmasti vaikuttanut tuloksiin. Haastateltavat olivat kaikki vakituisia työntekijöitä. Tässä tapauksessa haluttiin kohdistaa huomio heihin, vaikka yrityksessä työskentelee myös vuokratyöntekijöitä. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän, joista yksi oli yrityksen X esimies. Haastattelun runkona toimi teemahaastattelulomake (LIITE 1), jonka sisältämien kysymyksien tarkoitus oli herättää keskustelua ja tuoda esille työntekijöiden ja organisaation hiljaista tietoa. Haastattelua varten varattiin rauhallinen tila, jotta voitiin minimoida häiriötekijät kuten melu. Jokaiselle haastateltavalle oli varattuna riittävästi aikaa, jotta haastattelu pystyttiin pitämään liukuvasti työpäivän aikana.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka teemoina olivat: yksilön hiljainen tieto, organisaation hiljainen tieto, hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat ja esimiehen rooli hiljaisen tiedon johtamisessa. Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin, tietävätkö he, mitä hiljainen tieto on. Jos haastateltavalla ei ollut mitään tietoa aiheesta, haastattelijä kertoi oman näkemyksensä hiljaisesta tiedosta, jotta jokaisesta haastattelusta saatiin mahdollisimman paljon irti. Vaikka haastateltava osasi kertoa, mitä hiljainen tieto on, haastattelijä kertoi myös oman näkemyksensä siitä. Näin haastateltavan näkökulma aiheeseen ei rakentunut pelkästään omaan tietämyksen varaan. Haastattelut tehtiin nimettömänä ja ne nauhoitettiin, jonka jälkeen tulokset analysoitiin. Analysointi tapahtui heti haastattelujen jälkeen, jotta asioiden tulkitseminen oli helpompaa ja haastattelut tuoreessa muistissa. Tulosten analysoinnissa käytettiin teoriaa apuna. Tutkimustuloksia oli luontevaa jakaa haastatteluissa käytettyihin teemoihin. Tuloksia käytiin läpi niin monta kertaa, että ne voitiin jäsentää eri teemojen alle. Lopuksi tulokset visualisoitiin kokonaisuuden hahmottamiseksi (kuvio 4).



KUVIO 4. Tulokset visualisoituna

8.2 Tutkimustulokset

Yksilön hiljaista tietoa koskevat kysymykset jakavat haastateltavat kahtia. Osa heistä tietää mitä hiljainen tieto on, osalle se puolestaan on aivan uusi käsite. Hiljaisen tiedon määrittelyn jälkeen osa haastateltavista pystyy kuitenkin tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan. Muutaman haastateltavan on määrittelyn jälkeenkin vaikea tunnistaa sitä ja keskustella siitä. Koska hiljainen tieto on osalle uusi aihe, haastateltavat eivät osaa tämän vuoksi tunnistaa tai tunnustaa omaa hiljaista tietoa parhaalla mahdollisella tavalla. Kokeamattomuus nousee esiin oman hiljaisen tiedon tunnistamisen yhteydessä. Toisaalta yksi haastateltava kertoo, että hiljaista tietoa on varmasti paljon itsellään, mutta sitä ei osaa tunnistaa, koska se on niin itsestään selvää tietoa. Tämän vuoksi osa haastateltavista ei koe hiljaista tietoa millään tavalla omassa työssään, koska he eivät ajattele sitä mitenkään erikseen työn teossa. Muutama haastateltava vähättelee omaa osaamistaan ja hiljaisen tiedon paljoutta.

Ehkä noi kokeneemmat osaa kertoo paremmin.

Haastateltavat kuvailevat hiljaista tietoa osaamiseksi. He kertovat, että hiljainen tieto on kokemusten kautta opittua tietoa ja taitoa, joka on kertynyt vuosien varrella. Hiljainen tieto on myös etu ja vahvuus, joka nopeuttaa työskentelyä. Lähes kaikki kokevat, että hiljainen tieto tuo varmuutta työn tekoon. Kun osaa asiat, niin on helpompi alkaa tekemään eikä tarvitse koko ajan varmistella ja kysellä. Silloin tietää, mitä tekee nyt ja mitä tekee seuraavaksi. Tietää myös, että on tehnyt kaikkensa ja se vapauttaa stressistä sekä ylimääräisestä henkisestä taakasta. Haastateltavat osaavat verrata omaa hiljaista tietoa toisiin työntekijöihin ja sitä kautta peilata omaa tietämystä ja osaamista.

Yleensä se on tietty semmost, et sitä on tosi paha pistää paperille.

Järjellä käsitettävissä, mutta huonosti sanoiksi puettavissa.

Arjessa syntyneitä hyviä tapoja, jotka toimii. Jokaiselle on tavallaan tullut työntekotapa, joka helpottaa sitä niinku arkee ja työtä, mut sitä ei huomaa jakaa toisille.

Haastatteluissa nousee esille ennakointi esimerkkinä hiljaisesta tiedosta eli jos ei tee jotain asiaa nyt, niin siitä tulee ongelma myöhemmin. Kiireessä hiljainen tieto puolestaan korostuu vaistonvaraisena toimintana. Yksi haastateltavista kertoo, että silloin punainen lanka saattaa kadota ja vaistoaa, milloin tarvitaan apua tai asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. 20 vuoden kokemuksen jälkeen oppii vaistoamaan asiakkaista, työkavereista ja tilanteista asioita ja varautumaan sitä kautta niihin. Hiljainen tieto on haastattelujen mukaan myös tieto omasta ammattitaidosta. Toimintatapojen kautta pystyy tunnistamaan omaa hiljaista tietoa.

