

Eetu Hagman

**HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN PAINOTUKSIA -  
HARMAAN KIRJALLISUUDEN ANALYYSI**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2022

# TIIVISTELMÄ

Hagman, Eetu

Hiljaisen tiedon jakamisen painotuksia – harmaan kirjallisuuden analyysi

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 71 s.

Pääaine, tutkimusraportin tyyppi: Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Vuorinen, Jukka

Tietämyksen hallinnan ja etenkin hiljaisen tiedon hallinnan rooli on noussut isoon asemaan organisaatioiden toiminnassa viime vuosien aikana. Rekrytointimarkkinat käyvät kuumina ja organisaatioiden taistelu asiantuntijoista on kovaa. Lisäksi organisaatioiden tulee pystyä hyödyntämään asiantuntijoiden osaamista eli hiljaista tietoa pysyäkseen kovassa kilpailussa mukana. Aiemman raportin mukaan jopa 95 prosenttia organisaatioiden tietämyksestä on työntekijöiden hiljaista tietoa ja näin ollen sen tehokkaalla hyödyntämisellä voi olla valtavia vaikutuksia organisaatioiden menestymiselle. Hiljaisen tiedon jakaminen on aiemmin mielletty kasvotusten tapahtuvaksi toiminnaksi, mutta viime vuosina valtavasti lisääntynyt etätyöskentely on luonut haasteita tämän toteuttamiselle, ja siitä johtuen organisaatiot ovat joutuneet kehittämään uusia hiljaisen tiedon jakamiskeinoja.

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii tutkimaan erilaisia keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä jakamisen kanssa kohdattuja haasteita SECI-mallin tuella. Tutkimuksen ensimmäinen osio käsittelee tiedon hierarkiaa, tietämyksen sekä hiljaisen tiedon hallintaa kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena sisältöanalyysinä tutkimalla harmaata kirjallisuutta, joka piti sisällään erilaisia konsultti- ja blogikirjoituksia sekä raportteja. Tarkoituksena oli pyrkiä peilaamaan harmaan kirjallisuuden trendejä SECI-malliin ja nostamaan esiin konsulttien kokemia parhaita käytänteitä. Tutkimuksen tulosten pohjalta pystyttiin löytämään sekä haasteita että useita mahdollisia keinoja ja työkaluja näiden haasteiden kumoamiseen. Isoimpina haasteina koettiin ajankäytölliset ongelmat, organisaatiokulttuurin ongelmat sekä tiedon väärä sijainti. Puolestaan harmaan kirjallisuuden pohjalta tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja olivat muun muassa mentorointi, pikaviestintäapplikaatiot, käytäntöyhteisöt sekä tietokannat. Johtopäätösten pohjalta voidaan todeta, että organisaation sekä yksilöiden toiminta hiljaisen tiedon hallintaan liittyen toimii kaikista suurimpana tekijänä sen mahdollistajana tai rajoittajana.

Asiasanat: hiljainen tieto, tietämyksen hallinta, SECI-malli, sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen

## ABSTRACT

Hagman, Eetu

Emphases on tacit knowledge sharing – analysis of grey literature

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, pp. 71

Major subject, type of the publication: Information systems, Master's thesis

Supervisor(s): Vuorinen, Jukka

The role of knowledge management, and especially tacit knowledge management, has risen to prominence in the operations of organizations in the recent years. The recruitment market is hot, and organizations must fight hard for experts. In addition, organizations must be able to utilize the expertise of experts, in other words their tacit knowledge, to keep up with the fierce competition. According to the previous report, as much as 95 percent of an organization's knowledge is tacit knowledge of the employees, and thus its effective use can have a great impact on the success of the organizations. Sharing tacit knowledge has previously been seen as a face-to-face activity, but the increase in remote working in recent years has created challenges to this, and as a result, organizations have had to invent new ways to share tacit knowledge.

