

Aapo Koski

**HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT  
JA TIEDON SÄILYTTÄMINEN ORGANISAATIOSSA –  
CASE HENKILÖSTÖPALVELUYRITYS**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2014

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ja tiedon säilyttäminen organisaatiossa – Case Henkilöstöpalveluyritys

Tekijä: Aapo Koski

Oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ \_x\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Licensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 106 + 2

Vuosi: 2014

### Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja kuinka hiljaista tietoa voidaan säilyttää organisaatiossa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemusperäistä ja monesti yrityksen kannalta sitä oleellisinta ja tärkeintä tietoa, jota tarvitaan, kun luodaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Merkittävydestään huolimatta, hiljaista tietoa on vaikea säilyttää ja juurruttaa organisaatioon, mikä tekee siitä tärkeän tutkimuskohteen. Tutkimuskohteena tässä tapaustutkimuksessa on konsulttien ja myyjien hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät. Aikaisempaa tutkimustietoa ei aiheesta juuri löydy, mikä tekee tutkimuksesta tärkeän ja asettaa tutkijalle omanlaiset haasteensa.

Tutkimusaineisto koostuu kuudesta henkilöstöpalveluyrityksen konsulteille ja myyjille suunnatuista puolistrukturoiduista teemahaastattelusta, joita analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu hiljaisen tiedon käsityksistä ja tässä tutkimuksessa hiljaista tietoa käsitellään organisaation sisäisen tiedonjakamisen näkökulmasta.

Tutkimustulosten mukaan henkilöiden välinen luottamus, organisaatiokulttuuri ja mahdollisuus vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä, ryhmätyötä ja hiljaisen tiedon jakamista arvostava, organisaatiokulttuuri edistää hiljaisen tiedon jakamista. Ajan puute esitettiin tutkimuksessa suurimmaksi esteeksi hiljaisen tiedon jakamiselle. Tutkimuksen mukaan hiljainen tieto säilyy eritoten henkilöiden päässä. Hiljainen tieto pystytään säilyttämään myös järjestelmissä, mutta tällöin henkilön pitää itse tiedostaa, mihin organisaation toimintoihin oma hiljainen tieto liittyy. Yhtenäisten järjestelmien puuttuminen vaikeutti hiljaisen tiedon säilyttämistä. Hiljaisen tiedon juurruttaminen organisaation toimintoihin ei onnistu, elleivät kaikki henkilöt ymmärrä, mihin toimintoihin liittyy tieto on hiljaista tietoa.

Tutkimustulosten mukaan tiimien sisällä kasvotusten tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen konsulttien ja myyjien välillä on tehokasta, koska organisaationkulttuuri ja luotettavuus henkilöiden välillä edistävät tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakaminen tehostuu eri tiimien välillä ja tiimien ulkopuolisten työntekijöiden kesken, jos aikaa hiljaisen tiedon jakamiseen lisättäisiin. Esi- miesten tulisi korostaa organisaatiossa hiljaisen tiedon säilyttämisen tärkeyttä, minkä seurauksena hiljaisen tiedon säilyttämisestä ja juurruttamisesta organisaation prosesseihin tulisi osa organisaatiokulttuuria. Järjestelmien kehittäminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen tiedon kirjauttamisessa helpottaisivat tiedon säilyttämistä organisaatiossa.

Avainsanat: *hiljainen tieto, konsultti, myyjä, henkilöstöpalveluyritys, teemahaastattelu*

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi \_x\_

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Aikaisempaa tutkimusta .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	8
2	TIETO JA HILJAINEN TIETO .....	10
2.1	Tieto.....	10
2.1.1	Mitä tieto on? .....	11
2.1.2	Knowledge management (Tietämyksen hallinta).....	14
2.1.3	Tiedon merkitys tutkimuksessani.....	16
2.2	Hiljainen tieto .....	16
2.2.1	Hiljaisen tiedon tutkimus .....	17
2.2.2	Hiljaisen ja näkyvän tiedon suhde.....	19
2.2.3	Hiljaisen tiedon sijainti ja tunnistaminen .....	20
3	HILJAISEN TIEDON KÄSITYKSET TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ .....	22
3.1	Hiljaisen tiedon jakaminen ja siihen vaikuttavat tekijät .....	22
3.1.1	Motivaation merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa.....	25
3.1.2	Kyvyn merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa .....	28
3.1.3	Mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa .....	29
3.1.4	Luottamuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa .....	31
3.1.5	Organisaatiokulttuurin merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa .....	34
3.2	Hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa.....	36
3.2.1	Hiljaisen tiedon ei-kodifioitu näkemys .....	37
3.2.2	Hiljaisen tiedon kodifioitu näkemys .....	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄ .....	41
4.1	Laadullinen tutkimus .....	41

4.2	Tapaustutkimuksen kohteena henkilöstöpalveluyritys .....	42
4.2.1	Myyjä .....	44
4.2.2	Konsultti .....	45
4.3	Puolistrukturaalinen teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	45
4.3.1	Haastateltavien valinta .....	46
4.3.2	Haastateltavien esittely .....	47
4.4	Haastatteluaineiston analyysi .....	49
5	<b>HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	
	<b>TUTKIMUSTULOKSINA .....</b>	<b>51</b>
5.1	Hiljaisen tiedon määrittely ja korrelaatio tehtäviin .....	51
5.2	Tiedon ja hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa .....	53
5.3	Motivaatiotekijät ja kyvyt hiljaisen tiedon jakamisessa .....	56
5.4	Mahdollisuus ja luottamuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa .....	62
5.5	Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamisessa .....	69
5.6	Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja juurruttaminen organisaation sisällä .....	71
5.7	Tutkimustulosten yhteenveto .....	79
6	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>89</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>93</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>107</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	107
	<b>KUVIOT</b>	
	Kuvio 1. Hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa .....	91

## 1 JOHDANTO

Itseäni on jo kauan kiinnostanut hiljainen tieto ja sen jakamiseen vaikuttavat tekijät. Kiinnostuin hiljaisen tiedon käsitteestä luettuani Ikujiro Nonakan sekä Hirotaka Takeuchin teoksen *The Knowledge Creating Company* (1995). Kirjassa käsitellään hiljaista tietoa ja sitä miten se vaikuttaa yritysten eri tuotteiden valmistamiseen ja innovaatioiden luomiseen. Hiljainen tieto on monesti yrityksen kannalta sitä oleellisinta ja tärkeintä tietoa, jota useimmiten tarvitaan, kun luodaan uusia innovatiivisia ratkaisuja. Hiljaisen tiedon ongelmana on sen dokumentoiminen ja jakaminen. Jakaminen muiden henkilöiden kanssa on hyvin vaikeaa, koska hiljaisen tiedon haltijan voi olla vaikeaa tunnistaa kyseistä tietoa sen abstraktisuuden takia. Joskus jopa henkilöt itse eivät osaa selittää omaavaansa hiljaista tietoa. Tällainen tieto on erittäin tärkeää erilaisille organisaatioille. Se on niin sanotusti tietoa, jolla esimerkiksi markkinoilla ratkaisevasti erotuttaa omalla tuotteella muista. Miten esimerkiksi ihminen pystyy selittämään, miten polkupyörää ajetaan? Osaamme tehdä eri asioita ilman, että osaisimme selittää niitä.

Käsittelen hiljaista tietoa konsultin ja myyjän näkökulmasta. Tarkoitukseni on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat konsulttien ja myyjien hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkin, miten he jakavat hiljaista tietoa keskenään ja muualle organisaatioon. Pysin myös selvittämään hiljaisen tiedon säilyttämisen ja juurruttamisen mahdollisuuksia organisaatiossa. Jatkuvasti lisääntyvä ulkoistaminen lisää tilanteita, joissa asiakas tilaa organisaatiolta rekrytointipalveluja. Tärkeää on, että myyjät ja konsultit jakavat organisaatioon tietoa, joka syntyy asiakkuuksissa ja toimeksiannoissa. Organisaation sisällä on tärkeää kysyä oikeita kysymyksiä ja jakaa tärkeää tietoa. Olen saanut toimeksiannon tutkimukseeni henkilöstöpalveluyritykseltä. Olen kuitenkin itse saanut määrätä, mitä aihetta lähdän tutkimaan. Yrityksen, jolle tutkimukseni teen, nimen olen paljastanut ohjaini.

Aiempaa tutkimusta aiheesta ei hirveän paljon ole tehty. Hiljaista tietoa ja sen jakamista on sinällään käsitelty paljon, mutta nimenomaan konsultin ja myyjien hiljaisen tiedon jakamisen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta tutkimusta ei ole. Tutkimukseni on mahdollista avata uusia näkökulmia organisaation tiedon jakamisen tutkimuksessa. Teoriaa hiljaisesta tiedosta ja sen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä löytyy kuitenkin tarpeeksi tutkimuksen toteuttamiseen. Aineistoni olen kerännyt teemahaastatteluilla, joita olen tehnyt henkilöstöpalveluyrityksen myyjille ja konsulteille. Tutkimuksestani tulee olemaan hyötyä eritoten henkilöstöpalveluyritykselle, jolle tutkimukseni teen sekä tietysti myös heidän asiakkailleen, koska tiedon paremman jakamisen myö-

tä myös asiakkaiden toimeksiantoja pystytään toteuttamaan paremmin. Uskon, että tutkimukseni antaa myös uutta näkökulmaa muille henkilöstöpalveluyrityksille sekä organisaatioissa tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen tutkimukselle.

## 1.1 Aikaisempaa tutkimusta

Hiljaisen tiedon käsite on viime vuosikymmeninä ollut esillä muun muassa yrityksillä, joiden ratkaisut pohjautuvat tietoon. Ensimmäisenä hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) määritteli Polanyi (1958). Hänen mukaansa hiljainen tieto on erittäin abstrakti käsite, joka henkilöityy ja on kontekstiin ja tilanteisiin sidonnaista (Polanyi 1962). Myös Nonaka ja Takeuchi (1995) yhtyivät näihin näkemyksiin. Heidän mukaansa hiljaisen tiedon kodifiointi ja jakaminen ovat ongelmallisia nimenomaan hiljaisen tiedon abstraktin ja henkilöön sidonnaisuuden takia. Suomessa hiljaista tietoa, sen määritelmiä ja merkitystä organisaatioiden toiminnassa on käsitelty 1990-luvulta lähtien (Koivunen 1997; Haldin-Herrgard 2004, Virtainlahti 2009, Puusa & Reijonen 2011). Hiljainen tieto on tärkeää saada varastoon, jotta henkilövaihdokset organisaatioissa, eivät vahingoita organisaation toimintaa.

Teoreettisessa viitekehyksessäni puhutaan hiljaisen tiedon jakamisesta, jota käsitellään eri teoksien kautta. (McCinnis & Jarkowski 1989; Nonaka & Takeuchi 1995; Konno & Nonaka 1998; Argote, McEvily & Reagan 2003; Ipe 2003; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2009; Virtainlahti 2009). Hiljaisen tiedon jakaminen on erittäin tärkeää, koska se hyödyttää sekä itse organisaatiota että yksilöä organisaatioissa (Yi 2009). Tietoa pidetään liiketoiminnassa avaintekijänä yrityksen menestymisen kannalta (Davenport & Prusak 1998; Dussauge 2000; Kale 2000; Virtainlahti 2009). Aiemmissä tutkimuksissa on käsitelty motivaation (Argote ym. 2003; Siemsen ym. 2008; Barachini 2009; Lam & Lambermont-Ford 2010) ja palkitsemisen (Viitala 2002; Laupase & Fink 2002; Virtainlahti 2009) merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa. Motivaatio lisääntyy eritoten mielekkäiden työtehtävien ja autonomisen vapauden myötä (Lam & Lambermont-Ford 2010). Palkitsemisen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa riippuu muun muassa iästä (Virtainlahti 2009). Aineeton palkitseminen, kuten esimerkiksi tunnustus hyvästä työstä, on nähty lisäävän hiljaisen tiedon jakamista. (Laupase & Fink 2002; Kankanhalli 2005; Mohamed 2009).

Yksilön kyky jakaa hiljaista tietoa vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen (Ipe 2003; Siemsen 2008; Puusa & Reijonen 2011). Asiantuntijoilla on usein kyky hiljaisen tiedon jakamiseen (Sheehan 2005). Asiantuntijalla tulee olla kyky ymmärtää tietoa (Uzzi 1999; Levin & Cross

2004: Riege 2005) sekä kyky välittää tietoa toisille (Siemsen 2008). Asiantuntijan kyvykkyys hiljaisen tiedon jakamiseen rakentuu kokemuksen kautta (Puusa & Reijonen 2011). Mahdollisuus hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa siihen, milloin ja miten hiljaista tietoa jaetaan. Aika tai sen puute (Siemsen 2008; Gubbins ym. 2012), olosuhteet (Siemsen 2008), tilanteen epävirallisuus tai virallisuus (Laupase & Fink 2002) ja oppimiseen mahdollistava toiminta (Swift & Hwang 2013) ovat tutkimuksissa osoittautuneet hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistaviksi tekijöiksi. Tietty ”Ba”-tila, joka voi olla virtuaalinen tai kasvotusten tapahtuva, mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamista. (Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2000) ”Ba”-tilassa hiljainen tieto voidaan kerätä ja yhdistää (Virtainlahti 2009).

Luottamus koetaan eri teoksissa ja tutkimuksissa merkittäväksi hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Lucas 2005; Foos 2006; Holste & Fields 2010; Cumberland & Githens 2012; Swift & Hwang 2013). Eritoten tunteeseen perustuva luottamus lisää hiljaisen tiedon jakamista ihmisten välillä organisaatiossa (Holste & Fields 2010; Swift & Hwang 2013). Jos organisaation päämääränä on oppiminen, nähdään sen lisäävän hiljaisen tiedon jakamista. Samalla myös eri henkilöiden keskinäinen luottamus lisää tiedon ymmärtämistä (Balkin ym., 2010).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa eri tutkimusten mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen (Yang 2007; Issa & Haddad 2008; Borges 2013). Organisaatiokulttuurin on tärkeää tukea oppimista (Nonaka & Takeuchi 1995; Bock & Kim; Sung & Baek-Kyoo 2011). Joustava organisaatiokulttuuri lisää avoimuutta ja edistää hiljaisen tiedon jakamista (Nonaka & Takeuchi 1995). Eritoten klaanikulttuurin nähdään lisäävän hiljaisen tiedon jakamista (Suppiah 2011; Borges 2013).

Hiljaisen tiedon säilyttämisestä organisaatiossa on yleisimmin kaksi käsitystä. Hiljainen tieto säilyy ihmisissä (Snowden 2002; Venkitachalam 2012) tai se konvertoidaan näkyväksi, jonka myötä se voidaan varastoida organisaation muistiin (Nonaka & Takeuchi 1995; von Krogh ym. 2000; Virtainlahti 2009; Gubbins ym. 2012).

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimukseni tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että konsultti ja myyjä jakavat hiljaista tietoa organisaatiossa eritoten keskenään. Rekrytointiprosessien onnistumisten kannalta on tärkeää, että organisaation sisällä jaetaan tietoa liittyen asiakkaisiin ja toimintoihin heidän kanssaan. Tiedon jakaminen antaa myyjille ja konsulteille paremmat työkalut

tehtäviensä suorittamiseen. Teen tutkimustani toimeksiantona Suomessa toimivalle henkilöstöpalveluyritykselle. Anonymiteettisistä käytän tutkimuksessa toimeksiantajastani nimeä henkilöstöpalveluyritys. Tutkimusongelmaa määrittelen seuraavien tutkimuskysymysten kautta. Pääkysymykseni, johon etsin vastausta on:

***Mitkä tekijät vaikuttavat konsulttien ja myyjien hiljaisen tiedon jakamiseen?***

Pyrin tarkentamaan pääkysymystä seuraavien alakysymysten avulla:

***Mitkä ovat luottamuksen, motivaation, kyvyn, mahdollisuuden ja organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen***

***Miten hiljaista tietoa pystyy säilyttämään ja juurruttamaan organisaatioon?***

Tarkoitukseni on löytää hiljaisen tiedon jakamiselle parhaat mahdolliset puitteet. Tutkin hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä organisaation sisällä. Haluan nimenomaan etsiä ratkaisuja henkilöstöpalveluyritykselle. Tutkimuskysymyksiini etsin ratkaisua teemahaastatteluilla, joita teen henkilöstöpalveluyrityksen konsulteille ja myyjille. Analyysini toteutan sisällönanalyysinä. Henkilöstöpalveluyrityksen esittelen tarkemmin luvussa neljä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimukseni ensimmäisessä luvussa olen johdatellut tutkimustani ja kertonut hieman sen taustoista. Olen ottanut esille aiempaa tutkimusta ja kertonut lyhyesti, tutkimukseni kannalta tärkeimmistä käsitteistä. Olen myös selostanut, minkä takia olen valinnut kyseisen tutkimusaiheen ja kertonut mitä tavoitteita tutkimukselleni olen asettanut. Olen avannut tutkimukseni tehtävää ja esittänyt tutkimuskysymyksiä, joihin pyrin vastaamaan tutkimukseni myötä.

Toisessa luvussa käsittelen aluksi tietoa historian saatossa syntyneiden eri määritelmien myötä. Avaan myös syvemmin tieto-käsitettä ja selitän mitä sana tieto sisältää. Tiedon alakäsitteitä pyrin myös käsittelemään sen verran, kun se mielestäni tässä tutkimuksessa on tarpeen. Kerron myös tietämyksen hallinnasta ja sen alakäsitteistä tiedon- ja osaamisen johtamisesta. Otan tässä luvussa käsittelyyn tutkimuksen kannalta olennaisen hiljaisen tiedon. Määrittelen hiljaisen tiedon aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten avulla. Käsittelen hiljaista tietoa yleisesti historian saa-



tossa tärkeiden teosten pohjalta. Sivuan myös loppuvaiheessa hiljaisen ja näkyvän tiedon suhdetta sekä tapoja, joilla hiljaisen tiedon sijaintia pystytään tunnistamaan.

Kolmannessa pääluvussa käsittelen tutkimukseni tärkeimpiä teemoja. Käsittelen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on nostettu esiin. Lopuksi käsittelen hiljaisen tiedon säilyttämiseen liittyviä käsityksiä. Kyseisessä pääluvussa rakennan tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen.

Neljännessä luvussa kerron tutkimukseni toteutuksesta ja menetelmästä. Avaan laadullisen tutkimuksen peruspiirteitä sekä tapaustutkimuksen ja puolistrukturaalisen teemahaastattelun tunnusmerkkejä. Perustelen kappaleessa, miksi olen päätenyt juuri tietynlaiseen menetelmään ja miten se vaikuttaa tutkimukseni toteuttamiseen. Esittelen samalla myös henkilöstöpalveluyrityksen, haastateltavat henkilöt ja avaan konsulttien ja myyjien työnkuvaa.

Viidennen luvun tarkoituksena on esitellä haastatteluistani syntyneitä tutkimustuloksia. Tutkimustulosten tarkoituksena on näyttää, mitä konsultit ja myyjät ovat omin sanoin tuoneet esiin tutkimuskysymysten kannalta. Tällä tavoin saan haastateltavien äänen kuuluviin. Luvun lopussa teen yhteenvedon tutkimustuloksista, jotka ovat syntyneet teorian ja aineiston kautta. Vertailen keräämäni aineiston ja aiemman tutkimuksen sekä teosten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tarkoitukseni on saada näkyvästi selville, mitkä asiat ovat yhdenmukaisia teorian ja aineiston välillä. Mahdollisesti löydän teorian ja aineiston välillä myös eroavaisuuksia, jolloin saatan saada tutkimuksestani jotain uutta esille.

Kuudennessa luvussa kerron tutkimukseni johtopäätökset. Käsittelen tutkimuksen etenemistä. Puhun siitä, mitä ongelmia, vaikeuksia tai eri tilanteita kohtasin tutkimusta tehdessäni. Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiini, joita esitin tutkimukseni alussa. Lopuksi esittelen jatko-tutkimusehdotuksia.

## 2 TIETO JA HILJAINEN TIETO

Teoreettinen viitekehyseni muodostuu hiljaisen tiedon käsityksistä. Jotta voin ymmärtää hiljais-ta tietoa, tulee minun aloittaa tieto-käsitteen tarkastelulla. Avaan tässä luvussa tutkimukseni pää-käsitteitä ja niiden suhdetta tutkimukseeni.

### 2.1 Tieto

Tietoa käsiteltiin ensimmäisenä Antiikin Kreikassa. Platon oli ensimmäisiä, jotka ottivat tiedon ja sen määrittelyn lähempään tarkasteluun. Platonin mukaan tieto on samaa kuin oikea käsitys yhdessä selityksen kanssa. Se, mikä on selittämätöntä, jää tiedon ulkopuolelle. (Platon 1999.) Tiedon mahdollisuuden, rajojen, lähteiden perusteiden, pätevyyden ja varmuuden tutkimusta filosofian osana on 1800-luvulta lähtien kutsuttu epistemologiaksi (Niiniluoto 1997, 15). Länsi-maisessa filosofiassa on kaksi epistemologista traditiota, jolla tietoa on tutkittu: rationalismi ja empirismi. Rationalismin mukaan oikea tieto on ideaalinen mentaalinen prosessi, eikä aistimuk-sellisen kokemuksen tuote. Matematiikkaa pidetään tällaisen ajattelutavan esimerkkinä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 21–22; Platon 1999.) Empirismin mukaan ei ole olemassa kokemukseen pe-rustumatonta tietoa vaan tiedon ainoa lähde on aistimuksellinen kokemus (Nonaka & Takeuchi 1995, 21–22). Toinen suuri ero empirismin ja rationalismin välillä on metodissa, jolla tietoa han-kitaan. Rationalismin mukaan tieto voidaan saavuttaa deduktiivisesti vetoamalla mentaalisiin rakenteisiin, kuten esimerkiksi konsepteihin, lakeihin tai teorioihin (Nonaka & Takeuchi 1995, 22; Platon 1999). Toisin sanoen tosi asioita yhdistelemällä saadaan tosi lopputulos. Empirismin idean mukaan tieto kumpuaa induktiivisesti tietyistä aistimuksellisista kokemuksista (Nonaka & Takeuchi 1995, 22; Aristotle 2006).

Platon oli ensimmäinen, joka rakensi tiedon määritelmää rationalistiselta näkökannalta. Hänen mukaansa ainoa varma keino saada tietoa todellisuudesta on järjen kautta. Ihmisen tulee käsitellä asioita objektiivisesti riippumattomana silmistään korvistaan ja ruumiistaan. Tällöin ihminen voi Platonin mukaan päästä käsiksi totuuteen ja viisauteen. (Platon 1999, 17.) Platonin oppilas Aris-toteles oli kriittinen Platonin ajatuksia kohtaan. Aristoteleen lähestymistapa oli empiirinen ja hänen mukaansa muisti syntyy aistihavainnoista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 23; Aristotele 2006.) Rene Descartes kehitti mannermaisena rationalismin 1600-luvulla. Descartesin mukaan oli olemassa neljä sääntöä rationaalille ajattelulle. Descartesin mukaan mitään ei saanut hyväksyä totuutena ja ihmisen tulee välttää olemasta ennakkoluuloinen päätelmissään. Ihmisen tulee pää-

telmissään hyväksyä ainoastaan se, mitä mielelle on esitetty. Tällöin tietoa ei voi epäillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 23.) John Locke (1984) kritisoi Descartesin ajattelutapaa. Locken mukaan mieli on kuin tyhjä valkoinen paperi. Hän torjui rationalistien väitteet, että ihmisen mieli on valmiiksi täynnä ideoita. Locken mukaan ainoastaan kokemus voi tuottaa ihmisen mieleen ideoita. Kokemuksen kautta ihminen luo tietoa.

Immanuel Kant (2010, 27) oli ensimmäisiä, jotka pyrkivät tuomaan rationalismin ja empirismin yhteen. Hänen mukaansa tiedon perusta on kokemuksessa, mutta kaikki tieto ei kuitenkaan synny kokemuksen kautta. Kantin mukaan tietoa syntyy ainoastaan silloin, kun sekä rationalismin looginen ajattelu että empirismin aistimuksellinen kokemus toimivat yhdessä (Nonaka & Takeuchi 1995, 24; Kant 2010).

### 2.1.1 Mitä tieto on?

Yleisiä tiedonkäsitteitä ovat muun muassa data (*datum, data*), informaatio (*information*) ja tieto (*knowledge*). Taidon ja osaamisen käsitteet ovat yleisesti tärkeitä tiedon luomisessa ja tiedon hyväksikäyttämisessä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 11.) Taidon ja osaamisen yleisesti käyttämiä käsitteitä ovat muun muassa taito (*skill*), kyky (*ability*), taitotieto (*know-how*), työntekijäkohtainen tuottavuus (*productivity*), kvalifikaatio (*qualification*), osaaminen (*competence*) sekä soveltuvuus (*aptitude*) (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 11). Seuraavaksi käsitteelen näitä tietoteoreettisia käsitteitä, jotta niiden merkitys avautuu.

Informaation kantajia merkkejä ja merkkijonoja kutsutaan usein dataksi (Niiniluoto 1997, 27–28). Vastaanottaja voi ymmärtää dataa, jos sillä on hänelle informaatioarvoa. Tutkimuksen näkökulmasta, konsulteille ja myyjille asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä on informaatioarvoa heille. (ks. Stähle & Grönroos 1999, 49) Yhteiskuntatieteissä tutkijan kokoamaa verbaalista haastatteluaineistosta käytetään määrittelyä pehmeä data. Kvantitatiiviseen, eli määrälliseen, muotoon koodatusta aineistosta käytetään nimeä kova data. (Niiniluoto 1997, 27–28.) Tietokoneella pystyy suorittamaan automaattista datankäsittelyä. Niiniluodon (1997, 29) mukaan on kuitenkin tärkeää huomata, että tietokone käsittelee dataa ainoastaan pelkkänä merkkijonona ilman tulkintaa. Esimerkiksi tutkijana pystyn itse tekemään tulkintoja litteroimastani haastatteluaineistosta.

Gregory Batesonin (1979, 5) mukaan informaatio koostuu eroavaisuudesta, joka tekee eron. Tieto ja informaatio monesti sekoitetaan keskenään, vaikka niillä on eri tarkoitus. Informaatio on enemmänkin valmiiksi annettua. Niiniluodon (1997, 29–30) mukaan informaation ja datan käsitteitä ei myöskään tule sekoittaa keskenään. Informaatiota ei voida käyttää datan vastineena, koska tällöin viitataan informaation kantajiin, kuten esimerkiksi merkkeihin, merkkijonoihin ja dataan. Informaatiolla ja tiedolla on siis tämän näkemyksen mukaan selvä ero. Informaatio on viestien tulvaa, kun taas tieto luodaan informaation tulvasta. Tiedon pitäjä sisäistää tiedon omien uskomustensa ja velvollisuuksiensa mukaiseksi. Tämän ajattelutavan mukaan tieto liittyy olennaisesti ihmisen toimintaan (Nonaka & Takeuchi 1995, 58; Davenport & Prusak 1998, 6.)

Nonaka & Takeuchi (1995) jakavat tiedon kahteen eri tyyppiin: tietoon ja informaatioon. Ihmiset saavat informaatiota erilaisten kanavien kautta, kuten esimerkiksi toisilta ihmisiltä ja kirjoista. Ihmiset tulkitsevat ja käsittelevät informaatiota yhdessä aiemman, itsellä olevan tiedon kanssa. Näitä yhdistelemällä syntyy uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58–59.) Tieto perustuu uskomuksiin ja sitoutumiseen. Tieto on sidoksissa ihmisen omiin asenteisiin, näkökulmiin ja aikomuksiin. Tiedolla on toiminnallinen muoto, toisin kuin informaatiolla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58; Davenport & Prusak 1998, 12.)

Informaatio vaikuttaa siihen, millaista tietoa luodaan. Ihmisen sisällä jo olemassa oleva tieto vaikuttaa uuteen informaatioon. Ihminen muokkaa saatua uutta informaatiota siten, että se tulee hänelle ymmärrettäväksi jo olemassa olevan tiedon kanssa. Tällaisessa tilanteessa ihminen ajatukset tiedosta muuttuu uuden informaation myötä. Osaaminen liittyy olennaisesti myös tiedon käsitteeseen. Osaamisella tarkoitetaan kykyä soveltaa tietoa, jotta jokin tehtävä tai ongelma saataisiin ratkaistua. (Stähle & Grönroos 1999, 49.) Yrityksen tietopääoman näkökulmasta prosessi on seuraavanlainen: datasta informaatioksi sekä informaatiosta tiedoksi ja osaamiseksi (Stähle & Grönroos 1999, 49). Davenport & Prusak (1998, 1-6) jakavat tiedon kolmeen tasoon: dataan, informaatioon ja tietoon. He ovat sisällyttäneet viisauden ja oivalluksen käsitteet tieto-sanaan. Ratkaisut ja toiminnan he ovat sisällyttäneet siihen, mitä tiedolla tehdään. Heidän mukaansa on käytännöllisempää sisällyttää ainoastaan muutama käsite tietoon, jotta sen määritelmä pysyy selvänä. He pitävät informaation, kokemuksen arvopohjan ja asiantuntijuuden yhdistävää tasoa tiedon tasoista korkeimpana. Tällaista tasoa kutsutaan myös tietämykseksi. Tietämys on olemassa ihmisten sisällä, jolloin jokainen yksilö vaikuttaa omalla tavallaan sen rakenteeseen. Tämän takia tietämystä on vaikea selittää tai ymmärtää loogisesti. (Davenport & Prusak 1998, 5.) Tie-

tämys on käytettävissä olevien hyväksytyjen tietojen kokonaisuudelle perinteellinen nimitys (Niiniluoto 1997, 61).

Niiniluodon (1997, 50) mukaan taitoa pidetään tiedon esiasteena. Taitoa vaativaan inhimilliseen toimintaan voidaan soveltaa sanaa *tekniikka*. Kun taitavuudesta tulee harjoittajan elinkeino, puhutaan ammattitaidosta. Taidon lajeja on erilaisia. Ihminen voi olla esimerkiksi taitava työssään tai sosiaalisissa tilanteissa. Ihmisten taidot ovat kehittyneet ja laajentuneet teknisten keksintöjen avulla. Tekniikka tarkoittaa tässä mielessä keinotekoisia artefakteja, jotka toimivat ihmisen toiminnan välineinä. Näiden artefaktien valmistaminen edellyttävät taitoa eli teknistä osaamista. (Niiniluoto 1997, 50.)

Ammattitaito eli ammatillinen osaaminen muodostuu erilaisista tiedoista ja taidoista sekä persoonallisuuden puolista. Ihminen voi olla syntyjään lahjakas, mutta osaamista pitää kuitenkin harjoittaa. (Virtainlahti 2009, 23.) Virtainlahden (2009, 23) mukaan osaaminen on erityistä tietoa tai taitoa, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä. Osaamisessa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla uudelleen. (Virtainlahti 2009, 26.) Esimerkiksi organisaation toimintatapojen muutoksessa yksilön tulee muokata omaa osaamistaan organisaation tarpeiden mukaan. Myös osaamisessa on eri tasoja. On olemassa sekä yksilöllistä että yhteisöllistä osaamista. (Virtainlahti 2009, 26.)

Taitotieto (Know-how) tarkoittaa taitoa koskevaa tietoa (Niiniluoto 1997, 53). Gilbert Ryle (1949, 27) erotti *The Concept of Mind* -teoksessaan termit *tietää kuinka* (*knowing how*) ja *tietää että* (*knowing that*). Hänen mukaansa *tietää kuinka* tarkoittaa, että ihminen osaa tehdä tiettyjä asioita. *Tietää että* tarkoittaa ihmisen omaavaa faktatietoa. *Tietää kuinka* voi olla piilevää tietoa, osaamista, jota voi olla vaikea ilmaista. Piilevää tietoa voidaan pitää hiljaisen tiedon synonyyminä. Niiniluoto (1997, 53) erottaa osaamisen ja know-how-tiedon toisistaan. Hänen mukaansa ihminen ei välttämättä pysty selittämään jotain, minkä osaa tehdä. Taitotieto voidaan erottaa osaamisesta tai taidosta, koska se pystytään kielellisesti ilmaisemaan. Toisaalta hiljaisen tiedon näkökulmasta know-how-tietoa pidetään teknillisenä ulottuvuutena, jota on vaikeaa dokumentoida. Tästä näkökulmasta katsottuna know-how-tietoa on vaikea selittää tai laittaa kirjalliseen muotoon.

### 2.1.2 Knowledge management (Tietämyksen hallinta)

Knowledge management (tietämyksen hallinta) tarkoittaa joko osaamisen johtamista tai tiedon johtamista (Virtainlahti 2009, 67). Tietämyksen hallinnan tarkoituksena on luoda lisä-arvoa organisaatiolle tiedon ja osaamisen avulla (Nonaka & Takeuchi 1995; Bailey & Clarke 2000; Ståhle & Grönroos 2000; Probst ym. 2002; Autsia 2011, 36). Peter Druckerin mukaan (2000) Organisaation sisällä olevaa tietoa tulee käyttää hyväksi, jotta organisaatio saa kilpailullista hyötyä muihin organisaatioihin nähden. Tietämyksen hallinnassa on myös suuntaus, jonka mukaan tiedon luominen ei suoranaisesti liity tietämyksen hallintaan. Tietämyksen hallintaa voidaan käyttää jo olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen. Uuden tiedon luomista voidaan pitää innovaatioiden johtamisen näkökulmana. (Wellmann 2009, 18–19.)

Tietojohdaminen on määritelty prosessiksi, jolla on systemaattinen lähestymistapa tiedon keräämiseen, järjestelemiseen, johtamiseen ja levittämiseen organisaation ympäri. Prosessin tarkoituksena on nopeuttaa työskentelyä, kierrättää parhaita toimintatapoja ja vähentää vanhojen käytäntöjen uudelleen käyttämistä projektien välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995; Pasternack & Viscio 1998; Holthouse & Ruggles 1999; Pfeffer & Sutton 1999.) Vaikka tietämyksen hallinta - käsitteellä ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, ovat sen ammatinharjoittajat olleet yksimielisiä siitä, että tietämyksen hallinnan tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle arvoa hiljaisen ja käsitteellisen tiedon avulla (Kimiz 2011, 26).

Osaamisen johtamisen lähestymistapa on laajempi kuin tiedon johtamisen. Osaamisen johtaminen on lähtöisin ydinosaamisen johtamisen ajatuksesta. Organisaation avainhenkilöiden ydinosaamisella pystytään kehittämään organisaation tuotteita ja palveluita sellaisiksi, että ne ovat parempia kuin muiden organisaatioiden tuotteet ja palvelut. (Hamel & Prahalad 1994.) Laajemmassa merkityksessään osaamisen johtaminen on lähestymistapa, jossa yrityksen tieto, pätevyys, taidot ja luovuudella tehty pääoma muunnetaan taloudelliseksi arvoksi (Ståhle 2010; Autsia 2011, 37). Erään näkemyksen mukaan osaamista tulee johtaa suoraan yrityksen strategioista ja visioista. Strategialla ja visiolla pystytään toteuttamaan organisaation päämäärät ja tavoitteet. Osaamisen johtaminen lähtee yksilöiden oppimisesta ja osaamisen ymmärtämisestä, koska organisaation osaaminen on ihmisistä lähtöisin olevaa osaamista. (Virtainlahti 2009, 68.)