Jonkun asian tekee jotenkin tietyl taval tietäen, et jos mä teen sen toisin, nii se epäonnistuu.

Ehkä sen huomaa siinä kohtaa, kun tulee niinku itessään, et ku tulee jotain harjottelijoita tai jotain tällasii nii sit jotenki niinku sä selität sen asian jotenki sillee, et sä kyl ymmärrät sen mitä sä selität, mut sit sä voit ruveta kattoo jälkeen päin, et mitä, toi oikeen tekee, et en mä käskeny sen tollee tehdä.

Hiljaisen tiedon ulosanti on kuitenkin vaikeaa, jolloin tullaan siihen tilanteeseen, että ihmetellään, miksi toinen ei ymmärrä jotain asiaa, kun itse kuitenkin osaa sen. Nuorempi henkilö voi olla vastaanottavaisempi kaikelle tiedolle ja haalia kaiken mahdollisen tiedon, mitä eteensä saa. Nuori voi muistaa enemmän asioita, jolloin hänellä saattaa olla hyvinkin paljon hiljaista tietoa nuoresta iästä huolimatta.

Sit ei ymmärrä sitä et miks toinen ei ymmärrä.

Jos täytyy jotain asiaa, joltakin ihmiseltä kysyy, niin sitä ehkä halua kysyy joltain semmoselt ihmiselt, ku sä tiedät itte, et sil on vielä enemmän työkokemusta, et sen takii ehkä harvemmin tulee sit kysytty silt nuoremalt väelt, jolla sit taas olis ehkä semmost niinku uudempaa tietoo, mut sitä vaa jotenki ajattelee, et mitä vanhempi ihminen, sen enemmän sil on kaiken maailman osaamista. Mut voihan seki tulla jossai vaihees vanhentuneeks se tieto.

Haastateltavien yksilöllinen hiljainen tieto koskee lähinnä omaa työtä yrityksessä X. Osalla se liittyy pitkälti asiakaspalveluun, jossa se näkyy asiakkaan tarpeiden vaistoamisessa ja erityistarpeita vaativien asiakkaiden huomioimisessa ja palvelemisessa. Muutamalla hiljainen tieto näkyy tilauslomakkeiden käsittelyssä, isäntäyrityksen tilojen tuntemisessa ja tietokonejärjestelmissä. Harva tietää, mitä kaikki tilauslomakkeessa oleva tieto on ja mihin lähdet viemään esimerkiksi kahvitusta. Seuraavan päivän tilausten hakeminen järjestelmästä ei myöskään ole kaikkien hallussa. Osa haastateltavista mainitsee, että

heillä on sellaista tietoa, mitä muut eivät välttämättä tiedä. Haastateltavilla on sellaista hiljaista tietoa työstään, että tuuraa joutua olemaan väliaikaisesti kaksikin vakituisen työntekijän paikalla. Haastatteluista nousee esille, että poissaolo- tai ongelmatilanteissa huomaa, että itse tietää miten joku asia tehdään, mutta niitä ei lue missään ja näin ollen pystyy auttamaan muita.

Yleensä se hiljainen tulee siinä kohtaa esiin, kun joku ihmettelee jotain asiaa tai joku on poissa.

Yksi haastateltavista tekee hyvin erilaista työtä kuin muut, jolloin hän ei välttämättä ymmärrä kertoa kaikkea omasta työstään muille. Hänellä on paljon tietoa isäntäyrityksestä ja taustatietoa, jonka mukaan yritys X toimii. Haastateltava ei aina muista tuoda esille niitä asioita, miksi joku tehdään jollakin tavalla. Lisäksi hän tietää paljon yrityksestä, organisaatiosta ja palkkahallinnosta. Haastateltava ei ole ehkä tarpeeksi korostanut muille esimerkiksi sitä, että työntekijä voi soittaa muuallekin kuin yrityksen X palkanlaskijalle sisäisen organisaation tietoja koskevissa asioissa.

Oman hiljaisen tiedon jakamisen haastateltavat kokevat monella tapaa. Ylivoimaisesti suosituimmaksi hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi nousee kuitenkin asioista kertominen kasvotusten. Esimerkiksi uusille työntekijöille, harjoittelijoille ja ekstratyöntekijöille osayritetään jakaa hiljaista tietoa mahdollisimman paljon, mutta luonnollisesti kaikkea ei tule jaettua. Haastateltavat yrittävät silloin kertoa yksityiskohtaisesti asioita niin, että ne olisivat edes jotenkin ymmärrettävissä. Jos haastateltavat huomaavat esimerkiksi harjoittelijan tekevän jotain päinvastoin, mitä he ovat tarkoittaneet, niin he koittavat oikaista sitä, jos se vaikuttaa työn lopputulokseen negatiivisella tavalla. Toisaalta yksi haastatteliijoista mainitsee, ettei halua tuputtaa asioita esimerkiksi harjoittelijoille, sillä perusteiden, että se on aina tehty niin. Silloin voi kertoa, miten itse sen tekisi, mutta se ei välttämättä ole ainut ja oikea tapa. Vaikka haastateltavilta löytyisi tietotaitoa, osa heistä ei halua välttämättä jakaa sitä, koska tekemällä oppii ja nykypäivänä tietoa tarvitsee kerätä niin paljon itse. Sen vuoksi ei haluta tyrkyttää tietoa, vaan esimerkiksi harjoittelijan kohdalla haastateltava haluaa, että harjoittelija lähtee itse ajattelemaan asioita eikä kaikkea tuoda heti nenän eteen. Tietysti on myös harjoittelijoita, jotka tarvitsevat hyvin pitkälti kädestä pitäen ohjausta, mutta osalle voi vaan heittää pallon. Toisen ihmisen lähtökohdat määrittelevät pitkälti sen. Osa tulee töihin suoraan koulusta ja osalla taas on paljon työkokemusta.