This master's thesis aims to explore different ways to share tacit knowledge and the challenges faced with sharing with the help of the SECI model. The first part of the study deals with the hierarchy of knowledge, the management of knowledge and tacit knowledge in the form of a literature review. The empirical part of the study was carried out as a qualitative content analysis by examining grey literature, which included consultancy literature, blog posts and reports. The aim was to reflect the trends in grey literature to the SECI model and to highlight the best practices experienced by consultants. Based on the results of the study, it was possible to find challenges and several ways and tools to overcome these challenges. The biggest challenges were time-consuming problems, problems with organizational culture and the wrong location of knowledge. In turn, based on the grey literature, the effective ways of sharing tacit knowledge included mentoring, instant messaging applications, communities of practice, and intranets. Based on the conclusions, it can be stated that the activities of the organization or individuals in relation to the management of tacit knowledge act as the biggest factor enabling or limiting it.

Keywords: tacit knowledge, knowledge management, SECI model, socialization, externalization, combination, internalization

## KUVIOT

KUVIO 1. DIKW-malli Rowleyn (2007) mukaan. ....	11
KUVIO 2. Tietämyksen jäävuorimalli (Nonaka & Takeuchi, 1995). ....	13
KUVIO 3. Tietämyksen hallinnan sykli (Dalkir, 2011). ....	15
KUVIO 4. Tiedon hiljaisuuden tasot (Ambrosini & Bowman, 2001). ....	18
KUVIO 5. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi, 1995). ....	31
KUVIO 6. SECI-malli sisältäen tiedon jakamiskeinot. ....	57

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Eroavaisuuksia hiljaisessa ja eksplisiittisessä tiedossa (Polanyi, 1958; Howells, 1996; Smith, 2001; Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003; Edmondson, Winslow, Bohmer & Pisano, 2003; Gascoigne & Thorton, 2013). ....	12
TAULUKKO 2. Yhteenveto hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. ....	24
TAULUKKO 3. Yhteenveto hiljaisen tiedon jakamiskeinoista. ....	27
TAULUKKO 4. Kirjallisuusosion relevanttius. ....	36
TAULUKKO 5. Listaus empiirisestä aineistosta. ....	39

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO .....	7
2	TIETÄMYKSEN JA HILJAISEN TIEDON HALLINTA .....	10
2.1	Tiedon hierarkia .....	10
2.2	Hiljainen ja eksplisiittinen tieto .....	12
2.3	Tietämyksen ja hiljaisen tiedon hallinta .....	14
2.3.1	Tietämyksen hallinta.....	14
2.3.2	Hiljaisen tiedon hallinta .....	17
2.3.3	Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät.....	19
2.3.4	Hiljaisen tiedon jakamiskeinoja.....	25
2.3.5	Hiljaisen tiedon jakamisesta seuraavat hyödyt .....	28
2.4	Organisaatiokulttuuri.....	29
2.5	SECI-malli .....	30
2.5.1	Sosiaalistaminen .....	31
2.5.2	Ulkoistaminen.....	32
2.5.3	Yhdistäminen .....	32
2.5.4	Sisäistäminen .....	33
2.5.5	Tietämyksen luonnin jatkuvuus.....	33
2.6	Ba.....	34
2.7	Kirjallisuusosion läpikäynti ja relevanttiuden osoittaminen .....	35
3	TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI.....	37
3.1	Tutkimuksen suunnittelu .....	38
3.2	Aineisto .....	38
3.3	Aineiston analyysi .....	40
3.3.1	Sosiaalistaminen .....	40
3.3.2	Sosiaalistamisen yleisen tason aineistoja .....	41
3.3.3	Mahdollisia ratkaisuja sosiaalistamisen haasteeseen.....	43
3.3.4	Ulkoistaminen.....	46
3.3.5	Ulkoistamisen yleisen tason aineistoja.....	47
3.3.6	Mahdollisia ratkaisuja ulkoistamisen haasteeseen.....	50
3.3.7	Yhdistäminen .....	52
3.3.8	Yhdistämisen yleisen tason aineistoja .....	52
3.3.9	Mahdollisia ratkaisuja yhdistämisen haasteeseen.....	53
3.3.10	Sisäistäminen.....	54
3.3.11	Sisäistäminen yleisen tason aineistoja .....	54
3.3.12	Mahdollisia ratkaisuja sisäistämisen haasteeseen.....	55
3.4	Analyysin yhteenveto .....	56