Virtainlahti (2009, 70) on jakanut tietojohdamisen kahteen eri ulottuvuuteen. Ensimmäisessä ulottuvuudessa puhutaan tehokkaasta johtamisesta tietojärjestelmiä apuna käyttäen. Toisessa

ulottuvuudessa puhutaan prosesseista, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta. Kun tieto on prosessoitu, sitä jaetaan organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kesken. Tietojohtaminen on kehittynyt Otto Scharmerin (2001, 139) mukaan kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään eritoten näkyvään tietoon, joka on helppo jakaa muille. Tietojohtaminen on ainoastaan informaation keruuseen käytetty voimavara. Tarkoituksena on kerätä informaatioteknologian avulla näkyvää tietoa ja tietojohtamisen tarkoituksena on prosessoida tämä informaatio. Tällaisessa tilanteessa tieto nähdään objektina. Toisessa vaiheessa tietojohtamisen keskiössä ovat tiedon luominen. Prosessi keskittyy hiljaiseen tietoon, joka syntyy ihmisen toiminnan myötä. Tiedon luominen tapahtuu hiljaisen- ja käsitteellisen tiedon vuorovaikutuksesta, joita yksilöt, ryhmät ja organisaatiot pitävät sisällään. (Nonaka & Takeuchi 1995; Scharmer 2001, 139.)

Tietojohtamisen kolmannessa vaiheessa puhutaan olosuhteista, joissa prosessit ja hiljainen tieto pystyvät kehittymään. Tarkoituksena on erottaa sekä tietäjä että tieto. (Senge 1990; Konno & Nonaka 1998; Krogh 1998; Schramer 2001, 140.) Tällaisesta tiedosta käytetään nimeä transsendenttinen tieto. Tällainen tieto on hiljaisen tiedon esimuoto, aistimus tai tuntemus. Ne tulevat lopulta tietämyksen tasolle toimintaan. Transsendenttinen tieto on kyky aistia erilaisia mahdollisuuksia. (Schaemer 2001, 139; Virtainlahti 2009, 45.) Virtalahden (2009, 71) mukaan kolmannessa vaiheessa tieto tulee nähdä sekä objektina, joka voidaan varastoida ja käsitellä tietämisen prosessina, johon liittyy taidot ja asiantuntijuus. Tietojohtamisen keskiössä tulee olla ihmisten johtaminen, joten informaatioteknologian tulee olla työkalu ihmisten välisen kommunikoinnin, oppimisen ja yhteistyön mahdollistamisessa.

Osaamisen ja tiedon johtamisessa on määritelty kolme erilaista koulukuntaa (Poynder 1998; Bollinger & Smith 2001, 10). Ensimmäisen koulukunnan mukaan informaatioteknologia (Information technology) on osaamisen ja tiedon johtamisen tärkein osa-alue. Tietokoneiden välille rakennetun kommunikaatioverkoston avulla ihmisten on helppo jakaa informaatiota ja tietoa. Tämän vuorovaikutuksen kautta voidaan luoda uutta, organisaation kannalta tärkeää, tietoa. Toisen koulukunnan mukaan osaamisen ja tiedon johtaminen tapahtuu henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta. Tämä koulukunta painottaa organisaatiokulttuurin ja yhteistyön merkitystä. Koulukunnan näkemys on ihmisen johtamiseen ja heidän tietonsa jakamiseen painottuvaa. Kolmas koulukunta painottaa sellaisten prosessien kehittämistä, jotka tallentavat organisaation know-how-tietoa. Know-how-tieto on ihmisten taidoista ja kokemuksista tulevaa tietoa. Know-how-tietoa on usein vaikea dokumentoida. (Bollinger & Smith 2001, 10.) Tämä know-how-tieto on hiljaisen tiedon teknillinen ulottuvuus (Nonaka & Takeuchi 1995).

### 2.1.3 Tiedon merkitys tutkimuksessani

Tieto on olennainen osa tutkimustani, koska sen jakamisella saadaan haluttu tulos aikaan organisaatiossa. Viime vuosina tiedon merkitys on yleisesti noussut huomattavasti. Eritoten yritystoiminnan alalla on innostus tietoa kohtaan lisääntynyt. Peter Druckerin mukaan on siirrytty tiedon yhteiskuntaan. Tällainen yhteiskunta on uudenlainen, jossa tiedolla on tärkein osa yhteiskunnan rakentamisessa (Drucker 1993; Nonaka & Takeuchi 1995, 6) Myös Brian Quinn (1992) on käsitellyt tietoa yhteiskunnan tärkeimpänä resurssina. Quinnin (1992, 241) mukaan sekä yksityisistä että julkisista organisaatioista on tulossa tietoa pääresurssinaan käyttäviä kokonaisuuksia. Näin ollen on tärkeää löytää oikeanlaiset intellektuellit ihmiset, jotka tuottava oikeanlaista tietoa. Tieto on aineetonta pääomaa. Quinnin mukaan (1992) Suurin osa tuotteista ja palveluista syntyy teknologisen tietotaidon, tuotteiden kehittämisen, markkinoinnin, asiakkaiden ymmärtämisen, henkilökohtaisen luovuuden ja innovaatioiden avulla.

Tieto pystytään muuttamaan organisaation kilpailueduksi. Tämä näkemys on laajasti hyväksytty. (Kankaanhalli ym. 2007.) Organisaatiossa tiedon jakamista pidetään olennaisena osana jatkuvaa oppimista. Tieto ja sen jakaminen auttavat organisaatiota saavuttamaan omat tavoitteensa. Samalla myös organisaation työntekijät pystyvät saamaan uutta tietoa toisilta työntekijöiltä. (Swift & Hwang 2013, 21.) Tietointensiiviset yritykset, kuten henkilöstöpalveluyritys, joka on toimeksiantajani, pyrkivät ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia tiedon avulla (ks. Sheehan 2005). Henkilöstöpalveluyrityksen konsultit pyrkivät rekrytoimaan asiakkailleen mahdollisimman kyvykkäitä työntekijöitä suorittamaan työtehtäviä. Myyjien tarkoituksena yrityksessä on myydä rekryointipalveluja uusille ja vanhoille asiakkaille. Näiden tilanteiden ratkaisut syntyvät tiedon avulla.

## 2.2 Hiljainen tieto

Kuten edellä voimme huomata on tietoa ja siihen liittyviä käsitteitä määritelty eri tavoin tuhansien vuosien ajan. Tiedon ymmärtäminen ei siis aina ole niin yksinkertaista. Tieto on useimmiten ihmisen eri asioiden ja havaintojen yhdistämisestä syntyvää. Näin ollen voisimme ajatella, että eri ihmiset kantavat erilaista tietoa. Tällaisen tiedon selittäminen voi olla erittäin hankalaa sen ainutlaatuisuuden takia. Ihmisen on helppo tehdä tiettyjä asioita, mutta niiden kertominen tai selittäminen toiselle voi olla hankalaa. Jalkapalloilijan on esimerkiksi vaikea selittää, miten hän



tekee maalin. Maalin tekeminen voi olla vuosien harjoittelun sekä erilaisen tiedon ja taidon yhdistelmää.

### 2.2.1 Hiljaisen tiedon tutkimus

Hiljaisen tiedon termin (*tacit knowledge*) on ensimmäistä kertaa esitellyt Michael Polanyi (1958). Hänen mukaansa ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan. Esimerkiksi ihminen pystyy tunnistamaan tutun henkilön kasvot tuhansien muiden ihmisten joukosta. Ihmisen on kuitenkin vaikea selittää, miten hän pystyy tunnistamaan juuri tietyn henkilön. (Polanyi 1966, 4.) Hiljainen tieto on siis vaikeasti selitettävissä olevaa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa ja tiettyyn asiayhteyteen sidottua. Tästä syystä hiljaisen tiedon dokumentoimista ja säilyttämistä pidetään ongelmallisena. (Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995, 59.) Hiljaisen tiedon ja hiljaisen tietämyksen käsitteet on myös erotettu toisistaan. Polanyin (1966) mukaan hiljainen tietämys (*tacit knowing*) liittyy aktiiviseen tekemiseen ja tietämisen prosessiin. Hiljainen tietämys on dynaamista ja toimintaan sidonnaista. (Virtainlahti 2009, 43) Tietämys on tilannekohtaista ja prosessin myötä se muuttuu uudeksi tiedoksi. Tieto on itsessään valmista ja muuttumatonta. (Virtainlahti 2009, 51.)

Polanyi (1966) jakoi hiljaisen tiedon kolmeen eri tasoon. Ensimmäisenä on hiljaisen tiedon taso. Hiljaisen tiedon taso on tietoa, jota ei pystytä kuvaamaan kielellisesti. Tällä tasolla tieto on selittämätöntä. Toista tasoa pidetään artikuloimattomana. Sen kielellinen ilmaiseminen voi onnistua ainoastaan kohdentamalla siihen erityistä huomiota. Tiedot voivat olla ihmisen päässä selkeinä mielikuvina ja ajatuksina. Tämän tason tieto on hiljaisen näkyvän tiedon välissä olevaa tietoa. Se on niin sanotulla harmaalla alueella. Tällaista tietoa pystytään todennäköisimmin dokumentoimaan. Kolmannella tasolla oleva tieto on tietoa, joka voidaan dokumentoida ja siitä pystytään puhumaan. Polanyi (1966) on määritellyt myös näkyvän (*Explicit knowledge*) ja hiljaisen tiedon eron. Polanyin mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja tiettyyn kontekstiin sidonnaista. Tämän takia sitä on hankala selittää tai laittaa kirjalliseen muotoon. Näkyvä tieto on tietoa, jota voidaan jakaa kaavamaisessa ja systemaattisessa kielessä. Näkyvää tietoa on helppo ilmaista esimerkiksi sanoin ja numeroin.

Chris Argyrisin (1999, 54) mukaan kaikki toiminta, joka on taitoon liittyvää, on lähtöisin hiljaisesta tiedosta. Hän on käsitellyt hiljaista tietoa ja sen vaikutuksia, eritoten tehokkaan johtamisen näkökulmasta. Peter Druckerin (1993, 7) mukaan olemme siirtyneet tietoyhteiskuntaan, jossa

taloudellinen voimavara ei ole enää raha, luonnonvarat tai työntekijät, vaan nimenomaan tieto. Hänen mukaansa työntekijät, joilla on tietoa tulevat olemaan yritysten tärkein voimavara. Tiedolla on siis tärkeä tehtävä yritysten tuotteiden kehittämisen kannalta. Hiljainen tieto antaa yrityksille useimmiten sen tärkeimmän, eli ratkaisevan edun muihin yrityksiin nähden. (Barney 1991; Dussauge ym., 2000; Kale ym., 2000; Janowicz-Panjaitanin & Noorderhavenin 2009, 1022.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittivät teoksessaan hiljaiselle tiedolle kaksi erilaista ulottuvuutta: teknisen- ja kognitiivisen ulottuvuuden. Tekninen ulottuvuus pitää sisällään niin sanottua *know-how*-tietoa, jota on vaikeaa dokumentoida (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Gore & Gore 1999). Tekniseen ulottuvuuteen kuuluvat taidot, jotka ovat informaaleja ja vaikeasti määriteltävissä. Tällainen tieto kerääntyy kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009, 47.) *Know-how*-tieto voi olla esimerkiksi puusepän käsissä olevaa taitoa, jota voi olla vaikeaa tekstimuodossa selittää. Toinen ulottuvuus on kognitiivinen ulottuvuus, joka muodostuu mentaalisista malleista, uskomuksista sekä oletuksista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Gore & Gore 1999.) Niitä pidetään useimmiten itsestäänselvyyksinä, koska ne ovat juurtuneet syvälle ihmisen mieleen (Virtainlahti 2009, 4-7). Ne peilaavat sitä, mitä on ja mitä tulevaisuudessa pitäisi olla (Nonaka & Takeuchi 1995, 8).

Hiljaisen tiedon muutosprosessi on sosiaalinen. Hiljainen tieto muuttuu ymmärrettäväksi siis ihmisten välisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Tarkoituksena on sekoittaa hiljaista tietoa ja jo dokumentoitua käsitteellistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995.) Hiljaisen tiedon ongelmana on sen siirtämisen ja jakamisen vaikeus. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja täten vaikeasti muotoiltavissa (Nonaka & Takeuchi 1995). Hiljaisena tietona pidetään subjektiivisia käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, koska se on juurtunut yksilön toimintaan, kokemukseen, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009, 47.)

Ensimmäisenä suomalaisena hiljaisen tiedon käsitteen toi esille Hannele Koivunen teoksessaan *Hiljainen tieto* (1997). Teoksessaan hän muun muassa käänsi ensimmäisenä suomalaisena *tacit knowledge* -termin hiljaiseksi tiedoksi. Koivusen mukaan hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki geneettinen ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkityyppinen ja kokemuseräinen tieto, joka ihmisellä on. Koivusen mukaan tätä tietoa ei kuitenkaan voida ilmaista verbaalisesti. (Koivunen 1997.) Haldin-Herrgårdin (2004, 6-7) on luetellut malliesimerkkejä ominaisuuksista, joilla hil-

jaista tietoa voidaan ymmärtää. Hänen mukaansa intuitio, taidot, näkemykset, tietotaito, uskomukset, mentaalimallit ja käytännön älykkyys ovat hiljaisen tiedon ominaisuuksia.

Hiljainen tieto on olennainen osa koulutuksessa ja tiedon tuotannossa (OECD 1996; Koivunen 1997, 99). Myös oppimisen kannalta hiljaista tietoa on pidetty oleellisena (OECD 1996; Koivunen 1997, 99; Levin & Cross 2004; Swift & Hwang 2013). Oppimisen tärkein näkökulma on spiraalimainen liike, jossa hiljainen tieto muutetaan koodatuksi tiedoksi. tämän jälkeen tarkoitus on liikkua kohti käytäntöä, jolloin syntyy uutta tietoa. Tätä kiertoa pidetään sekä yksilöllisen oppimisen että organisaatioiden oppimisen ytimenä. (OECD 1996; Koivunen 1997, 99.) Samanlaista tiedon spiraalia pitävät oppimisen kannalta oleellisena myös Nonaka ja Takeuchi (1995). He pitivät tiedon spiraalia eritoten oleellisena organisaation jatkuvan oppimisen kannalta. Tämä muun muassa lisää organisaatioiden innovaatioiden tuottamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–72.)

Virtainlahti (2009, 46) puhui myös hiljaisen tiedon jakamisesta hiljaiseen ja implisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto voi olla niin hiljaista, että sitä ei pystytä tuomaan täysin näkyvään muotoon. Implisiittinen tieto, joka on hiljaisen tiedon toinen osa, voidaan tuoda esille esimerkiksi tehtäväanalyysin kautta. Toisaalta implisiittinen-sanaa käytetään myös melkein synonyymina sanalle hiljainen (Yang 2003, 7). Implisiittinen tieto on kätkeytyä ja sanaton tietoa, jota on vaikea siirtää verbaalisesti, koska se on luonteeltaan henkilökohtaista ja abstraktia (Puusa & Reijonen 2011, 46). Implisiittinen tieto on käytännön tekemiseen viittaavaa ja se nojaa tehokkuuteen, joka tarvitsee luovuutta erilaisten tehtävien ratkaisemiseen (Yang 2003, 7-9).

### **2.2.2 Hiljaisen ja näkyvän tiedon suhde**

Michael Polanyi jakoi tiedon kahteen erilaiseen kokonaisuuteen. Tieto on toisaalta näkyvää ja toisaalta hiljaista. Tiedon kaksi erilaista ulottuvuutta syntyy ihmisen omasta kokemuksesta. Polanyin mukaan kaikki tieto on jollain tasolla henkilökohtaista tietoa. (Polanyi 1958, 1966.) Tämän ajattelutavan mukaan hiljaista ja näkyvää tietoa ei tule määritellä toistensa vastakohtina, vaan näkyvä tieto tulee nähdä hiljaisen tiedon toisena puolena (Tsoukas 2002, 3). Näkyvä tieto voidaan selittää sanoin ja numeroin ja sitä pystytään jakamaan kovan datan muodossa (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Cheemo 2010, 31).

Hiljainen tieto ja näkyvä tieto täydentävät toisiaan ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten välisen luovan toiminnan kautta (Nonaka & Takeuchi 1995, 61). Hiljaisen ja näkyvän tiedon tarkoituksena on auttaa ihmistä ajattelemaan ja ratkaisemaan ongelmia (Smith 2001, 313). Tiedon luomisen dynaaminen malli nojaa siihen ajattelutapaan, että ihmisten tuottama tietoa syntyy näkyvän ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutus tapahtuu sosiaalisessa tilanteessa kahden eri toimijan tai toimijoiden välillä. Tällaista tapahtumaa kutsutaan tiedon muuntamiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.)

Hiljaisen ja näkyvän tiedon määrittelemisen ei ole helppoa, koska näkyvä ja hiljainen tieto riippuu henkilön omista kokemuksista tietoon nähden. Tiedon hiljaisuus riippuu tietäjän asemasta tietoon nähden. Toisen mielestä helposti artikuloitava tieto, eli näkyvä tieto, voi olla toisen henkilön mielestä hiljaista tietoa. Näkyvää tietoa pidetään usein toiminnan lopputuloksena. Hiljainen tieto on tietotaitoa tai prosesseja, joita tarvitaan lopputuloksen tekemiseen. (Kimiz 2011, 10.) Olen jo aiemmin määritellyt hiljaista tietoa ja sen merkitystä. Näkyvästä tiedosta käytetään myös termejä ekplisiittinen tieto, tietoinen tieto, täsmällinen tieto tai julkinen tieto (Virtainlahti 2009, 43). Käytän tutkimuksessani termiä *näkyvä tieto*.

### **2.2.3 Hiljaisen tiedon sijainti ja tunnistaminen**

Tutkimuksessani keskityn henkilöstöpalveluyrityksen myyjien ja konsulttien hiljaisen tiedon jakamiseen ja niihin tekijöihin, jotka parantavat olosuhteita hiljaisen tiedon jakamiseen. Oletuksena on, että yrityksessä arvokasta hiljaista tietoa on nimenomaan konsulteilla ja myyjillä. Toisena oletuksena on, että heidän tietonsa on tärkeää pystyä jakamaan organisaatiossa eri henkilöiden kesken. Tästä oletuksesta huolimatta on tärkeätä, että käsittelen tutkimuksessani lyhyesti, miten hiljaista tietoa pystytään tunnistamaan. Jotta hiljaista tietoa pystytään jakamaan, tulee organisaatiossa tietää, kenellä hiljaista tietoa on halussaan.

Jos hiljaisen tiedon jakaminen halutaan organisaatiossa mahdollistaa, tulee eri osapuolten tietää, mitä he haluavat jakaa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on vaikeaa, koska se on kokemukseen perustuvaa tietoa. (Virtainlahti 2009, 85.) Ongelmana on se, ettei hiljaisen tiedon haltija usein tiedä, mikä on hiljaista tietoa. Henkilön tekemät asiat voivat olla hänelle itselleen rutiininomaisia ja näin ollen niiden tietoarvo ei välttämättä tunnu oleelliselta. (Virtainlahden (2009, 86) mukaan osaajien tulisi pohtia, mitä he osaavat ja tietävät sekä keneltä neuvoa kysytään, jos ei tiedetä. Oleellisen hiljaisen tiedon tunnistaminen organisaatiossa on ehtona sille,

että uusia innovaatioita pystytään kehittämään (de-Alwis & Hartmann 2008, 137). Jotta hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu, tulee tiedon haltijan tunnistaa oma tietonsa ja sen tärkeys. (Viitala 2005, 132–134)

### 3 HILJAISEN TIEDON KÄSITYKSET TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Teoreettinen viitekehyseni muodostuu hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen liittyvistä käsityksistä. Kuvaan tässä luvussa hiljaisen tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä hiljaisen tiedon säilyttämistä.

#### 3.1 Hiljaisen tiedon jakaminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Ipen (2003) mukaan tietoa voidaan jakaa yksilöltä toiselle, yksilöltä tiimille tai tiimiltä organisaatiolle. Organisaation tieto on aina organisaation yksilöistä lähtöisin olevaa. Se miten organisaatiossa tietoa jaetaan, riippuu organisaation työntekijöistä, jotka tietoa luovat, jakavat ja käyttävät. (Ipe 2003, 341) Tutkimuksessani keskityn siihen, miten hiljaista tietoa voidaan jakaa organisaation sisällä ja mitkä tekijät jakamiseen vaikuttavat. Tutkin myös, miten jaettu tieto saadaan säilytettyä ja juurrutettua organisaatiossa.

Yksilöt pitävät organisaatioiden sisällä hiljaista tietoa. Tätä tietoa pidetään uuden tiedon alkulähteenä. Koska hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa ja vaikeasti dokumentoitavaa, sen jakaminen on suhteellisen vaikeaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85.) On siis tärkeää, että ihmiset tapaavat kasvatusten, koska tällöin hiljaista tietoa pystyy jakamaan myös muun kuin sanallisen kommunikoinnin kautta. Kun henkilöt ponnistelevat yhteisen tavoitteen eteen, jakavat he myös tietoa toisilleen helpommin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85.) Ryhmissä hiljaisen tiedon jakaminen ja vastaanottaminen tapahtuu laadukkaiden sosiaalisten vuorovaikutusten kautta. Eräässä tutkimuksessa sosiaalinen vuorovaikutus hiljaisen tiedon jakamisen prosessissa määriteltiin kasvatusten tapahtuvaksi epäviralliseksi tapahtumaksi, jolla on selvä yhteys päämäärän kanssa. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että laadukkaat vuorovaikutussuhteet, jotka tapahtuvat ryhmän jäsenten välillä lisäävät hiljaisen tiedon jakamista. (Ryan & O'Connor 2013, 1-9.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli (Sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen) on kehitetty, jotta saataisiin kehitettyä uutta tietoa. Se on tiedon luomisen prosessimalli. Uuden tiedon luominen tapahtuu hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon vuorovaikutuksen kautta (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62). Ensimmäisen vaihe tässä mallissa on oleellisin hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa kahden henkilön välillä, tulee löytää tilanne, jossa kaksi yksilöä pystyy kommunikoimaan kasvatusten keskenään tai jonkun muun foorumin, kuten sähköpostien välityksellä. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu sosiaalisen vuoro-

vaikutuksen kautta. Sosialisatio on tilanne, jossa yksilöt vaihtavat kokemustaan, eli hiljaista tietoaan, luomalla uutta hiljaista tietoa. Tämä tapahtuu mentaalisten mallien ja teknisten taitojen välityksellä. Yksilöillä tulee olla kokemusta toistensa ammattitaidosta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.) Esimerkiksi organisaation sisällä on tärkeää, että työntekijät tietävät toistensa työtehtävistä. Työpaikkakierto auttaa ihmisiä ymmärtämään toistensa työtehtäviä. Hiljaista tietoa syntyy ainoastaan ihmisten avulla ja heidän rajallisista kyvyistä ymmärtää toisten kokemuksia sosialisatation kautta. (Endres ym. 2007, 94.)

Jotta hiljaista tietoa pystytään jakamaan yksilöiden välillä, täytyy olla jokin foorumi tällaiselle toiminnalle. Ba-termi tarkoittaa tiedolle otollista tilaa, joka liittyy tiedon muodostamisen SECI-malliin. Tällainen otollinen tila voi olla joko kasvotusten tapahtuvaa, virtuaaliyhteisössä tapahtuvaa tai mentaalisten mallien kautta tapahtuvaa. (Konno & Nonaka 1998, 40.) Yksilön pitää pystyä eläytymään toisen yksilön tilanteeseen, jotta hiljaista tietoa pystytään jakamaan ja ottamaan vastaan. Yksilön tulee ymmärtää toisen yksilön henkilökohtaista tietoa (Konno & Nonaka 1998, 42–43). Hiljaisen tiedon jakaminen kahden yksilön välillä tapahtuu SECI-mallin ensimmäisessä vaiheessa eli sosialisatiossa (Nonaka Takeuchi 1995; Konno & Nonaka 1998).

Myös MOA-mallia (Motivation Opportunity Ability) on käytetty hiljaisen tiedon jakamiseen (MacInnis & Jaworski 1989; Argote, McEvily & Reagans 2003; Jylhä 2011, 11). Motivaatiota, mahdollisuutta ja kykyä on pidetty tiedon jakamisen tärkeimpinä tekijöinä teorian näkökulmasta hiljaisen tiedon jakamiseen (ks. MacInnis & Jaworski 1989; Argote ym. 2003; Ipe, 2003; Jylhä 2011). Myös luottamuksen merkitys on noussut alan kirjallisuudessa tärkeäksi tekijäksi. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat motivoituneita jakamaan tietoa, jos tiedon jakamisesta syntyvät edut ovat parempia kuin siitä syntyvät kulut. (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2009, 1022; Hamel 1991.) Toisten väitteiden mukaan yhteistyön perusta on yhteisessä luottamuksessa (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2009, 1022). Motivaation ja luottamuksen lisääminen on edistänyt hiljaisen tiedon jakamista (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2009, 1024).

MOA-mallia on alkuperäisesti tutkittu mainonnassa tapahtuvan tiedon prosessoinnissa (MacInnis & Jaworski, 1989). Argote (ym. 2003) käytti MOA-mallia tiedon jakamiseen, soveltaen alkupe-  
räistä MOA- mallia. Yksilöiden kyky ja motivaatio antavat paremman mahdollisuuden hiljaisen tiedon jakamiseen. Mahdollisuus hiljaisen tiedon jakamiseen syntyy, kun kahden yksilön välillä on foorumi, jossa hiljaista tietoa jaetaan. (MacInnis & Jaworski 1989; Argote ym. 2003.) Tämä foorumi voi olla esimerkiksi kahden yksilön välillä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus. Tällai-

nen tilanne tapahtuu sosialisoinnin kautta, josta olen jo aiemmin puhunut. (ks. Nonaka & Takeuchi 1995.) Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu tehokkaimmin sosialisointitilanteissa, jossa yksilöt vaihtavat keskenään hiljaista tietoa (Lee 2000). Hiljaista tietoa jaetaan mentaalisten mallien tai esimerkkien kautta kahden yksilön välillä (Nonaka & Takeuchi 1995, 62). Kahden yksilön välillä suoraan tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on helpommin yksilöiden sisäistettävissä kuin yksilön suoraan dokumentista otettu hiljainen tieto. (Endres ym. 2007, 94).

Organisoinnin tulevaisuuden kannalta osaamisen ja tiedon jakaminen on olennaista. Ihmiset kehittävät osaamistaan työpaikalla erilaisten tehtävien ja kokemusten kautta. Myös jatkuvan teoria-tiedon kartoittaminen lisää hiljaisen tiedon määrää yksilöllä. Hiljainen tieto on kriittistä tietoa, jonka jakamiseen tulee keskittyä. Työnantaja pyrkii usein saamaan tämän tärkeimmän tiedon haltuunsa työntekijöiltä. Osaamisen ja tietämyksen jakaminen lisää eri henkilöiden tietoa organisaatiossa. Sen myötä organisaatiolla on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa myös tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 108.)

Virtainlahden (2009, 108) mukaan hiljaista tietämystä tulisi jakaa, jotta:

- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Hiljaisen tiedon haltijaa pidetään useimmiten jonkin alueen asiantuntijana. Hiljainen tieto ei jakamishetkellä siirry sellaisenaan kokemattomalle työntekijälle. Jakamishetkellä asiantuntija edistää oman hiljaisen tietonsa avulla kokemattomamman työntekijän hiljaisen tiedon muodostumista. (Puusa & Reijonen 2011, 49.) Nonaka ja Takeuchin (1995) mukaan hiljaista tietoa jaetaan SECI-mallin ensimmäisessä vaiheessa eli sosialisoinnissa. Hiljaisen tiedon vaihto tapahtuu siis sosiaalisessa tilassa, mutta myös kokemus on oleellinen osa hiljaisen tiedon jakamista. Organi-



saatioissa tarkoituksena on myös hiljaisen tiedon säilyttäminen. Sosialisatiotilanteessa kokeneempi henkilö pyrkii jakamaan omaa hiljaista tietoa kokemattomalle. (Kuronen 2007, 21.) Tällainen vuorovaikutus on niin sanottu asiantuntija-noviisi-suhde. (Kuronen 2007, 20.)

### **3.1.1 Motivaation merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa**

Vaikka tiedossa olisi erilaisia hiljaisen tiedon jakamisen tapoja, ovat ne täysin turhia, jos organisaatioissa ei tiedetä, milloin yksilöt ovat valmiita tietoa jakamaan. Käsittelen seuraavaksi eri tekijöitä, jotka teorian mukaan vaikuttavat siihen, milloin yksilöt hiljaista tietoa jakavat. En käytä mitään tiettyä teoriaa, vaan käsittelen tekijöitä lukemani teoriakirjallisuuden avulla.

Motivaatiotekijöitä pidetään yleisesti tärkeänä organisaation sisällä tiedon virtaamisen kannalta (Argote ym. 2003; Siemsen ym. 2008; Barachini 2009). Tässä tutkimuksessa motivaatiolla tarkoitan niitä tekijöitä, jotka lisäävät yksilöiden hiljaisen tiedon jakamista. Motivaatiota pidetään usein ihmisen toiminnan lähtökohtana (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2009, 1026). Hiljaisen tiedon jakamista pidetään oppimisprosessina. Sekä tiedon jakajan että vastaanottajan motivaatiolla on suuri merkitys. Hiljaisen tiedon jakamisen esteenä voi olla jommankumman osapuolen motivaation puute. (Viitala 2009, 138.)

Motivaatio lisää ihmisten toimintaa hiljaisen tiedon jakamiseen (Siemsen ym. 2008, 428). Motivaatio tuo ihmisille merkityksen ja tarkoituksen tiedon jakamiseen (McBeath & Ball 2012, 216). Motivaatiolla on olennainen osa yksilöiden välisen hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta se ei ole ainoa tekijä. Kuten MOA-mallissa esitetään, myös mahdollisuus ja kyky jakaa hiljaista tietoa tarvitaan, jotta jakaminen onnistuu. (Siemsen ym. 2008, 429.) Motivaatio jakaa hiljaista tietoa on siis vain yksi tekijä, joka lisää hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakaminen riippuu myös muista tekijöistä. Siemsenin ja kollegoiden (2008, 438.) tutkimusten mukaan motivaatio tai muut tekijät eivät auta, jos työntekijöillä ei ole aikaa jakaa tietoa. Vaikka työntekijät olisivat halukkaita jakamaan omaa hiljaista tietoaan, ei tiedon jakaminen onnistu, jos aikaa tähän ei ole. Siemsen ja kumppanit (2008) näkevät ajan puutteen suurena esteenä tiedon jakamiselle. Siemsenin ja kumppaneiden (2008, 439) mukaan motivaatiolla on tiedon jakamiseen positiivinen vaikutus, vaikka mahdollisuudet ja kyvyt jakaa tietoa vähenevät. Tutkimusten mukaan motivaatio on tiedon jakamisen toimeenpaneva voima. (Siemsen ym. 2008, 441)

Jotta yksilö jakaa hiljaista tietoa, tulee hänellä olla henkilökohtaista motivaatiota jakaa sitä (Stenmark 2001). Ipe (2003, 345) on jakanut motivaatiotekijät hiljaisen tiedon jakamisesta yksilöiden välillä kahteen eri alueeseen: sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisissä tekijöissä motivaationa toimii tiedon jakamisen vastavuoroisuus sekä siitä saatava hyöty. Ulkoisissa motivaatiotekijöissä vaikuttavat suhde tiedon vastaanottajan kanssa ja siitä saatavat palkitsemiseen liittyvät hyödyt. Ipen (2003, 347) mukaan kahden henkilön välinen luottamus lisää tiedon jakamista. Eri-toten työyhteisöissä, joissa kilpailu työntekijöiden kesken on kovaa, tiedon jakaminen vaikeutuu. Kova kilpailu, esimerkiksi paremmista työpaikoista, vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Tärkeän tiedon myötä työntekijä voi uskoa olevansa avainasemassa organisaation sisällä ja tämä voi estää yksilöä jakamasta tietoa.

Ulkoapäin tuleva motivaatio voi lisätä ihmisen halua jakaa näkyvää tietoa. Ulkopäin tuleva motivaatio on yleensä joko taloudellista tai ylennyksiin liittyvää. Ulkoapäin tuleva motivaatio mielletään yleensä liiketoimintaan. Näin ollen motivaatio on jakaa näkyvää tietoa, koska se on usein laskettavissa ja helposti dokumentoitavissa. Luontainen motivaatio antaa ihmisien sisäiselle tarpeelle tyydytystä ja se edistää ihmistä jakamaan hiljaista tietoa. (Lam & Lambermont-Ford 2010, 52–53.) On olemassa näkemyksiä, joiden mukaan ihmisen luontainen motivaatio on ainoa keino, jolla hiljaista tietoa joko jaetaan tai ollaan jakamatta. Asiantuntija voi myös jakaa hiljaista tietoa tiedostamattaan ehdotuksellaan tai intuitiollaan ennalta sopimattomassa sosiaalisessa tilanteessa. (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2009, 1031.)

Luontainen motivaatio on jaettu normiin nojaavaan sekä hedoniseen motivaatioon. Normiin nojaava luontainen motivaatio määräytyy yksilön henkilökohtaisten ja sosiaalisten normien myöntyneisyyteen. Organisaation tasolla motivaatio tiedon jakamiseen lisääntyy, jos organisaation arvot ovat omaksuttuja. Yksilötasolla Motivaatio tiedon jakamiseen lisääntyy, jos yksilöt pystyvät samaistumaan sosiaalisen ryhmän arvoihin. (Deci 1976.) Jotta ihmisten motivaatio olisi korkealla tiedon jakamiseen, tulee heidän hyväksyä toiminta tietyssä kontekstissa. Luontaisen motivaation toinen osa on nautintoihin (*hedoninen*) perustuvaa motivaatiota. Tämän mukaan ihminen jakaa hiljaista tietoa, jos hän saa sen jakamisesta tai siihen liittyvästä toiminnasta tyydytystä. (Lam & Lambermont-Ford 2010, 53.) Hedoninen luontainen motivaatio on tärkeä tekijä luovuu-den ja innovaation stimuloijana (Amabile 1997).

Yksilöt voivat nähdä hiljaisen tiedon jakamisen negatiivisena asiana omalta näkökannaltaan. Tämä voi johtua siitä, että he luulevat antavansa tärkeän tekijän pois omasta tietämyksestään.

Yksilöstä voi tuntua, että hän on nimenomaan arvokas organisaatiolle oman tietonsa takia. Yksilö voi myös luulla, että joku muu työntekijä pimittää tietoa ja hän itse ei halua jakaa tietoa sen takia. (Virtainlahti 2009; Lam & Lambermont-Ford 2010.) Myös yksilön arvostuksen puuttuminen sekä tavoitteiden ja tehtävien mielekkyys voivat vähentää luontaista motivaatiota jakaa hiljaista tietoa. Yksilön pitää myös antaa toimia vapaammin, jotta hän saa toteuttaa itseään. Ilman yksilön autonomiaa motivaatio tiedon jakamiseen vähentyy. (Lam & Lambermont-Ford 2010.) Tiedon jakamiseen keskittyvässä kirjallisuudessa nähdään sosiaalisaation, yhteisymmärryksen sekä luottamuksen tärkeänä osana luomaan yhteisesti hyväksytyjä normeja, jotta ihmiset motivoituvat jakamaan tietoa sekä yksilöiden tasolla että yksilöiltä organisaatiolle. (Lam & Lambermont-Ford 2010.)