Haastattelujen mukaan hiljaista tietoa tulee jaettua herkemmin työparin kanssa. Osa haastateltavista kertoo jakavansa hiljaista tietoa keskenään ja antavansa vinkkejä toisille varsinkin huomattessaan, että jonkun asian voi tehdä helpommin tai nopeammin. Yksi haastateltavista kertoo, että vähemmän kokemusta omaava työpari on varmasti oppinut asioita mallioppimisen kautta. Nykyään he työskentelevät työparinsa kanssa samalla tavalla. Haastatteluista nousee esille myös se, kun työskentelee yksin, niin ei ”tarvitse” jakaa omaa hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu haastateltavien mukaan silloin, jos joku tulee tuuraamaan ja tarvitsee selittää asioita. Jos tieto ei kertomalla tavoita vastaanottajaa, opastaminen on toinen vaihtoehto hiljaisen tiedon jakamiseen. Siinä näytetään kädestä pitäen. Yksi haastateltava kertoo jakavansa hiljaista tietoaan muille kirjoittamalla tai piirtämällä paperille. Useampi haastateltavista sanoo jakavansa hiljaista tietoa silloin, jos on itse todennut hyväksi esimerkiksi jonkin toimintatavan. Näin vältetään virheiden teko ja siitä on etua myös työnantajalle. Muuten haastateltavien mielestä hiljaista tietoa ei tule hirveästi jaettua.

Emmä koe et ne on niinku salaisuuksia.

Haastatteluista ilmenee, että poissaolotilanteissa hiljaista tietoa tulee jaettua herkemmin. Silloin se kohdistuu usein vain tekijään, eikä ymmärretä kertoa sitä myös muille. Siinä kohtaa ei ole tullut ajatelleeksi, että jos yksi kysyy jotain asiaa, niin todennäköisesti muutkin tarvitsevat sen tiedon. Yleensä vasta silloin kuin joku ei osaa tehdä jotain, tulee jaettua tietoa sitä koskevasta asiasta.

Se menee ehkä yhden ihmisen harppauksilla eteenpäin.

Organisaatiotasolla hiljaista tietoa jaetaan haastateltavien mielestä jollain tasolla, mutta ei niin paljon kuin olisi mahdollista. Haastateltavat, joka ovat olleet yrityksessä vähemmän aikaa kuin muut, huomaavat joissain tilanteissa, että eivät vielä tiedä kaikkea itsekkään. Haastatteluista nousee esille, että palveluympäristö on vähemmän tekemisissä tuotantoympäristön kanssa, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen jää vähemmälle niiden kesken. Osa kokee, että eri työympäristöjen välillä on kuilu, jolloin kaikkien työpisteiden kesken tieto ei välttämättä kulje. He kertovat kuitenkin, että organisaatiotasolla hiljaista tietoa jaetaan enemmän kuin monissa muissa paikoissa.

Haastateltavat keskustelevat päivittäin tauoilla, kun he istuvat yhdessä, jonka vuoksi tauot ovat tärkeä paikka hiljaisen tiedon näkyväksi saamiselle, jakamiselle ja siirtymiselle. Yleisellä keskustelulla voidaan jakaa tietoa ja kokemuksia niin työn ohella kuin kahvipöydässäkin. Haastatteluista ilmeni, että hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtyminen riippuvat ihmisestä, haluaako hän jakaa tietoa vai pitää tiedon itsellään.

Organisaatiossa hiljaista tietoa jaetaan siinä vaiheessa, kun sitä tarvitaan. Mutta tässäkin kohtaa sitä saatetaan jakaa sille, joka sitä eniten tarvitsee eikä kaikille. Hiljaista tietoa jaetaan palavereissa kaikkien ollessa koolla. Hiljainen tieto nousee siinä kohtaa esille, kun joku ihmettelee miksei asiaa tehdä jollakin tapaa. Tiedon jakaminen ei välttämättä tule rakennetusti ja rakentavasti vaan se kääntyy helposti neuvomiseksi, jolloin toinen osapuoli voi ottaa asian negatiivisesti vastaan.

Ennen haastatteluja yrityksen X työntekijät olivat pohtineet hiljaista tietoa ja ihmetelleet asiaa yhdessä. Työntekijät olivat jo ideoineet yhden keinon, jonka he voisivat ottaa käyttöönsä. Kun työntekijälle tulee vastaan ihmetyksen aiheita tai kysymyksiä jonkun muun työstä esimerkiksi poissaolotapauksissa, kirjoitetaan ne ylös lapulle. Seuraavassa palaverissa näitä ”ongelmia” käyväisiin yhdessä läpi ja koitetaan saada niihin ratkaisu. Näin saataisiin järkeviä tapoja toimia hiljaista tietoa hyödyntämällä. Hyväksi todetut tavat tulisi ottaa käytäntöön. Kun omaa hiljaista tietoa ei tunnusteta tai ymmärretä jakaa, tullaan helposti siihen tilanteeseen yhden työntekijän lähdettyä, että miten joku asia on aikaisemmin toiminut.