4	TULOKSET.....	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	63
6	YHTEENVETO .....	66
	LÄHTEET.....	69

# 1 JOHDANTO

Organisaatiot kohtaavat nykypäivän kilpailussa markkinassa useita haasteita. Näistä yksi suurimmista on hiljaisen tiedon tehokas hallinta. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden että organisaatioiden suorituskykyyn (Muthuveloo, Shanmugam & Teoh, 2017). Asiantuntijapulan ja tiukan kilpailun takia olemassa olevan hiljaisen tiedon hyödyntäminen on elinehto organisaatioille. Erityisen tärkeän aiheesta tekee se, että työntekijöiden osaaminen ja tietämys ei ole organisaatioiden hallussa vaan ne poistuvat yrityksestä työntekijän vaihtaessa työpaikkaa (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä haasteita sekä erilaisia jakamiskeinoja ja mahdollisia ratkaisuja kohdattuihin haasteisiin. Hiljainen tieto tarkoittaa kokemuspohjaista ja yksilöllistä osaamista tai tietotaitoa. Se karttuu usein vuosien varrella kokemuksen kautta. (Polanyi, 1958.) Se on yksilöön juurtunutta asiantuntijuutta, joka voi joskus olla vaikeasti artikuloitavissa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sen hyödyntämisessä piilee kuitenkin valtava potentiaali, koska jopa 95 prosenttia organisaatioiden tietämyksestä voi olla työntekijöiden henkilökohtaista hiljaista tietoa (Ilmarinen, 2013) ja näin ollen sitä tulee pystyä hyödyntämään tehokkaasti organisaation käyttöön esimerkiksi innovoinnin tukijaksi.

Hiljaisen tiedon hallinta on hyvin olennainen osa organisaatioiden toimintaa nykypäivänä. Virtainlahden (2009) mukaan hiljaisen tiedon hallinnan tärkein tavoite on muuttaa työntekijöiden hiljaista tietoa eksplisiittiseksi ja sitä kautta organisaation ja muiden työntekijöiden käyttöön. Sen avulla voidaan saavuttaa tehokkaampaa tiimityöskentelyä sekä innovatiivisempaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä liittyen hiljaisen tiedon jakamiseen. Kulttuurin tulee toimia jakamisen mahdollistajana, jonka lisäksi organisaation tulee panostaa tietämyksen jakamiseen ja kehottaa työntekijöitään toimimaan siten (Davenport, 1998).

Tässä tutkielmassa käsitellään otsikon mukaisesti hiljaisen tiedon painotuksia harmaan kirjallisuuden avulla. Harmaalla kirjallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi organisaatioiden tuottamia raportteja tai blogeja, joita ei ole tuotettu tieteellisiä julkaisuja varten (Auger, 1998). Kirjallisuuskatsauksessa

luodaan teoreettinen pohja tutkimukselle SECI-mallin ulottuvuuksien avulla ja empiirisessä osiossa analysoidaan harmaata kirjallisuutta sen avulla. Harmaasta kirjallisuudesta pyritään löytämään erilaisia näkökulmia hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen ja lisäksi mahdollisia nykypäivän toimintatapoja. Tämä pyritään saavuttamaan käyttämällä tuoretta harmaata kirjallisuutta ja suhtautumalla aineistoon riittävällä etäisyydellä.