Käsittelen seuraavaksi sitä, miten palkitseminen vaikuttaa ihmisten motivaatioon jakaa hiljaista tietoa. Tietyissä tilanteissa ihmisiä motivoidaan tekemään tietty tehtävä sen suorittamisesta saatavilla palkkioilla (VonKortzfleisch & Mergel 2002). Erilaisia palkitsemismuotoja on esimerkiksi taloudellinen hyöty, tunnustuksen saaminen tehdystä työstä, loma, työtehtävän valitseminen, vaikutusvallan lisääntyminen, yleneminen organisaatiossa, sekä kehittyminen (Laupase & Fink 2002, 609).

Viitalan (2002, 153) mukaan ihmisen sisäinen motivaatio on tila, jossa yksilö saa tyydytystä itse työstä ja aikaansaannoksista. Ihminen saa toteuttaa itseään, koska on oppiva olento. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden saamiseen. Esimerkkinä voidaan pitää taloudellisia hyötyjä, arvostusta tai turvallisuutta (Viitala 2002, 153–154). Palkitsemisen tarkoituksena on lisätä työntekijöiden motivaatiota jakaa hiljaista tietoa. Palkitsemisella voidaan pyrkiä tuomaan esille organisaation kannalta tärkeiden asioiden korostamista. (Virtainlahti 2009, 181.) Virtainlahden (2009, 181) mukaan eri-ikäiset työntekijät arvostavat erilaista palkitsemista. Esimerkiksi nuoret saattavat arvostaa rahallista palkitsemista, kun taas vanhemmat työntekijät voivat motivoitua paremmin vapaapäivistä. Palkitsemistavan valitsemisessa tulee olla varovainen. Rahallinen palkitseminen motivoi tietyn tehtävän suorittamiseen tai tavoitteiden toteuttamiseen. Hiljaisen tiedon jakamista korostetaan ei-rahallisilla palkinnoilla, kuten esimerkiksi osaamisen ja tietämyksen arvostamisella. (Virtainlahti 2009, 182.)

Palkitsemisen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen on tutkimuksissa saanut eri tuloksia. Erään tutkimuksen mukaan 85 % konsulteista oli sitä mieltä, että palkitseminen lisää hiljaisen tiedon jakamista, koska konsultit tunsivat, että heidän arvokasta tietoaan arvostetaan enemmän. Loput

15 % vastaajista näki hiljaisen tiedon jakamiseen kytketyn palkitsemisen lisäävän epätasapainoa organisaation sisällä. (Laupase & Fink 2002, 610.) Sekä ulkoiset että sisäiset palkkiot motivoivat jakamaan hiljaista tietoa (Laupase & Fink, 2002, 610; Yang & Chen, 2007, 105). Tutkimuksen mukaan sisäiset palkkiot, kuten tunnustus hyvästä työstä tai mielekkäät työtehtävät, motivoivat konsultteja hiljaisen tiedon jakamiseen paremmin kuin ulkoapäin tulevat palkkiot, kuten esimerkiksi bonukset tai palkan korotukset. (Laupase & Fink 2002, 610.)

Kankanhalli ym. (2005) mukaan aineettomat eli sisäiset palkkiot vaikuttavat positiivisesti tiedon jakamiseen organisaatiossa yksilöiden välillä. Toisaalta ulkoiset palkitsemistavat vaikuttavat negatiivisesti tiedon jakamiseen (Bock ym., 2005). Myös muissa tutkimuksissa on osoitettu, että nimenomaan aineettomat palkkiot kannustavat yksilöitä paremmin jakamaan tietoa, kuin esimerkiksi palkankorotukset (Mohamed ym. 2009). Jos ylempi johto palkitsee henkilöitä, jotka jakavat hiljaista tietoa, antaa se työntekijöille motivaatiota hiljaisen tiedon jakamiseen. Samalla työntekijät ymmärtävät, että johto arvostaa työntekijöitä, jotka jakavat hiljaista tietoa. (Mayfield 2010, 25.)

### **3.1.2 Kyvyn merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa**

Kyvyllä tässä tutkimuksessa tarkoitan asiantuntijoiden kykyä jakaa sekä ottaa vastaan hiljaista tietoa. Kyky tarkoittaa yksilön taitoa tai tietoa, joka johtaa toimintaan. (Rotschild 2009.) Jotta yksilö voi jakaa hiljaista tietoa, tulee hänellä olla taitoa ja pätevyyttä tähän (MacInnis & Jaworski 1989, 7). Jos yksilöillä ei ole kykyä tiedon jakamiseen, tarkoittaa se useimmiten sitä, että organisaatiossa ei ole tarpeeksi hyviä rakenteita monimutkaisten operaatioiden toteuttamiseen (Alba & Hutchinson 1987; Sujan 1985).

Yksilöillä pitää olla kykyä tehdä hiljainen tieto organisaatiossa muille henkilöille saatavaksi. Jotta tämä onnistuu, tulee organisaatiossa olla henkilöitä jotka luovat, jakavat ja käyttävät organisaation sisällä olevaa tietoa. (Ipe 2003, 341.) Yksilöllä pitää olla myös kykyä sitoutua tiedon jakamisen prosessiin (Gubbins ym. 2012, 829). Ihmisten on useimmiten hiljaista tietoa helpompi jakaa näkyvää tietoa, koska näkyvää tietoa on hiljaista tietoa helpompaa dokumentoida. Hiljaisen tiedon jakaminen on monimutkaista sen vaikean luonteen takia. (Ipe 2003, 344).

Olen aiemmin jo käsitellyt MOA-mallia, jonka mukaan motivaatiolla mahdollisuudella ja kyvyllä on vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. MOA-mallin mukaan hiljaista tietoa voi jakaa vain,

jos motivaatio, mahdollisuus ja kyky tiedon jakamiseen toimivat synergiassa. Ihmisten kommunikointikykyjen parantaminen ja niiden opettaminen lisäävät ihmisten kykyä jakaa tietoa. (Siemsen ym. 2008, 441.) Organisaatio voi pyrkiä kehittämään yksilön kykyä jakaa hiljaista tietoa lisäämällä mentorointia ja opettamistoimintoja. Myös palkkaamistilanteissa voidaan pyrkiä tunnistamaan henkilöiden kyvyt hiljaisen tiedon jakamiseen. (Siemsen ym. 2008, 433.) Aloittelevalla työntekijällä voi olla ongelmia tiedon jakamisen prosessissa, mikä saattaa johtua noviisin havainnointikyvyn puutteesta, kommunikointitilanteen heikkoudesta tai tarvittavan tiedon ymmärtämisen puutteesta (Chen & McQueen 2010). Yksilöt jakavat hiljaista tietoa mieluiten ihmisten kanssa, joihin heillä on pitkäaikainen suhde. Tämän myötä yksilöt luottavat siihen, että toisella on kykyä ymmärtää jaettavaa tietoa. (Uzzi 1999; Levin & Cross 2004; Riege 2005.)

Tietointensiivisissä yrityksissä asiakkaiden ongelmia ratkotaan tiedolla, joita organisaatiolla on hallussaan. Tällaisissa yrityksissä nimenomaan tieto on olennainen osa koko liiketoimintaa. Asiantuntijat ovat niitä, joilla oleellinen tieto on yrityksessä. (Sheehan 2005, 54.) Tutkimuksessani asiantuntijoita ovat organisaation myyjät ja konsultit. Juuri heillä pitää olla kykyä hiljaisen tiedon jakamiseen organisaation sisällä, jotta arvokas tieto pystytään jakamaan organisaation sisällä.

Puusan ja Reijosen (2011, 44) mukaan asiantuntijuus liittyy kiinteästi tietoon. Asiantuntijoilla on yleensä taito tunnistaa olennainen tieto, ja kyky tiedon prosessoinnissa ja soveltamisessa. Nämä prosessit ovat usein tiedostamattomia ja niiden havaitseminen on äärimmäisen vaikeaa. Prosessin kautta hiljainen tieto tulee esiin, kun asiantuntija toimii omassa toimeksiannossaan. (Puusa & Reijonen 2011, 44.) Asiantuntijuus liitetään myös kokemuksellisuuteen. Kokemukseen liittyy vahvasti kolme osa-aluetta: asiaankuuluva tietämys, tilannesidonnainen kyky toimia sekä luottamuksen ja varmuuden tunne. Henkilön asiantuntijuus pitää olla yleisesti hyväksytty, jotta asiantuntijan tieto on oleellista organisaatiolle. (Isopahkala & Bouret 2008.) Hiljaisen tiedon vastaanottaminen ja jakaminen voi olla vaikeaa, jos henkilöllä ei ole taitoa tai tarpeellista koulutusta tähän (McBeath & Ball 2012).

### **3.1.3 Mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa**

Hiljaisen tiedon jakamiseen on organisaatiossa oltava mahdollisuus. Mahdollisuus hiljaisen tiedon jakamiseen aktivoi tiedon jakamisen tietyssä ympäristössä. (Rotschild 1999.) MOA-mallin toimivuus riippuu kaikista kolmesta tekijästä. Erään tutkimuksen mukaan pelkkä mahdollisuus

hiljaisen tiedon jakamiseen ei riitä, että asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa. Myös motivaatiota ja yksilöiden kykyä hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan. Tutkimuksen esimerkissä konsulteille oli luotu organisaation sisälle lähiverkko, jossa he pystyivät jakamaan hiljaista tietoaan. Esimerkissä konsulteille annettiin myös asiantuntijoiden avustusta tiedon dokumentoinnissa, jolloin heillä oli siis myös kyky jakaa tietoa. Konsulteilla ei ollut kuitenkaan motivaatiota tiedon jakamiseen, joten tiedon jakaminen jäi vähäiseksi. (Siemsen ym. 2008, 427.)

Aikaa pidetään yhtenä mahdollistavana tekijänä hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljaisen tiedon jakaminen voi työpaikalla tapahtua epävirallisessa tilanteessa, kuten esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Eritoten työryhmissä käydään jokapäiväisiä keskusteluja, joissa tietoa jaetaan. Näiden keskustelujen mahdollistava tekijä on aika. Ajanpuute vähentää ja estää hiljaisen tiedon jakamista. Jos työntekijät ovat täysin kiinni omissa työtehtävissään, mahdollisuus hiljaisen tiedon jakamiseen vähenee. (Siemsen ym. 2008, 433.) Organisaation on tärkeää pyrkiä rakentamaan työpaikalle olosuhteet, joissa työntekijöiden on mahdollista jakaa hiljaista tietoa keskenään (Siemsen ym., 2008, 433). Jos työpaikalla annetaan aikaa tiedon jakamiselle, kokematon työntekijä pystyy kyselemään tarvitsemiaan tietojaan kokeneemmalta työntekijältä. Kokenut työntekijä pystyy jakamaan tällöin tietoa kokemattomammalle työntekijälle helpommin, koska ajan myötä siihen on tarvittavat puitteet. (Gubbins ym. 2012, 837.) Jos organisaatio mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamista, samalla yksilöt oppivat tärkeää tietoa muilta. Tämän oppimisen myötä yksilöt sisäistävät uutta tietoa, joka on tärkeää organisaation ja heidän omien tehtäviensä kannalta. (Swift & Hwang 2013, 23.)

Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena (Stenmark 2001). Tällainen tilanne mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen. Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistaa ”Ba”-ajattelumalli (Nonaka & Konno 1998; Nonaka ym. 2000). Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan aikaan ja paikkaan sidottu ”Ba”-tila. Sosiaalisessa kasvotusten tapahtuvassa tilassa ihmisten on mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa sekä sanallisesti että elein ja ilmein. (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka ym., 2000.) Myös virtuaalista tilaa voidaan sanoa ”Ba”-tilaksi. Tässä tapauksessa kommunikointi tapahtuu esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Mentaalisia, fyysisiä ja virtuaalisia tiloja voidaan myös yhdistellä, kun henkilöt jakavat hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon jakamisen tarkoituksena ”Ba”-tilassa on luoda uutta tietoa. (Nonaka & Konno 1998.) Virtainlahden (2009, 170–171) mukaan ”Ba” on arena tai foorumi, jossa tieto kerätään ja yhdistetään. Tila, jossa hiljaista tietoa jaetaan, voi olla mikä tahansa, koska henkilöiden henkinen yhteys mahdollistaa ajatusten ja kokemusten vaihdon.

Yksi hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistava tekijä on se, minkälaisessa tilanteessa tietoa jaetaan. Erään tutkimuksen mukaan konsultit ja myyjät olivat halukkaampia jakamaan hiljaista tietoa epävirallisissa tilanteissa kuin virallisissa tilanteissa. Virallisissa tapaamisissa konsultit ja myyjät yleisimmin puhuivat ainoastaan tehtävien kulusta sekä tehtävien eri ongelmakohtista. Virallisissa tapaamisissa vuorovaikutus eri henkilöiden välillä oli pientä ja tapaamiset oli ennalta suunniteltuja. Epävirallisissa tapaamisissa konsultit ja myyjät pystyivät tekemään kysymyksiä kollegoilleen ja samalla miettimään vastauksien tietoarvoa. Tämän jälkeen konsultit ja myyjät pystyivät kysymään lisäkysymyksiä toisiltaan epäselvyyksien selvittämiseksi. Tällaiset epäviralliset tilanteet lisäsivät hiljaisen tiedon jakamista ja auttoivat konsultteja ja myyjiä olemaan tehokkaampia työssään. Tapaamiset olivat kasvotusten tai sähköpostin välityksellä tapahtuvia. Tällaiset epäviralliset hiljaisen tiedon jakamisen tilanteet lisäsivät konsulttien ja myyjien tietoa. Vuorovaikutus yksilöiden välillä lisääntyi ja heidän oli helpompi tietää, kehen ottaa yhteyttä, tietyn ongelman ilmetessä. (Laupase & Fink 2002, 609.)

### **3.1.4 Luottamuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa**

MOA-mallin mukaan motivaatio, mahdollisuus sekä kyky ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimusten mukaan on myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen. Luottamus nousi eri teoksissa, tutkimuksissa sekä tieteellisissä artikkeleissa tärkeäksi tekijäksi hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. (Lucas 2005; Foos 2006; Holste & Fields 2010; Cumberland & Githen 2012; Swift & Hwang 2013.) Luottamus on yksi peruspilareista siihen, että ihmiset jakavat hiljaista tietoa toisille. Luottamus syntyy useimmiten ajan myötä ihmisten välillä, jolloin ihmisten välinen suhde on vahvempi. (Foos ym. 2006; Cumberland & Githens 2012, 52.) Hiljaisen tiedon jakamisen yhteydessä oleva henkilöiden epävarmuus ja riskitekijät vähenevät, kun henkilöillä on keskinäinen luottamus (Foos ym., 2006). Jos työntekijällä on organisaatiossa hyvä maine, jaetun hiljaisen tiedon käyttöaste kasvaa, koska työntekijät olettavat jaetun tiedon olevan hyödyllistä (Lucas 2005; Foos ym. 2006).

Jos hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu organisaation sisällä, ihmisten laskelmallisuus hiljaisen tiedon jakamiseen vähentyy (ks. Janowicz-Panjaitanin & Noorderhavenin 2009, 1025). Luottamus perustuu ihmisen tunteisiin toista kohtaan, rutinoituun toimintaan johon ihmiset ovat keskenään tottuneet sekä normiin nojaavaan, eli tiettyyn säännönmukaisuuteen (Rosenkranz & Weitzel 2005, 4–5). Luottamuksella on tietty odotusarvo ihmisten välillä. Luottamus rakentuu sen va-

raan, että ihmiset eivät petä toisiaan, vaikka siihen olisi mahdollisuus (Nooteboom 2002: 48). Koska hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu organisaation sisällä, ihmisten laskelmallisuus vähenee ja luottamuksen merkitys lisääntyy. Organisaation sisällä ihmiset pyrkivät edistämään organisaation tavoitteita yhdessä. Laskelmallisuus tiedon jakamisessa lisääntyy, jos tiedon jakaminen tapahtuu eri organisaation henkilöiden välillä (Janowicz-Panjaitanin & Noorderhavenin 2009). Luottamus voidaan jakaa kahteen eri alakohtaan, jos se liitetään hiljaisen tiedon jakamiseen: riippuvaisuuteen ja tiedonantoon perustuvaan luottamukseen. Riippuvaisuuteen nojaava luottamus perustuu siihen, miten halukas ihminen on luottamaan toiseen. Tiedonantoon perustuva luottamus määritellään ihmisen halukkuutena jakaa henkilökohtaista tai työhön liittyvää tietoa toisille. (Gillespie ym. 2010, 476.)

Holste ja Fields (2010) tutkivat, miten luottamus vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen organisaation sisällä. Heidän tutkimustensa mukaan tunteeseen perustuva luottamus, jolloin työntekijät välittävät toisistaan, lisää hiljaisen tiedon jakamista ja käyttämistä merkittävästi. Swift & Hwang (2013, 32) ovat havainneet tutkimuksessaan saman. Heidän mukaansa henkilökohtaisen hiljaisen tiedon jakaminen lisääntyy, jos toisen ihmisen kanssa luottamus perustuu tunteeseen. Tietoon perustuva luottamus on tutkimusten mukaan hiljaisen tiedon jakamista lisäävä tekijä ja se merkittävästi lisää hiljaisen tiedon käyttämistä. Tietoon perustuva luottamus perustuu työntekijöiden väliseen uskottavuuteen ja pätevyyteen. (Holste & Fields 2010, 134–135.) Swiftin ja Hwangin (2013, 32) tutkimukset saivat päinvastaisia tuloksia tietoon perustuvasta luottamuksesta. Heidän mukaansa tietoon perustuva luottamus ei lisännyt hiljaisen tiedon jakamista, mutta se lisäsi näkyvän tiedon jakamista, jos tieto oli kytkeytynyt organisaation päämääriin.

Tutkimassani yrityksessä myyjät ja konsultit toimivat ryhmässä ja heidän ryhmällään on yksi johtaja. Työntekijöiden riippuvaisuuteen tukeutuva luottamus kasvaa, jos johtaja on kykenevä tuomaan ryhmälleen uutta tietoa. Johtajan asiantuntijuus asioista lisää luottamusta ryhmän jäseniin. Tämän myötä ryhmän jäsenten käsitys johtajan luonteenpiirteistä paranevat. (ks. Gillespie ym. 2010, 477.) Johtajan tulee pyrkiä jatkuvasti uuden tiedon luomiseen. Johtajan tulee pystyä arvioimaan tavoitteiden täyttymistä ja pyrkiä kehittämään työntekijöitä, jotta tavoitteet täyttyvät. Ryhmän jäsenten luottamus kasvaa, kun he tiedostavat johtajan olevan tietoinen käsiteltävistä asioista ja välittävän ryhmän tuloksista. Johtajan tietoon liittyvä luottamus kasvaa ja tällöin ryhmän jäsenet ovat halukkaampia jakamaan omia mielipiteitään ja työhön liittyvää hiljaista tietoa johtajan kanssa. (Gillespie ym. 2010, 477.)



Ryhmän sisällä olevien yksilöiden välinen luottamus lisää tiedon jakamista (Levin ym. 2002; Politis, 2003). Luottamus lisää myös ryhmän sisällä avoimuutta yksilöiden välillä (Chowdury 2005) ja tehostaa ihmisten välistä tiedon vastaanottamista (Levin & Cross 2004). Luottamuksen myötä ihmiset ottavat vaikutteita jaettavasta tiedosta, koska luottamus ihmiseen lisää luottamusta tiedon laatuun. Samalla luottamus lisää ihmisten hiljaisen tiedon jakamista ryhmän sisällä. (Andrews & Delahey, 2002.) Kun ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ja tiedostavat jäsenten kyvyt ja asiantuntijuuden, ovat he motivoituneita jakamaan tietoa toisilleen. Luottamuksen myötä rakennutun tiedon jakaminen auttaa ryhmäläisiä näkemään erilaisia vaihtoehtoja ja ottamaan vastaan muiden kokemuksesta tulevaa tietoa. (Gillespie ym. 2010, 478.)

Myyjien ja konsulttien tarkoituksena on erilaisten ongelmien ratkaiseminen, jotta asiakkaille luodut lopputulokset olisivat parempia. Luottamuksen myötä ryhmän jäsenten ongelmien ratkaiseminen tehostuu, koska tietoa jaetaan enemmän. Sen myötä vaihtoehtoiset ratkaisut ja eri näkökulmat ongelmien ratkaisemiseksi lisääntyvät. (Gillespie ym. 2010, 478.) Eritoten hiljaisen tiedon jakamisella ryhmä pystyy ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Hiljainen tieto auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Hiljainen tieto sisältää myös aavistuksia ja aiempiin toimintoihin liittyvää kokemusta, joilla asiakkaan ongelmia pystytään ratkomaan. (Gillespie ym. 2010, 478) Luottamus on tämän kaiken toiminnan keskiössä. Gillespien ym. (2010) tutkimuksen mukaan eritoten ryhmän sisällä oleva luottamus lisää tiedon jakamista. Johtajan ja ryhmäläisten välinen luottamus on myös tärkeää, mutta johtajan tulee enemmänkin tukea ryhmäläisten toimintaa ja antaa heille tarvittavia tietoja.

Ihmisten väliset vahvat suhteet ja luottamus vaikuttavat siihen, miten paljon hiljaista tietoa jaetaan (Snowden 2000). Vahva suhde kahden henkilön välillä lisää luottamusta. Luottamuksen myötä tiedon jakaminen lisääntyy, koska ihmiset ovat halukkaampia jakamaan tietoa luotettavien henkilöiden kanssa. Kun kaksi henkilöä tuntee toisensa, on heillä myös kyky ymmärtää toistensa tietoa. (Uzzi 1999; Levin and Cross 2004; Riege 2005.) Tutkimusten mukaan (Uzzi & Lancaster 2003) ihmiset ovat halukkaita jakamaan henkilökohtaista tietoa toisille, jos he ovat sosiaalisesti verkostoituneet samaan yhteisöön. Tällöin henkilöiden luottamus ja vuorovaikutussuhde ovat vankemmalla pohjalla, ja tiedon jakamisen tarkoitus on toimia molempien osapuolien yhteisten tavoitteiden hyväksi.

Balkin ja kumppanit (2010) ovat tutkineet, miten liiketoiminnallisiin suorituksiin ja oppimiseen tähtäävät tavoitteet vaikuttavat tiedon jakamiseen. Ihmisten tavoitteena organisaatiossa on

useimmiten parempien työtehtävien ja ylenemiseen tähtäävä toiminta. Jos yksilön työtehtävän tarkoituksena on tuloksen tekeminen, jakaa yksilö mieluummin tietoa henkilön kanssa, joka on yrityksessä hierarkkisesti korkeammalla tasolla. Tällöin hänen tiedon jakamisensa auttaa henkilöä saamaan lisää arvostusta organisaatiossa. Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää tietysti myös sitä, että henkilöillä on keskinäinen ymmärrys siitä, mistä puhutaan ja mitä tarkoitetaan asioilla, joista puhutaan (Reagans and McEvily 2003; Riege 2005; Balkin ym. 2010, 384). Yksilöiden hyvä suhde tässä tilanteessa toisen henkilön kanssa vähentää tiedon jakamista, jos henkilö, jonka kanssa tietoa jaetaan, on organisaation hierarkiassa alempana. Tällöin tiedon jakamisesta ei välttämättä ole hyötyä, koska tavoitteena on tuloksen tekeminen. (Balkin ym. 2010, 384.) Tässä tilanteessa keskinäinen luottamus ei välttämättä lisää henkilön tiedon jakamista, vaan tiedon jakamisen tarkoituksena on saada arvostusta organisaatiossa. Jos henkilöiden tavoitteena on oppiminen, läheinen suhde ja luottamus kyseisen henkilön kanssa lisäävät tiedon jakamista riippumatta tiedon vastaanottajan asemasta organisaatiossa. Samalla henkilöiden luottamus ja keskinäinen suhde lisäävät ymmärrystä toistensa tiedosta. (Balkin ym. 2010, 385.)

### **3.1.5 Organisaatiokulttuurin merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa**

Eri tutkimuksissa on löydetty yhteys organisaationkulttuurin ja hiljaisen tiedon jakamisen välillä (Yang 2007; Issa & Haddad 2008.; Borges 2013). Organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa arvoja ja toimintatapoja, jotka on määritelty organisaation sisällä (Applegate ym. 1999). Liiketoiminnassa organisaatiokulttuurilla muodostuu liiketoimintastrategiasta, ihmisistä, prosesseista ja organisaation rakenteesta (Sanchez 2004). Organisaatiokulttuuri voi edustaa normeja, joiden tarkoituksena on ohjata organisaation sisällä olevien henkilöiden toimintaa ja asenteita (Baumgartner and Zielowski 2007). Organisaatiokulttuuri kehittyy ajan myötä. Kulttuurin kehitys tarvitsee ihmisten välistä kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta (Paalumäki 2011, 317). Organisaatiokulttuurin tarkoituksena on olla tukipilarina ihmisten väliselle toiminnalle. Organisaatiokulttuuri luo sosiaalista järjestystä, jatkuvuutta, sitoutumista ja motivaatiota organisaation jäsenille. Identiteetin luominen yksilölle ja organisaatiolle on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. (Paalumäki 2011, 323.) Tutkimuksessani käsittelen organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen henkilöstöpalveluyrityksen sisällä.

Virtainlahden (2009, 136) mukaan organisaatiokulttuurin tarkoituksena on luoda puitteet hiljaisen tiedon jakamiselle. Vääränlainen kulttuuri voi myös estää tiedon jakamista. Organisaatiokulttuurin peruspilareita on luottamuksen rakentaminen. Tällöin avoimuus kasvaa ja ihmiset pystyvät

tuomaan omia mielipiteitään esiin esimerkiksi kyseenalaistamalla organisaation toimintaa. Tutkimuksen mukaan tiedon jakaminen henkilöiden välillä lisääntyy, jos organisaatiokulttuuri rohkaisee tiedon jakamiseen. Tällöin sekä organisaatio itsessään että organisaation työntekijät hyötyvät tiedon jakamisesta. (Tong ym. 2013, 26.) Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri lisää tiedon jakamista. Tällöin ihmisiä tuetaan organisaation tasolta jatkuvaan oppimiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995; Bock & Kim; Sung & Baek-Kyoo 2011, 361.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 166–171) puhuvat joustavasta organisaatiokulttuurista. Heidän mukaansa joustava kulttuuri auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa yksilöiden välillä. Joustava kulttuuri antaa yksilöille lisää valtuuksia omien mielipiteidensä ja tietonsa jakamiseen. Organisaation tulee pyrkiä siihen, että sen jäsenillä on pääsy tarvittavaan tietoon. Tällainen kulttuuri edistää ihmisten hiljaisen tiedon jakamista, koska samalla he saavat tarvitsemiaan tietojaan muilta. Tarkoituksena on luoda tilanne, jossa ihmiset näkevät hiljaisen tiedon jakamisen tärkeänä osana uuden tiedon luomista. Näillä toiminnoilla pyritään estämään yksilöiden hiljaisen tiedon panttaamista. Hiljainen tieto nähdään myös yksilön näkökulmasta usein voimavarana, joka tekee henkilöstä tärkeän organisaatiolle. (Newell ym. 2006.) Yksilön korvaamattomuus voi estää yksilöä jakamasta hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon jakamiseen kannustavaa kulttuuria pitää pyrkiä levittämään koko organisaation tasolla. Ilman sitä yksilöt pitävät tietoa voimavarana, jota pyrkivät pitämään ainoastaan itsellään. (Haldin-Herrgard 2004.)

Organisaatiolla voi olla neljä erilaista kulttuuria tai näiden kulttuurien yhdistelmä, mikä vaikuttaa eri tavalla yksilöiden hiljaisen tiedon jakamiseen (Cameron & Quinn 2006, 32). Hierarkkinen organisaatiokulttuuri nojaa järjestelmällisyyteen ja säännönmukaisuuteen. Organisaatio pyrkii tehokkuuteen, ennakoitavuuteen ja tasapainoiseen tilaan. Markkinakulttuurissa organisaatio toimii kilpailun ja tuottavuuden ehdoilla. Organisaation toiminta perustuu tyydyttämään organisaation ulkopuolella olevan ympäristön tarpeet, kuten esimerkiksi asiakkaita. Klaanikulttuurin omaavissa organisaatioissa arvostetaan ryhmätyötä, työntekijöiden kehittämistä, asiakkaita pidetään yhteistyökumppaneina ja työntekijöitä pyritään voimaistamaan ja olemaan lojaaleja organisaatiota kohtaan. Ei-hierarkkinen organisaatio on joustava ja nopea reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. Sen toiminta perustuu innovaatioiden kehittämiseen ja joustavaan organisaatorakenteeseen. (Cameron & Quinn 2006, 37–45.)

Tutkimuksen mukaan klaanikulttuuri lisää hiljaisen tiedon jakamista organisaation sisällä. Myös tilanteissa, joissa klaanikulttuuri oli dominoiva tekijä kulttuurien sekoituessa, Hiljaisen tiedon

jakaminen lisääntyy. (Suppiah 2011, 471–472.) Kluankulttuurin ryhmähenkisyys ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja arvostus tuovat positiivisen vaikutuksen hiljaisen tiedon jakamiseen (Borges 2013, 101). Markkinakulttuuri vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen (Suppiah 2011, 471–472). Syynä on pidetty nimenomaan kulttuurin tuomaa kilpailuhenkisyttä, jolloin työntekijät eivät jaa tietoaan muille, koska haluavat itse parhaat työtehtävät tai palkinnot. (Ipe 2003; Suppiah 2011, 471–472.) Hierarkkisen kulttuurin omaava organisaatio on neljän käsitellyn kulttuurin joukosta lähtökohtaisesti huonoin hiljaisen tiedon jakamiselle, koska organisaatio on järjestelmien ja sääntöjen myötä huono reagoimaan, muuhun kuin valmiiksi määriteltyihin tilanteisiin. Yksilöt toimivat osana isoa koneistoa ja tekevät asioita aina tietyllä ennalta määrättyllä tavalla. (Suppiah 2011, 473.) Organisaatiokulttuurilla on siis vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Kulttuuriltaan kannustavat ja ryhmätyötä arvostavat organisaatiot ovat vähemmän kilpailuhenkisiä ja ympäristöltään ystävällisempiä, kuin työntekijöiden keskinäiseen kilpailuun tähtäävät organisaatiot. (Borges 2013, 103.) Organisaatiossa johtajien on tärkeää pyrkiä jatkuvasti edistää tiedon jakamista kokemusten kautta sekä kannustimilla, jolloin ajan myötä tiedon jakamisesta voi tulla osa organisaation kulttuuria (Swift & Hwang 2013, 23).

### **3.2 Hiljaisen tiedon säilyttäminen organisaatiossa**

Hiljaisen tiedon jakamisen tarkoituksena on lisätä yrityksen tärkeän tiedon jakamista. Tämä tärkeä tieto on myös tärkeä varastoida organisaation sisälle. Olen jo aiemmin todennut, että hiljaisen tiedon tallentaminen organisaation sisällä ei ole helppoa. Se on kuitenkin olennaista organisaation jatkuvuuden kannalta. Henkilöstö vaihtuu organisaatioissa jatkuvasti, joten tärkeän tiedon säilyttäminen on ehto organisaation menestyksekkään toiminnan jatkumiselle. Hiljaisen tiedon varastoimisessa on kaksi eri ajattelutapaa. Tsoukasin (2002) mukaan hiljaista tietoa ei voi vangita, kääntää tai muuntaa, vaan sitä voidaan ainoastaan esittää osana yksilön tekemistä. Tsoukas (2002) näkee hiljaisen tiedon jakamisen tapahtuvan vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Toinen näkemys on, että hiljaista tietoa voidaan kodifioida. Tämä ajattelutapa perustuu Nonakan & Takeuchin (1995) tiedonluomismalliin, jossa hiljainen tieto konvertoidaan näkyväksi tiedoksi ja tämän jälkeen varastoidaan organisaation muistiin. Hansenin ym. (1999) mukaan organisaatioiden tulee tehdä valinta, haluavatko ne jakaa hiljaista tietoa ihmisten välillä ja säilyttää tietoa ihmisissä vai haluavatko ne muuttaa hiljaisen tiedon näkyväksi ja tämän jälkeen varastoida sen organisaation muistiin.

### 3.2.1 Hiljaisen tiedon ei-kodifioitu näkemys

Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja varastoiminen organisaation sisälle on monesti ongelmakohtana hiljaisen tiedon jakamisen jälkeen. Näkyvää tietoa on helpompi varastoida järjestelmiin kuin hiljaista tietoa. Hiljainen tieto varastoituu useimmiten ihmisiin. (Haldin-Herrgard 2004, 359.) Stenmarkin (2001, 9) mukaan hiljaista tietoa on vaikea konvertoida näkyväksi, koska ihmiset eivät välttämättä ole tietoisia omasta hiljaisesta tiedostaan. Kun ihminen käyttää hiljaista tietoaan omassa työssään, ei hänen ole pakko konvertoida sitä näkyväksi. Hiljainen tieto nähdään myös oman toiminnan kannalta arvokkaana ja sitä ei välttämättä haluta jakaa. Hiljaista tietoa ei tulisi-kaan pyrkiä kodifioimaan, koska hiljaisen tiedon kodifiointivaiheessa näkyväksi henkilökohtaiset yksityiskohdat voivat hävitä. (Stenmark, 2001; Gubbins ym. 2012.) Täten hiljaisen tiedon jakaminen tulisi toteuttaa henkilökohtaisesti kahden ihmisen välillä (Stenmark 2001). Gubbinsin ynnä muiden (2012, 843) mukaan hiljaista tietoa on vaikea jakaa pelkästään kahden ihmisen välillä, koska se on niin henkilökohtaista ja perustuu asiantuntijuuteen. Hiljaista tietoa pystytään avaamaan näkyväksi, jos haastattelija osaa kysyä hiljaisen tiedon haltijalta oikeita kysymyksiä. Tällöin hiljaisen tiedon haltija saattaa myös itse tunnistaa, mikä hänen omaa hiljaista tietoaan on. Gubbinsin ja kollegoiden mukaan (2012) hiljaisen tiedon kodifiointi voi teoriassa olla mahdollista, mutta kodifiointi tulee tehdä yksilön oman henkilökohtaisen kielen, metaforien ja ymmärryksen kautta.

Tsoukasin (2002) mukaan hiljaista tietoa ei pystytä varastoimaan tai konvertoimaan, koska se näyttäytyy ainoastaan ihmisten toiminnoissa. Hiljaisen tiedon konvertointi näkyväksi tiedoksi, ei siirrä hiljaista tietoa toiselle. Hiljainen tieto siirtyy sosialisatian kautta toimintoja tehdessä. Yhteisiä kielikuvia omaavat yksilöt pystyvät vuorovaikutussuhteessa jakamaan ja vastaanottamaan hiljaista tietoa toisiltaan. Kun he myös tietävät toistensa työtehtävät ja toimintatavat, pystyvät he tarkkailemalla imemään itseensä hiljaista tietoa. (Tsoukas 2002, 1-16.) Newell ynnä muut (2002) ovat luetelleet eri ongelmakohtia, jotka voivat syntyä hiljaisen tiedon kodifioinnissa. Osaa hiljaisesta tiedosta on vaikeaa ilmaista kirjallisessa muodossa. Syynä on hiljaisen tiedon abstrakti luonne. Yksilö ei välttämättä ymmärrä, mikä on hiljaista tietoa. Ihmisen sisällä oleva hiljainen tieto on jatkuvassa dynaamisessa muutoksen tilassa ja se ilmenee tiettyssä kontekstissa.