Varsinaisesta hiljaisen tiedon hyödyntämisestä haastateltavat eivät osanneet täysin sanoa. Osa haastateltavista ei ole huomannut, että hiljaista tietoa varsinaisesti hyödynnettäisiin organisaatiossa. Muutama heistä sanoi, että hiljaista tietoa hyödynnetään perehdyttämisessä, kun siinä samalla kertoo itse hyötyjä. Lisäksi hiljaista tietoa pyritään hyödyntämään tilanteen mukaan. Kokemusten kautta jaettu tieto kannustaa toisia kokeilemaan samaa, jos se on koettu toimivaksi. Koska hiljaista tietoa on vaikea kuvailla, haastateltavien on myös vaikea keksiä keinoja sen hyödyntämiseen.

Haastateltavista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirtymiselle tai jakamiselle ei ole esteitä. Yrityksessä puhutaan avoimesti asioista, jonka lisäksi esimies on avoin kertomaan ja näyttämään paljon. Muutama haastateltavista mainitsee saavansa kaiken tiedon, jonka työssään tarvitsee. Jos hiljaista tietoa halutaan jakaa, niin se onnistuu. Usein se kuitenkin henkilöityy. Toiset kestävät ja toiset eivät hiljaisen tiedon esille tuomisen. Osa näkee tiedon esille tuonnin punaisena vaatteena ”älä kyllä minä tiedän tämän” eivätkä halua vastaanottaa tietoa, osa taas ei halua jakaa tietoa ”kun minä tiedän tämän, nii minä olen vähän parempi”. Hiljaisen tiedon jakaminen olisi kuitenkin kaikille etu, kun kaikki jakaisivat tietoa. Vaikka hiljaista tietoa haluaisi jakaa, toinen ei välttämättä pysty tai halua vastaanottamaan sitä.

Hiljaisen tiedon jakamisen/siirtymisen esteeksi ilmenee myös ihmisten asenteet ja se että tietoa ei oteta vastaan. Sanotaan, että kokeillaan kaikkea uutta, mutta oikeasti vain tietyt ihmiset saavat kokeilla uutta. Sen takia jotkut ihmiset eivät viitsi edes yrittää uutta. Yksi haastateltava kokee, ettei hiljaista tietoa aina arvosteta yrityksessä X. Jos osaa tehdä jonkun homman, ajatellaan että kuka vaan sen osaa. Jotta saadaan piste i:n päälle niin, että seuraavanakin päivä homma rullaa, niin ei voida mennä vaan päivä kerrallaan. Pitää osata ajatella seuraavaa päivää ja koko viikkoa tilausten kannalta. Ymmärtämystä tarvittaisiin lisää, tällä hetkellä ajatellaan putkiaivoilla ja työ on osittain suorittamista. Edellisen lisäksi esimiesasemassa tulee vastaan tilanteita luottamuksellisista syistä, että kaikkea tietoa ei voi jakaa. Tästä syystä saattaa olla hankaava tilanne, joka painostaa vähän aikaan, mutta ei voida kertoa sille syytä. Pienetkin asiat saattavat aiheuttaa ihmetystä, mutta niitä avaamalla, työnteko voi helpottua paljonkin.

Edistäviksi tekijöiksi haastatteluissa nousee kommunikointi ja työtehtävien kierrättäminen. Toimenkuvasta hyppäämällä tai siirtymällä toiseen näkee eri tavalla asioita ja siinä vaiheessa joku saattaa joutua opastamaan, vaikka onkin tuttu työympäristö. Työtehtäviä kierrättämällä voitaisiin ymmärtää toisia paremmin, kun osataan katsoa asiaa toisesta näkökulmasta. Joskus heillä on ollut käytössä sellainen tapa, jossa kirjoitetaan ylös työvaiheet ja mitä on tehnyt päivän aikana, jonka jälkeen ne näytetään muille.

Hiljaisen tiedon jakamista ja siirtymistä edistää haastateltavien mielestä avoimuus ja usko työntekijöihin. Työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja hänellä on vahvempi näkemys asioista kuin esimerkiksi esimiehellä, joka ei ole koskaan tehnyt koko hommaa. Perehtyminen toisen työhön ja kuunteleminen edistäisi hiljaisen tiedon jakamista ja siirtymistä.

Myös se, että on aito halu tehdä työ paremmin edistää jakamista. Työkaveri voi ohjastaa miten työn voi tehdä nopeammin, ettei siihen mene niin paljon aikaa. Hyvällä ryhmähengellä voidaan edistää hiljaisen tiedon kulkua ja sitä kautta saada sitä näkyväksi tiedoksi. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että varsinkin palavereissa jokaisen pitäisi avata suunsa ja olla avoimempia.

Onhan se aina etu mitä monipuolisemmin ihmiset niinku omaa osaamistaan tuo siihen työyhteisöön.

Lähes jokaisen haastateltavan mielestä hiljainen tieto on tärkeää työyhteisössä. Yksi haastateltavista kokee sen olevan tärkeää vain yksilön kannalta. Hiljaisen tiedon kautta pystytään kertomaan omista onnistumisista ja epäonnistumisista sekä ottaa oppia niistä. Lisäksi sen avulla toimintatavoista tulee jouhevampia.

Silloin on jo ehditty tekemään sen verran kauan töitä et on huomattu joku joustavampi tapa ja usein silloin se koskee sun omaa työtä mut ei ajatella et se sit helpottais niitä muitakin.