Tutkimus etenee johdannosta kirjallisuuskatsaukseen. Kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi kokonaisvaltaista tietämyksen hallintaa, hiljaisen tiedon hallintaa ja hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käsitellään jakamisesta seuraavia hyötyjä, organisaatiokulttuuria sekä empiirisen osion kannalta varsin olennaista tietämyksen konversion SECI-mallia. Kirjallisuusosiossa pyritään vastaamaan tutkielman ensimmäiseen kysymykseen:

- *”Mitkä ovat tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja?”*

Kirjallisuusosiossa siirrytään empiiriseen osioon. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen sisältöanalyysi, koska tutkimuksen aiheena on tosielämän ilmiö. Empiirisenä aineistona käytettiin niin kutsuttua harmaata kirjallisuutta, joka pitää sisällään konsulttikirjallisuutta, blogikirjoituksia sekä erilaisia raportteja. Harmaa kirjallisuus valikoitui aineistoksi, koska uskottiin, että sen pohjalta voi löytää erilaisia näkökulmia ja ajatuksia liittyen hiljaiseen tietoon. Aineisto oli myös hyvin ajantasaista, joten sieltä oli mahdollista myös löytää tuoreimpia toimintatapoja, joilla hiljaista tietoa on pyritty jakamaan. Empiirisessä osiossa pyritään etsimään vastauksia tutkimuksen kahteen muuhun ongelmaan ja osittain myös ensimmäiseen. Kaksi muuta tutkimuskysymystä ovat:

- *”Mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa on organisaatiotasolla harmaan kirjallisuuden mukaan?”*
- *”Miten SECI-mallin ulottuvuudet painottuvat harmaassa kirjallisuudessa ja miksi?”*

Aineiston analyysin jälkeen tutkimuksessa esitellään tutkimustulokset, käydään läpi johtopäätöksiä sekä pohdintaa ja tekstin päättää yhteenveto ja lähdeluettelo. Johtopäätösten ja pohdinnan yhteydessä käydään läpi jokaiselle tutkimukselle tärkeitä aiheita jatkotutkimusaiheista reliabiliteetin ja validiteetin toteamiseen. Kyseisessä luvussa käsitellään myös tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja tutkimuksen onnistumista.

Kokonaisaineistoksi valikoitui lopulta 14 eri tekstiä hiljaisen tiedon jakamisen haasteisiin ja jakamiskeinoihin liittyen harmaan kirjallisuuden alueelta. Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa lähteinä käytetyt tutkimukset olivat pääosin joko hyvin tuoreita tutkimuksia tai alan johtavien tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, joilla oli huomattava määrä sitaatteja.

Laajemmin katsottuna tämä tutkimus sijoittuu tiedonhallinnan alueelle tietojärjestelmätieteen tutkimuksessa. Tiedonhallinta voi käsittää muun muassa tietojohdamisen tutkimuksen, tietojärjestelmien käytön tiedonhallinnassa tai



tässä tutkimuksessa käytetyn hiljaisen tiedon hallinnan. Tietojärjestelmätieteen tutkimuksen ollessa hyvin laaja-alaista, on hyvin tärkeää kohdistaa tutkimus tarpeeksi pienelle alueelle, jotta tutkimus säilyy johdonmukaisena ja ymmärrettävänä.

## 2 TIETÄMYKSEN JA HILJAISEN TIEDON HALLINTA

Tämän pro gradu -tutkielman ensimmäisessä luvussa käsitellään mahdollisimman kattavasti teoreettista taustaa tietämyksen hallinnasta sekä hiljaisesta tiedosta. Alkuun käydään läpi käsitteistöä, tiedon hierarkiaa sekä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon eroavaisuuksia, josta siirrytään kohti tietämyksen ja hiljaisen tiedon hallintaa.