Mulderin ja Whitleyn (2007, 70) mukaan hiljaista tietoa pystytään tallentamaan narratiivisesti, eli kertomusten kautta, jos tallentamistilanne täyttää kolme eri kriteeriä. Teleologinen motiivi antaa hiljaisen tiedon tallentamiselle päämäärän. Tallentamisen täytyy tapahtua rajatussa ympä-

ristössä, joka on yhteydessä liiketoimintaan. Ympäristössä pyritään toteuttamaan organisaation ja liiketoiminnan päämääriä. (Mulder & Whitley 2007, 70.) Tällöin tallennettu hiljainen tieto on organisaation päätoiminnan kannalta oleellista tietoa. Kolmas tekijä on yhteinen jaettu kieli, joka on yhteydessä liiketoimintaan ja yksilöiden ymmärrettävissä (Mulder & Whitley 2007, 70). Linde (2001, 161) on määritellyt narratiivisuuden osaksi yksilön henkilökohtaista hiljaista tietoa. Ihminen ei välttämättä itse pysty artikuloimaan ulos sitä, mitä hän tietää. Kertomusten avulla hiljaista tietoa pystytään jakamaan, ja sen jälkeen tallentamaan ihmisiin. Myös tarinointia ja narratiivista tietämystä pidetään yhtenä keinona hiljaisen tiedon tallentamiselle (Snowden 2002; Venkitachalam 2012, 361). Tarinointi tilanteessa kaksi yksilöä imee toisiltaan hiljaista tietoa itseensä ajatusten, mielikuvien ja ruumiinkielen kautta (Snowden 2002; Küpers 2005). Tällaisessa tavassa on tärkeää, että ihmiset tuntevat toisensa ja ymmärtävät toistensa kielikuvia. Kyseisessä tilanteessa ihmiset saavat toisiltaan syvällistä hiljaista tietoa ja tiedon arvo on paljon suurempi kuin esimerkiksi sähköpostiviestien välillä jaettu tieto. (Küpers 2005.)

### 3.2.2 Hiljaisen tiedon kodifioitu näkemys

Hiljaisen tiedon kodifiointi sellaisenaan, esimerkiksi organisaation prosesseihin, nähdään ongelmallisena. Useimmat tutkimukset ovat pyrkineet muuntamaan hiljaisen tiedon näkyväksi ja sen myötä pyrkineet avaamaan hiljaisen tiedon tallentamista ja säilyttämistä. Tietoa on tärkeä saada näkyvään muotoon, jotta organisaatiossa mahdollisimman monella olisi mahdollisuus ymmärtää tietoa. Osaaminen tulee muuntaa koodattavaan muotoon, jolloin sitä on helpompi siirtää, jakaa ja nähdä. (Davenport & Prusak 1998, 68.) Hiljaisen tiedon kodifiointi on kannattavaa, sillä jos hiljaisen tietoa omaava henkilö vaihtaa toiseen organisaatioon, menettää organisaatio tärkeää tietoa työntekijän mukana (Davenport & Prusak 1998, 81). Davenport ja Prusak (1998) myöntävät, että hiljaisen tiedon kodifiointi on vaikeaa. Kodifioinnin etuna on se, että hiljainen tieto saadaan näkyväksi, jolloin se voidaan säilyttää organisaation tietokannoissa. Tällöin organisaation työntekijöillä on helppo pääsy tietoon ja sitä voidaan käyttää jo samankaltaisissa tilanteissa uudelleen. (Smith 2001, 315.) Hiljaisen tiedon kodifiointi lisää tiedon arvoa, koska se saadaan täten tehtyä ymmärrettäväksi useammalle työntekijälle (Bettiol ym. 2012).

Mallintamalla hiljainen tieto saadaan näkyvään muotoon ja tämän myötä helpommin jaettavaksi ja dokumentoitavaksi. Mallintaminen toteutetaan haastatteleamalla hiljaisen tiedonhaltijaa. Tarkoituksena on kysyä muun muassa asioiden tekotapaa, tekoihin päätyvistä ratkaisuista sekä tekojen taustalla olevista uskomuksista. Havainnointia voidaan myös käyttää hyväksi, kysymällä

esimerkiksi asioiden tekojärjestystä ja tekojen syytä. Eleiden havainnointia ja vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaa toimintaa seuraamalla saadaan myös vastauksia henkilön hiljaisesta tiedosta. (Virtainlahti 2009, 95.)

Hiljaista tietoa pystytään dokumentoimaan ja säilyttämään kirjallisessa muodossa, jos se muunnetaan näkyväksi. Nonaka ja Takeuchin SECI-malli on kehitetty uuden tiedon luomista varten. Samalla tämä malli muuttaa hiljaisen tiedon näkyväksi, jolloin se voidaan varastoida ja lopulta muuntaa yksilön näkökulmasta takaisin uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995; Nold 2012, 17.) Käytännössä yksilön hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi, jonka jälkeen yksilön tieto on osana organisaation tietoa. Organisaation tieto koostuu yksilöiden tiedosta. Tarkoituksena on saada yksilöt jakamaan hiljaista tietoa organisaation sisällä ja tarvittaessa myös organisaation ulkopuolelle. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

SECI-mallin tarkoituksena on siis luoda uutta tietoa. Jotta tätä mallia pystytään käyttämään, täytyy mallin toteutus mahdollistaa. Uuden tiedon mahdollistamisen myötä yritykset pystyvät nopeammin reagoimaan tulevaisuuteen ja saamaan kilpailullista etua. (von Krogh ym. 2000; Erden ym. 2008, 4.) Organisaatiolla täytyy olla visio siitä, minkälaista tietoa he tarvitsevat tulevaisuudessa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä, tämä on ongelmallista. Toinen mahdollistaja on tuote- ja tietostrategia, jotka toteutuvat keskusteluissa organisaation sisällä ja tiedoista organisaation ulkopuolelta. Tuotteen strategiassa määritellään, minkälaisia ovat organisaation tuotteet. Tietostrategiassa keskitytään siihen, minkälaista tietoa tarvitaan, jotta asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Organisaatiolla tulee olla systeemit, joissa tuotteita pystytään tiedon avulla kehittämään. Asiantuntijaryhmät ovat tuotteiden kehittämisen kannalta oleellisia. (Krogh ym. 2000, 100–175.) Tutkimani organisaation asiantuntijat, eli myyjät ja konsultit, pystyvät jakamaan tietoa omissa ryhmissään. organisaation rakenne on yksi mahdollista. Se lisää organisaation yksilöiden yhteistyötä ja tehokkuutta. Tärkeää on saada liika hierarkkisuus pois, jolloin yksilöt voivat jakaa tietoaan vapaammin. Viimeisenä mahdollistajana nähdään organisaation työntekijät itsessään. Organisaatiossa tulee olla osaavia työntekijöitä, jotka ovat halukkaita jakamaan omaa tietoaan. Nämä mahdollistajat toimivat synergiassa keskenään, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen helpottuu ja SECI-mallin avulla pystytään hiljainen tieto konvertoimaan näkyväksi. (Krogh ym. 2000, 177–239.)

SECI-mallin sosialisointitilanteessa hiljainen tietämys jaetaan kokemusten, ajatusmallien ja teknisten taitojen avulla, asiantuntijoiden kesken. Tässä vaiheessa hiljaista tietoa välitetään hiljaisesti. Kasvotusten tapahtuvassa vaihdossa pystytään hiljaista tietoa ottamaan vastaan myös ha-

vainnoilla. (Nonaka & Takeuchi 1995; Virtainlahti 2009.) SECI-mallin toisessa vaiheessa ulkoistamalla hiljainen tieto muotoutuu sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Hiljainen tieto kodifioidaan ja artikuloidaan näkyväksi kielikuvien vertausten käsitteiden oletusten ja mallien muodossa (Nonaka & Takeuchi 1995; Balconi 2007; Virtainlahti 2009). Artikuloitu tieto on sellaista, jota muut ihmiset pystyvät tunnistamaan koodattavaksi. Artikuloidusta tiedosta ihmiset pystyvät myös havaitsemaan käynnöksen säännönmukaisuuden ja koodaustavan. (Gubbins ym. 2012.)

Kodifioitu tieto pystytään tunnistamaan sen aineistomaisuudesta. Kodifiointi on onnistunut, jos sen jokainen osa pystytään sanallisesti ilmaisemaan sen alkuperäisellä tarkoituksella. (Gubbins ym. 2012, 829.) Gubbins kollegoineen (2012, 842) huomasivat tutkimustensa tuloksena, että kaikkea hiljaista tietoa ei pystytä saamaan näkyväksi. Tässä lieneekin kodifioinnin suurin ongelma. Myös hiljaisen tiedon jakajan ja vastaanottajan erilainen maailmakuva voivat vaikuttaa siihen, että hiljainen tieto muuttuu, kun sitä pyritään konvertoimaan näkyväksi. Hiljaisen tiedon konvertoiminen näkyväksi ja tämän myötä sen varastoiminen organisaation muistiin on aikaa vievää ja monimutkaista. (Gubbins 2012, 842–843.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄ

Hiljainen tieto on erittäin abstrakti käsite. Hiljaisen tiedon määrittäminen on vaikeaa juuri tästä syystä. Hiljaisen tiedon merkitykset voidaan nähdä subjektiivisina. Laadullinen tutkimus mielletään useimmiten subjektiiviseksi tutkimukseksi (McLaughlin 1991, 294). Lähden tutkimaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä konsulttien ja myyjien antamien merkitysten kautta. Haastatteluissa on tarkoitus antaa myyjien ja konsulttien itse kertoa, mitkä tekijät he näkevät vaikuttavan siihen milloin he hiljaista tietoa jakavat. Haluan selvittää mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että konsultit ja myyjät jakavat hiljaista tietoa keskenään, organisaatioon ja eri yksilöille organisaation sisällä.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Yhteiskuntatieteissä usein erotetaan laadullinen ja kvantitatiivinen tutkimus, vaikka se ei Alasuutarin (1999, 32) mukaan vastaa todellisuutta. Ne nähdään usein toisiaan kritisoivina suuntauksina (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65). On myös vastaväitteitä sille, että tällainen vastakkainasettelu on turhaa, koska laadullisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia voidaan yhdistää. (Hirsjärvi & Hurme 1988.) Laadullista tutkimusta tehdessä täytyy määrittää, mitä on tekemässä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 67). Laadullinen tutkimus sisältää erilaisia traditioita ja aineistonkeruu- sekä aineiston analyysimenetelmiä ihmisen elämän tutkimiseksi. (Denzin & Lincoln 1998, 5-7.) Laadullisen tutkimuksessa keskiössä on erilaiset merkitykset, jotka ilmenevät eritavoin (Varto 1992, 24). Uusitalon mukaan (1991, 79) laadullinen tutkimus voidaan ymmärtää karkeimmillaan aineiston ja analyysin kuvaukseksi, jossa ei käytetä numeraalisia arvoja. Eskola ja Suoranta (1996, 10–11) pitävät laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä aineistonkeruumenetelmää, tutkittavien näkökulmaa, harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysiä, hypoteesittomuutta, tutkimuksen tyylilajia ja tulosten esitystapaa ja tutkijan asemaa.

Laadullisella tutkimuksella on yleisesti ottaen kaksi vaihetta. Nämä kaksi vaihetta ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 1999, 50) Laadullisessa tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tehdään saadusta aineistosta tilastolliset analyysit (Alasuutari 1999, 50) Tutkimuksessani pyrin siis saamaan aineistosta esiin, mitkä tekijät, konsulttien ja myyjien näkökulmasta, vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Toisessa vaiheessa pyrin tulkitsemaan tuloksia. (ks. Alasuutari 1999, 50) Tutkimustulosten yhteenveto -kappaleessa vertailen teorian ja aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tarkastelin aineistoa teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasetteluiden kannalta olennaisesta näkökulmasta (ks. Alasuutari 1999, 40). Aineiston käsittelyssä otin tietyn näkökulman sen tarkastelemiseen. Tarkoituksena on myös yhdistää eri haastatteluista esille tulleita havaintoja (ks. Alasuutari, 1999, 40). Yhdistelemällä havaintoja löysin eri haastateltavien kesken yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset vastaukset eri haastateltavien kesken lisäsivät tietyn ilmiön todennäköisyyttä. Kaikki yksilöt ovat erilaisia ja näin ollen eroavaisuuksia yksilöiden vastausten välillä löytyi. Tämän takia on raakahavaintoja tärkeä pelkistää suppeaksi joukoksi. (ks. Alasuutari 1999, 43.) Aineiston tarkastelun ja analyysin jälkeen tulkituin tuloksia (ks. Alasuutari 1999, 44–48). Johtolankojen avulla sain tuloksia siitä, mitkä vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen.

Teorialla ja tutkimuksella on selvä suhde keskenään. Teoria auttaa minua tekemään tutkimustani (ks. Eskola & Suoranta 1996, 81) ja siitä pystyn myös näkemään tutkielmani aiheen todennäköisiä ongelmakohtia. Teoria nähdään myös usein päämääränä, joten pyrin kehittämään jo olemassaolevia teorioita kehittämään eteenpäin. (ks. Eskola & Suoranta 1996) Teoria nähdään myös keinona, jolloin se auttaa tutkimuksen tekemistä (ks. Eskola & Suoranta 1996, 61). Itse käytän teoriaa keinona tutkimuksessani. Teoria auttaa minua tekemään haastattelurunkoani. Teoriassa nousseet tekijät, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen antavat suuntaa sille, mihin haastatteluissa saatetaan viitata.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ilmiöiden ymmärtäminen. Tämän takia tutkimus aineiston ei välttämättä tarvitse olla suuri. (ks. Hirsjärvi & Huttunen 1995; Tuomi & Sarajärvi 2009, 27.) Teoriaa tarvitaan laadullisessa tutkimuksessa. Sitä tarvitaan metodien tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen. Teoria muodostuu tutkimuksessani käytetyistä käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.) Teorian pyritään johtamaan deduktiivisesti yksittäisiä ongelmia. Empirian avulla pyritään hankkimaan vastaukset näihin ongelmiin. Lopuksi tarkoitukseni on tarkastella, saako teoria tukea empiriasta vai ei. (ks. Eskola & Suoranta 1996, 61.) Teorian tarkoituksen ohjata tutkijaa, jotta uutta tietoa löytyisi. Samalla teoria jäsentää ja systematisoi kerättyä tietoa (Hirsjärvi ym. 1986, 18).

#### **4.2 Tapaustutkimuksen kohteena henkilöstöpalveluyritys**

Tutkimusmenetelmänäni käytän tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia. niiden tulkitseminen tapahtuu omassa ympäristössään ja tietyssä ajassa

(Alasuutari 1999). Tapaustutkimuksessa tutkitaan usein yksittäistä tapausta. Tällöin tarkastellaan usein prosesseja tapauksen luonnollisessa ympäristössä (Hirsjärvi ym. 1997, 130). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapahtumia, jolloin kohteena on jokin ilmiö (Laine ym. 2007, 9). Tarkoitukseni on pyrkiä kuvaamaan systemaattisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimuskohteen ominaispiirteitä. Tutkimukseeni tapaustutkimus sopi mielestäni, koska olen tutkinut hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja tiedon säilyttämistä tietyssä tapauksessa. Tapaustutkimukseni kohde on henkilöstöpalveluyritys. Tutkimuksen toteuttaminen henkilöstöpalveluyritykselle teki tutkimuksesta ainutlaatuisen, koska tutkimus tapahtui tietyssä tilassa ja tietyssä organisaatiossa. Kohderyhmässäni on kolme konsulttia ja kolme myyjää. Konsultit ja myyjät työskentelevät samassa talossa ja samassa kerroksessa.

Merton (ym., 1956) jaotteli tapaustutkimuksen ominaispiirteet neljään eri osaan. Oletettavasti haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Omassa tapauksessani myyjät ja konsultit ovat tahottomaan tai tahallisesti jakaneet hiljaista tietoa jostain syystä. Toiseksi tutkijana olen ennalta selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavia tärkeitä osia. Kolmanneksi olen teorian ja kirjallisuuden avulla päätenyt tiettyihin oletuksiin, jotka auttoivat minua tekemään haastattelurungon. Neljänneksi tarkoitukseni oli suunnata haastattelu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin eri tilanteista. (ks. Merton ym. 1956, 3-4.) Nämä tilanteet ovat tulleet esiin luvussa kaksi, jossa olen selittänyt tutkimukseni teoreettista viitekehystä.

Tapaustutkimus valitaan useasti menetelmäksi, kun pyritään ymmärtämään kohdetta syvällisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniska 2006) Tutkimuksessani tapaustutkimus oli yrityksen kahden eri alueen tiimien myyjät ja konsultit. Tapaus voi olla yritys tai yrityksen osa ja omassa tutkimuksessani keskityin tiettyyn osaan (ks. Koskinen ym. 2005, 154). Tutkimukseni tuotti tapaustutkimuksen mukaisesti lähtökohtaisesti tietoa erityisistä aikaan ja paikkaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta. (ks. Peltola 2007, 111)

Tutkimuksessa keskityttiin henkilöstöpalveluyrityksen tutkimiseen. Tapaustutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Tutkimukseni nojasi aiempaan kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimukseni kohteena olivat yrityksen tiimeissä toimivat myyjät ja konsultit. Myyjien tehtävänä oli saada asiakkaita eri yrityksistä, eli toteuttaa business to business toimintaa. Konsulttien tehtävänä oli toteuttaa rekrytointeihin liittyvät toimeksiannot asiakkaille. Kyselyyni osallistui kolme myyjää ja kolme konsulttia. Alueen numero yksi tiimissä on kolme myyjää ja kolme konsulttia. Alueen numero kaksi tiimissä on kaksi myyjää ja kaksi konsulttia.

Henkilöstöpalveluyritys on maailmanlaajuinen yritys, joka on toiminut Suomessa 1990-luvulta lähtien. Henkilöstöpalveluyrityksen päätoiminta keskittyy henkilöstövuokraukseen, rekrytointeihin, soveltuvuusarviointeihin sekä muihin henkilöstöpalveluihin. Yrityksellä on toimipaikkoja tällä hetkellä yli 50 maassa. Suomessa toimipaikkoja on ympäri maata. Toimipaikkoja on muun muassa pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Oulussa. Itse keskityn tutkimuksessani nimenomaan pääkaupunkiseudun yksiköihin. Yritys tekee toimeksiantoja pienille, keskisuurille ja suurille yrityksille. Toimeksiantoihin kuuluvat muun muassa henkilöstövuokraus, jossa yrityksille vuokrataan tietyksi ajaksi työntekijöitä. Rekrytoinneissa henkilöstöpalveluyritys ottaa selvää asiakasyrityksestä ja sen tarpeista ja rekrytoi näiden tietojen perusteella sopivia osajia yritykselle. Ulkoistamistilanteessa asiakasyritys voi ulkoistaa tietyn toimintansa henkilöstöpalveluyritykselle, jolloin asiakasyritys voi paremmin keskittyä ydintoimintaansa.

#### 4.2.1 Myyjä

Myyjän tavoitteena on hankkia organisaatiolleen lisää asiakkaita, jotka haluavat rekrytointipalveluja. Myyjä luo samalla toiminnallaan yrityksen imagoa. Myyjän on tärkeää pystyä kartoittamaan asiakasyrityksen tarpeet, jotta hän pystyy myymään oikeanlaisen palvelun asiakasyritykselle. Myyjän tehtävänä on toteuttaa uusasiakashankintaa, mutta myös pitää huolta vanhoista asiakkaista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18-9.) Myyjät toteuttavat suhde- ja asiakaskeskeistä markkinointia, jonka tarkoituksena on sekä ylläpitää pitkäaikaisia ja tuottavia asiakassuhteita että toteuttaa uusasiakashankintaa. Tämä toteutuu, jos asiakas saa organisaatiolleen lisäarvoa myyjän organisaation tuottamista palveluista. (Armstrong & Kotler 2007, 14.)

Myyjä tekee samalla myös yritysmarkkinointia, joka tunnetaan myös nimellä business to business markkinointi. Yritysmarkkinoinnissa asiakkaiden tuotteet ovat ainutlaatuisia ja ne tehdään vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Yritysmarkkinoinnissa myyntityö on henkilökohtaista ja asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja uskollisia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25–27.) Tässä tutkimuksessa myyjällä tarkoitetaan siis henkilöä, joka toteuttaa uusasiakashankintaa ja ylläpitää suhteita vanhoihin asiakkaisiin. Myyjän tarkoitus on myydä organisaation henkilöstöpalveluja asiakkaalle räätälöidyllä tavalla.

## 4.2.2 Konsultti

Tässä tutkimuksessa konsultilla tarkoitetaan henkilöä, joka hoitaa rekrytointiprosessin eri vaiheet asiakasyrityksen puolesta. Rekrytointiprosessin lopussa konsultti ehdottaa asiakasyritykselle muutamaa potentiaalista ehdokasta työtehtävään, jota varten rekrytointiprosessi on tehty. Konsultti on asiakasyrityksen ulkopuolelta tuleva asiantuntija. Yritykset ovat valmiita ostamaan konsulttien tarjoamia palveluja, koska konsulteilla on sellaista osaamista tai asiantuntemusta, jota yrityksellä ei ole. (PKT 2002, 6-10.) Yritykset ulkoistavat rekrytointejaan, jotta he saisivat kustannustehokkaasti sopivia työntekijöitä omaan organisaatioonsa.

Viitala (2002, 242) määrittelee rekrytinnin henkilöstöhankinnaksi, joka sisältää kaikki toiminnot, joilla tarvittava työvoima saadaan hankittua yritykselle. Kauhanen (2003, 65) puhuu rekrytoinnista termillä henkilöstön sijoittaminen. Kauhasen (2003, 65) mukaan henkilöstön sijoittamisen tarkoituksena on löytää organisaation ja tehtävän kannalta sopivin henkilö avoimena olevaan työpaikkaan.

## 4.3 Puolistrukturaalinen teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelutilanteissa olin suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelua pidetään yleisimpänä tapana kerätä aineistoa laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelun etuna oli sen joustavuus aineistoa kerätessä. (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.) Haastatteluissa pystyin tutkijana saamaan esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Havainnoidessani haastateltavia pystyin näkemään ei-kielellisiä vihjeitä, jotka auttoivat minua ymmärtämään haastateltavien vastauksia. Tutkimustilanteessa ihminen nähdään subjektina. Tällöin ihmisen on annettava tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Tarkoitukseni oli saada selvennyksiä vastuksiin ja syventää saatavia tietoja. Näin ollen kysymykset eivät olleet liian strukturoituja etukäteen. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen kohteena olivat emotionaaliset arat aiheet, sekä halu selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja. Valitseni aineistonkeruumenetelmäni sopii, koska tutkin ilmiötä, josta ei päivittäin ole totuttu keskustelemaan. Esimerkkeinä ilmiöistä, joista ei päivittäin puhuta, voimme pitää muun muassa arvostuksia, aikomuksia, ihanteita ja perusteluita. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ovat

myös seikkoja, joita heikosti tiedostetaan. Tämä seikka myös puoltaa päätöstäni aineistonkeruumenetelmästäni. (ks. Hirsjärvi & Hurme 1988.)

Hirsjärven ja Hurmeen (1988) mukaan: ”Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa...” (Hirsjärvi & Hurme 1988, 36) Menetelmä eroaa kuitenkin strukturoidusta haastattelusta siinä, että siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelee haastateltavien kesken. Haastattelussa käytin listaa, johon olin merkinnyt käsiteltäviä asioita. (ks. Eskola & Suoranta 1996, 65.)

Teemahaastattelun hyviä puolia oli sen avoin muoto, jolloin vastaaja pääsi varsin avoimesti kertoamaan omia näkemyksiään vapaamuotoisesti. Tällöin kerätty materiaali edusti vastaajien puheita itsessään. Teemahaastattelun toinen hyvä puoli oli, että haastatteluissa käytetyt teemat takasivat samojen asioiden käsittelyn eri haastateltavien kanssa. Myös litterointi vaiheessa aineiston työstäminen oli helpompaa, koska aineisto oli jo valmiiksi hieman jäsennelty. (ks. Eskola & Suoranta 1996, 67.) Tällä menetelmällä vastaajat saivat vapaasti kertoa omista hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Teemoittaminen piti tämän abstraktia käsitettä käsittelevän haastattelun kuitenkin osaltaan olennaisessa asiassa. Vapaamuotoinen kerronta toi myös hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, uusia asioita esille, joita ei aiemmista tutkimuksista tai kirjallisuuskatsauksista ole tullut esille. (ks. Eskola & Suoranta 1996)

Haastattelin aineistooni kolme konsulttia ja kolme myyjää. Haastattelut kestivät keskimääräisesti noin 30 minuuttia. Haastatteluista lyhin oli noin 20 minuuttia ja pisin noin 45 minuuttia. Haastateltavat olivat varanneet haastatteluihin aikaa vähintään tunnin. Useimmat olivat varanneet, jopa puolitoista tuntia. Halusin, että haastateltavilla on tarpeeksi aikaa keskustella. Pyrin tällä välttämään haastateltavien kiireen tunteen. Tein haastattelut henkilöstöpalveluyrityksen toimitiloissa. Jokaisessa haastattelussa meillä oli käytössä oma rauhallinen tila, jolla pyrittiin välttämään ulkoiset häiriötekijät. Litteroituani haastattelut tuli niistä noin 42 sivua aineistoa. Haastattelurunگون laitoin liitteeksi tutkimukseni loppuun.

#### **4.3.1 Haastateltavien valinta**

Haastateltavat on valittu kahden eri alueen konsulteista ja myyjistä. Myyjät ja konsultit työskentelevät kuitenkin saman rakennuksen samassa kerroksessa. Yhteystiedot sain molempien aluei-

den päälliköiltä. Haastatteluiden aikataulut sovin henkilökohtaisesti puhelimitse haastateltavien kanssa. Soitin jokaiselle henkilökohtaisesti ja kyselin milloin heille sopii tapaaminen haastattelujen merkeissä. Haastateltaville paljastin ainoastaan lopputyöni aiheen ja teemahaastattelujen pääteemat. Korostin, että haastattelu on enemmän keskustelutilanne, johon ei tarvitse etukäteen opetella mitään. Kerroin, että heidän olemassa olevat tiedot riittävät täysin. Haastattelin kolmea konsulttia ja kolmea myyjää. Päädyimme oman ohjaajani kanssa siihen lopputulokseen, että se on riittävä määrä aineiston hankkimiseen.

### **4.3.2 Haastateltavien esittely**

Ensimmäinen haastateltava toimii myynnin parissa alueella 2. Käytän hänen koodinaan myyjä 1 alueelta 2. Hänen työkokemuksensa alalta on yli viisi vuotta. Hänellä ei ole aiempaa kokemusta samanlaisista työtehtävistä, muuta kuin nykyiseltä työnantajaltaan. Myyjä 1 tehtäväkuvaan kuuluu business 2 business myynti. Hän myy henkilöstöpuolen ratkaisuja ja palveluita yrityspuolelle. Myyntiä tehdään eri toimialueilla toimiville yrityksille, päättäjille ja toimitusjohtajille. Hänen ensisijaiset kontaktinsa ovat henkilöstöjohtajien ja toiminnanjohtajien kanssa.

Toinen haastateltu myyjä toimii alueella 1. Käytän hänen koodinaan myyjä 2 alueelta 1. Hänen työkokemuksensa alalta on yli viisi vuotta. Suurimman osan tästä ajasta hän on työskennellyt henkilöstöpalveluyrityksessä. Henkilö toimii alueen 1 myyntipäällikkönä. Aiemmin työtehtäviin kuului palveluiden myynti tietyille asiakkaille. Vuoden 2012 organisaatiomuutoksen jälkeen hänen työtehtäviensä paino on siirtynyt uusasiakasmyyntiin. Käytännössä työtehtäviin kuuluu tapaamisten sopiminen asiakkaiden kanssa. Tämän jälkeen, jos asiakas haluaa tehdä yhteistyötä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, myyjä 2 tekee tarjouksen palvelun hinnasta ja tämän jälkeen tarvittaessa sopimus täytetään.

Kolmas haastateltu myyjä toimii alueella 1. Käytän hänen koodinaan myyjä 3 alueelta 1. Myyjän 3 kokemus alalta on alle viisi vuotta. Aiempaa kokemusta alalta muissa yrityksissä ei ole. Henkilö toimii asiakkuuspäällikkönä. Toimenkuvaan kuuluu 65 prosenttisesti uusasiakashankintaa ja 35 prosenttisesti vanhojen asiakkaiden suhteiden ja toimien ylläpitäminen. Tehtäviin kuuluu tapaamisten sopiminen uusien potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Myyjä 3 valmistautuu tapaamiseen asiakkaan kanssa, jos hän sellaisen saa sovittua. Myyjä 3 tekee asiakkaalleen tarjouksen, jos heidän puolestaan tarpeita löytyy. Vaikka asiakas ei sillä hetkellä tarvitse palveluja, pyrkii myyjä 3 työstämään jatkossa potentiaalista asiakasta tulevien tarpeiden varalta.

Ensimmäinen haastateltu konsultti toimii alueella 1. Käytän hänen koodinimenään konsultti 1 alue 1. Konsultin 1 kokemus alalta on alle kolme vuotta. Kokemusta tehtävistä on ainoastaan henkilöstöpalveluyrityksestä. Konsultti 1 toimii henkilöstökonsulttina. Asiakkuuden saatuaan K 1 toimii asiantuntijana asiakastapaamisessa. Konsultti 1 tarkoituksena on kartoittaa tehtäväkuva siitä, millaista työntekijää asiakas hakee. Kun hän on saanut tarvittavat tiedot työntekijän hankintaan, K 1 avaa haettavaan tehtävään työpaikkailmoituksen. Konsultti 1 pyrkii ensin löytää sopivan kandidaatin työtehtävään jo järjestelmässä olemassa olevista hakijoista. Jos sopivia hakijoita ei ole, konsultti 1 odottaa, että työpaikkailmoitukseen lähetetään hakemuksia. Hakemukset käsitellään ja niistä potentiaalisimmat ehdokkaat pyydetään haastatteluun. Haastateltavista tehdään arvioinnit haastatteluiden perusteella ja tehtävään sopivimmat ehdokkaat esitellään asiakkaalle. Nämä ovat K 1 pääasialliset tehtävät rekrytoinneissa ja vuokraustoiminnoissa. Konsultti 1 on myös yhteyksissä asiakkaisiin ja kumppaneihin, jotta voi hoitaa heidän jokapäiväisiä asioitaan.

Toinen haastateltu konsultti toimii alueella 2. Käytän hänestä koodinimeä konsultti 2 alue 2. Konsultti 2 on alle kolmen vuoden kokemus alalta. Hän vastaa eritoten tuotantoon liittyvistä rekrytoinneista, mutta myös asiakaspalvelusta. Konsultti pyrkii aluksi katsomaan asiakkaan kanssa yhdessä, minkälaisesta hausta on kyse. Hän pyrkii saamaan kaiken tarvittavan tiedon asiakkaalta, jotta asiakkaalle saataisiin mahdollisimman sopiva henkilö työtehtävään. tämän jälkeen konsultti 2 pyrkii samanaikaisesti avaamaan haun työtehtävään sekä etsimään sopivaa työntekijää jo järjestelmässä olemassa olevista hakijoista. Sopivat hakijat valitaan ja heidät haastatellaan. Tämän jälkeen valituista henkilöistä tehdään esittely asiakkaalle. Konsultti 2 mukaan hänen tekemä haastattelu on niin sanottu esikarsinta, ja asiakas haastattelee vielä valitut henkilöt itse. Konsultin rooli oli konsultti 2 mielestä tärkein siinä kohtaa, kun asiakkaan kanssa päätetään ja keskustellaan valittavasta henkilöstä työtehtävään haastatteluiden jälkeen. Lopulta konsultti 2 tekee työsovimuksen valitulle henkilölle.

Kolmas haastateltu konsultti toimii alueella 2. Käytän hänestä koodinimeä konsultti 3 alue 2. Hän on toiminut yrityksessä alle kolme vuotta. Aiempaa kokemusta alalta ei ole. Henkilö on hr konsultti, joka hoitaa rekrytointi- ja vuokratoimeksiantoja alusta loppuun. Konsultti 3 mukaan rekrytointiprosessi alkaa silloin, kun myyjä on saanut kontaktin asiakkaaseen ja yritys haluaa palkata työntekijän. Tällöin konsultti lähtee myyjän kanssa asiakkaan luo puhumaan ja selvittämään yrityksen tarpeita. Tämän jälkeen konsultti tekee hakuilmoituksen ja julkaisee sen työpaikkailmoituksena. Konsultti käsittelee työhakemukset ja haastattelee työpaikkaan sopivimmat hen-



kilöt. Valitsemansa potentiaaliset kandidaatit konsultti esittelee asiakasyritykselle, joka tekee lopullisen päätöksen valittavasta henkilöstä. Valitulle henkilölle konsultti tekee työsopimuksen ja vastaa tarvittaessa työntekijän kysymyksiin.

#### **4.4 Haastatteluaineiston analyysi**

Oman tutkimukseni analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Eri laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat useimmiten tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos puhutaan väljästä teoreettisesta kehyksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysissa puhutaan teorialähtöisestä, teoriaohjaavasta ja aineistolähtöisestä analyysistä. Oma sisällönanalyysini perustuu teoriaohjaavaan analyysiin. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston analyysi ei sitoudu teoriaan suoraan. Pysin etsimään teoriasta tukea aineistosta saamaani tulkintaan. Teoriasidonnainen analyysi mielletään abduktiiviseen päättelyyn, jolloin teoria toimii havaintojen johtolankana. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettisia käsitteitä tuodaan valmiina. Nämä ilmiöstä tuotavat käsitteet ovat jo tiedossa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–117.)

Teoria toimii analyysini apuna. Esimerkiksi kysymykseni, jotka tein teemahaastatteluun, on tehty teorian tuella. Analyysini jälkeen olen pyrkinyt saamaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia käsittelemääni teoriaan. Olen valinnut teoriaohjaavan analyysin, koska teoriassa käsitellyt hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ja hiljaisen tiedon säilyttämiseen liittyvät toiminnot ohjaavat analyysiäni. En ole kuitenkaan valinnut tiettyä valmista teoriaa, johon analyysini perustuu. Tarkoitukseni on aiemman tiedon turvin avata uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Teoriaohjaavan analyysin päättelyä kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. Tällaisessa päättelymallissa teoria ja aineisto vuorottelevat tutkijan ajatteluprosessissa. Olen pyrkinyt yhdistelemään teorian ja aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jolloin pystyin myös tuottamaan uusia tuloksia tutkimuksen saralla. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Tuomi ja Sarajärvi ovat muokanneet Timo Laineen esittämää runkoa laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä. Ensimmäisessä kohdassa tutkijan pitää tehdä päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Aineistosta löytyy aina kiinnostavia asioita. Osa näistä on voinut ilmetä yllättäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Itse olen tutkimuskysymysteni perusteella tehnyt päätöksen, että tutkin hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa myyjien ja konsulttien

näkökulmasta. Minua kiinnostaa myös hiljaisen tiedon säilyttäminen ja juurruttaminen organisaatioon. Samalla yleisesti hiljainen tieto ja sen jakaminen ovat oleellisia, joskaan ei päämielenkiintoni kohde.