Hiljaisen tiedon hyötynä haastateltavat näkevät sen tuoman varmuuden ja silloin tietää, että on tehnyt kaikkensa eikä tarvitse pohtia, mitä olisi voinut tehdä toisin. Näin punainen lanka pysyy koko ajan käsissä. Se on sitä, millä homma saadaan pyörimään ja tietää mitä tekee. Hiljaisen tiedon avulla työt hoituvat nopeammin. Jos hiljaista tietoa on jaettu, toisen saappaisiin astuminen on helpompaa ja työstä suoriutuu paremmin. Ylimääräinen pätkäily jää pois ja työ sujuu luontevasti. Haastattelujen perusteella hiljaisen tiedon avulla voidaan välttää virheitä, joita joku muu on joskus tehnyt ja osataan kertoa niistä. Poissaolotapauksissa tiedetään, miten toimia eikä näin ollen tule yllätyksiä.

Ei tulis niitä samoi virhei, et jos joku tietää jotain niin helpottuis toimintatavat ja tehtäis vaan kerral asiat.

Hiljaisen tiedon ongelmista haastateltavat eivät ole täysin yksimielisiä. Yksi haastateltava kertoo hiljaisen tiedon ongelmaksi panttaamisen, että ei haluta kertoa tai jakaa tietoa. Hän ei kuitenkaan koe, että tässä organisaatiossa on sitä ongelmaa. Toisen haastateltavan mielestä työnkuva määrittelee ongelmat. Hiljaisen tiedon sisäistäminen voi muodostua ongelmaksi, jos toinen ei ymmärrä sitä, vaikka kuinka monta kertaa näyttäisi tai kertoisi. Ongelmana haastateltavat näkevät hiljaisen tiedon vastaanoton, koska kaikki eivät pysty tai suostu vastaanottamaan sitä. Hiljaisen tiedon ongelmaksi nousi myös kahden työympäristön välinen kommunikointi. Niissä on ihan oma maailmansa ja sen takia toisessa työpisteessä työskentelevä ei välttämättä ymmärrä tai osaa katsoa asiaa toisesta näkökulmasta.

Muutenkaan tieto ei välttämättä kulje tarpeeks hyvin.

Joku voi kokee ittes huonommaks jos toisel on jotain tietoo ja se ei sitä jaa muille.

Ongelmia voi tulla siinä kohtaa, kun työntekijä lähtee pois ja on tehnyt asiat niin kuin ei kuuluisi tehdä. Negatiivista hiljaista tietoa on esimerkiksi oikaiseminen työtehtävissä, jotta ne tulevat nopeammin tehtyä. Yhdellä haastateltavalla on sellaista hiljaista tietoa asioista, joita hän ei voi kertoa luottamuksellisista syistä. Se saattaa aiheuttaa tilanteita, jossa asioita ihmetellään työyhteisössä. Vaikka haastateltavalla olisi siihen vastaus, hän ei saa sitä välttämättä kertoa. Hiljainen tieto saattaa tässä kohtaa olla negatiivinen asia. Hiljaisen tiedon ongelmaksi koetaan myös liiallinen tuputtaminen. Sama lopputulos voi olla mahdollista myös toisella tavalla.

Tee nyt se näin ku määki oon sen tällai tehny ja mä oon sen kokenut et täst tulee hyvä.

Esimiehen rooli hiljaisen tiedon johtamisessa on teema, joka aiheuttaa haastateltavissa monenlaisia tuntemuksia. Pääosin kaikki haastateltavat pitivät esimiehen roolia tärkeänä hiljaisen tiedon kannalta. Esimies voi kannustaa puhumaan asioista ja hän voi auttaa työntekijää myös töiden organisoinnissa. Siinä kohtaa, kun esimies huomaa korjattavia asioita, niin hän voi mainita niistä. Jos eri päivinä eri ihminen tekee saman asian, niin kiireen keskellä ei välttämättä ehditä katsomaan, miten toinen on tehnyt sen työn. Kun esimies huomaa jonkun tietävän enemmän asioista tai tekevän asian näppärämmin kuin joku toinen, niin hän voisi kannustaa työntekijää opastamaan muitakin. Jos esimies tunnistaa, että

jollain työntekijällä on paljon hiljaista tietoa, voisi tämä työntekijä avata asioita. Työntekijöiden ja esimiehen välinen kommunikointi koetaan myös tärkeänä hiljaisen tiedon kanalta. Haastatteluissa mainitaan myös kehityskeskustelut, joiden kautta esimies oppii tuntemaan työntekijöitä.

Esimies voisi välillä osallistua käytännön työhön, jolloin hän voisi tiedostaa ongelmia paremmin. Esimies ei tiedä kaikkea, mitä työpisteellä tapahtuu, joten hän ei aina tiedä yksityiskohdista. Esimies voi perehtyä hiljaiseen tietoon ja kuunnella. Jos joku osaa jotain, sitä ei saisi mitätöidä.

Se on pientä hienosäätöä loppu viimein se hiljainen tieto, niin mä välillä koen et sitä mitätöidään täällä.

Esimiehen rooli on siitä kohtaa tärkeää, jos on joku vaikea asia. Monta kertaa asia menee paremmin perille, kun esimies kertoo sen. Esimerkiksi työkavereiden välillä, toinen ei välttämättä uskalla kertoa, jolloin esimies voi olla kantava voima ja uskaltaa kertoa, jolloin asia menee perille. Esimiehellä on auktoriteetti ja valta, jolloin työt tehdään niin kuin hän sanoo.

Joskus voi olla semmonen tilanne et toinen työntekijä kertoo toiselle ja mitään ei tapahdu ennen ku esimies tulee ja sanoo et nyt se tehdään näin.