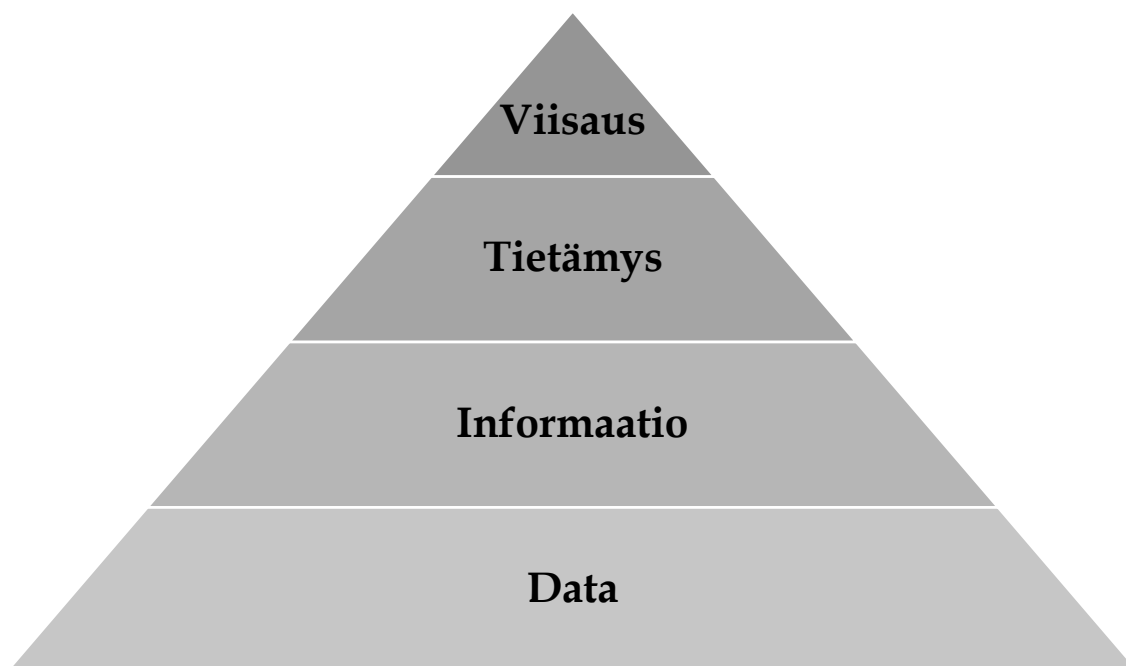
Kirjallisuusosiossa käytettävää aiempaa tutkimusta on etsitty Google Scholarista, IEEE Exploresta sekä ACM Digital Librarystä. Hakusanoina on käytetty esimerkiksi: tacit knowledge, tacit knowledge sharing, tacit knowledge management, tacit knowledge transfer, tacit knowledge sharing and effectivity, knowledge management, SECI model.

### 2.1 Tiedon hierarkia

Tiedon hierarkia on yksi tärkeimmistä käsitteistä, jotta voi ymmärtää tiedon eri tasoja. Tieto voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: data, informaatio, tietämys ja viisaus. Data koostuu merkeistä ja symboleista, jotka ovat ilman kontekstia ja näin ollen jäävät ilman tarkoitusta. Data (engl. data) muuttuu informaatioksi, kun sille annetaan jokin asiayhteys tai tarkoitus. Esimerkkinä voisi toimia tilanne, jossa lista numeroita saa merkityksen, kun selviää, että se on puhelinnumero. Pelkkinä numeroina ilman kontekstia lista on ainoastaan dataa. Informaatio (engl. information) pyrkii vastaamaan esimerkiksi sanoilla 'mitä', 'mikä', 'milloin' alkaviin kysymyksiin. Tietämys (engl. knowledge) on tiedon seuraava taso ja se voidaan kääntää suomeksi varsin monella tapaa, mutta tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään käsitettä 'tietämys'. Tietämys tarkoittaa tietotaitoa, joka mahdollistaa informaation muuttamisen ohjeistukseksi. Tietämyksen avulla on mahdollista vastata esimerkiksi 'miksi' tai 'miten' alkaviin kysymyksiin. Tietämys voidaan kokea myös opittuna käytännön osaamisena sekä oivaltamisena ja sitä on mahdollista siirtää henkilöltä toiselle. Esimerkki