Toisessa vaiheessa on tärkeää käydä aineisto läpi ja samalla erottaa merkittävät asiat, jotka sisältyvät omaan kiinnostukseeni. Muita asioita ei tutkimuksessa tarvitse ottaa huomioon. Merkityt asiat keräsin yhteen ja erottelin muusta aineistosta. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Haastatteluiden jälkeen, jotka keräsin yhden viikon aikana, litteroin haastattelut ymmärrettävään kirjoitettuun muotoon. Litteroinnin tein välittömästi haastatteluiden jälkeen. Luin aineistoa moneen kertaan läpi saadakseni kokonaiskuvan siitä, mitä haastatteluissa oli ilmennyt. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Kolmannessa vaiheessa aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. Tätä vaihetta pidetään varsinaisena aineiston analyysin tekniikkana. Luokittelua pidetään yleisesti yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Luokittelua käytetään useimmiten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tyypittelyssä tiettyjen teemojen sisältä pyritään löytämään yhteisiä ominaisuuksia, joista syntyy yleistyksiä. Teemoittelussa painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Käytin tutkimuksessani analyysini tekniikkana teemoittelua. Laadullinen aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin eri aihepiirien mukaan. Tarkoituksena oli nostaa esiin teemoja, jotka ovat tutkimusongelman kannalta oleellisia. Tutkimuksessani on käytetty temahaastattelua, joka on pilkkomisen kannalta helppoa, koska haastattelujen teemat muodostivat jäsenyyksen aineistooni. Vuoro vaikutus teorian ja empirian välillä auttoi minua löytämään tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

## 5 HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT TUTKIMUSTU- LOKSINA

Seuraavaksi esittelen tekemääni analyysiä. Luvun lopussa käsittelen aineiston ja teorian yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuksen alussa määrittelemieni tavoitteiden ja ongelmien kannalta olennaisesta näkökulmasta.

### 5.1 Hiljaisen tiedon määrittely ja korrelaatio tehtäviin

Vaikka tutkimukseni päätehtävänä ei ole hiljaisen tiedon yleinen määrittely, on mielestäni tärkeää avata hiljaisen tiedon merkitystä haastateltavien sille annettujen merkitysten kautta. Haastateltavien on helpompi jakaa hiljaista tietoa, jos he ymmärtävät, mitä se on. Hiljaista tietoa ja sen tutkimusta on määritelty luvussa kaksi. Haastateltavat näkivät hiljaisen tiedon useimmiten liittyvän nimenomaan kokemuksen kautta syntyvään tietoon. Pyysin haastattelussa haastateltavia yleisesti määrittelemään hiljaisen tiedon ja sen, miten he sen näkivät työssään.

*M 1 A 2: Se on mun mielestä aika paljon sitä tietoa, joka kertyy kokemuksen kautta, joka ei välttämättä siirry, jos ei sitä erikseen kirjata jonnekin tai raportoida. Menestykset mikä vielä tärkeempää menestyksettömyydet on se mun mielestä tota, mistä on parhain oppia ja sitä kautta tietysti tota sen levittäminen on tosi tärkeetä.*

*K 3 A 2: Hiljanen tieto no ehkä sellasta, mitä ei oo dokumentoitu minnekään, mitä ei oo missään intrassa julkaistu, tai mistä ei oo aktiivisesti yhdessä niinkun kaikkia tiedotettu. Mutta ehkä se on semmosta omaa kokemuserästä tietoo, tai sitten just tätä mitä on kuullu joltain...*

*M 2 A 1: ...mullakin nyt aika paljon, kun mä oon kuus vuotta täällä talossa ollu, niin tiedän aika paljon, niinkun asioista ja asiakkaista.*

Haastateltavat näkivät hiljaisen tiedon olevan vaikeasti laitettavissa olemassa oleviin järjestelmiin tai sitä ei vain yleisesti laiteta järjestelmiin. Hiljainen tieto on yleensä henkilöillä itsellään ja järjestelmiin kirjoitetaan useimmiten ainoastaan muutama lause liittyen esimerkiksi asiakkuuksiin tai eri työpaikkojen hakijoihin. Henkilöstöpalveluyrityksessä, myyjien ja konsulttien näkökulmasta, hiljainen tieto miellettiin käsittävän eritoten asiakkaisiin liittyviä kontakteja sekä haki-

joihin, eli työpaikoista kiinnostuneihin henkilöihin, liittyvää tietoa. Nämä oleelliset tiedot eri tehtäviin liittyen ovat hankala löytää mistään järjestelmästä.

*K 1 A 1: ...hiljainen tieto on nimenomaan sitä, että mitenkä meki, esimerkiksi nyt kun mun toi kollega lähti pois, niin kyllä hänellä lähti paljon sellasta hiljaista tietoo mukana, koska hänellä oli paljo kontakteja, niinku asiakkaiden suuntaan. Tiesi, mistä sellasta tietoo, mikä vois olla hyväksi koko yritykselle, (nimi) ja sitten näistä kandeista, ketä hän on haastatellu. Niin sinne jäi nyt paljon reserviin sellasii haastateltuja, joista ei kukaan nyt oikein tiedä, minkähänlainen henkilö hän oli niinkun luonteeltaan, koska me ei pystytä kaikkee laittaa meidän järjestelmään ylös...*

*M 2 A 1: No siis meillähän on asiakastietojärjestelmä, mihin meidän pitäis kirjotella kaikki, mitä asiakkaalla tapahtuu. No kyllä sekin. Käytäntö on se, että sinne laitetaan muutama rivi, et mitä siinä asiakastapaamisessa on tapahtunut. Ja kyllähän sitä hiljasta tietoa jää niinkun paljon sit itelle. Et ei se tuu niinku millään kirjoihin ja kansiin, niinkun, että se olis kaikilla luettavissa. Eihän me muuten kerettäis muuta kuin kirjoittelemaan niitä, jos me niinku tehtäis sillälaila, että me kaikesta.*

*M 3 A 1: ...Et joo sain listan excelin yrityksistä. Tos on prospekti asiakkaita uusia asiakkaita, jolle kannattaa soittaa. Sit sielt tulee joku firma, joka oli meidän järjestelmässä, katoin et siel on niinku jotain puhelinsoittoja löytyy, et jostain vuodelta nakki ja muusi on jotain yhteistyötä ollu ja sit ku kysyy joltain, niin se oli jonkun vastuulla, joka on jo lähteny talosta. Mut sieltä itse järjestelmästä ei löytyny paljoo tietoo, että kyllähän se, että puhutaan meidänkin crm äpist, joka on niinku yks ja sama. Meillä on se järjestelmä kaikki tieto asiakkuuksista, henkilöistä löytyy sieltä. On ne hakijoita tai asiakkaita, niin tota. Kyl siis siellä vois olla paljon enemmän sitä tietoo, mitä ite olis kaivannu sitä ekaa puhelinsoittoa soittaessa...*

Havaintojeni perusteella haastateltavat henkilöt pystyivät hyvin konkreettisesti määrittelemään hiljaisen tiedon, ja sen, mitä hiljainen tieto heidän tehtävissään on. Todennäköinen syy tähän on, että haastateltavat ovat asiantuntijoitaan omalla alallaan, jonka pääresurssina toimii tieto. Tosin hiljainen tieto oli sitä helpommin määriteltävissä, mitä kauemmin haastateltavat olivat olleet alalla.

## 5.2 Tiedon ja hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa

Tiedon jakaminen nähtiin tärkeäksi organisaation sisällä ja kaikki haastateltavat kertoivat jakavansa tietoa muille. Myyjät näkivät jaettavan tiedon liittyvän yleisesti ottaen jo olemassa oleviin asiakkaisiin tai potentiaalsiin tuleviin asiakkaisiin. Yksi myyjistä näki tilanteiden ja tarpeiden vaikuttavan siihen millaista tietoa hän jakaa.

*M 1 A 2: Aaa... Riippuu tilanteesta vähän. Eli siis tietyllä tapaa se, että tota mä aika tarkasti priorisoin, että mikä tieto on tavallaan niinku tarpeen/hyödyksi, eli hyödyttöntä tietoa en juurikaan jaa. ...pääsääntöisesti ää yritykseen, sen toimintatapoihin, kansainvälisyyteen, markkinointiin, viestintään, myyntiin, niin oikeastaan aika laajalla skaalalla siltä.*

*M 2 A 1: ...jaan tietoa totta kai, et kaikkee mikä asiakkaaseen liittyy, niin totta kai mä kerron ne kaikille ketä se nyt koskee. Yleensä se liittyy niihin keisseihin jollakin muotoo, et joko tota. No enemmänkin mä hallinnoin sitä asiakaspuolta ja sit konsultit hallinnoi sitä kumppanipuolta...*

*M 3 A 1: No kyl mä jaan... ...Valtaosa tiedosta, mitä jakaa organisaation sisällä muihin yksiköihin, niin on just liidejä tai sitten, mitä sitten ite kysyy sieltä, niin on lisätietoja, et jos nään järjestelmästä, et mä oon soittamassa asiakkaalle, et mä näen, että siellä kaveri on soittanu kolme vuotta sitten, mutta ei löydy ehkä enempää tietoa sieltä sitten mä ehkä kysyn, että tiedätkö sä tän näin, et voinks mä soittaa onks se sul hoidossa vai mitä vai. Et se on ehkä sellasta päivittäis tiedon jakoa, mitä me myynnissä tehdään.*

Konsultit jakavat tietoa eritoten liittyen hakijoihin, jotka hakevat työpaikkaa. Myös heille tiedon jakaminen organisaation sisällä näyttää olevan arkipäiväistä. Konsultit painottivat eritoten hakijoiden soveltuvuutta erilaisten tehtävien täyttämiseen. Konsultit jakavat eniten tietoa oman alueensa konsulttien kesken. He myös totesivat jakavansa tietoa myös muille myyjille oman alueensa sisällä.

*K 1 A 1: ...Joo kyllä, elikkä tota, mitä tietoa jaetaan, niin eka kollegoiden kesken totta kai... ...Eliikkä niistä kandeista me puhutaan kyllä ihan koko ajan kollegoiden*

*kesken. Sit mitä myyjien kans jaetaan tietoo, niin tietysti asiakassuhteesta, että mitä siellä tapahtuu, et myyjän ja konsultin pitää molemman tietää, että mitä siellä asiakkuudes tapahtuu, jos toinen saa jotain tietää niin toiselle infotaan siitä, että molemmat pysyy kartalla, missä mennään. ...No nimenomaan siitä soveltuvuudesta, että miten se kandi soveltuu millaiseen tehtävään. Että kaikki tehtävät on meillä aina erilaisia, mihin haetaan, niin sit siellä. Yleensä me pidetään aina sellasia avoimia haastatteluja, että ei katota vaan yhteen tiettyyn tehtävään, vaan yritetään kartoittaa mahdollisimman laajasti sitä osaamista ja kokemusta.*

*K3 A 2: ...Me jaetaan niinkun oman kollegan kesken kollegoiden kesken ja tiimin kesken ja muidenkin tiimien konsulttien kesken. Niin esimerkiksi hakijoista aika paljon tietoo. Et niinku, jos mulla on vaikka ollu kolme hyvää hakijaa, ja yks aina yleensä työllistyy, niin sit mä tiedotan näist kahesta, et hei täs on kaksi hyvää hakijaa, et onko kenelläkään paikkoja ja yrittäkää työllistää nää... ...Kyllä aika paljon tehään yhteistyötä päivittäin. Joo hyvin avointa. ...Se on ehkä se yleisin tää hakija hakijoista tiedottaminen ja niistä keskustelu, mut sit myöskin niinku myyjien kanssa puhutaan niinku ehkä asiakkuuden tilanteesta... ...Et tämmösis, niinku liidejä puhutaan, et jos me saadaan vinkki jostain, et jossain yrityksessä vois olla lisätarpeita henkilökunnalle, niin mä yleensä siitä tiedotan... ...Ihan ehkä, jos jossain on joku ongelma ollu, joku ikävä juttu, niin mä kyl tiedotan siitäkin muille varotukseksi...*

Sekä konsultit että myyjät jakavat hiljaista tietoa ensisijaisesti kollegoilleen. Konsultit jakavat hiljaista tietoa eniten tiimin sisällä muille konsulteille. He totesivat myös, että hiljaista tietoa jaetaan saman tiimin sisällä myyjille. Hiljaista tietoa jaetaan myös tiimien välillä ja tarvittaessa esimiehille. Myyjien hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu eniten tiimin sisällä. Myyjät jakavat eniten hiljaista tietoa muille myyjille. Myös saman tiimin konsulteille jaetaan hiljaista tietoa. Tarvittaessa hiljaista tietoa jaetaan myös esimiehille. Kaksi myyjä ja yksi konsulteista jakaa hiljaista tietoa eritoten tarpeen mukaan. Nämä kaksi myyjää ovat olleet alalla jo yli kymmenen vuotta. Heidän mukaansa hiljaista tietoa tulee jakaa, jotta asiakkaiden toimeksiannot pystytään suorittamaan mahdollisimman hyvin.

*M I A 1: ” Tarpeen mukaan, eli sille kelle mä katson, että sille on eniten hyötyä kautta kenen olisi hyvä, että se tieto olisi hänen käytettävissään.”*

*K 3 A 2: ” No oikeestaan kaikki samat samat niinkun henkilöt näissä positioissa, mistä mä aikasemmin mainitsin, et eniten kollega, esimies toki on jäänyt tähän mennessä mainitsematta. Mutta tosiaan esimiehelle aika paljon... ..Että ihan niinkun talon sisällä oikeestaan kenelle tahansa se tieto vois olla hyödyllinen.*

Kaikki haastateltavat jakavat hiljaista tietoa kasvotusten puhumalla. Huolimatta haastateltavien työkokemuksesta alalla tai työtehtävistä, suurin osa hiljaisen tiedon jakamisesta tapahtuu kasvotusten. Keskustelut tapahtuvat eritoten epävirallisissa tilanteissa. Monet tärkeät tiedot jaetaan käytävällä satunnaisissa tapaamisissa taukotilassa tai avokonttorissa.

Haastateltavien välillä oli eri näkemyksiä liittyen hiljaisen tiedon jakamiseen sähköpostien ja järjestelmän välityksellä. Yksi konsultti ja yksi myyjä näkivät sähköpostin ja järjestelmän olevan hyviä tapoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Yksi konsulteista totesi, ettei hiljaista tietoa pysty jakamaan sähköpostin tai puhelimen välityksellä.

*K 2 A 2: ” Keskustelu ja tota hihasta kiinni vetäminen, et ei esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse tuu sitä tommosta asiaa jaettua, et se on enemmänki niinku face to face. Tuolla noin taukokuoneessa taikka taukotiiloissa, niin niin tapaa henkilön taikka tuota ihan tossa meidän kolmiapilassa, missä kaikki istutaan sulassa solussa. Sitten myynti siinä ja esimies lähellä.*

*K 3 A 2: ” ...Tai sitten, jos se on, jos siihen kuuluu tota esimerkiksi eri yksiköistä ihmisiä, et mä en pysty niinkun nostaa tosta sermin yli huutaman kenellekään, niin sit mä yleensä pistän sähköpostilla, et jos mä haluan saada sen tiedon nopeesti monelle eri ihmiselle, jotka istuu vaikka eri lokaatiossa, niin sit mä laitan sähköpostin.*

*M 3 A 1: ” Olennainen tieto hiljanen tieto mun mielestä, jos mä tiedän jonkun muutoksen minkä asiakas on kertonu, että organisaatiomuutos saattaa tulla ensi syksynä, niin se on sellanen tieto, minkä mä haluan tai laitan varmasti sinne järjestelmään. Mut onks se sitten hiljasta tietoo vai aktiivista tietoa, niin moni saattais sen kokea hiljaseksi tiedoksi. Kyllä mä pääsääntöisesti pyrin kaiken tiedon jakamaan muille ja miten mä jaan sitten, niin jos joku tulee kysyyn, niin suullisesti, jos joku halua sen, halua et hei tee asiakkuussunnitelma tähän. Kerro kaikki, mitä tiit*

*yrityksestä, niin sit mä suolaan sen sinne exceliin... ...Mut edelleen se, et miten mä sen niinkun jaan, niin riippu, miten se toinen halua sen tiedon. Keskustellaanko asiasta suullisesti vai meneekö se järjestelmän kautta se tieto.*

Myyjä 3 alueelta 1 käsitteli edellä tiedon jakamista järjestelmän kautta. Hänen mukaansa tieto, jota järjestelmässä jaetaan, voidaan lukea joko aktiiviseksi tai hiljaiseksi tiedoksi. Hänen mukaansa tiedon laatu riippuu myös henkilön omasta näkökulmasta. Toisen mielestä sama tieto voi olla aktiivista tietoa, kun se taas toisesta on hiljaista tietoa.

### **5.3 Motivaatiotekijät ja kyvyt hiljaisen tiedon jakamisessa**

Hiljaisen tiedon jakamista motivoi eniten onnistuminen asiakkaiden kanssa. Kaksi konsulttia ja kaksi myyjää motivoituu jakamaan hiljaista tietoa, jotta asiakkaille saataisiin rekrytoitua mahdollisimman hyvät työntekijät. Heidän mielestään tärkeintä on jakaa tietoa, jolla on oikeasti arvoa rekrytoinneissa. Samalla pyritään välttämään turhan tai epäolennaisen tiedon jakaminen.

Haastateltavien mukaan työnteko on hyvin tiimiorientoitunutta. Tiimien sisällä ja tiimien kesken juhlietaan onnistumisista. Hiljaisen tiedon jakamista motivoi myös epäonnistumisten välttäminen. Kun eri tilanteissa tiedetään, mikä rekrytointien kannalta on toiminut, siitä kerrotaan eteenpäin. Myös eri tilanteissa tapahtuneet epäonnistumiset jaetaan, jotta pystytään välttämään virheitä jatkossa. Haastateltavien mukaan asiakkaille pitää antaa mahdollisimman hyvä vastine heidän ostamalleen palvelulle. Lupausten takana on pysyttävä, jotta rekrytoinnit tuottavat asiakkaille lisäarvoa.

*M 1 A 2: ...Tietysti se, että niinkun siitä on hyötyä, se hyödyllinen pointti on se, että turha jakaa tietoa, jos siitä ei ole kellekään hyötyä, eli se on se kaikista tärkein prioriteetti. Ja tota äää ehkä tietyllä tapaa se, että jossain määrin, sen avulla voidaan niinku onnistua tapauksissa, ja sit voidaan myös niinku välttää epäonnistumiset, jos on joskus aiemmin tehty esimerkiksi joku toimenpide ihan samalla mallilla kautta metodilla. Ihmiset on vaan muuttunut, niin siitä voi olla hyvä kertoa silloin...*



*K 2 A 2: ...Tuo nyt meidän työskentelytapa on hyvin tiimi keskeinen, et et juhlitaan joka ikisestä onnistumisesta, ja tuota keskustelun kautta, ja tietenkin palaverien kautta, niin niin tulee jaettua...*

*M 2 A 1: ...Jos mä oon mennyt jotain lupaan sinne asiakkaalle ja jos siellä on jotain oleellista tietoa, mikä hyödyttää sitä, että me pystytään palvelemaan sitä asiakasta, niin totta kai mä sen jaan...*

Kolme haastateltavaa näki tiedon palautumisen motivoivan hiljaisen tiedon jakamista. Heidän mukaansa on parempi mahdollisuus saada hiljaista tietoa kollegoilta, jos on ollut valmis sitä jakamaan heille. Motivaation takana on myös ajatus siitä, että hiljaisen tiedon jakamisen myötä yritys pystyy parempiin tuloksiin. Hiljaisen tiedon jakaminen auttaa yritystä kehittämään olemassa olevia toimintamuotoja ja käytäntöjä.

*K 3 A 2: ...Niin tota sitten mulla on nuorempia kollegoita, jotka on ollut vähemmän aikaa talossa, jotka ei oo ollu tässä valmennuksessa mukana. Ja mä tiedän, että jos mä jaan sitä mun oppimaa tietoa hänelle eteenpäin, hän pääsee kehittymään. Ja sit ku mulla on korkea työkuorma. Mulla on hirveesti töitä, niin mä, kun tää mun kollega kehittyy, niin mä voin sitten myös ehkä delegoida hänelle tiettyjä tehtäviä sieltä, jos näin on sovittu. Et se auttaa niinkun. Se, että mä autan muita kehittymään niin voi olla mulle avuksi myös itelle...*

*K 1 A 1: ...Varmaan se toivoi siitä, että mä saan ite myös sitä takasin sitä hiljaista tietoa, että se varmaan. Mitä enemmän sä ite jaat sitä eteenpäin, niin kyllä sitten kollegat tykkää suakin auttaa. Varmaan se motivoi kaikista eniten tos...*

Yrityksessä käytetään järjestelmää, johon myyjät ja konsultit voivat lisätä tietoja liittyen asiakkuuksiin ja eri rekrytointitilanteisiin. Eräs myyjistä piti tärkeänä, että tietoa jaettaisiin järjestelmän kautta. Hän motivoitui jakamaan hiljaista tietoa, jotta pystyisi saamaan järjestelmän kautta itselleen tietoa muilta. Jos hän itse laittaa järjestelmään tietoja, ne ovat siellä kaikkien käytettävissä. Hän korosti, että myös muiden tulisi täydentää järjestelmää mahdollisimman paljon, jotta tietoa olisi käytettävissä kaikkien hyväksi aikaisempaa enemmän.

*M 3 A 1: ...Ite mä aika tunnollisesti käytän meidän järjestelmää. Merkkaan sinne puhelinsoitot. Kirjoitan aika yksityiskohtaiset kommentit. Vaikka oon kuullu, että välttämättä niin yksityiskohtaisesti ei kannattais tai ei tarttis tehdä. Mut se että kyl mä niinkun nään sen, että jos kaikki niinkun sitten täyttäis tietoa sinne, niin kaikki siit hyötyy...*

Toisaalta järjestelmää kohtaan oli myös näkemyksiä, jotka pitivät sitä tiedon saannin kannalta vaikeana. Järjestelmästä voi olla vaikeaa nopeasti löytää erilaista tietoa. Monien mielestä työ on hyvin hektistä ja tilanteet tulevat nopeasti. Tällöin niihin pitää reagoida nopeammin. Eräs kokenempi työntekijä piti tärkeänä sitä, että ihmiset kasvotusten vaihtaisivat tietojaan, joita ei järjestelmässä ole.

*M 2 A 1: ...Tää on aika hektistä tää meidän toiminta, niin kyl se on vaan tilanteita tulee vastaan, et hei siellä oli aikasemmin tämmöstä ja tämmöstä. Et onhan mulla aika paljon sitä historia tietoa kumminkin. Mä voin sanoa, vaikka esimerkiksi, että siellä oli justiin vuas sitten yteet, tai että mitä vaan, mikä ei sitten välttämättä näy meillä missään. Tai ainakaan ei olis sellasta aikaa, että joku kerkeis kaivamaan sitä, esimerkiksi sieltä asiakastietojen järjestelmästä. Se on sen verran haasteellinen järjestelmä, että se ei tuu sillain helposti kaikki taustat, mitä siellä on tehty...*

Haastateltavien mukaan yrityksen etu oli motivoiva tekijä hiljaisen tiedon jakamiseen. yrityksen etu on, haastateltavien mielestä, että kaikki olennaisena pidettävä tieto jaetaan työkavereiden kesken. Hiljaisen tiedon jakamisella pystytään estämään yrityksen kannalta negatiiviset tilanteet asiakkaiden kanssa. Jakamalla hiljaista tietoa työnhakijoista, pystytään auttamaan muita konsultteja ja rekrytoinnit hoituvat kustannustehokkaammin. Eräs haastateltavista näki myös hiljaisen tiedon jakamisen olevan tärkeää, jotta mahdollisissa sairaustilanteissa, tehtävää hoitava sijainen pystyy tekemään työnsä mahdollisimman hyvien tietojen avulla.

*M 1 A 2: ... jos mä koen että siitä voisi olla hyötyä yritykselle, niin totta kai silloin. Ja yleensä aika suulaana ihmisenä sen myös kerron aika saman tien*

*K 3 A 2: ... Mä ajattelen oikeestaan aina yrityksen parasta ja sit sitä tavallaan sitä liiketoiminnan kannalta, että mikä hyödyttää koko yritystä eniten. Et jos mulla on mun mielestä joku tärkeä tieto, josta vois olla hyötyä, vaikka jollekin toiselle yksi-*

*kölle, niin kyl mä sitten pyrin tuomaan sen esille. Tai, jos mulla on jotain niitä hyviä kandeja, niin tavallaan jaan tietoa siitä noille muillekin konsulteille, koska se ei ole multa pois, jos joku muu työllistää sen ihmisen. Et se on vaan yritykselle parasta.*

*M 3 A 1: ... Et asiakassuhteen kannalta, jos mä vaikka huomenna sairastun. Tai puhutaan, vaikka että jos menehtyy. Niin koen sen että se on olennaista tietoa, kun joku hyppää kylmiltään ja mua ei oo enää kertomaan. Mä en oo enää kertomassa, että mitä siel historiassa on tapahtunut. Niin kyl mä niinku se vaikuttaa, että mä ite niinkun punnitsen sen asiakaskäynnin jälkeen, et mitä siel on niinkun käyty läpi. Ja sit se on mun mielestä sellanen olennainen paketti, minkä mä siellä sitten laitan...*

Kaikki haastateltavat totesivat, että eritoten kollegoiden ja tiimien kesken, yksilöt kyselevät toisiltaan tietoja liittyen asiakkuuksiin ja hakijoihin. Konsultit kysyvät toisiltaan tiimin sisällä asioita hakijoihin liittyen. Heidän mukaansa tiedon jakamisella kollegoiden kesken lisätään mahdollisuutta onnistua rekrytoinneissa. Samalla säästetään myös aikaa, jos rekrytointiprosessia ei tarvitse aloittaa alusta. Konsultit pyrkivät kysymään asioita henkilöiltä, joilla he olettavat hiljaisen tiedon olevan. Eritoten henkilöiltä, joilla on pitkä kokemus alalta, kysytään tietoja, koska heidän kykynsä hiljaisen tiedon jakamiseen uskotaan olevan parempi. Konsulteilla on kyky jakaa tietoa erityisesti asioista, jotka liittyvät heidän asiakkaisiinsa ja haastateltaviin henkilöihin.

*K 1 A 1: Ylipäättänsä noista kandeista kysytään koko ajan, et aina jos esimerkiksi sama kandi on monessa eri haussa, niin jos joku meistä on haastatellut hänet jo, niin sitten muut konsultit jo kyselee tältä haastattelijakonsultilta, et minkälainen hän oli ja voidaanko käyttää tälläseen ja tälläseen tehtävään. Ja että tällästä tietoa me vaihdetaan ihan jatkuvasti.*

*K 2 A 2: ...Ite, vielä semmosissa niinku tietynlaisissa eksperttiroolissa liittyen tuohon meidän järjestelmään, niin sit siihen liittyen tulee kysyttävää.*

*K 3 A 2: Kyllä multa aika moni kysyy ja ihan laidasta laitaan. Se voi olla asiakkuuteen liittyvää tai se voi olla johonkin kumppaniin liittyvä...*

Myös haastatellut myyjät totesivat, että heiltä kysytään tietoja lähes päivittäin. Yksi myyjistä totesi, että häneltä kysytään asioista eritoten siksi, että hän on työskennellyt talossa niin kauan. Hän piti omaa kokemustaan lähtökohtana siihen, että muuta lähestyvät häntä ja kysyvät työhön liittyvistä asioista. Kokemuksen myötä hänellä on kykyä antaa hiljaista tietoa muille.

Yhdeltä myyjistä kysytään paljon erityisesti liittyen asiakkuuksiin. Toinen myyjistä näki tärkeänä, että myös eri toimistojen ja alueiden välillä koko Suomen laajuisesti kyseltäisiin eri tiedoista ja sen myötä jaettaisiin niitä. Hänen mukaansa toisen alueen myyjä voi tietää asiakkaan yrityksen tilanteissa myös muilta kuin omalta alueeltaan. Tällöin tarpeista on tärkeä kertoa myös muualle. Hän piti tärkeänä kysyä muilta ja tämän jälkeen jakaa tietoa niille, jotka sitä tarvitsevat. Tämä nimenomainen myyjä piti tärkeänä olla yhteydessä myös muihin toimistoihin ympäri Suomea.

*M 1 A 2: koska historiaa on kertynyt työhistoriaa jo aika pitkältä ajalta, niin on myös yritysnäkemyksiä, kokemusta ja kulttuuria eritasoisista tehtävistä, niin tuota sitä kautta varmasti tullaan kysymään tai on kysytty.*

*M 2 A 1: Et oon mä nyt jonkun verran, niinkun kollegoita auttanut jossain, tai sitten ihan sellasta asiakastietoa, mitä ihan näis meidän ohjelmistois tai jossain tällöisissä arkipäiväisissä asioissa oon auttanu, tai sit ihan niinkun semmosta tietoa, mitä meidän on hyvä tietää asiakkaasta.*

*M 3 A 1: esimerkiksi, jos mä kuulen, no nyt konkreettinen esimerkki. Niin meillä on Tuusulassa asiakkuus, jonka pääkallopaikka on Tampereella. Mä laitoin meidän Tampereen miehelle viestiä, et pääsetkö tapaamaan sitä ja soitatko ja kysytkö miten Tampereella menee. Ja sit, jos tulee vastaavia keissejä, niin että meillä on täällä alueella 1 tai 2 seudulla asiakkuus, minkä toimipiste on sitten vaikka Vaasassa. Niin sitten mä heitän sinne Vaasan miehille liidin, että hei että ota yhteyttä tonne, että siel saattais olla tarpeita käydä tapaamassa.*

Haastatteluissa tuli esiin, että yrityksessä ei ole mitään konkreettista hiljaisen tiedon jakamisen prosessia. Kaikki haastateltavat pitivät tätä seikkaa juuri ongelmallisena, koska vaikka kyky hiljaisen tiedon jakamiselle on olemassa, ei suoranaista foorumia tai prosessia tälle ole kehitetty. Moni haastateltavista oli huolissaan siitä, miten hiljainen tieto saadaan kulkemaan organisaation sisällä ja miten se saadaan käytettyä hyväksi eri toimeksiannoissa.

*M 1 A 2: ...Mä en tiedä mä ihan mielenkiinnolla näen, jos meillä on olemassa tällänen hiljaisen tiedon jakamisen prosessi...*

*K 1 A 2: Mun mielestä on aika huonosti tollasta hiljaisen tiedon jakamista...  
...Mutta ei oo rakennettu mitään semmosta erityistä, mitään foorumia, jossa me voitais jakaa tota hiljaista tietoa...*

*K 2 A 2: ...En tiedä, että olis mitään tiettyä prosessia, millä sitä hiljaista tietoa tuottaa. Tuo meidän ohjaus on tietenkin yks missä tulee keskusteltua kollegoiden kanssa, mut se on ihan niinku pelkästään konsulteille suunnattu oliko kerran kuukaudessa kutakuinkin. Ja siel keskusteltavat asiat vastaavasti ei lähe niitten seinien sisäpuolelta ulos, et se jää sitten oikeestaan siihen se tiedon jakaminen. Toki niin voidaan yhdessä sopia, että viestiä välitetään eteenpäin, mutta tuota ei mitään varsinaista semmosta kanavaa oo, mikä sitten periaatteessa velvottais sitoutumaan.*

Haastateltavista kolme puhui yrityksen sisäisestä järjestelmästä, johon voi kirjata tietoja eri rekrytoinneista tai asiakkaista. Todellisuudessa järjestelmään ei kuitenkaan kirjata mitään hiljaiseen tietoon liittyviä asioita. Järjestelmään kirjataan ainoastaan näkyvää tietoa, kuten kenen asiakkaan kanssa on käyty puhelinkeskusteluja. Yksi myyjistä totesi, että konsulttien ja myyjien järjestelmään kirjaamat asiat ja se, miten paljon he niitä kirjaavat, riippuvat henkilöstä itsestään. Myyjän mukaan järjestelmään kirjattujen asioiden tärkeys riippuu yksilön kyvystä ymmärtää, mikä tieto on tärkeää. Hiljainen tieto liikkuu enemmän suusta suuhun menetelmällä, kuin järjestelmän kautta.

*K 1 A 1: Meillähän kaikki sellanen relevantti tieto pitäis aina laittaa tonne meidän järjestelmään aina ylös. Ja sitä painotetaan aika paljon, että sinne laitetaan mahdollisimman paljon... ...Mun mielestä meillä ei oo täällä mitään semmosta rakennettu, mitään prosessia, että se hiljainen tieto liikkuis niinku kaikilla.*

*M 2 A 2: No ei nyt oikeestaan mutta kuin se, että sinne asiakastietojärjestelmään pitäis mahdollisimman paljon laittaa, että tota. Olishan se ihan hieno, jos sieltä lävähtäis kaikki puhelinkeskustelut ja kaikki, mitä sen asiakkaan kanssa. Silloinhan*

*siinä on helppo kuka vaan voi hypätä hoitaan sitä asiaa. Mutta ei se nyt käytännössä ihan toteudu...*

*M 3 A 1: ...Eli jos prosessit löytyy siihen, et asiat pitää merkata, mut se, että kuinka kuinka laajasti joku merkkää ja kuinka paljo sit sieltä jää kertomatta, niin se on enemmänkin se kysymys ja siihen on tosi vaikee, mitää prosessia laatia...*

Myyjä 3 alueelta 1 kertoi, että vaikka järjestelmään pitää merkata myyntitilanteessa mahdollisimman paljon tietoa voi todellisuudessa muut myyjät ainoastaan nähdä järjestelmässä, mille asiakkaille palveluja pitää myydä. Myyjät merkkäävät itselleen enemmän asiakassuhteissa tapahtuneita tärkeitä tietoja, kuin mitä he järjestelmään merkitsevät. Myös kaksi muuta haastateltavaa pitivät yksilöiden tilannetajua tärkeimpänä tekijänä oleellisen hiljaisen tiedon jakamiseen. Ihmisten tulee itse ymmärtää, milloin hiljaista tietoa tulee jakaa, missä sitä tulee jakaa ja mikä on sellaista tärkeää tietoa, josta jollekin muulle on hyötyä. Yksilöillä tulee olla kyky ymmärtää näitä kokonaisuuksia. Kyky tulee olla myös siihen, että henkilö itse osaa kysyä toisilta oikeita kysymyksiä saadakseen tarvitsemaansa hiljaista tietoa.

*M 1 A 2: ...Mä myös paljon pidän lähtökohtana sitä, että niinkun maalaisjärki kautta business älykkyys on niinkun yks sellanen, minkä pohjalta sä niinku määrität onks joku tieto oleellinen vai ei.*

*K 3 A 2: ...Et jos niinkun, esimerkiksi se henkilö, joka nyt kertoo omasta tilanteestaan tai omista meneillään olevista hauista tai tarjouksista, niin jos hän ei tuo esille jotain asiaa, mikä mua kiinnostaa, niin kyllä mä kysyn siin kohtaa sitten, että mitäs tää tai onko tästä jotain uutta tietoa. Tai mitä tälle kuuluu tälle tilanteelle. Ja itekin pyrkii sit siinä kohtaa tuomaan niinkun semmoset tärkeet asiat esille, joista ajattelee, että vois olla muillekin hyötyä tietää.*

#### **5.4 Mahdollisuus ja luottamuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa**

Kaksi haastateltavista näki järjestelmän mahdollistavan hiljaisen tiedon jakamista. Kaikilla konsulteilla ja myyjillä on mahdollisuus päästä järjestelmään käsiksi ja tämän kautta jakaa hiljaista tietoa muille. He pystyvät myös hakemaan järjestelmästä tietoja muiden sinne kirjaamista asioista, jos niin haluavat. Vaikka henkilöt näkivät, että hiljaista tietoa pystytään jakamaan järjestel-

män kautta, ei hiljaisen tiedon jakamiselle ole tehty mitään omaa kanavaa. Järjestelmän kautta tulevat tiedot ovat useimmiten näkyvää tietoa, eivätkä hiljaista tietoa. Näiden kahden haastattelun mielestä hiljaisen tiedon jakaminen järjestelmän kautta on mahdollista, mutta tällä hetkellä hiljainen tieto ei liiku järjestelmän kautta.