Esimiehen tulisi lähteä liikkeelle tarpeesta hiljaisen tiedon kohdalla. Haastateltavan näkökulmasta helpoin tapa hiljaisen tiedon esiintuomisessa on poissaolot ja työn kierto. Työn kierrossa toinen työntekijä saattaa nähdä ongelmakohtia toisen työssä. Esimies voi edesauttaa hiljaisen tiedon tunnistamista rohkaisemalla niin, että havaitut ongelmat uskalletaan tuoda esiin. Se ei välttämättä kuitenkaan tarkoita suoraan ongelmaa ja toisen laiminlyöntiä, mutta tietoa joka pitää jakaa. Joku voi toki kokea sen suorana hyökkäyksenä itseään kohtaan. Tässä kohtaa onkin hyvä yrittää kertoa se positiivisella tavalla.

Haastateltava näkee esimiehen roolin sellaisena, että esimies on tehnyt selväksi vastuunsa ja rohkeuden jakaa tietoa, ilman että työntekijän tarvitsee pelätä leimautuvansa asioihin puuttujaksi. Pitkään samassa paikassa työtä tehneenä ei kuitenkaan tule mieleen jakaa hiljaista tietoa. Esimies voisi useammin kysyä ja seurata esimerkiksi ekstratyöntekijöiden kohdalla asioita, jotka liittyvät työskentelyyn ja siihen tarvittaviin työkaluihin. Olemalla

positiivinen ja rohkaisemalla työntekijöitä, esimies voi edesauttaa hiljaisen tiedon käsittelyä. Esimies pystyy tarkkailemalla havaitsemaan ongelmakohtia, joihin hän tarttuu sekä tunnistamaan työntekijöiden hiljaista tietoa. Harvoin työntekijät vievät kuitenkaan käytäntöön omaa hiljaista tietoaan. Asioita saatetaan päästää ilmoille, mutta niitä ei oteta mukaan käytännön työskentelyyn. Tässä kohtaa esimies voisi katsoa, että asiat menevät käytäntöön asti. Tiedon jakaminen kasvattaisi luottamusta ja antaisi sellaisen tunteen, että työkaveri haluaa auttaa. On ihmisiä, jotka haluavat tehdä aina kaiken samalla tavalla eikä halua luopua siitä, vaikka olisi jokin muu tapa tehdä asioita.

Muutos, vaikka se ois kuin pieni muutos nii se saattaa ahdistaa joitakin ihan hirveesti.

Erilaiset luonteenpiirteet vaikuttavat hiljaiseen tietoon ja käsittelyyn. Työtä suorittamalla ei ajatella sen enempää koko asiaa. Vastakohtaisesti on työntekijöitä, jotka pienestäkin asiasta saavat ihmetyksen aiheita, miksi joku asia tehdään näin. Jos ei ole tarvinnut miettiä tai ei ole halunnut miettiä koko asiaa, niin on aika vaikea puhua hiljaisesta tiedosta. Silloin voitaisiin keskittyä paremmin ja kaivaa itse tietoa, mutta moni vaan suorittaa omaa työtään. On helppo toimia, kun annetaan tehtävät, tehdään tehtävä, jonka jälkeen lähdetään vapaa-ajalle.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hiljaisesta tiedosta on tehty monenlaisia tutkimuksia ja aihe on tullut ajankohtaiseksi suurien ikäluokkien vanhenemisen yhteydessä sekä sisällytetty 2000-luvulla muun muassa moneen opinnäytetyöhön. Siitä löytyi näin ollen paljon teoriaa. Hiljainen tieto on edelleen hyvinkin ajankohtainen ja tämä näkyi esimerkiksi kirjojen saatavuudessa. Moni hiljaista tietoa käsittelevä kirja oli lainattu, joka kertoo sen suosiosta. Tämä kertoo myös sen merkityksestä ja tärkeydestä nykypäivänä. Hiljainen tieto on yrityksen kilpailuvaltti, jota vasta harvat yritykset ovat hyödyntäneet. Lisäksi se on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Haasteena olikin löytää uudenlainen näkökulma ja lähestymistapa aiheeseen.

Jokaisessa yrityksessä tulee jossain vaiheessa tilanne, että uutta työvoimaa palkataan tai vanhoja työntekijöitä lähtee. Kummassakin tapauksessa hiljaisella tiedolla on suuri merkitys. Kun asia tiedostetaan, voidaan teoriassa mainittuja keinoja käyttää tapauskohtaisesti näissä tilanteissa. Yrityksen kannattaa alusta asti hyödyntää hiljaista tietoa, mutta usein siihen reagoidaan vasta, kun työntekijän eläköityminen on edessä tai yhteistoimintaneuvotteluiden tuloksena on irtisanoutumiset. Silloin on kuitenkin jo liian myöhäistä. Koska hiljaisen tiedon siirtäminen on prosessi, se ei tapahdu yhdessä päivässä. Ennakoidulla pystytään säilyttämään osaaminen ja hiljainen tieto yrityksessä ja näin ollen jatkaamaan liiketoimintaa. Osaavat työntekijät ovat yrityksen voimavara ja ilman niitä yrityksessä ei ole toimintaa.