informaation muuttumisesta tietämykseksi on, kun kirjasta luettu tieto pystytään ottamaan käytäntöön ja hyödyntämään sitä omassa toiminnassa. Opitaan siis informaatiosta kokemusten kautta. Hierarkian ylin kategoria on viisaus. Viisaus (engl. wisdom) tarkoittaa kykyä olla tehokas tai parantaa tehokkuutta. Viisauden avulla pystytään valitsemaan parempia ratkaisuja, jotka johtavat lisääntyneeseen tehokkuuteen. Viisaus kehittyy hiljalleen tietämyksestä, kun koetaan erilaisia kokemuksia ja pystytään niiden pohjalta valitsemaan parhaita keinoja tai ratkaisuja. (Ackoff, 1989; Dalkir, 2017.)

Seuraava kuvio havainnollistaa tiedon hierarkiaa mallin kautta. Tässä pro gradu -tutkielmassa käytettävä malli on yleinen tiedon hierarkian pyramidimalli, joka esitellään Rowleyta (2007) mukaillen.



KUVIO 1. DIKW-malli Rowleyn (2007) mukaan.

Edellä mainittu versio on yksinkertaistetuin malli tiedon hierarkiasta. Mallin päälle on rakennettu erilaisia versioita, joissa on lisättynä esimerkiksi tiedon tai asian merkityksen muuttuminen, kun hierarkiassa liikutaan alhaalta ylös tai päinvastoin (Rowley, 2007). Esimerkiksi Chaffey ja Wood (2005) esittelevät omassa tietämyksenhallinnan tutkimuksessaan samankaltaisen mallin, jossa on lisänä arvon ja merkityksen muutos. Arvo ja merkitys ovat entistä suurempia mitä ylemmäs hierarkiassa nousee. (Chaffey & Wood, 2005.) Kontekstiton data ei ole millään tavalla arvokasta tai merkityksellistä tämän tutkimuksen puitteissa, kun taas tietämys on sekä arvokasta että merkityksellistä. Dataa hyödynnetään kuitenkin nykypäivänä valtavasti eri tilanteissa, mutta sille pitää usein antaa edes jonkinasteinen konteksti, jotta se voi olla avuksi.

Rowley (2007) vertailee omassa tutkimuksessaan erilaisia näkökantoja tiedon hierarkiaan. Se esitetään tutkimuksessa monin eri tavoin ja esitystapa vaihtelee muun muassa tieteenalan perusteella. Kaikissa esitellyissä malleissa

esiintyvät samat käsitteet kuin yllä olevassakin, mutta kuvaukset tiedon muuttumisesta jäävät aika pintapuoleiseksi. Tästä johtuen on aiheellista esittää hieman kritiikkiä kyseiselle mallille. Vaikka se onkin valtavasti käytetty malli, niin se ei siltikään ole universaali. Tieto ja sen siirtyminen ovat kuitenkin aina niin vahvasti kontekstiliitonaisia. Esimerkiksi paperille kirjoitettu laskukaavio voi olla jollekin dataa, jollekin informaatiota, kun taas kolmannelle tietämystä. Mihin kategoriaan kukin kuuluu, on täysin kontekstista kiinni. Tämän lisäksi voi olla kovin vaikeaa selventää sitä, missä vaiheessa tuo laskukaavio muuttuu datasta informaatioksi. Onko se juuri sillä hetkellä, kun yksilö oppii symboleiden merkityksen vai sillä hetkellä, kun hän tosiasiaassa oppii laskemaan? Vaikka malli erittäin selkeä ja informatiivinen onkin, niin silti sille esitetty kritiikki on aiheellista ja relevanttia.

Tiedon hierarkia on tälle tutkimukselle kritiikistä huolimatta olennainen osa, koska sen avulla voidaan rajata mitä osia tiedosta tämä tutkielma käsittää. Nämä osat ovat informaatio ja etenkin tietämys.