*K 1 A 1: Meillähän kaikki sellanen relevantti tieto pitäis aina laittaa tonne meidän järjestelmään aina ylös. Ja sitä painotetaan aika paljon, että sinne laitetaan mahdollisimman paljon. Mutta ei oo rakennettu mitään semmosta erityistä, mitään forumia, jossa me voitais jakaa tota hiljaista tietoa.*

*M 3 A 1: ...Kyl johto koko ajan sanoo sitä, että järjestelmään pitää jokainen kaupallinen puhelu merkata. Ja sit koko ajan terävöitetään, että aktiviteetit pitää merkata. Siel pitää olla kaikki tärkeä tieto, jota jokainen maalaisjärjellä pystyy myyjä ajatteleen, et mikä on tärkeä tietoa. Mut se sitten, et tuleeks ne täytettyä sinne. Onks meillä fiksu järjestelmä...*

Konsultti 1 alueelta 1 mielestä järjestelmän käytössä on se ongelma, että kaikkea tietoa ei lain mukaan voida edes kirjata järjestelmään. Tällainen tieto kulkee ainoastaan keskustelutilanteissa. Viisi haastateltavista näki hiljaisen tiedon jakamiselle olevan liian vähän aikaa. Tämä johtui eritoten työn hektisestä luonteesta. Myyjät ja konsultit eivät ole läheskään aina saavutettavissa. Myyjät tekevät asiakaskäyntejä ja konsultit haastattelevat asiakkaille mahdollisia työntekijöitä. Haastateltavien mukaan hiljaisen tiedon jakamiselle ei ole erikseen varattu mitään aikaa. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu erityisesti erilaisissa kokouksissa ja epävirallisissa käytäväkeskusteluissa.

*K 1 A 1: ..Mut sitten meillä on jo lain puitteissakin asioita, mitä me ei voida kirjata ylös, niin sitten se on taas sellasta hiljaista tietoa, mikä menee vaan suusta suuhun... No aikaa siis tulee ainoastaan noissa käytäväkeskusteluis ja sitte ku sä oot siinä omas duunis ja mä oon täällä haastattelukopis haastattelen, niin en mä sitä hiljasta tietoa täältä kopista tonne kollegoille saa millään tavalla, että tuota. Se tulee ainoastaan siinä vaihees, ku jutustellaan yhdessä tuolla asioita nii siinä vaihees. Ettei hirveen paljo siihen oo aikaa.*

*K 2 A 2: Mun mielestä toi on niin hektistä, että ei sen kummemmin niinkun oo aikaa.*

*M 2 A 1: No aika vähän varmaan on aikaa, mitä mä nyt tarkotin, että on sen verran hektistä, se että me ollaan ylipäättänsä samaan aikaan tässä. Et jos mä satun oleen täällä tai olen täällä enemmän, niin konsultti saattaa olla koko ajan haastatteluhuoneessa.*

*M 3 A 1: Ei siihen olla erikseen ainakaan mitään varattu. Et se sitten, mitä me käydään viikkopalavereissa tiimin kohalla, niin siel sitten niinkun jaetaan yleisesti meidän asiakkuuksista tai meidän tapaamisista, jos siel on tullut jotain esiin, mut ei me niinkun muuten, niinku organisaation tasolla. Palavereissa keskustellaan asiakkuuksista, mut se ei sit niinkun, se on sitä vaan sitä keskustelua, et ei siel niinkun hiljasen tiedon jakamiseen oo varattu aikaa.*

Kaikkien haastateltavien mielestä hiljaista tietoa jaetaan epävirallisissa tilanteissa. Viiden haastateltavan mielestä myös virallisissa tilanteissa jaetaan hiljaista tietoa. Virallisina tilanteina pidettiin muun muassa tiimipalavereita, joissa käydään läpi eri toimeksiantoihin liittyviä tilanteita. Kaikki haastateltavat pitivät epävirallista tilannetta tehokkaampana tapana hiljaisen tiedon jakamiselle kuin ennalta määrättyä virallista tilannetta. Tällaiset epäviralliset tilanteet tapahtuvat yleensä kahden henkilön välillä kasvotusten. Epäviralliset tilanteet ovat ihmisten kanssa satunnaiset tapaamisia käytävällä, myyjien ja konsulttien avokonttorien välillä käytävät keskustelut, kahvipöytätapaukset ja lounaalla käytävät keskustelut.

*K 1 A 1: Se on sekä epävirallista että on virallisia. Epävirallisesti se menee kahvipöytäkeskustelussa, automatkalla asiakkaalle tai sitten tuota virallisia meillä on viikkopalaverit, niin siellä puhutaan kandeista ja nyt meillä on alettu pitää niin sanottuja kandipalavereita, joissa mennään nimenomann noita kandeja läpi yhdessä ja jutellaan niistä toisille. Ja sekin on taas esimiehen painotuksesta tullu se, että pidettäis noita kandipalavereita, että se on justiin hiljaista tietoa, mikä siirtyis eteenpäin. Mut sekä että sekä virallisia keskusteluja että epävirallisia. Sillä tavalla se liikkuu se hiljainen tieto.*



*K 2 A 2: ...Viikkopalaverit niis me käydään aina tilanteet läpi ja tota niissä tietenk in odotetaan, että kerrotaan kaikki, mitä kerrottavana on, mutta. Mut sit tavallaan, jos se tieto ei millään tavalla liity ajankohtaisin keisseihin taikka siihen liittyvään työskentelyyn, niin kyllä niinku ihan sitten kahvipöytäkeskusteluis.*

*K 3 A 2: Kyllä epävirallisessa tilanteessa me useimmiten hyvin paljon jaetaan tossa ihan siis paikan päällä, kun istutaan kaikki lähekkäin. Se on tosi tehokasta ja tosi hyvä juttu. Yksikön esimerkiks sisällä, jos esimerkiks miettii, kun riittää kun näkee, et joku on paikalla, niin huikkaa, et hei onks hetki aikaa saanks mä kertoo sulle yhen jutun. Ja sit käy sanomassa sen tai jopa omalta paikalta puhuu, niinkun ääneen niin se kuule sermin takaa se toinen. Se on hyvin vaivatonta ja nopeeta. ... Ja sit ehkä se virallinen hiljaisen tiedon jakaminen, niin tulee esiin siellä tiimipalaverissa.*

*M 2 A 1: No epävirallisia, et ne tulee tota mun mielestä aina tota tossa käytännössä ja tekemisessä keissien kautta, että siellä on joku tilanne meneillään tai joku tällönen näin niin.*

*M 1 A 2: No sekin on taas niin tapauskohtainen, et jos aatellaan jotain yleisiä palavereita, niin varmasti siellä jaetaan hiljaista tietoa. Pääsääntöisesti varmaan enemmän sitten voi olla, niinkun voi olla, että vaikka on sitten yleinen palaveri, niin siellä voi olla vaikka sitten lounaspöytä/ruokakeskusteluissa tulla joku sellainen, missä se tulee ihan ohimennen. Tuota emmä tiedä musta tuntuu, että meidän ihmiset on sen verran suulaita ja kärkkäitä puhumaan, että ne kyllä hyvin kertoo sen sitten, vaikka minkälainen niinkun kollega joukkio on siinä vierellä...*

Viisi haastateltavaa painotti hiljaisen tiedon jakamisen tapahtuvan kasvotusten tapahtuvassa tilanteessa. Kasvotusten tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen etuna on sen nopeus ja selkeys.

*K 1 A 1: mä en ala sellasii kirjaamaan ylös minnekään. Se vie aikaa, että ne on yleensä semmosia tollaset hiljaiset tiedot, että ne on vaan nopeempia, kun tulee kollega vastaan. Niin hei siellä on asiakkaalla tapahtu näin ja näin ja kerron sen asian niin, et harvoin. No joskus voi tietty olla, että mä lähetän sähköpostia, mut*

*niinku pääsääntöisesti se on ihan niinku puheen muodossa se miten hiljainen tieto siirtyy.*

*K 2 A 2: Kasvotusten tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on varmaan aika niinkun selkeä ja tuota nopee ja sitten luontanen tapa, että. Just ku tää niinkun tää työ on sitä, että jokainen on niinku omissa omissa projekteissaan kiinni, vaikka yhdessä tehdään.*

*K 3 A 2: No kyllä se on niinkun face to face helpoin nopein ja matalin kynnyks on siihen, koska se ei vaadi iteltäkään paljon. Ei muutakun avaat suus ja sanot pari lausetta, niin se tieto on mennyt eteenpäin...*

Konsultti 2 alueelta 2 ja konsultti 3 alueelta 2 pitivät kasvotusten tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista luontaisena tapana tiedon jakamiseen, jolloin kynnyks tiedon jakamiseen laskee.

Yksi haastateltavista piti kasvotusten tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista tehokkaimpana, koska sellaisessa tilanteessa ihminen pystyy saamaan tietoa myös muun kuin puheen kautta.

*M 1 A 2: No onhan siinä kasvotusten tietysti se, että koska silloin sä kuulet, kun se ihminen kertoo sen, niin sä aistit sen muutenkin kuin pelkästään luettuna. Tai ää, että pystyt esittämään kysymyksiä saman tien, tarkennuksia. Sä näet ihmisen elekielistä kuinka se tota. Uskooko hän esimerkiksi itse siihen, mitä hän on tehnyt. Vai oliko se vaan esimerkiksi sitten sellanen, että se nyt oli vaan pakko tehdä niinkun näin, että hirmusti enemmän siitä saa siitä kasvokkain tapahtuvasta tai miten tahansa nyt palaverissa. Ja kyllähän nyt skypen kauttakin saa, mutta et sä niin pääse siihen elekieleen käsiksi.*

Kahden ihmisen välinen luottamus oli haastateltavien mukaan tärkeä tekijä hiljaisen tiedon jakamisessa. Haastateltavien mukaan, jos toisen kollegan kanssa tulee paremmin toimeen, myös luottamussuhde on vahvempi. Haastateltavien mielestä luottamus ja henkilökemiat vaikuttavat siihen, kuinka paljon hiljaista tietoa toiselle jaetaan. Samalla haastateltavat totesivat, että henkilökemiat eivät saa vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen.

*M 1 A 2: No onhan se siis hienoa ja idealistista sanoa, että ei se vaikuta mitenkään, mutta onhan se fakta, että henkilökemiat vaikuttaa. Jonkun kans sulla synk-*

*kaa, jolle sä jaat helpommin sitä tietoa ja kerrot onnistumisista ja epäonnistumisista. Toisille sä et välttämättä niin helposti avaudu. Eli se ihmistuntemus ja tavallaan se kemia, joko se toimii tai ei...*

*K 1 A 1: Siis kyllä se vaikuttaa joo tosi paljon, eli läheisimmät työkaverit, niin niitten välillä eniten liikkuu sitä hiljaista tietoa. Koska kyllähän se niinku, parhaimmat työtoverit mennään perjantaina käydään kupilla jossain lähipubissa, niin sit siellä liikkuu niinkun vielä enemmän sitä hiljaista tietoa. Ja niinku siellä liikkuu hiljaista tietoa organisaation sisällä tapahtuvista asioista, niin kyllä se vaikuttaa niinku tosi paljon se henkilökemiat.*

*K 3 A 2: No kaikenlaisia asioita on tosi helppo jakaa silloin, kun on hyvässä vuorovaikutussuhteessa muihin... .. Eli sitä on niinkun helppo jakaa. Mä tuun hyvin juttuun lähes kaikkien kanssa. Sanotaan, että organisaatiossa on ehkä yksi henkilö, jonka luo en mene juttelemaan, ellei ole sitten ihan oikeesti pakko ja silloinkin pistän sähköpostia mieluummin, kun menen häiritsemään häntä...*

*M 2 A 1: No tietysti vaikuttaahan se, että jonkun kanssa menee kemiat yksiin, niin se on niinku semmost luontasta jokapäivästä semmosta, että ei niinkun sitä ja sit toinen, et toisen kans. Toinen on hiljasempi tai sillain, että ettei mee niin yksiin ne kemiat, niin varmaan tulee siinä kohtaa vähemmän jaettua tietoa.*

Haastateltavat totesivat, että todella kriittinen tieto jaetaan toiselle henkilölle, huolimatta suhteen laadusta.

*M 1 A 2: No kyl mä oikeastaan sanoisin, et kyl se on niin henkilökemiaan sidoksissa olevaa ja sitten tietysti itse määrittää sen tärkeyden sen viestin tärkeyden, että onko sillä vaikutusta. Niinkun että tavallaan, jos sillä ei oo mitään vaikutusta siihen, että se on niin kriittinen tieto, että sun on pakko saada eteenpäin, esimerkiks toimarille, niin sitten se vaan kerrotaan, jos vaikka ei päivittäin ole muuten tekemisissä hänen kanssaan.*

*M 3 A 1: ...Jos se mun suhde on ollu vähäisempi ja henkilö tulee multa kysymään jotain, niin ei se vaikuta siihen, että kertoisinko mä sille jotenkin vähemmän, kun*

*jollekin jonka kans mä oon niinku päivittäin tekemisissä, käyn lounaalla ja heidän joskus vähän läppääkin työn ohella. Kuitenkin tieto on niin tärkeä osa meidän päivittäistä työntekoa, et jos mä antasin sen vaikuttaa, et millanen se persoona on, niin ei se mun mielestä ainakaan olis kenenkään etu silloin. Emmä koe, et siinä on mitään ongelmaa.*

Haastateltavat jakavat hiljaista tietoa kaikille, mutta eniten sitä jaetaan lähimmäisten henkilöiden kesken, joiden kanssa luottamus on parempi ja suhde läheisempi. Haastateltavista viisi totesi ystävyyssuhteen lisäävän luottamusta ja hiljaisen tiedon jakamista. Pelkkä ammatillinen suhde ei kokonaan estä hiljaisen tiedon jakamista, mutta tällöin keskinäinen luottamus ei ole yhtä vahva. Haastateltavat näkivät luottamuksen puutteen vähentävän hiljaisen tiedon jakamista. Haastateltavien mukaan hiljaista tietoa jaetaan enemmän henkilöille, joiden kanssa keskustellaan myös työn ulkopuolisista asioista. Tämä usein tarkoitti sitä, että haastateltavat viettivät keskenään aikaa myös työn ulkopuolella tai keskustelivat työpaikallaan muistakin kuin työhön liittyvistä asioista.

*K 1 A 1: . Parhaimmat työkaverit, niin niille periaattees uskaltaa vähä arkatietoistakin hiljaista tietoa, mitä ei välttämättä julkisesti uskalla puhua. Niin kyllähän se totta kai vaikuttaa. Ja sit saa myös tavallaan heiltäkin takasin hiljaista tietoa.*

*K 3 A 2: No varmaan niin, että mitä läheisempi työsuhde, niin sitä helpompi sitä tietoa on jakaa. Et mitä paremmin tunnetaan, et mitä paremmissa väleissä on, niin sitä enemmän sitä hiljaista tietoa tulee jaettua. Se tulee niinkun ihan sellasen päivittäisen jutustelun lomassa... Jos on läheinen ja hyvä suhde toisen työntekijän kanssa, niin käyn sen huikkaamassa, että hei kuulitko muuten, että tai tiedoksi, että ja se tulee siinä. Mut sitten, jos kynnyks on korkea, niin sitten mä laitan yleensä sähköpostilla tiedon. Enkä mene kasvotusten juttelemaan. Kyl se vaikuttaa siihen kommunikointityyliin.*

*M 2 A 1: Onhan sillä totta kai joo, koska siinä tulee hölötettyä kaikkee muutakin sillain niinkun helposti. Semmosen ihmisen kans kenen kans kemiat toimii. Ja onhan se ihan sama asiakkaisiin päin, että et onneks meitä on erilaisia myyjiä, mutta että et ohan se henkilökemiaa. Et ei on toisii asiakkaita, joiden kans ei ollenkaan lähe kulkeen se, vaikka vaan niinku työasioista keskustellaan ja näin.*

Kysyin haastateltavilta esimerkkejä käytännön tilanteista, joissa hiljaista tietoa on jaettu tai ei ole jaettu. Haastateltavien mukaan hiljaista tietoa jaetaan, mutta yksilöt itse tekevät päätöksen, mitä tietoa jakavat. Näin ollen jokin oleellinen tieto voi jäädä jakamatta, koska henkilö ei ole itse pitänyt tietoa tärkeänä. Konsulttien mielestä he ovat pystyneet välttymään turhalta henkilön etsinnältä tiettyyn työpaikkaan, jos jollain muulla henkilöllä yrityksessä on ollut jo valmiina sopiva henkilö aiemmista haastatteluista. Tässä kohdassa myös tuli esiin se, että toisaalta henkilöiden kemiaat voivat vaikuttaa siihen, kuinka paljon tietoa jaetaan.

### 5.5 Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamisessa

Kaikkien haastateltavien mielestä heidän organisaationsa pyrkii kannustamaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Myyjien ja konsulttien esimiehet ovat painottaneet, että kaikki tärkeä tieto tulee jakaa henkilöille, jotka niitä tarvitsevat. Ihmisiä on rohkaistu myös käyttämään sisäistä järjestelmää, jonne myyjät ja konsultit voivat laittaa tietoja eri asiakastapaamisista ja haastatelluista kandidaateista. Haastateltavien kokemusten mukaan esimiehet myös painottavat, että myyjien ja konsulttien tulee ahkerasti itse kysellä tärkeitä tietoja liittyen heidän työhönsä.

*M 1 A 2: . ...Että varmaan tota, pääosin positiivisesti organisaatio suhtautuu hiljaisen tiedon jakamiseen sanoisin. Ja niinkun ottaa huomioon sen päätöksenteossa. Tai ainakin niinkun katsotaan tavallaan se tieto, mikä se on se tieto ja sen pohjalta tehdään päätökset. Joko se on tärkeä tai ei. Ja toimitaan siinä kyseisessä tilanteessa eri päätöksien sitten mukaan riippumatta tai mikä se sitten on se hiljanen tieto, et onkse oleellinen vai ei sen pohjalta.*

*K 1 A 1: No kyllä organisaatio ainakin lähin esimies painottaa sitä koko ajan, että sitä pitäis saada kaikkien tietoisuuteen sitä hiljasta tietoa. Että kaikki mahdolliset asiat, pitäis tota merkata meille järjestelmään ylös...*

*...Mutta kyllä ainakin oma lähin esimies painottaa sitä koko ajan, että sitä pitäis sitä tietoo jakaa, ainakin tiimin kesken koko ajan.*

*K 3 A 2: Mun mielestä siihen kannustetaan. Kannustetaan jakamaan tietoa ja kysymään tietoa ja ja jakamaan liidejä... ..Et kyllä siihen kannustetaan mun mielestä siihen hiljasen tiedon jakamiseen.*

Myyjä 2 alueelta 1 totesi vielä uskovansa siihen, että kaikki haluavat jakaa hiljaista tietoa muille.

*M 2 A 1: No kyllähän nyt varmaan kaikilla on se halu ja tahtotila, että sitä ei kukaan panttaa missään.*

Yksi konsultti piti hiljaisen tiedon jakamista helppona organisaatiossa, koska työntekijöiden työpisteet ovat lähellä toisiaan. Organisaatiomuutoksen myötä konsultit ja myyjät istuvat avokonttorissa vierekkäin, jolloin tiedon jakaminen on helppoa. Näin ollen organisaatio on tehnyt mahdolliseksi nopean tiedonjaon. Tiimi pelaa myös hyvin yhteen, koska heidän yhteinen päämääränsä on saada lisää asiakkaita ja tämän myötä asiakkaiden rekrytointien onnistumiset. Kahden eri alueen tiimien välisessä tiedonjaossa kyseinen konsultti näki parantamisen varaa. Avoimuus lisäsi tiedon jakamista. Organisaatiomuutoksen myötä organisaatiokulttuuria on pyritty muuttamaan avoimemmaksi.

*K 2 A 2: ...Meillä on hirveen mukava tuo toimisto, kun se on tollanen avokonttori-malli, niin siinä on helppo jakaa tietoa. Ja sitten tietenkin tiimi pelaa tosi hyvin yhteen... ..Sitten, jos puhutaan yksiköstä toiseen tiedon kulusta, niin se ei. Ei se niinkään, ettenkö jakais, mutta se ei oo niin helppoa sitten. Se ei tuu niin luonnostaan.*

Yhden konsultin ja yhden myyjän mielestä organisaatio suhtautuu hiljaisen tiedon jakamiseen myönteisesti. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri edistää hiljaisen tiedon jakamista organisaation sisällä. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole kuitenkaan kehitetty vielä järjestelmää, jolla hiljaista tietoa järjestetään. Ei ole myöskään vielä foorumia, johon kaikki hiljainen tieto säilöittäisiin. Organisaatio kuitenkin pyrkii jatkuvasti kehittämään tilaa, johon hiljaisen tiedon voi säilyttää ja tämän myötä hyödyntää liiketoiminnassa.

*K 2 A 2: Kannustavasti varmaankin organisaatio suhtautuu hiljaisen tiedon jakamiseen, mutta tota ei nyt ainakaan omasta mielestäni sillain, että kuitenkaan niinku sitten järjestelis sitä itse. Et sitä odotetaan ja sitä kannustetaan ja, mutta sitä ei millään tavalla järjestetty.*

*M 3 A 1: ...Kyllä siitä, kyllä johto sitä koko ajan nostaa esiin ja puhuu siitä, et jokainen aktiviteetti, mitä tekee, et on se sitten puhelu tai tapaaminen, niin sit pitää olla kattava memo sille, et tieto, mitä siel tapaamises sit käydään läpi, niin pysyy.*

*... siis kyllähän me siis puhutaan siitä koko ajan, et meidän pitäis niinku. On ollut suunnitelmia, et pitäis kerätä exceliin tietoo, esimerkiksi kilpailijoista, et millä tavalla me saatais kilpailijoista enemmän pysyttäis kartalla. Millä me hävitään kilpailijoille? millä me voitetaan kilpailijat? Millä hintatasolla hävitään missäkin päin Suomee? Millä voitetaan? Ja tälläst ollaan mietitty, mut se se on vieläkin työstön se on työstön alla...*

## **5.6 Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja juurruttaminen organisaation sisällä**

Haastateltavista viisi totesi hiljaisen tiedon säilyvän eritoten henkilön päässä, kun kysyin, missä he hiljaista tietoa säilyttävät. Haastateltavien mukaan hiljaisen tiedon määrää ei pysty oikeastaan tietämään ennen kuin sitä jakaa jollekin toiselle tai sen olemassaolon tiedostaa, kun tekee työtä asiakkaan kanssa tai suorittaa työtehtävää. Tästä johtuen osaa hiljaisesta tiedosta on vaikeaa dokumentoida minnekään.

*M 1 A 2: ...Kaikkea ei voi dokumentoida. Et sit se vaan on päässä joskus ja riippuen henkilöstä kuinka hyvä muisti hänellä on ja sitä kautta tota joko jakaantuu tai sitten ei...*

*K 1 A 1: Siis hiljainen tieto säilyy mulla vaan ihan omas pääs. Se on niinku. Mä oon tosi huono laittaa sitä minnekään ylös. kyllä se hiljainen tieto niin. Ja asiakassuhteestakin, niin myyjän kanssa avoimesti jutellaan asiakkaista. Eikä sitä sen kummemmin laiteta ylös minnekään. Et kyl se ihan pääs vaan pysyy.*

*K 2 A 2: Pääkopan sisällä varmaankin tota että, ei oikeestaan muualla.*

*K 3 A 1: Korvien välissä pääsääntöisesti, eli tota aika paljon tota vaan painaa ehkä mieleensä.*

*M 2 A 1: No päässä päässähan se suurin osa on. Et tuntuu, et tää on hirveen hektistä ja kovalevy on koko ajan hirveen täynnä, mut sitten tuota huomaa vain, että on yllättävän paljon muistaa asioita.*

Kolme haastateltavista nosti esiin myös järjestelmän, johon he laittavat hiljaista tietoa talteen dokumentoituna. Haastatteluiden myötä tuli esiin, että järjestelmään kirjattua hiljaista tietoa pystyy tarkastelemaan, koska haluaa. Tällöin ei tarvitse itse muistaa kaikkia asioita liittyen myyjien ja konsulttien työtehtäviin. Samalla tieto on myös muiden käytettävissä.

*M 3 A 1: No parhaiten järjestelmässä, et siellähän se niinkun parhaiten säilyis...  
...Et kyl mä oon. Ite mä oon sisäistänyt sen hyödyn siitä, et kun mä kirjoitan kaiken sinne auki, mun ei tarte vihkoo enää ruveta pläräileen vuoden taikka puolen vuoden taakse, et mitä me ollaan silloin keskusteltu, vaan mä pystyn oikeesti kattoon. Sehän järjestelmän hyöty on, että päivittäin, kun me tehdään nykyään koneella kaikki se muu aika, kun me ei olla matkalla asiakkaalle tai asiakkaalle tehä töitä, niin silloin, kun se tieto löytyy sieltä järjestelmästä, meidän ei enää tarte mennä exceeliin tai vihkoon kattoon, mitä on keskusteltu et.*

*M 1 A 2: Pääsääntöisesti dokumentoituna pyrin säilyttämään... .. Mutta että kyllähän siihen pitäis varmaan olla joku sellanen niinkun toimiva, mutta kuka on sitten se taho, joka määrittelee, että mikä on sitä oleellista tietoa ja mikä ei oo sitä oleellista tietoa, että se on varmaan yks se haaste ja hankaluus. Mä pyrin niinku tietyllä tapaa seuraamaan projekteja, niinkun tavallaan niinkun alusta elinkaaren loppuun asti ja jopa ehkä vähän vielä sen pidemmälle, et on tavallaan tutkitusti sitä niinkun dataa olemassa. Ja projektit voi olla niinkun eri tyyppisiä ja eri tavalla. Mutta jokatapauksessa, että ne olis jollakin tavalla mitattavissa, jotta se tieto olis sitten niinkun, ei olis vaan että musta tuntuu, että tää oli hyvä tai huono ratkaisu, vaan että se olis myös mitattavissa. Olisko se euroin tai laadun paranemisena vai mittareitahan on monenlaisia sitten niinku, mikä on se projekti, mitä tehdään niin tota. Niin sen puolelta mieluusti dokumentoisin kaikki mitkä vaan on mahdollista mutta aika on tietysti yks haaste. Et sitten pitää tehdä sitä priorisointia ja on sitten se tärkeä tieto, mikä on syytä siirtää eteenpäin ja mikä ei oo. Jokainenhan meistä tekee niitä valintoja, mutta tota toivoakseni suht oikeita valintoja, että tallentaa sen tärkeän tiedo, eikä sittenkään niin sitä diipadaapaa.*

Haastatteluista tuli esiin, että hiljaisen tiedon dokumentointi koettiin suurena haasteena. Hiljainen tieto liittyy yleensä asiakkaisiin, liiketoimintaan tai rekrytointeihin. Myyjän 1 alueelta 2 kommentin mukaan haasteena on se, että jonkun pitää määritellä, mikä on tärkeää tietoa, jota



pitää dokumentoida. Ajan puute hankaloittaa hiljaisen tiedon dokumentointia. Myyjien ja konsulttien tulee tehdä tässä tilanteessa oikeita valintoja sen suhteen, mitä heidän kannattaa dokumentoida. Yksilöiden valintaa dokumentoitaviin tietoihin helpottaa, jos nämä tiedot ovat jollain lailla mitattavissa.

Puhuttaessa mahdollisista toiminnoista, joilla hiljainen tieto saataisiin jäämään organisaation sisälle, haastateltavien kommentit erosivat toisistaan. Kaikkien mielestä organisaatiolla on toimintoja, joilla hiljainen tieto saadaan jäämään organisaation sisälle, mutta mitään yhtenäistä järjestelmällistä paikkaa, johon hiljaista tietoa kerätään, ei ole. Haastatteluista kävi ilmi, että hiljaista tietoa dokumentoidaan erilaisiin järjestelmiin tai asiakirjoihin. Omien havainnointieni mukaan organisaatiossa kaikki myyjät ja konsultit pyrkivät jatkuvasti säilyttämään ja dokumentoimaan kaiken tarpeellisen tiedon. Ongelmana on se, että organisaatiossa ei ole kehitetty yhtä tiettyä järjestelmää, minne myyjät ja konsultit voivat hiljaista tietoa tallentaa ja tämän myötä jakaa eteenpäin. Kysyin haastateltavilta organisaation toiminnoista, joilla hiljainen tieto saadaan jäämään organisaatioon. Seuraavat vastaukset avaavat haastateltavien mielipiteitä kysymykseeni.

*M 1 A 2: On meillä varmaan joo toimintoja, mutta emmä tiedä kuinka pitkälle ne sitten on prosessoituja. Ei varmaankaan kauhean pitkälle. Et ei oo sellasta systemaattista tapaa toimia.*

*K 2 A 2: No oikeestaan nyt niinkun, mitkä tulee mieleen, niin varmaankin suusta suuhun se siinäkin tapauksessa se tieto kulkee. Jos miettii taas, ei niin radikaalia, kun että joku lähtis, esimerkiks joku lähtee lomalle. Niin sitä varten meillä on niinkun semmoset loma memo tyyppiset, johon kirjataan just semmosia asioita, mitä ei oo kirjattu mihinkään muuhun järjestelmään, mutta ne on hyvin alkeellisia. Ne voi olla word dokkareita taikka exceli tyyppinen ratkaisu ja tota. Sen jälkeen, kun on tilanne ohi, niin on kaikki dokumentointikin siitä, että ei tavallaan niinkun mitään semmosta toimintoa, jolla sitä saatais kunnolla säilöttyä...*

*K 3 A 2: No varmaan tota tiettyjä asioita kyllä dokumentoidaan. Meillä on esimerkiksi S asemalla tietyt kansiot, et jos halutaan asiakkaista jotain tietoa, asiakaskontakteja tai jotain muuta semmoista olennaista tietoa kirjata, niin siellä on ainakin semmoset paikat, mihin voidaan tallentaa. Sitten meidän noordiin kirjataan myös hiljaista tietoa aika paljon, elikkä jos mä puhelun aikana saan asiakkaalta jonkun*

*tärkeen tiedon, niin mä kirjaan sen sinne noordiin, että olemme puhuneet tästä asiasta. Et se ois sitten muittenkin tuuraajien tai myyjien tai esimiehien tai camien nähtävillä nordin kautta, että sinnehän niitä yleensä kirjataan, jos on jokin sellainen tärkeä asia, että ei kannata jättää omaan mieleen.*

*M 2 A 1: No en mä nyt osaa sanoa muutakun toi asiakastietojärjestelmä, mihin laitetaan niitä. Ei meil muuta oo.*

Eräs haastateltavista näki, että hiljaisen tiedon säilyttämisen ja dokumentoinnin ongelma ei ole niinkään kiinni tiedon tallentamisen paikasta, vaan ihmisten toimintatavoista. Huomasin itse haastatteluissa, että eri ihmiset tallentavat hiljaista tietoa eri paikkaan. Näin ollen toimintatapojen yhtenäistäminen varmasti helpottaa hiljaisen tiedon säilyttämistä organisaatiossa.

*M 3 A 1: No aino varmaan varma paikka on se järjestelmä, et se löytyy sielt päätäjän yrityksen alta se tieto, mut ei siin niinkun. Sit on esimerkiks jotain, et miks me hävitään jotain isoja tarjouskilpailuja kilpailijalle, niin tällsiä tietoja. Ei niitäkään niinku, jos sinne järjestelmään ei oo kirjattu niitä auki, niin sit ne vaan löytyy, kun sä kysyt joltain vanhalta konkarilta, et hei mikäs tää firma et kato et järjestelmäs on tarjottu jotain joskus. Sit se kertoo sulle, että joo me hävittiin se sen takia, että hinta oli kallis tai me ei pystytty tarjoon tai mitä tahansa. Et varmimmin se säilyis, et se olis siellä järjestelmässä tai sitten, että meillä olis asiakaskohtanen, niinku exceli. Sitäkin oon niin monta kertaa kokeiltu, et ku se olis kaikki siellä yhes järjestelmässä ja siel olis samat pelisäännöt ja ihmiset aktiivisesti käyttäis sitä, niin silleen se parhaiten säilyis. Mutta se on se. Haaste on enemmänkin siinä ihmisten toimintatavoissa kuin minne ja miten se pitäis tallettaa.*

Haastateltavat puhuivat siitä, miten hiljaista tietoa pystytään hallinnoimaan ja johtamaan. Kahden myyjän mielestä tässä osa-alueessa on kehittämisen varaa. Heidän haastatteluissaan tuli esiin se, että ongelma on nimenomaan hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja keräämisessä. Toinen näistä myyjistä ei usko, että hiljaista tietoa pystytään hallinnoimaan ja johtamaan, jos tieto on ainoastaan ihmisten päässä. Omien havaintojeni perusteella hiljaisen tiedon määrittelyn haasteellisuus on hiljaisen tiedon säilyttämiseen ja keräämiseen suurin ongelma.

*M 1 A 2: Niinkun mä sanoin tuota, että mikä se sitten on se keino, millä niitä tuota säilytetään dokumentoidaan, miten se kerätään, että en osaa sanoa.*

*M 2 A 1: Ei sitä nyt kauheen hyvin pystytty, niin kauan, ku se on ihmisten päässä. Kyllähän sitä pitäis saada enemmän niinku, johonkn tietokantaan. Mut sekin on sitten, että kuka sen sinne sitten näpyttelee ja millä tavalla sitten. Onks ne kaikki asiat sellasia, mitkä voi kirjata sinne ylös.*

Myyjä 2 alueelta 1 puhui tietokannasta, johon hiljaista tietoa tulee säilyttää. Myös kaksi haastateltua konsulttia, ja myyjä 3 alueelta 1, pitivät tärkeänä, että hiljaista tietoa säilytettäisiin järjestelmässä. Heidän mielestään organisaatiossa pitää olla jokin foorumi, jossa hiljaista tietoa jaetaan. Tämän jälkeen yksilön täytyy päättää, mitä hiljaisesta tiedosta tulee säilyttää organisaation sisälle. Tätä prosessia ennen organisaation tulee terävöittää työntekijöitään siitä, mikä on hiljaista tietoa tai mistä toiminnoista tai tehtävistä hiljaista tietoa täytyy kerätä. Nämä haastateltavat pitivät tärkeänä kerätä hiljaista tietoa, joka liittyy työnhakijoihin, asiakkaisiin ja liiketoimintaan. Organisaatiolta ja johtamiselta haastateltavat toivoivat, että hiljaista tiedon olemassaolosta puhuttaisiin, ja että sen jakamista ja dokumentointia kannustettaisiin yhä enemmän.