Kirjoittajalla on omakohtainen kokemus hiljaisesta tiedosta. Työpaikoilla hän on huomannut, kuinka paljon hiljaista tietoa työyhteisöissä on. Etenkin vanhoilla konkareilla tätä on erityisen paljon. Nuorena haluaa kehittyä ja saada oppia rautaisilta ammattilaisilta. Kuitenkin nykypäivänä ainainen kiire ei anna tilaisuutta jatkuvaan vuoropuheluun. Osa konkareista saattaa tuntea nuoremman neuvomisen aikaa vaativalta ja omaa työntekoa hidastavalta. Suurten ikäluokkien eläköityminen kuitenkin on edessä ja heissä on yritysten yksi tärkein voimavara: hiljainen tieto ja tietämys.

Tulevana esimiehenä kirjoittaja halusi oppia hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä, jakamista ja siirtämistä paremmin. Uudelle työpaikalle tullessa on helpompi nähdä ulkopuolisen silmin hiljainen tieto. Vakituiset työntekijät ovat tottuneet työhönsä, jolloin siitä on tullut automatisoitunutta. Määrätyt työtehtävät tehdään päivän aikana eikä niiden tekemiseen tarvitse ajatustyötä. Tekeminen tulee luonnostaan pitkän työuran tehneellä, sillä sellaiselle henkilölle on kertynyt paljon kokemusta.

Yhteenvedona tutkimuksesta voisi sanoa, että hiljainen tieto saatetaan tunnistaa, mutta sitä ei osata jakaa. Tähän vaikuttavat työntekijän kokemus, työnkuva ja yksilön omat ominaisuudet. Toiset tunnistavat hiljaista tietoa ja osaavat sen kautta jakaa sitä, toiset taas eivät. Hiljaista tietoa ei ole ajateltu ollenkaan, jolloin sen olemassa oloa ei ole tiedostettu. Työn teko on osalla automatisoitunutta toimintaa eikä siitä suoranaisesti osata erottaa omaa hiljaista tietämystä. Hiljaista tietoa on paljon, mutta sitä ei koeta ongelmaksi. Asioista keskustellaan avoimesti, joten luottamuspulaa ei ole. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä kommunikointi edesauttavat hiljaisen tiedon näkyväksi saamista, jakamista ja siirtämistä. Hiljaisen tiedon ongelmaksi saattaa muodostua muun muassa toisen ihmisen vastaanottavaisuus. Vaikka itse jakaisi tietoa, ei toinen välttämättä ole halukas vastaanottamaan tietoa. Tunnistettavissa myös vähättelyä omasta osaamisesta ja tietämyksestä, koska ”konkarit osaavat kertoa paremmin”.

Haastateltavien keski-ikä on 39 vuotta eli voidaan sanoa, että tutkimusjoukko on melko nuorta. Osalla työntekijöistä on esimieskoulutus ja juuri he osasivat kertoa enemmän hiljaisesta tiedosta sekä tunnistaa sitä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että mitä enemmän on kokemusta, sitä enemmän on hiljaista tietoa ja näin ollen ihminen tunnistaa sitä herkemmin. Hiljainen tieto on tullut tutuksi muun muassa harjoittelijan perehdyttämisen yhteydessä. Tuloksista nousi selkeästi esille, että kaikki haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon tärkeäksi. Myös esimiehen rooli hiljaisen tiedon käsittelyssä oli omalla tavallaan tärkeää. Lähes kaikki haastateltavista kertovat, että hiljaista tietoa jaetaan työyhteisössä, mutta varsinaisesta hyödyntämisestä ei oltu niin varmoja.

Jokaisessa organisaatiossa hiljainen tieto on erilaista ja siihen vaikuttaa myös organisaatiossa työskentelevien henkilöiden henkilökohtainen hiljainen tieto. Yritykselle X työntekijävien kierrätys ja työpareina työskentely voisivat olla hyviä keinoja. Toisen saappaisiin astuminen antaa uutta näkökulmaa työntekoon ja esimerkiksi äkillinen sairauspoissaolo ei sekoita liikaa pakkaa työpaikalla. Osittain tämä on jo käytössä yrityksessä, mutta lähinnä poissaolotilanteissa. Esimiehen tulisi miettiä jokaiselle työntekijälle työyhteisöstä sijainen, joka pystyy työskentelemään vakituisen työntekijän tehtävissä. Nämä työntekijät voisivat olla työpari. Pehdyttäminen voisi olla myös yksi keino hiljaisen tiedon siirtämiseen ja jakamiseen. Siinä uusi työntekijä työskentelisi eri työpisteillä ja olisi vuorolleen vakituisen työntekijän pari. Nykypäivänä vajanaisen pehdytyksen syynä on kiire eikä ymmärretä sen tärkeyttä pidemmällä aikajanelalla. Työntekijöillä voisi olla myös yhteinen päiväkirja, johon he kirjoittavat muistiin muun muassa käytännön kautta opittua tietämystään ja tärkeää tietoa. Esimerkiksi useissa hotelleissa tämä käytäntö onkin käytössä. Vuorotyössä seuraavan työntekijän on helppo jatkaa siitä, mihin edellinen jäi, kun hän voi lukea, miten edellinen työvuoro on sujunut. Mestari-oppipoikamalli on myös varheen otettava vaihtoehto hiljaisen tiedon jakamisprosessissa, koska sitä voi hyödyntää myös pelkistettynä versiona.

Työn tarkoituksena oli saada työntekijät ymmärtämään hiljaisen tiedon olemassaolon. Haastattelut varmasti avasivat monen silmät, koska osa haastateltavista ei tiennyt aikaisemmin, mitä hiljainen tieto on. Tarkoituksena oli myös lisätä omaa osaamistani kyseiseen aihealueeseen ja tutkimuksen tekoön. Koen, että olen oppinut paljon tutkimusprosessista ja laadullisen tutkimuksen teosta. Aiheena hiljainen tieto on mielenkiintoinen ja se varmasti vaikutti osaltaan työn valmistumiseen melko nopealla aikataululla.

Työn tavoitteena oli tuoda näkyviin työntekijöiden ja yrityksen hiljaista tietoa sekä antaa työkaluja hiljaisen tiedon käsittelemiseen. Mielestäni sain haastatteluista paljon irti ja tutkimustuloksista nousi esille sellaista tietoa, johon yrityksen X on helppo tarttua. Halutun kehittämiskohteen mukaan, yritys voi hyödyntää sille sopivia keinoja hiljaisen tiedon käsittelemiseksi. Seuraavaksi yrityksessä voitaisiin tutkia, miten nämä keinot ovat vaikuttaneet esimerkiksi työilmapiiriin ja kommunikointiin. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten vuokratyöntekijät kokevat hiljaisen tiedon, kun he työskentelevät yrityksessä.

Tutkimustavan reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä pohdittaessa esiin nousee aina kyseenalaistettavia kohtia. Haastattelussa on aina riskinä, että haastateltavan omat mielipiteet ja näkemykset vaikuttavat tutkimustuloksiin. Pysin haastattelutilanteessa ylläpitämään keskustelua, mutta en johdattelemaan sitä mieleiseeni suuntaan. Tutkimustulosten analyysivaiheessa on oltava tarkkana siinä, että omat asenteet eivät vääristä tuloksia. Haastattelujen nauhoittaminen vaikutti varmasti tutkimustulosten luotettavuuteen, sillä haastatteluissa ilmenevät asiat eivät jääneet pelkkien muistiinpanojen ja oman muistamisen varaan. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille samoja asioita, joita on teoriassa käsitelty. Näin ollen voin sanoa, että tutkimus on tässä kohtaa onnistunut. Työn luotettavuuden kohdalla voidaan pohtia myös haastateltavien määrää. Mielestäni yhdeksästä haastattelusta saatu materiaali on kuitenkin tarpeeksi kattava tämän kaltaiseen työhön. Uskon, että yritys X saa tästä opinnäytetyöstä kaiken tarvitsemansa tiedon, jolla se voi kehittää ja hyödyntää hiljaista tietoa jatkossa.

LÄHTEET

Helin, K. 2006. Kun tiedostaminen ja osaaminen kohtaavat. Työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tampere: PIRAMK HyNä-hanke.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto.

Inspirans. 2016. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettu 3.10.2016.
<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

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

Kolehmainen, I. 2009. Johda osaamista. Osallistava osaamisen johtamismalli. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kurkela, R. 2006a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Virtual Statistics. Tilastokeskus. Luettu 8.11.2016.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Kurkela, R. 2006b. Teemahaastattelu. Virtual Statistics. Luettu 10.11.2016.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lehkonen, H. Hiljainen tieto. Luettu 28.9.2016.
<http://hiljaintieto.com/>

Nuutinen, O. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto. Luettu 28.9.2016.
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Puntari, I & Roos, S. 2007. Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatio tutkimus 31 (3), 6—10.

Seies, E-R. 2009. Tee näkymätön näkyväksi. Julkaistu 18.9.2009. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 28.9.2016.
<http://www.talouselama.fi/kirjat/tee-nakymaton-nakyvaksi-3417599>

Suur-Inkeroinen, S. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen. Case- tutkimus mesarit ja kisällit. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Talouselämä. 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Julkaistu 12.10.2009. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 28.9.2016.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko-hiljaisen-tiedon-3405442>

Thompson, S. 2014. How to Apply Hemingway's "Iceberg Theory" to Content Marketing. Julkaistu 11.11.2014. Luettu 28.9.2016.

<http://www.komarketingassociates.com/blog/apply-hemingways-iceberg-theory-content-marketing/>

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. 1.-2. painos. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2005. Ammattitaito jakoon. Hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki: Edita.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Valtiokonttori. 2013. Hiljaisen tiedon johtaminen. Julkaistu 10.1.2013. Päivitetty 8.6.2015. Luettu 28.9.2016.

[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johdantamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Aly_ala_jata__Osaa_ja_opi/Hiljaisen_tiedon_johtaminen\(45439\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johdantamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Aly_ala_jata__Osaa_ja_opi/Hiljaisen_tiedon_johtaminen(45439))

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

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutus:

Ammattinimike:

Työvuodet yrityksessä:

Yksilön hiljainen tieto

- Tiedätkö mitä on hiljainen tieto?
- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista?
- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omasta työstäsi?
- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa työssäsi?
- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut?

Organisaation hiljainen tieto

- Jaetaanko hiljaista tietoa jollakin tapaa työyhteisössäsi?
- Miten hiljaista tietoa hyödynnetään työyhteisössäsi?
- Onko työyhteisössäsi esteitä hiljaisen tiedon jakamiselle tai siirtymiselle?
- Mikä voisi edistää hiljaisen tiedon siirtymistä/jakamista työntekijöiden välillä?
- Koetko hiljaisen tiedon tärkeäksi työyhteisössäsi?

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on?
- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten?
- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on? Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä?
- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista?

Esimiehen rooli hiljaisen tiedon johtamisessa

- Kuinka esimies voisi edesauttaa hiljaisen tiedon tunnistamista, tunnustamista, näkyväksi tekemistä, jakamista tai siirtämistä?
- Millaisena näet esimiehen roolin hiljaisen tiedon käsittelyssä?