*K 2 A 2: No varmaankin niinkun ensimmäisenä siihen pitäis ylipäänsä keskittyä ja siitä pitäis enemmän tiedottaa organisaatiota. Esimerkiksi, niinkun tässäkin kävi ilmi, emmä näitä asioita oo miettiny ja hädintuskin, niinkun tiedostan erikseen hiljaista tietoa olevaksi. Mutta tää on niin uus asia mulle, että paha sanoa, että miten sitä lähtis kehittämään, taikka tota onks siihen tiettyjä järjestelmiä käytettävissä. Et varmaankin ihan ensimmäisenä tuota, siihen pitäis keskittyä ja jollain tavalla järjestellä, ennen kun sitä pystyy lähtee työstämään eteenpäin.*

*M 3 A 1: Edelleenkin järjestelmän kautta, et kyl se niinkun, se on niinkun selkein ja helpon tapa hallita ja johtaa sit hiljaista tietoo. Et kuitenkin se tieto, mitä nyt ainakin myynnin näkökulmasta nyt kun myyjänä tässä istun, niin se on tärkeintä, et sielt löytyy kattavat tiedot. Ja on se sitten speksaus, et mennään speksaan joku keissi, niin konsultti, et se kirjoittaa ne tärkeet tiedot siihen tehtävään liittyen, siihen tiimiin liittyen, siihen organisaatioon liittyen, niin se on vaan se mikä pitäis jaksaa sinne kirjoittaa. Et kerran ku sä oot jo hierarkian kirjoittanu sinne. Okei vaikka siihen menee pari välis ihmisii vaihtuu, niin sul löytyy sielt, et hei viimeks teil oli tii-*

*missä näin ja näin monta ihmistä ja nää ja nää henkilöt, et onks ne paikalla viel. Ja sitä ei tehdä. Jos se tehtäis kerralla kunnolla, niin asiakkuuden johtaminenkin olis paljo helpompaa. Eli silloin sun on helppo mennä sinne vuoden päästä, vaikka ihan uutena henkilönä, et hei teil oli viimeks nää ja nää henkilöt, et onks muuttunu tilanne, et sä oot paljon asiantuntevammin siel paikalla.*

*K 1 A 1: No varmaan sille pitäis joku tällänen foorumi yhteinen foorumi täytyis löytää, että esimerkiksi meilläkin mä oon täs alueen 1 yksikös ja alue 2 on nyt samas tilas, mutta ne on silti aivan eri yksikköä, että me tosi vähä ollaan silti tekemisissä. Siihen pitäis varmasti olla joku joku puolen tunnin tunnin palaveri aina viikottain, missä mennään yhdessä kaikkia kandeja läpi, mut siinä tulee taas se aika ongelma sitten, että sekin on vähän taas semmonen hankala tilanne. Mut emmä oikeen nää tommoseen hiljaiseen tietoon muutakun, että tehdään selvät sävelet ja säännöt, et mitä me kirjoitetaan ylös, mitä me säilytetään esimerkiksi meidän asiakkaista ja meidän kandeista. Mitä tietoja ja aletaan niitä kirjoittaa ylös. Semmoinen totta kai onnistuu meidän järjestelmään Noordiin kirjaamisella.*

Konsultin 1 alueelta 1 mielestä pitää olla selvä toimintasuunnitelma ja säännöt sille tiedolle, jota asiakkaista ja työnhakijoista tulee säilyttää. Hän peräänkuulutti myös kahden eri alueen yhteistyön lisäämistä. Alueiden kesken pitää olla jokin foorumi, jossa keskustellaan eri toimeksiantoista keskenään. Yhteisessä palaverissa voidaan sopia hiljaisen tiedon kirjaamisen säännöistä ja samalla jakaa tietoa. Myös konsultti 3 alueelta 2 peräänkuulutti tiimipalavareiden tärkeyttä hiljaisen tiedon jakamiseen ja tämän tiedon säilyttämiseen. Hänen mielestään esimies voi tiimipalavareiden avulla luoda foorumin, jossa hiljainen tieto jaetaan ja samalla siellä voidaan sopia sen säilyttämiseen liittyvistä säännöistä. Esimiehet voivat järjestää lyhyitä palavereita, joissa myyjillä ja konsulteilla on mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa.

*K 3 A 2: No johtamaan ehkä siinä mieles, että voidaan kannustaa siihen hiljaisen tiedon jakamiseen. Annetaan esimerkiksi siinä tiimipalaverissa siihen hiljaisen tiedon jakamiseen mahdollisuus sille keskustelulle... .. Siis tavallaan niinkun aktiivisesti esimies voi niinkun joko kysyä tai sitten ihan vaan luoda sen mahdollisuuden, että on se tila ja on se aika. Et sitä hiljaista tietoo pystyy jakamaan, et siinä mielessä niinkun edesauttamaan ja johtamaan, niinkun sillä tavalla. Ja toki sitten niinkun vaan järjestelemällä niitä mahdollisuuksia, että ihan niinkun, vaikka ei olisi mitään*

*tiettyä aihetta mistä haluttaisiin. Siis se voi olla, että halutaan järjestellä tietty, siis esimerkiksi et jaetaan kumppaneista hiljasta tietoo, niin sovitaan sitten, että hei tavataan joka perjantai 15 minsaa tuolla käydään läpi. Että sitä voidaan niinkun suunnitelmallisesti järjestää näitä tilanteita myös.*

Konsultti 3 alueelta 2 kertoi myös rekrytointivalmennuksesta, johon hän oli osallistunut. Valmennuksessa oli ollut yrityksen jäseniä ympäri Suomea. Siellä he olivat jakaneet hiljaista tietoa erikoisista tilanteista ja toimintatavoista. Tilaisuuden kulkua ei ollut ennalta määritetty ja kaikki saivat puhua eri tilanteista kokemustensa kautta. Tilaisuus oli ollut hyvin antoisa ja motivoiva, koska ihmiset saivat jakaa työtehtäviin liittyvää tietoa avoimesti.

Halusin tietää, mikä haastateltavien mielestä on paras tapa juurruttaa hiljainen tieto organisaatioon. Järjestelmän käyttö nousi jälleen vahvana esiin hiljaisen tiedon juurruttamisessa organisaatioon. Haastateltavien mielestä hiljainen tieto pitää sen jakamisen jälkeen laittaa ylös järjestelmään, jolloin sitä pystyvät eri ihmiset käyttämään. Myös kasvotusten tapahtuvia hiljaiseen tietoon keskittyviä keskusteluja tulee lisätä, jolloin tieto siirtyy eri ihmisille. Tämän jälkeen he voivat käyttää saamaansa tietoa työhön liittyvissä tehtävissään.

*K 1 A 1: ...Pitäis saada jotenkin kirjattua kirjattua ylös meidän järjestelmään, mutta ite mä ainakin sorrun siihen, että ei mulla oo aikaa kirjata niitä, esimerkiksi mitä on kuukausipalaverissa asiakkaalla tapahtunu. Mut en mä nää oikeen mitään muuta konstia siihen, kun kirjata niitä ylös, tai sitten että on nimenomaan kaks kolme vastuullista henkilöä, jotka sitä asiakkuutta hoitaa. Se on oma mielipide.*

*K 2 A 2: ... Tietyt kirjaukset ja niinkun tiedottaminen, minkä sitten voi tehdä niinkun sähköisesti tai sitten ihan suusta suuhun kertomalla.*

*K 3 A 2: ... sitä voi juurruttaa esimerkiksi sillä tavalla, että jostain tietystä alueesta on, vaikka siellä meidän tiimipalaverissa saatu jaettua hiljaista tietoo, niin siihen aihealueeseen voidaan tavallaan palata ja niinkun. Ehkä hetken ajan kuluttua niinkun tarkistaa, että hei muistaahan kaikki, mistä oli puhetta ja oletteko toteuttaneet sitä käytännössä, että onko se otettu käyttöön vai ei. Ja tää tämmösessä suusanallisessa tietojen vaihdossa, jonka jokainen säilyttää tavallaan omassa mielessään, mut sitten tota. Sitten toki toinen tapa on, että se hiljainen tieto voidaan viedä jo-*

*honkin prosessiin tai sopimukseen tai johonkin dokumenttiin, jolloin siitä tulee mustaa valkosella ja se tulee tavallaan. Siitä muodostuu se käytäntö, eli tota sillä tavallahan se saadaan juurrutettua ja otettua käyttöön.*

*M 3 A 1: Se miten sitä saatais juurrutettua, niin vieläkin painotettais sitä järjestelmän käyttöö...*

Hiljaisen tiedon jakamisen ja juurruttamisen tärkeyttä pystytään haastateltavien mielestä lisäämään muun muassa asian tärkeyden korostamisella. Hiljaisen tiedon olemassaolosta tulee informoida lisää organisaation sisällä. Eräs haastateltavista haluaa lisätä ihmisten tietoisuutta ja ymmärrystä järjestelmän käytön tärkeydestä. Hänen mukaansa organisaatiossa pitää hiljaisen tiedon juurruttamisesta tehdä osa organisaation kulttuuria. Haastateltavat toivoivat myös enemmän pysyvyyttä asiakkaiden asioiden hoitamisessa. Tiettyä asiakkuutta hoitavaa henkilöä ei pidä vaihtaa jatkuvasti. Saman asiakkuuden tiedot pitää olla hallussa muillakin kuin vain asiakkuutta hoitavalla henkilöllä. Tällöin asiakkuutta hoitavan henkilön poissa ollessa toinen henkilö voi toimia asiakkaan kanssa asiantuntevasti.

*M 1 A 2: Ehkä sitä vois niinkun, ei niinkään oo ehkä keinoja, että mitä kautta, mutta ehkä sitä vois nostaa enemmän esiin. Tietyllä tapaa, jos ajatellaan viestinnälliseltä puolelta, niin tota, asia tai yleensä mikä tahansa asia, niin se on kyllä vähintään viis kertaa, kun mitä se pitää se sama asia tiedottaa, ennen kun se painuu edes jonkin sorttiseen muistiin. Niin tuota niin, vaikka se voi tuntua toiston toistolta ja toiston toistolta, niin tietyllä tapaa niinkun sen itse asian, et se hiljainen tieto siirtyis, niin sen muistuttaminen, hei että tätäkin kerätään, tästä ollaan kiinnostuneita, niin vois ehkä tuoda sitä, että tavallaan niinkun niistä omista projekteista ja prosesseista ja muista sitten kertois myös jossain. Kanaviahan meillä on. On intraa, on palautelaatikkoo, on kehityskeskustelua, on palautehaastatteluja, mitä kaikkea meillä niinkun onkaan... ..Tavallaan se haaste on sitten siinä, että sä saat kaikki sitten kiinni samalla viestillä. Ja kun se ei voi olla identtinen sitten, kun se ei toimi kaikille.*

*K 1 A 1: Se pitäis olla sillä tavalla, että se pitäis olla niinku täällä koko tiimin hallus aina. Se pitäis jakaa noitten myöskin vastuuta asiakkais nyt, jos mulla on asiakkais asiakasvastuu kymmenestäkin eri asiakkuudesta aktiivisesti, niin ja ainoastaan*

*mulla on se tieto, niin meillä pitäis olla koko ajan periaatteessa kaks kolme henkilöä, jotka tietäis kaiken siitä asiakkaasta. Ettei sitten tapahdu niin, että jos minä täältä lähdän pois, niin se kaikki tieto on mulla ainoastaan pääs.*

*M 2 A 1: No ainakin sillä lailla, että sitä pysyvyyttä per asiakas. Et meillä on ollu näitä muutoksi ja organisaation muutoksia kerta vuoteen vähintään. Keskenään liian paljon sekoitetaan tätä pakkaa, että asiakkuudet vaihtuu ja kumppanuudet vaihtuu ja näin, että enemmän sitä pysyvyyttä ja sitoutumista siihen samaan linjaan, mitä lähetään rakentamaan. Se että jos siinä suurin piirtein samat henkilöt hoitaa samoja asiakkaita, niin silloinhan mun mielestä niinkun, ei se estä sitä, että sitä hiljasta tietoa ei kertyis. Sitähän kertyy varmaan enemmänkin. Mutta että jos se yks ihminen hallinoi sitä asiakasta, niin ehkä se paremmin laittaa niitä asioita ylös sitten, koska se on hänen vastuullaan sitten, että siihen pystyy joku toinenkin esimerkiksi loma-aikaan.*

*M 3 A 1: Vaikka sitä hiljasen tiedon, mä puhun asiakkaista edelleen, et sit jakamista, jos puhutaan jostain myyntiteknisistä asioista, joku on kekannu jonkun uuden jutun, et siinä me ollaan onnistuttu hyvin. Tietoa pystytään jakaan näitten myyntikokousten yhteydes, intranetin kautta, niinkun onnistumisista, jos tulee jotain. Kekataan jotain uusii kikkoja, millä saadaan asiakkaille myytyy palveluja. Se minkä mä nään ongelmallisena on enemmänkin, että tää asiakaskohtanen hiljanen tieto, kontaktikohtanen hiljanen tieto, mitä niinku monella myyjällä on, mut se ei oo siel järjestelmäs, niin sen mä koen haasteena... ..Mut niinku jotain ehkä sit kilpailuu tai porkkanaa, et sinne sit täytetään ne kaikki tiedot ja puhelut. Sulla on tietty määrä järjestelmän aktiviteettejä. Se kertoo sen, että sä oot sekä aktiivinen tää on myynnin mittari, mut sit sä oot myös aktiivinen käyttään järjestelmää, mikä on sit taas toinen mittari, et se järjestelmä on hyödyllinen ja siit on myös hyötyä kaikille.*

## **5.7 Tutkimustulosten yhteenveto**

Tässä alaluvussa käsittelen teoriakirjallisuuden, aiempien tutkimusten ja haastatteluaineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimukseni tarkoituksena oli löytää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat konsulttien ja myyjien hiljaisen tiedon jakamiseen henkilöstöpalvelu yrityksessä. Esittelen tutkimustuloksiani tässä luvussa siten, että aluksi kerron, kuinka hiljainen tieto määriteltiin

henkilöstöpalveluyrityksessä konsulttien ja myyjien näkökulmasta, ja kuinka hiljaista tietoa heidän mukaan jaetaan. Tämän jälkeen esittelen tutkimustuloksina viisi eri tekijää, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen henkilöstöpalveluyrityksessä konsulttien ja myyjien näkökulmasta. Lopuksi käsittelen sitä, miten hiljaista tietoa pystytään säilyttämään ja juurruttamaan organisaatiossa.

Hiljainen tieto määritellään abstraktiksi ja tiettyyn tilanteeseen sidonnaiseksi (Polanyi 1966; Nonaka & Takeuchi 1995). Koivusen mukaan (1997) hiljainen tieto liittyy kokemukseen ja on vaikeasti ilmaistavissa sanoin. Myös Gillespien ym. (2010) mukaan hiljainen tieto on kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Hiljainen tieto on myös vaikeaa jakaa tai dokumentoida sen abstraktin luonteen ja henkilöön sidonnaisuuden vuoksi (Nonaka & Takeuchi 1995). Haastatteluaineistosta ilmeni samoja näkemyksiä kuin hiljaisen tiedon aiemmassa tutkimuksessa. Haastateltavien mielestä hiljainen tieto on kokemusperäistä ja vaikeasti dokumentoitavissa olevaa tietoa. Aineistossa ilmeni hiljaisen tiedon säilyvän eritoten ihmisten päässä. Kauan organisaatiossa työskennelleet ihmiset uskovat omaavansa paljon hiljaista tietoa, koska heillä on alalta pitkä kokemus. Aineistossa nousi esille, että konsulttien ja myyjien hiljainen tieto liittyy eritoten asiakkaisiin, haastateltaviin työnhakijoihin ja liiketoimintaan.

Ipen (2003, 341) mukaan organisaation tieto lähtee yksilöistä ja on heidän vastuullaan miten tietoa jaetaan. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan yksilöt pitävät hiljaista tietoa sisällään. Hiljaista tietoa pidetään uuden tiedon alkulähteenä. Nonakan ja Takeuchin (1995) sekä Virtainlahden (2009) mukaan on tärkeää, että organisaation työntekijöillä on asiantuntijuutta hiljaisen tiedon ymmärrykseen. Ymmärrystä pitää olla myös toisen yksilön työnkuvasta, koska tällöin oikean hiljaisen tiedon jakaminen kyseiselle henkilölle on helpompaa. Endres ynnä muut (2007) yhtyivät tähän näkemykseen. Heidän mukaan yksilöiden tulee ymmärtää toisten kokemuksia, jotta sosialisoin avulla hiljaista tietoa pystytään jakamaan. Konno ja Nonakan (1998) mielestä ihmisillä pitää olla foorumi, jossa hiljaista tietoa jaetaan. Tätä tiedolle otollista tilaa he kutsuvat nimellä `ba`.

Aineistosta ilmeni myyjien ja konsulttien asiantuntijuuteen liittyvät tiedot. Aineiston mukaan hiljaista tietoa jaetaan erityisesti oman tiimin sisällä. Myyjät jakavat hiljaista tietoa eritoten oman tiiminsä myyjille ja konsultit oman tiiminsä konsulteille. Myyjät jakavat tietoa myös oman tiiminsä konsulteille, kun taas konsultit jakavat tietoa oman tiiminsä myyjille. Teoria ja aineisto ovat samoilla linjoilla siinä, että asiantuntijuus lisää ymmärrystä hiljaisesta tiedosta erityisesti



silloin, kun toinen yksilö ymmärtää toisen yksilön työtä. Teorian mukaan yhteiset tavoitteet lisäävät hiljaisen tiedon jakamista (Nonaka & Takeuchi 1995). Sekä konsulttien että myyjien mielestä hiljaista tietoa jaetaan henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Aineiston mukaan myyjillä ja konsulteilla on samat tavoitteet. Heidän tavoitteensa on saada lisää asiakkaita, onnistua rekrytoinneissa ja pyrkiä lisäämään liiketoimintaa. Aineisto vahvistaa teorian oletuksia. Haastateltavat jakavat hiljaista tietoa eritoten kasvotusten. Osa näkee myös järjestelmän ja sähköpostin hyvänä hiljaisen tiedon jakamisen foorumina. Teoriassa korostetaan eritoten hiljaisen tiedon jakamisen tehokkuutta kasvotusten tapahtuvassa tilanteessa, mutta todetaan sen olevan mahdollista myös virtuaaliyhteisössä (Nonaka & Takeuchi 1995).

Ensimmäisenä hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä käsittelen motivaatiota. Aineistossa nousi esiin motivaation vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Aineiston mukaan hiljaisen tiedon jakamista motivoi onnistumisen mahdollisuus rekrytoinneissa ja asiakkaiden vaatimusten täyttäminen onnistuneiden rekrytointien avulla. Myös oman organisaation liiketoiminnan parantaminen motivoi haastateltavien hiljaisen tiedon jakamista. Teorian mukaan motivaatio lisää hiljaisen tiedon jakamista (Siemsen ym. 2008) ja samalla se tuo merkityksen ja tarkoituksen hiljaisen tiedon jakamiselle (McBeath & Ball 2012.) Voin todeta, että aineisto ja teoria tukevat toisiaan.

Aineiston mukaan haastateltavia motivoi hiljaisen tiedon jakamisessa myös tiedon saaminen. Hiljaista tietoa jaetaan, jotta saadaan muilta organisaation jäseniltä hiljaista tietoa takaisin. Ipen (2003, 345) mukaan motivaation sisäisinä tekijöinä toimivat tiedon jakamisen vastavuoroisuus sekä siitä saatava hyöty. Aineiston mukaan sekä myyjät että konsultit tekevät työnsä hyvin läheisesti tiimiensä kanssa sekä tiimien kesken. Oman organisaation tavoitteet pyritään täyttämään tiimien yhteistyöllä. Haastateltavien mukaan heidän tavoitteenaan on onnistua organisaation kannalta mahdollisimman hyvin. Onnistumiset ovat samaan aikaan koko organisaation onnistumisia. Sekä hiljaisen tiedon jakajan että vastaanottajan motivaatio vaikuttaa siihen, miten paljon hiljaista tietoa jaetaan.

Teorian mukaan hiljaisen tiedon jakamisen esteenä voi olla toisen osapuolen motivaation puute (Viitala 2009, 138). Ipen (2003, 347) mukaan erityisesti työyhteisöissä, joissa kilpailu työntekijöiden kesken on kovaa, tiedon jakaminen vaikeutuu. Kova kilpailu, esimerkiksi paremmista työpaikoista, vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltavien organisaatioissa

kaikilla on yhteiset tavoitteet. Koska kaikkien toiminta perustuu organisaatioiden tavoitteiden täyttämiseen, ei kilpailua yksilöiden tai tiimien kesken muodostu.

Aineiston mukaan konsultit ja myyjät motivoituvat jakamaan hiljaista tietoa, koska saavat siitä henkilökohtaista tyydytystä. Yhteinen onnistuminen ryhmäläisten ja organisaation kesken lisää halua jakaa hiljaista tietoa. Viitala (2002) ja Virtainlahti (2009) puhuivat sisäisestä motivaatiosta, joka juontaa juurensa henkilökohtaisesta tyydytyksen saamisesta. Laupase ja Fink (2002) sekä Yang ja Chen (2007) ovat tutkimuksissaan todenneet, että sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio lisää hiljaisen tiedon jakamista. Laupase ja Fink (2002) totesivat, että eritoten sisäinen motivaatio lisää hiljaisen tiedon jakamista. Aineisto osittain tukee näitä tulkintoja. Haastattelujen perusteella sisäinen motivaatio lisää hiljaisen tiedon jakamista. Aineistosta ei kuitenkaan ilmene, miten ulkoiset tekijät, kuten rahalliset palkkiot, vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Rahaan tai ylennyksiin liittyvistä tekijöistä ei aineistossa puhuta motivaation näkökulmasta. Bockin ym. (2005) mukaan rahallinen palkitseminen voi jopa vaikuttaa negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Aineistossa ilmeni, että aineeton palkitseminen lisää hiljaisen tiedon jakamista (ks. Kankanhalli ym. 2005; Mohamed ym. 2009).

Toisena hiljaisen tiedon jakamisessa vaikuttavista tekijöistä käsittelen kykyä. Aineistossa ilmeni, että konsultit kyselevät tietoja toisilta konsulteilta liittyen haastateltaviin henkilöihin. Tiedon jakaminen lisää mahdollisuutta onnistuneeseen rekrytointiin. Näistä asioista konsulteilla on paras kyky jakaa tietoa. Useimmiten konsultit kysyvät tietoja kokeneemmilta henkilöiltä, koska heillä on parempi kyky jakaa hiljaista tietoa, kokemuksensa takia. Aineiston mukaan myyjiltä kysytään tietoja eritoten asiakkuuksista. Kokeneilta myyjiltä kysytään eniten hiljaista tietoa, koska heillä on paras kyky jakaa hiljaista tietoa alan kokemuksen takia. Rotschildin (2009) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen ja vastaanottaminen on mahdollista, jos asiantuntijoilla on kyky käsittää hiljaista tietoa. Chenin ja McQueenin (2010) mukaan aloittelevilla työntekijöillä ei ole välttämättä kykyä jakaa tai vastaanottaa hiljaista tietoa kokemuksen puutteen vuoksi. Myös aineistossa ilmeni kokemuksen lisäävän henkilöiden kykyä hiljaisen tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen.

Gubbinsin (2012) mukaan organisaatiolla tulee olla prosessi hiljaisen tiedon jakamiseen ja työntekijöitä tulee sitouttaa tähän. Puusan ja Reijosen (2011) mukaan hiljainen tieto tulee esiin prosessien kautta, kun ihminen tekee omaa työtään. Aineiston mukaan organisaatiolla ei ole tiettyä prosessia hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltavat pitävät tätä ongelmallisena. Aineistossa kerrotaan sisäisestä järjestelmästä, johon kirjataan rekrytointeihin ja asiakkuuksiin liittyviä tieto-

ja. Aineiston mukaan ongelma on se, ettei järjestelmään lisätä hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon jakaminen jää yksilön omalle vastuulle. Puusan ja Reijosen (2011) tutkimuksen tavoin myös aineistossa nousi esille, että yksilöllä tulee taten olla kykyä ymmärtää, mikä on tärkeää tietoa ja mitä tietoa tulee jakaa. Aineiston mukaan myyjillä ja konsulteilla on kykyä jakaa hiljaista tietoa, ja vaikka tähän ei ole mitään tiettyä prosessia tai foorumia, haastateltavat jakavat omasta halustaan hiljaista tietoa eritoten kasvotusten puhumalla.

Kolmantena käsittelen mahdollisuutta hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Siemsenin (2008) mukaan eri organisaatioissa käydään kasvotusten satunnaisia keskusteluja, joissa jaetaan näkyvää ja hiljaista tietoa. Hänen mukaansa keskustelujen mahdollistava tekijä on aika. Ajanpuute vastaavasti vähentää hiljaisen tiedon jakamista. Gubbins (2012) totesi ajan antavan kokeneemmalle työntekijälle mahdollisuuden jakaa hiljaista tietoa kokemattomalle työntekijälle. Swift ja Hwang (2013) totesivat, että organisaatio voi antaa yksilöille aikaa hiljaisen tiedon jakamiseen, jolloin työntekijät oppivat organisaation kannalta tärkeitä asioita. Aineistosta ilmeni samoja päätelmiä. Aineiston mukaan myyjät ja konsultit pitävät aikaa hiljaisen tiedon jakamisen kannalta tärkeänä tekijänä. He kuitenkin totesivat jakamiselle olevan vähän aikaa työn hektisen luonteen takia. Haastateltavien mukaan ajan puute on merkittävä este hiljaisen tiedon jakamiselle. (ks. Siemsen ym. 2008, 433.)

Aineiston mukaan hiljaista tietoa jaetaan epävirallisissa tilanteissa kuten kahvipöytäkeskusteluissa tai käytävällä. Myös virallisissa tilanteissa, kuten kokouksissa, jaetaan hiljaista tietoa. Epävirallista tilannetta pidettiin parhaana mahdollisena tapana hiljaisen tiedon jakamiseen (ks. Laupase & Fink 2002, 609). Avokonttorimalli mahdollistaa hiljaisen tiedon nopean ja helpon jakamisen kahden ihmisen välillä suullisesti. Stenmarkin (2001) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Aineiston mukaan kasvotusten tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on tehokasta, koska keskustelijat voivat puheen lisäksi saada tietoa ihmisen elekielen avulla (ks. Laupase & Fink 2002).

Aineistossa myös järjestelmä mainitaan eräänä hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavana tekijänä. Organisaatiossa on oma järjestelmä, jonne myyjät ja konsultit voivat jakaa omaa tietoaan. Samalla henkilöt voivat myös hakea järjestelmästä hiljaiseen tietoon liittyvää informaatiota. Teorian mukaan ihmiset pystyvät jakamaan hiljaista tietoa myös virtuaalisessa tilassa (Nonaka & Konno 1998; Nonaka 2000). Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ihmiset eivät laita järjestel-

mään hiljaista tietoa, vaan näkyvää tietoa. Tämä voi johtua hiljaisen tiedon dokumentoinnin vaikeudesta ja hiljaisen tiedon vaikeasta luonteesta.

Neljäntenä käsittelen luottamuksen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa vaikuttavana tekijänä. Luottamuksen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen ilmeni sekä aineistossa että teoriassa. (Lucas 2005; Foos 2006; Holste & Fields 2010; Cumberland & Githen 2012; Swift & Hwang 2013) Aineiston mukaan läheinen suhde toisen kanssa lisää hiljaisen tiedon jakamista. Suhteen laatu on tällöin ammatissuhdetta syvällisempi (ks. Foos ym. 2006; Cumberland & Githens 2012, 52). Teorian mukaan epävarmuus ja riskitekijät vähenevät suhteen syventymisen seurauksena. (Foos 2006) Aineisto korosti ihmisen tuntemuksen ja henkilökemian syventävän luottamussuhdetta, jolloin hiljaista tietoa jaetaan ahkerammin.

Aineiston mukaan todella kriittinen tieto jaetaan eteenpäin, vaikka luottamussuhde on ainoastaan ammatillinen. Haastateltavien mukaan tieto on olennainen osa myyjien ja konsulttien jokapäiväistä työtä, joten tunteet eivät saa häiritä hiljaisen tiedon jakamista. Aineiston mukaan hiljaisen tiedon jakaminen on helpompaa, jos suhde perustuu tunteeseen. Pelkkä ammatillinen suhde ei silti estä hiljaisen tiedon jakamista. Teoria tukee osittain tätä näkemystä. Holsten ja Fieldsin (2010) mukaan hiljaista tietoa jaetaan enemmän, jos suhde perustuu tunteeseen. Heidän mukaansa luottamussuhde, joka perustuu ammatillisuuteen ja tietoon lisää hiljaisen tiedon jakamista, mutta tiedon jakaminen ei ole yhtä tehokasta kuin tunteisiin perustuvassa suhteessa. Swiftin ja Hwangin (2012) näkemys eroaa tästä. Heidän mukaan tietoon perustuva luottamus ei lisää hiljaisen tiedon jakamista.

Aineistossa ilmeni, että haastateltavat toimivat organisaatiossa yhteisten tavoitteiden edun mukaisesti. Haastateltavat kertoivat ryhmällä ja koko organisaatiolla olevan yhteiset tavoitteet, joiden tarkoituksena on lisätä liiketoimintaa, onnistua rekrytoinneissa ja tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Liiketoiminnan lisäämiseen tähdätään saamalla lisää asiakkaita ja rekrytoimalla näille asiakkaille mahdollisimman hyviä työntekijöitä. Tavoitteet on sidottu yhteisiksi ja se lisää haastateltavien mielestä keskinäistä luottamusta ja hiljaisen tiedon jakamista. Organisaatiossa tiimit juhlivat onnistumisista yhdessä Aineistossa korostettiin onnistumisten olevan sekä työntekijöiden että organisaation yhteinen etu. Uzzin ja Lancasterin (2003) mukaan hiljaista tietoa jaetaan enemmän, jos henkilöt ovat mielestään sitoutuneita samaan sosiaaliseen ympäristöön, jolloin he tuntevat olevansa osana yhteistä tavoitetta.

Viidentenä eli viimeisenä tekijänä käsittelen organisaatiokulttuurin merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa, mitä on käsitelty myös teoriassa (ks. Yang 2007: Issa & Haddad 2008.; Borges 2013). Teoria tukee aineistoa, koska organisaatiokulttuurin tarkoituksena on lisätä ihmisten välistä toimintaa, (ks. Paalumäki 2011, 317) tutkimukseni näkökulmasta, hiljaisen tiedon jakamista. Aineiston mukaan organisaation sisällä pyritään kannustamaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Esimiehet painottavat, että tärkeä tieto tulee jakaa niille, jotka sitä tarvitsevat. Aineistossa nousi esille, että henkilöiden pitää itse ymmärtää, mikä on tärkeää tietoa ja mikä ei. Henkilöstöpalveluyritys kannustaa myös yksilöitä kysymään tarvittaessa hiljaiseen tietoon liittyviä asioita. Myös tässä kohtaa yksilöllä tulee olla kykyä tunnistaa se tärkeä tieto, jota hän tarvitsee. Henkilöstöpalveluyrityksessä esimiehet ovat kannustavia hiljaisen tiedon jakamista kohtaan, ja ajan myötä hiljaisen tiedon jakaminen voi olla osa vallitsevaa kulttuuria. (ks. Swift & Hwang 2013, 23.) Organisaatiokulttuurilla on henkilöstöpalveluyrityksessä ainakin osittaista hiljaisen tiedon jakamista lisäävä vaikutus. (ks. Virtainlahti 2009.) Henkilöstöpalveluyrityksen organisaatiokulttuuri kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen ja avoimuus lisääntyy, koska henkilöstöpalveluyrityksen ihmiset luottavat toisiinsa. (ks. Tong ym 2013.)

Aineistossa kävi ilmi organisaatiomuutoksen lisänneen avoimuutta ja helpottaneen kasvotusten tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista. Avokonttorimallin myötä myyjät ja konsultit istuvat lähekkäin toisiaan, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu kasvotusten tehokkaasti. Organisaatiomuutoksen myötä henkilöstöpalveluyritys on luonut paremmat puitteet ryhmätyön toteutumiselle. Teorian mukaan organisaatiokulttuuriltaan ryhmätyötä arvostavat työyhteisöt ovat vähemmän kilpailuhenkisiä, jonka myötä hiljaisen tiedon jakaminen lisääntyy (Borges 2013, 103).

Teoriassa käsittelin neljää erilaista organisaatiokulttuuria, jotka Cameron ja Quinn (2006) olivat määritelleet. Konsultit ja myyjät pyrkivät organisaatiossa tyydyttämään organisaationkulttuurin ulkopuolella olevia tahoja, kuten asiakkaita ja työnhakijoita. Tällaista organisaatiokulttuuria kutsutaan Cameronin ja Quinin (2006) mukaan markkinakulttuuriseksi organisaatioksi. Aineistossa nousi esiin organisaation kannustavuus ryhmätyötä ja tiedon jakamista kohtaan. Henkilöstöpalveluyrityksessä asiakkaita pidetään yhteistyökumppaneina, joiden kanssa tavoitteet ovat yhteisiä. Cameronin ja Quinin (2006) mukaan yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää kulttuuria kutsutaan klaanikulttuuriksi. Organisaatio on pääosin sekoitus klaani- ja markkinakulttuuria. Teorian mukaan klaanikulttuuri lisää hiljaisen tiedon jakamista. (Suppiah 2011.) Klaanikulttuurin ryhmähenkiyys, suhteiden ylläpitäminen ja arvostus lisäävät hiljaisen tiedon jakamista. Toisaalta organisaatiossa on myös markkinakulttuurin piirteitä, koska henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan tarkoi-

tuksena on asiakkaan tarpeiden tyydytys. (ks. Cameron & Quinn 2006.) Markkinakulttuurilla on negatiivinen vaikutus hiljaiseen tiedon jakamiseen, jos se perustuu kilpailuun organisaation sisällä. Liika kilpailu vähentää hiljaisen tiedon jakamista. (Ipe 2003; Suppiah 2011, 471–472.) Aineiston mukaan organisaatiossa ei kuitenkaan ole kilpailua esimerkiksi bonuksista tai eri työtehtävistä. Haastatteluiden mukaan kukaan ei myöskään usko, että hiljaista tietoa pantattaisiin tahallisesti.

Lopuksi käsittelen hiljaisen tiedon säilyttämistä ja juurruttamista organisaatiossa. Haastateltavat totesivat hiljaisen tiedon säilyvän eritoten heidän päässään. Aineiston mukaan hiljaisen tiedon olemassaolon ymmärtää vasta, kun sitä käyttää työtehtävässä, tai kun sitä jakaa toiselle. Stenmarkin (2001) näkemys tukee tätä seikkaa. Tsoukasin (2002) mukaan hiljainen tieto näyttäytyy ainoastaan ihmisen toiminnassa ja sitä on siksi vaikea dokumentoida. Aineistossa ilmeni hiljaisen tiedon olevan vaikeasti dokumentoitavissa, vaikka hiljaisen tiedon olemassaolo tiedostetaan. Teoria tukee näkemystä hiljaisen tiedon dokumentoinnin vaikeudesta. (ks. Tsoukas 2002) Aineiston mukaan hiljaisen tiedon säilyttäminen on tärkeää, jotta työntekijän lähtiessä syystä tai toisesta, tieto säilyy organisaatiossa. Säilyttäminen muualla kuin ihmisten päässä nähtiin kuitenkin ongelmallisena. Davenport ja Prusak (1998) pitävät henkilöstön vaihtuvuutta tärkeimpänä hiljaisen tiedon säilyttämisen syynä.

Aineiston mukaan konsultit ja myyjät jakavat hiljaista tietoa puheen välityksellä toiselle. Tällöin yksilö saa uutta tietoa ja painaa sen mieleensä. Konsultit ja myyjät pitivät itseään asiantuntijoina omilla aloillaan. He tekevät myös paljon yhteistyötä keskenään, jonka myötä toisten työtehtävät ovat tulleet tutuksi. Tsoukasin (2002) mukaan ymmärrys toisten työtehtävistä sekä asiantuntijuus tekevät hiljaisen tiedon jakamisen mahdolliseksi. Tämän jälkeen henkilö, joka on saanut hiljaista tietoa, pystyy ymmärtämään tiedon, koska ymmärtää asiantuntijuutensa ja toisen henkilön työn tuntemisen takia, mihin tieto liittyy. Teoria on samoilla linjoilla aineiston kanssa. Mulderin ja Whitleyn (2007) mukaan hiljainen tieto pystytään säilyttämään ihmisten päässä jakamisen jälkeen. Ehtona on, että hiljaisen tiedon tallentamisella on päämäärä organisaation liiketoiminnan kannalta, ja että jakajilla on yhteinen kieli, joka on yhteydessä liiketoimintaan.

Aineistosta ilmeni työntekijöiden välillä olevan pääosin hyvät suhteet. Osa sanoi, että suurin osa konsulteista ja myyjistä ovat ystäviä keskenään. Küpersin (2005) mukaan hyvä läheinen suhde mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen ja tämän jälkeen tiedon säilyttämisen henkilön pään sisällä. Läheinen suhde helpottaa ihmisiä ymmärtämään toistensa kielikuvia ja eleitä. (Küpers

2005) Snowdenin (2002) ja Venkitachalamin (2012) mukaan tällaisessa narratiivisessa, eli kerroksellisessa, tilanteessa hiljaista tietoa pystytään säilyttämään ihmisessä. Aineiston mukaan konsultit ja myyjät kyselevät ja jakavat tietoaan puheen välityksellä eritoten tiimien sisällä. Näin ollen organisaatiossa hiljainen tieto säilyy ihmisten päässä.

Myyjien ja konsulttien mielestä hiljaista tietoa tulee säilyttää järjestelmissä. He pitivät sitä hyvänä keinona, koska tällöin tieto on kaikkien saatavilla. Järjestelmässä olevaa tietoa voidaan käyttää hyväksi, esimerkiksi asiakashankinnassa tai rekrytoinneissa. Näin ollen tiedosta tulee osa organisaation prosessia. Ongelmana on säilytettävän hiljaisen tiedon määrittely. Haastatteluiden mukaan organisaatiossa ei ole tahoa, joka määrittelee millaista tietoa järjestelmään laitetaan. (ks. von Krogh 2000.) Tällä hetkellä yksilö määrittelevät itse, mikä on niin tärkeää tietoa, että se dokumentoidaan.

Aineistossa ilmeni, että henkilöstöpalveluyrityksessä on toimintoja, joilla hiljainen tieto saadaan jäämään organisaation sisälle. Ongelmana on, että organisaatiossa ei ole mitään tiettyä ennalta määrättyä paikkaa, johon hiljainen tieto säilöittäisiin. Konsulteilla ja myyjillä on halua ja tahtoa säilyttää hiljaista tietoa järjestelmissä. Järjestelmissä tieto on ymmärrettävässä muodossa ja kaikilla on siihen helppo pääsy (ks. Smith 2001; Bettiol 2012). Toisaalta ongelma on myös ihmisten toimintatavoissa. Osa säilyttää järjestelmissä enemmän ja osa vähemmän hiljaista tietoa. Ajan puute nähtiin yhtenä syynä siihen, miksi jotkut eivät tallenna hiljaista tietoa järjestelmiinsä (ks. Siemsen ym., 2008).

Nonakan & Takeuchin (1995) kehittämä SECI-mallissa hiljainen tieto muutetaan käsitteelliseksi sosiaalisuuden kautta. Tarkoituksena on muuttaa hiljainen tieto osaksi organisaation tietoa Kroghin ym. (2000) mukaan SECI-mallin toiminnot organisaatiossa tulee mahdollistaa, jotta hiljainen tieto jakautuu eri henkilöille ja tämän myötä luodaan uutta tietoa. Tällä tiedolla pyritään saamaan kilpailullinen etu markkinoilla. (Krogh ym. 2000; Endres 2008) Kroghin mukaan mahdollistajat ovat organisaation visio tiedosta, jota tulevaisuudessa tarvitaan. Tuote ja tietostrategiassa määritellään organisaation tuotteet ja tieto, jolla asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Organisaation tulee kehittää systeemi, jossa tieto on ja jonne asiantuntijat voivat tietoaan säilyttää. Organisaation rakenteen tulee edistää tiedon jakamisen ja säilyttämisen helppoutta. (Krogh ym. 2000.)

Lopputulemana voin todeta, että aineistosta nousi esille merkittäviä asioita hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden ja hiljaisen tiedon säilyttämisen kannalta. Haastateltavien mukaan

organisaation avoimen kulttuurin takia hiljainen tieto on helppo jakaa kasvatusten. Asiantuntijoilla on tieto siitä, mitä asiakkaat haluavat. Aineiston mukaan organisaatiossa tulee kehittää järjestelmä, johon tietoa pystyy jakamaan ja säilyttämään. Haastateltavat peräänkuuluttivat organisaation hiljaisen tiedon merkityksen lisäämistä ja konsulttien ja myyjien tiedon säilyttämisen säännönmukaisuutta. Konsulttien ja myyjien tulee tietää mitä tietoa heidän tulee säilyttää ja toimia ohjeiden mukaisesti. Säilytettävän tiedon yhdenmukaistaminen helpottaa tietojen juurruttamista osaksi organisaation toimintaa. Aineistossa ehdotettiin henkilöstöpalveluyrityksen yhteisen kokouksen pitämistä, jossa päätettäisiin, missä järjestelmässä hiljaista tietoa säilytetään. Aineiston mukaan järjestelmän ja sovittujen sääntöjen myötä toimeksiantoja on helpompi toteuttaa, vaikka henkilöt organisaation sisällä vaihtuisivat. Tällöin asiakas saa parempaa palvelua henkilövaihdoksista huolimatta.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tekeminen ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen oli erittäin mielekästä. Mielenkiintoni aihetta kohtaan motivoi minua tekemään tutkimusta kurinalaisesti ja tarkasti. Tutkimuksen tekeminen toimeksiantona henkilöstöpalveluyritykselle lisäsi omaa aktiivisuuttani ja innostustani entisestään. Teemahaastattelut toivat minut lähemmäksi käytäntöä aihealueessani ja auttoivat minua ymmärtämään konkreettisesti konsulttien ja myyjien jokapäiväistä toimintaa. Haastateltavien mielestä hiljaista tietoa on vaikeaa jakaa ja säilyttää organisaatiossa sen vaikean luonteensa vuoksi. Tutkimusongelman kannalta tämä ei ole kaikkein olennaisin tieto, mutta mielestäni se tulee mainita, koska tiedon luonne vaikuttaa tiedon jakamisen helppouteen.

Tutkijana minun oli helppo haastatella neutraalisti henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstöä, koska en tuntenut heitä, enkä ollut ollut kyseisen organisaation kanssa aiemmin tekemisissä. Siitä näkökulmasta katsottuna sain tehdä tutkimustani puolueettomana. Koska organisaatiossa tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia, niiden tulkitseminen tapahtuu omassa ympäristössään ja tietyssä ajassa. Tästä syystä valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen (ks. Alasuutari 1999). Myös haastateltavien saaminen oli helppoa, koska kahden tiimin yksikön päälliköt antoivat minulle mahdollisuuden haastatella konsultteja ja myyjiä. Olisin voinut haastatella myös yksikön päälliköitä, mutta heidän osittainen osallistumisensa tutkimukseen esti haastatteluiden tekemisen. Heillä oli sen verran etukäteistietoa tutkimuksestani, että haastatteluista ei välttämättä olisi tullut tarpeeksi luotettavia. Muiden haastateltavien materiaalia voidaan pitää luotettavana, sillä en ollut ollut tekemisissä kyseisten henkilöiden kanssa aiemmin. Teemahaastattelu toteutettiin sen ominaispiirteiden mukaisesti. Ennen haastatteluja en kertonut haastateltaville muuta kuin tutkimukseni aiheen ja haastattelukysymysten kolme pääteemaa.

Tutkimuksenteon aikana kohtasin muutaman ongelman. Hiljaisen tiedon luonne ja sen määrittely teki tutkimuksesta hankalaa. Hiljaista tietoa pidetään abstraktina ja sen määrittelemisen on ollut ongelmallista eri teoreetikoille. Toinen ongelma, jonka kohtasin, oli se, miten puolistrukturaalisen teemahaastattelun toteutan ja se, miten asettelen kysymykseni haastattelutilanteessa. Tein ensimmäistä kertaa teemahaastattelua ja halusin haastattelutilanteessa haastateltavien kertovan mahdollisimman avoimesti eri aiheista. Pyrin välttämään omaa vaikutustani haastateltaviin. (ks. Eskola & Suoranta 1996, 67.) Kolmas ongelma oli, miten ymmärrän konsulttien ja myyjien työtä. Teemahaastatteluissa selvitin hieman, mitä he käytännössä tekevät. Luin myös kirjallisuutta,

jossa puhuttiin konsulttien ja myyjien työstä. Eniten minua kuitenkin auttoivat haastateltavien kertomukset omasta työstään, koska minun piti nimenomaan ymmärtää case -organisaation konsulttien ja myyjien toimintaa.

Seuraavaksi vastaan tutkimukseni pääkysymykseen: *Mitkä tekijät vaikuttavat konsulttien ja myyjien hiljaisen tiedon jakamiseen?* Pääkysymykseen vastatessani huomioin myös pääkysymystä täydentäneet alakysymykset: *Mitkä ovat luottamuksen, motivaation, kyvyn, mahdollisuuden ja organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen?* sekä *Miten hiljaista tietoa pystyy säilyttämään ja juurruttamaan organisaatioon?*

Henkilöstöpalveluyrityksessä suurin este, joka vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen, on ajan puute (ks. Siemsen ym. 2008, 433). Haastateltavien työn hektisyyden takia aikaa ei hiljaisen tiedon jakamiselle ole tarpeeksi. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu epävirallisessa tilanteessa kasvotusten. Järjestelmän kautta hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeaa ajan puutteen vuoksi. Organisaatiossa ei ole olemassa mitään tiettyä järjestelmää, jonka kautta hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu. Henkilöstöpalveluyrityksen on tärkeää määritellä, mitä tietoa konsulttien ja myyjien tulee jakaa huolimatta työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamisen ja vastaanottamisen kyvyistä (ks. Rotschild 2009). Ajan puutteen vuoksi tiimien välisen ja tiimeiltä organisaatioon tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on vähäistä. Useimmiten hiljaista tietoa jaetaan ainoastaan tiimin sisällä.

Tutkimukseni pääkysymyksen kannalta suurimmat mahdollistajat ovat organisaation avoin kulttuuri sekä henkilöiden välinen luottamus. Henkilöstöpalveluyrityksessä jaetaan hiljaista tietoa kasvotusten. Tämä johtuu organisaation avoimesta kulttuurista ja luottamuksesta työntekijöiden välillä (ks. Holste & Fields 2010; Swift & Hwang 2013; Tong ym. 2013, 26). Henkilöstöpalveluyrityksen avoin kulttuuri lisää hiljaisen tiedon jakamista. Organisaatiossa vallitsee eritoten niin sanottu klanikulttuuri, jossa työntekijöiden välinen kilpailu on vähäistä ja organisaation tavoitteet on yhteisiä. Tästä johtuen ihmiset jakavat hiljaista tietoa, eikä tiedon panttaamista ole havaittavissa. (ks. Suppiah 2011) Konsultteja ja myyjiä motivoi myös henkilöstöpalveluyrityksen antama arvostus hiljaisen tiedon jakamista kohtaan (ks. Mayfield 2010). Tiimien sisällä hiljainen tieto jakaantuu ja säilyy, koska haastateltavien työpisteet ovat avokonttorimallissa lähellä toisiinsa. Henkilöstöpalveluyrityksessä kasvotusten tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on helppoa ja tehokasta sekä luontevaa (Nonaka & Takeuchi 1995; Ryan & O'Connor 2013).

Henkilöstöpalveluyrityksessä hiljainen tieto säilyy pääosin ihmisten päässä. (ks. Snowden 2002; Venkitachalam 2012) Ongelmaksi muodostuu hiljaisen tiedon dokumentointi järjestelmiin hiljaisen tiedon vaikean luonteen sekä ajanpuutteen takia. Toiminnot, joihin oma hiljainen tieto liittyy, tulee ymmärtää ennen kuin oman hiljaisen tiedon voi dokumentoida järjestelmään. Osa organisaatiossa tiedostaa oman hiljaisen tietonsa, joka liittyy asiakkaisiin, rekrytointiprosesseihin sekä liiketoimintaan, ja lisää sitä aktiivisesti järjestelmiin.

Hiljaisen tiedon juurruttaminen henkilöstöpalveluyrityksen prosesseihin on mahdollista, jos hiljaiselle tiedolle kehitetään järjestelmä, johon sen voi tallentaa. Tällöin tieto on kaikkien ulottuvissa. Hiljaisen tiedon jakaminen lisääntyy, jos organisaatio varaa siihen aikaa. Organisaation ja sen johtajien tulee korostaa hiljaisen tiedon merkitystä entisestään. Tämän myötä hiljaisen tiedon jakamisesta ja säilyttämisestä voi tulla osa organisaation kulttuuria. Henkilöstöpalveluyrityksen pitää myös yhtenäistää toimintatapoja siitä, minne hiljainen tieto säilytetään ja mihin prosesseihin tämä säilytettävä tieto kuuluu, jotta konsultit ja myyjät säilyttävät organisaation toimintojen kannalta olennaista tietoa. Organisaation hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen vaikuttavien tekijöiden esteitä, mahdollistajia ja kehitysehdotuksia olen kuvannut tarkemmin seuraavassa taulukossa (kuvio 1).

---

### Hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa

---

#### Esteet

- Ajan puute hiljaisen tiedon jakamisessa työn hektisyyden takia
- Hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen tarkoitetun järjestelmän puute
- Yhteisten sääntöjen puute säilytettävän tiedon määrittelyssä
- Hiljaisen tiedon jakaminen tiimien kesken sekä tiimin ja muun organisaation välillä on vähäistä

#### Mahdollistajat

- Organisaation avoin kulttuuri
- Konsulttien ja myyjien välinen luottamus
- Konsulttien ja myyjien välinen vähäinen kilpailu
- Hiljaisen tiedon jakamisen tehokkuus tiimin sisällä
- Hiljaisen tiedon jakamisen alttius yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

#### Kehitysehdotuksia

- Hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen tarkoitetun järjestelmän kehittäminen
  - Hiljaisen tiedon juurruttaminen osaksi organisaation prosesseja
  - Hiljaisen tiedon tärkeyden korostus esimiesten osalta
  - Hiljaisen tiedon jakamisen mukauttaminen osaksi organisaatiokulttuuria
  - Yhteisten sääntöjen laatiminen säilytettävän tiedon määrittelyssä
- 

Kuvio 1. Hiljaisen tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa

Tutkimukseni myötä herää muutamia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten hiljaisen tiedon jakamiseen saadaan lisää aikaa? Millainen järjestelmä mahdollistaisi paremman hiljaisen tiedon säilyttämisen? Miten hiljaisen tiedon jakamista pystytään kehittämään tiimien ja koko organisaation välillä? Tutkimuksen jälkeen olisi myös kiinnostavaa nähdä, miten henkilöstöpalveluyritys pyrkii kehittämään hiljaisen tiedon jakamista ja säilyttämistä, ja millaisia prosesseja näihin kehitetään?

Henkilöstöpalveluyrityksessä työn hektisyys lisää haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa ja hiljaisen tiedon säilyttämisessä. Toisaalta tieto on henkilöstöpalveluyrityksen tärkein työväline ja se tuottaa innovatiivisia ratkaisuja, joilla markkinoilla erotutaan. Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijät tuottavat tietoa ja he ovat niitä henkilöitä, jotka mahdollistavat organisaation kehittymistä. Näiden tekijöiden entistä parempi tunnistaminen ja niiden arvostuksen lisääminen ja kehittäminen saattavat tulevaisuudessa parantaa entisestään henkilöstöpalveluyrityksen toimintaa asiakkaiden, rekrytoitavien työntekijöiden ja liiketoiminnan kannalta.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. (1999): *Laadullinen tutkimus*. Osuuskunta vastapaino. Tampere.

Applegate, L. M., McFarlan, F. W. & McKenney, J. L. (1999): *Corporate information systems management*. Irwin McGraw-Hill. Boston.

Argyris, C. (1999): *On Organizational Learning*. (2. painos) Blackwell Publishers Inc. Massachusetts.

Aristoteles. (2006): *Sielusta: Pieniä tutkielmia eläinten liikkeestä. (De anima. Parva naturalia. De motu animalium.)* Suomennos ja selitykset Ahonen, M., Jatakari, T. Knuutila, S., Näätsaari, K. & Sihvola, J. (5. teos) Gaudeamus. Helsinki.

Armstrong, G. & Kotler, P. (2007): *Principles of marketing*. Prentice Hall. New Jersey.

Balconi, M. (2007): *Codification of technological knowledge, firm boundaries, and cognitive barriers to entry*. unpublished manuscript. Università di Pavia. Pavia.

Bateson, G. (1979): *Mind and Nature: A Necessary Unity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences)*. Hampton Press. New York.

Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass A Wiley Imprint. San Francisco.

Cheema D. S. (2010): *Knowledge Management: Analysis, Design and Implementation*. Abhisek Publications. India.

Dalkir, Kimiz. (2011): *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press. Cambridge.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998): *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston.

Deci, E.L. (1976): *Intrinsic Motivation*. Plenum Press. London.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998): *The Landscape of Qualitative research*. Theories and Issues. Sage. London.

Drucker, P. (1993): *Post Capitalist Society*. Harper Business. New York.

Drucker, P. (2000): *Johtamisen haasteet*. Englanninkielisestä alkuteoksesta Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century suomentanut Tillman, M. WSOY. Juva.

Eskola, J. & Suoranta J. (1996): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business school Press. Boston.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988): *Teemahaastattelu*. 4. painos. Yliopistopaino. Helsinki

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000): *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. (1995): *Johdatus kasvatustieteeseen*. WSOY. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Liikanen, P., Remes, P. & Sajavaara, P. (1986): *Tutkimus ja sen raportointi*. Kirjayhtymä. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009): *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Holthouse, D. & Ruggles, S. (1999): *The Knowledge Advantage*. Capstone Publisher. Dover.

Kauhanen, J. (2003): *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY. Helsinki

Koivunen, H. (1997): *Hiljainen tieto*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007): *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa kehitä ja johda*. Talentum. Helsinki.

Laine, M., Baberg, J. & Jokinen, Pekka. (2007): *Tapaustutkimuksen taito*. University Press. Helsinki.

Lammenranta, M. (1993): *Tietoteoria*. Gaudeamus yliopistokustannus. Helsinki.

Laupase, R. & Fink, D. (2002): *Do Reward Systems Encourage Tacit Knowledge Sharing in Management Consulting Firms?* School of Management Information Systems. Edith Cowan University. Australia.

Lee, L.L. (2000): *Knowledge sharing metrics for large organizations*. Teoksessa Morey, D; Maybury, M. & Thuraisingham, B. (toim.) *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. MIT Press. Cambridge.

Locke, J. (1984): *An essay Concerning Human Understanding*. William Tyler printed. Lontoo.

Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956): *The focused interview. A manual of problems and procedures*. The Free Press. Glencoe.

Niiniluoto, I. (1997): *Informaatio, Tieto ja Yhteiskunta*. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita. Helsinki.

Nooteboom, B. (2002): *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar. Cheltenham.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010): *B - to - B - palvelujen markkinointi*. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pasternack, P. & Viscio A. (1998): *The Centerelles Corporation*. Simon & Schuster. New York.

Paalumäki, A. (2011): *Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä*. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.): *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress. EU.

Peltola, Taru. (2007): *Empirian ja teorian vuoropuhelua*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.): *Tapaus tuktimuksen taito*. Yliopistopaino. Helsinki.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (1999) *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press. Boston.

Platon. (1999): *Faidon, Pidot, Faidros, Parmenides, Theiaitetos*. Suomentanut Itkonen-Kaila, Marja. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Polanyi, M. (1958): *Personal Knowledge*. Routledge & Kegan Paul. Lontoo.

Polanyi, M. (1966): *Tacit Dimension*. The University of Chicago Press. Chicago.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2002): *Managing Knowledge. BuildingBlocks for Success*. Chichester. Wiley.

Puusa, A. & Reijonen, H. (2011): *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIPress. EU.

Quinn, J. B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press. New York.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, R. (1998): *Osaaminen tietoyhteiskunnassa*. Sitra. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007): *Haasteena myynnin johtaminen*. Imperial Sales. Helsinki.

Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. New York.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999): *Knowledge Management*. WSOY. Porvoo.



Ståhle, P. & Grönroos, M. (2000): *Dynamic Intellectual Capital*. WSOY. Vantaa.

Ståhle, P. (2010): *Liiketoimintaympäristön muutos ja johtamisen haasteet. Tietojohtaminen ja yrityksen uudistumiskyky*. Kurssimateriaali. Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

Uusitalo, H. (1991): *Tiede, Tutkimus ja tutkielma*. WSOY. Juva.

Varto, J. (1992): *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä. Helsinki.

Viitala, R. (2002): *Henkilöstöjohtaminen*. Edita. Helsinki.

Viitala, R. (2005): *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otava. Keuruu.

Virtainlahti, S. (2009): *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

VonKortzfleisch, H. F. O. & Mergel, I. (2001): *Getting over Knowledge is Power: Incentive Systems for Knowledge Management in Business Consulting Companies*. Teoksessa White, D. (toim.) Knowledge Mapping and Management. IRM Press. Yhdysvallat.

Wellmann, J. L. (2009): *Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge*. Palgrave McMillan. New York.

Wittgenstein, L. (1984): *Loogis-filosofinen tutkielma*. Suomentanut Söderström, W. WSOY. Porvoo.

**Artikkelit**

Anand, G., Ward, P. T. & Tatikonda M. T. (2010): *Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success*. Journal of Operations Management 28, 303–315.

Alba, J. W. & Hutchinson, W. J. (1987): *Dimensions of Consumers Expertise*. Journal of Consumer Research 13, 411–54.

Amabile, T. (1997): *Motivating creativity in organizations*. California Management Review 40 (1), 39–58.

Andrews, K. M. & Delahaye, B. L. (2000): *Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter*. Journal of Management Studies 37, 797–801.

Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003): *Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes*. Management Science 49 (4), 571–582.

Bailey, C. & Clarke, M. (2000): *How do managers use knowledge about knowledge management?* Journal of Knowledge Management 5 (3), 235–243.

Balkin, D. B., Matusik, S. F. & Swift, M. (2010): *Goal orientations and the motivation to share knowledge*. Journal of Knowledge Management 14 (3), 378–393.

Barachini, F. (2009): *Cultural and social issues for knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management 13 (1), 98–110.

Baumgartner, R. J. & Zielowski, C. (2007): *Analyzing zero emission strategies regarding impact on organization culture and contribution to sustainable development*. Journal of Cleaner Production 15 (13/14), 1321–1327.

Bettioli, Marco., Di Maria, E. & Grandinetti, R. (2012): *Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS*. Journal of Knowledge Management 16 (4), 550–562.

Bock, W. G. & Kim Y. G. (2002): *Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing*. Information Resources Management Journal 15 (2), 14–21.

Bock, G., Zmud, R.W., Kim, Y. & Lee, J. (2005): *Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate*. MIS Quarterly 29(1), 87–111.

Bollinger, A.S. & Smith, R.D. (2001): *Managing organizational knowledge as a strategic asset* Journal of Knowledge Management 5 (1), 8–18.

Borges, R. (2013): *Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment*. Management Research Review 36 (1), 89–108.

Chen, J. & McQueen, R. J. (2010): *Knowledge transfer processes for different experience levels of knowledge recipients at an offshore technical support center*. Information Technology & People 23 (1), 54–79.

Cumberland, D. & Githens, R. (2012): *Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions*. Journal of Workplace Learning 24 (1), 48–58.

de-Alwis, R. S. & Hartmann, E. (2008): *The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*. Journal of Knowledge Management 12 (1), 133–147.

Dussauge, P., Bernard, G. & Mitchel, W. (2000): *Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*. Strategic Management Journal 21 (2), 99–126.

Endres, M. L., Endres, S. P., Chowdhury, S. K. & Alam, I. (2007): *Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community*. Journal of Knowledge Management 11 (3), 92–103.

Erden, Z., von Krogh, G. & Nonaka, Ikujiro. (2008): *The Quality of Group Tacit Knowledge*. Journal of Strategic Information Systems, 4–18.

Foos, T., Schum, G. & Rothenburg, S. (2006): *Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect*. Journal of Knowledge Management 10 (1), 6–18.

Gillespie, N., Lee, P. & Wearing, A. (2010): *Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance*. Management learning 41 (4), 473–491.

Gore, C. & Gore, E. (1999): *Knowledge management: the way forward*. Total Quality Management 10 (4-5), 554–60.

Gubbins, C., Corrigan, S., Garavan, T. N., O'Connor, C., Leahy, D., Long, D. & Murphy, E. (2012): *Evaluating a tacit knowledge sharing initiative: a case study*. European Journal of Training and Development 36 (8), 827–847.

Ipe, M. (2003): *Knowledge sharing in organizations: a conceptual frame-work*. Human Resource Development Review 2(4), 337–359

Issa, R. A. A. & Haddad, J. (2008): *Perceptions of the impacts of organisational culture and information technology on knowledge sharing in construction*. Construction Innovation. 8(3), 182–201.

Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N. G. (2009): *Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective*. Organization Studies 30 (10), 1021–1044.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. & Wei, K. (2007): *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*. MIS Quarterly 29 (1), 113–143.

Lam, A. & Lambermont-Ford, J. P. (2010): *Knowledge sharing in organizational contexts: a motivation based perspective*. Journal of Knowledge Management 14 (1), 51–66.

Levin, D.Z. & Cross, R. (2004): *The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer*. Management Science 50 (11), 77–90.

- Linde, C. (2001): *Narrative and social tacit knowledge*. Journal of Knowledge Management 5 (2), 160–170.
- Lucas, L. (2005): *The impact of trust and reputation on the transfer of best practices*. Journal of Knowledge Management 9 (4), 87–101.
- MacInnis, D. J. & Jaworski, B. J. (1989): *Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework*. Journal of Marketing 53 (4), 1-23
- MacLaughlin, E. (1991): *Oppositional Poverty: The Quantitative/Qualitative divide and Other Dichotomies*. The Sociological Review 39 (2), 292–308.
- Mayfield, M. (2010): *Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice*. Development and Learning in Organizations. Emerald Group 24 (1), 24–26.
- McBeath, A. & Ball, P. (2012): *Towards a framework for transferring technology knowledge between facilities*. Strategic Outsourcing: An International Journal 5 (3), 213–231.
- Mohamed, A. S., Sapuan, S. M., Ahmad, M. M., Hamouda, A. M. & Baharudin, B. T. (2009): *The effect of technology transfer factors on performance: An empirical study of Libyan petroleum industry*. Applied Science 6, 1763–1769.
- Mulder, U. & Whiteley, A. (2007): *Emerging and capturing tacit knowledge: a methodology for a bounded environment*. Journal of Knowledge Management 11 (1), 68–83.
- Muthusamy, S. K. & White, M. A. (2005): *Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view*. Organization Studies 26 (3), 415–441.
- Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H. & Swan, J. (2006): *Sharing knowledge across projects: Limits to ICT led project review practices*. Management Learning 37(2), 167–185.
- Nold, H. A. III. (2012): *Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture*. Journal of Intellectual Capital 13 (1), 16–38.

Politis, J. D. (2003): *The connection between trust and knowledge management: What are its implications for knowledge management*. Journal of knowledge management 7 (5), 55–66.

Poynder, R. (1998): *Getting to the nuts and bolts of knowledge management*. Information World Review 20.

Reagans, R. and McEvily, B. (2003): *Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range*. Administrative Science Quarterly 48 (2), 240–267.

Riege, A. (2005): *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. Journal of Knowledge Management 9 (3) 18–35.

Rosenkranz, S. & Weitzel, U. (2005): *Is it trust we model? An attempt to calculate the non-calculative*. Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper No. 05-12.

Rothschild, M. (1999): *Carrots, sticks and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issues behavior*. Journal of Marketing 63 (1), 24–37.

Ryan, S. & O'Connor, R. V. (2013): *Acquiring and sharing tacit knowledge in software development teams: An empirical study*. Information and Software Technology 55 (9), 1614–1624.

Sanchez, P. (2004): *Defining corporate culture*. Communication World 21 (6), 18–21.

Suppiah, V. & Sandhu, M. S. (2011): *Organisational culture's influence on tacit knowledge sharing behavior*. Journal of Knowledge Management 15 (3), 462–477.

Scharmer, O. (2001): *Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities*. Journal of Knowledge Management 5 (2), 137–151.

Siemens, E., Roth, A. V. & Balasubramanian, S. (2008): *How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model*. Journal of Operations Management 26, 426–445.

Sheehan, N. T. (2005): *Why old tools won't work in the "new" knowledge economy*. Journal of Business Strategy 26 (4), 53–60.

Smith, E. A. (2001): *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*. Journal of Knowledge Management 5 (4), 311–321.

Snowden, D. J. (2000): *New wine in old wineskins: from organic to complex knowledge management through the use of story*. Emergence 2 (4), 50–64.

Snowden, D. (2002): *Narrative patterns: uses of story in the third age of knowledge management*. Journal of Information and Knowledge Management 1 (1), 1–6.

Stenmark, D. (2001): *Leveraging tacit organizational knowledge*. Journal of Management Information Systems 17 (3), 9–24.

Sujan, Mita. (1985): *Consumer Knowledge: Effects on Evaluation Strategies Mediating consumer judgments*. Journal of Consumer Research 13, 31–46.

Sung, J. J. & Baek-Kyoo, J. (2011): *Knowledge sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organization Culture and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Leadership & Organizational Studies 18 (3), 353–364.

Swift, P. E. & Hwang, A. (2013): *The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning*. The Learning Organization 20 (1), 20–37.

Tong, C., Tak, W. & Wong, A. (2013): *The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong*. International Journal of Human Resource Studies 3 (1), 10–37.

Uzzi, B. (1999): *Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing*. American Sociological Review 64 (4), 481–505.

Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003): *Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients*. *Management Science* 49 (4), 383–399.

Venkitachalam, K. & Busch, P. (2012): *Tacit knowledge: review and possible research directions*. *Journal of Knowledge Management* 16 (2), 356–371.

von Krogh, G. (1998): *Care in knowledge creation*. *California Management Review* 40 (3), 33–53.

Yang, C. & Cheng, L. (2007): *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?* *Journal of Information Science* 33 (1), 95–109.

Yang, J. T. (2007): *Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture*. *Tourism Management* 28 (2), 530–543.

Yi, J. (2009): *A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation*. *Knowledge Management Research & Practice* 7, 65–81.

Yang, B. (2003): *Toward a Holistic Theory of Knowledge and Adult Learning*. *Human Resource Development Review* 2 (2), 106–129.

## **Internet-lähteet**

Haldin-Herrgard, T. (2004): *Diving Under the surface of tacit knowledge, Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and Business Administration*. Viitattu 15.1.2013. Saatavilla Pdf-muodossa:

[http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/b-2\\_haldin-herrgard.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/b-2_haldin-herrgard.pdf)

Isopahkala-Bouret, U. (2008): *Asiantuntijuus kokemuksena*. Lehdessä *Aikuiskasvatus* 2/2008. Helsinki. 84–93. Viitattu 11.1.2014. Saatavilla Pdf-muodossa:

[http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/pk\\_2009/isopahkala.pdf](http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/pk_2009/isopahkala.pdf)



Jylhä, Minna. (2011): *KIBS-yrityksen konsultin ja asiakkaan väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät*. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavilla pdf-muodossa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/73872/nbnfi-fe201112096034.pdf?sequence=1>

Kant, Immanuel. (2010): *The Critique of Pure Reason*. Käännös englanniksi Meiklejohn, J.M.D. Viitattu 15.1.2013. Saatavilla Pdf-muodossa: <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/kant/Critique-Pure-Reason6x9.pdf>.

Konno, N. & Nonaka, I. (1998): *The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation*. Viitattu 15.1.2013. Saatavilla Pdf-muodossa: <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>

Levin, D. Z., Cross, R., Abrams, L. C. & Lesser, E. L. (2002): *Trust and knowledge sharing: A critical combination*. IBM Institute for Knowledge-Based Organizations. Viitattu 15.1.2013. Saatavilla Pdf-muodossa: <https://www-935.ibm.com/services/au/igs/pdf/g510-1693-00-cpov-trust-and-knowledge-sharing.pdf>

OECD. (1996): *Technology, Productivity and Job Creation*. Viitattu 18.4.2013. Saatavilla Pdf-muodossa: <http://www.oecd.org/industry/industryandglobalisation/2759012.pdf>

PKT. (2002): *Yritys ja konsultti*. Viitattu 10.1.2014. Saatavilla PDF-muodossa: <http://www.pkt.fi/wp-content/uploads/2009/09/yrjakon2002.pdf>

Rautsia, A. (2011): *The Role of Knowledge Management in Developing Common Business Mindset in a Firm*. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavilla Pdf-muodossa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69979/nbnfi-fe201108041981.pdf?sequence=4>

Ryle, G. (1949): *The Concept of Mind*. Barnes & Noble Inc. New York. Viitattu 18.4.2013.2013. Saatavilla Pdf-muodossa: <http://www.andrew.cmu.edu/user/kk3n/80-300/ryle1949.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006): *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 18.4.2013.2013. Saatavilla Pdf-muodossa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tsoukas, H. (2002): *Do we really understand tacit knowledge?* Viitattu 18.4.2013.2013. Saatavilla Pdf-muodossa:

<http://mba.eci.ufmg.br/downloads/dowereally.pdf>

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

Aapo Koski

Lapin yliopisto

Pro gradu-tutkielma

#### **Taustat:**

- Toimenkuva, Toimialue
- Tehtäväkuva
- Kuinka pitkään työskennellyt (Yritys H:n nimi)?
- Kuinka pitkä työkokemus alalta?

#### **A. Tiedon jakaminen. (Teema 1)**

- Jaatko sinä tietoa muille?
- Millaista tietoa sinä jaat?
- Kenelle sinä jaat tietoa?

#### **B. Hiljaisen tiedon jakaminen**

- Mikä kannustaa/innostaa sinua jakamaan hiljaista tietoa
- Mikä vaikuttaa sinun hiljaisen tiedon jakamiseen?
- Kenelle sinä jaat hiljaista tietoa?

#### **Hiljaisen tiedon jalostaminen (Vuorovaikutuksessa) (Teema 2)**

- Miten sinä jaat hiljaista tietoa muille?
- Miten sinun vuorovaikutuksesi muitten kanssa vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?
- Miten sinun suhteesi toiseen henkilöön vaikuttaa siihen, että jaat hiljaista tietoa?
- Miten sitoutumisesi tiedonjakamisprosessiin vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen?

#### **Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja juurruttaminen (Teema 3)**

- Miten säilytät hiljaista tietoa?
- Onko teillä toimintoja, joilla hiljainen tieto saadaan jäämään organisaatioon?

- Miten organisaatio suhtautuu hiljaisen tiedon jakamiseen?
- Miten hiljaista tietoa pystytään hallinnoimaan ja johtamaan?
- Miten sinun mielestäsi hiljaisen tiedon jakamista ja sen juurruttamista tulisi toteuttaa?