## 2.2 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Tutkielman keskittyessä hiljaisen tiedon jakamiseen on soveliasta kohdentaa tarkempi käsittely pääosin tietämykseen tiedon hierarkian osista. Kuten aiemmin mainittiin, niin tietämys on käytännön osaamista. Se voidaan käsittää myös informaationa, joka on muuttunut yksilön mielessä esimerkiksi ymmärryksen, oivaltamisen, oppimisen tai tulkinnan kautta (Alavi & Leidner, 1999). Kuten on jo huomattu, niin tietämystä on vaikea määritellä täydellisesti, koska käsitteen voi ymmärtää monella eri tapaa. Machlup (1980) esittää kirjassaan 13 elementtiä tietämykselle, jotka kuvaavat käsitteen laajuutta yksityiskohtaisesti. Osa näistä elementeistä on hieman päällekkäisiä suomeksi käännettynä, joten elementeistä valittiin vain olennaisimmat. Tietämyksen elementtejä ovat muun muassa *perehtyneisyys, tietoisuus, ymmärtäminen, tulkitseminen, kyky erottaa, selittää sekä osoittaa*. (Machlup, 1980.)

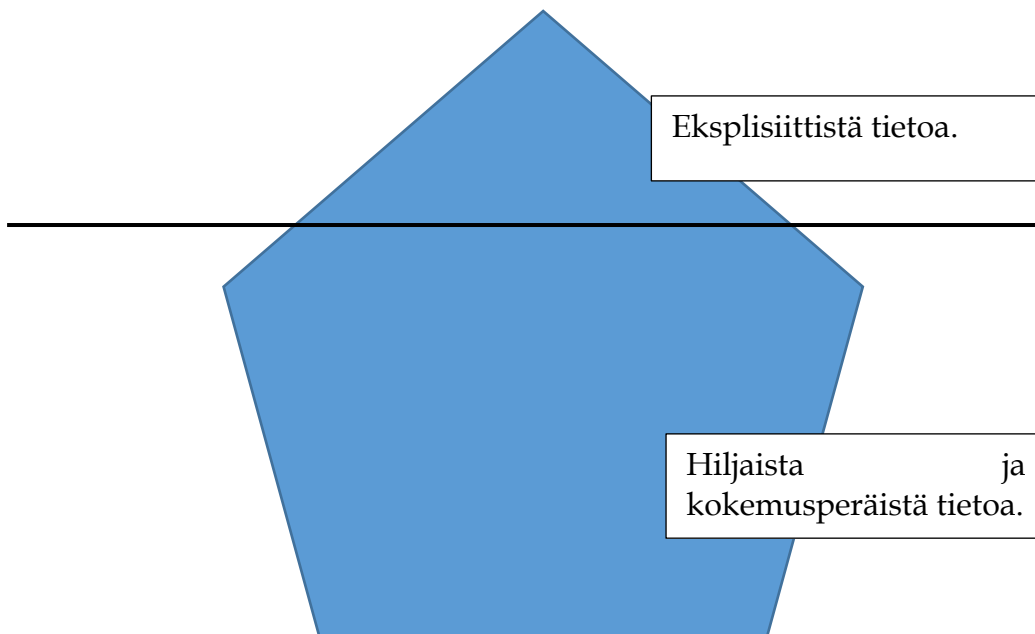
Tietämys voidaan jakaa kahteen eri osaan: *hiljaiseen* (engl. tacit) sekä *eksplisiittiseen* (engl. explicit) (Polanyi, 1958). Alla olevassa taulukossa käsitellään näiden kahden eri tietämyksen osan ominaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

TAULUKKO 1. Eroavaisuuksia hiljaisessa ja eksplisiittisessä tiedossa (Polanyi, 1958; Howells, 1996; Smith, 2001; Cavusgil, Calantone & Zhao, 2003; Edmondson, Winslow, Bohmer & Pisano, 2003; Gascoigne & Thorton, 2013).

Hiljainen tieto	Eksplisiittinen tieto
Kirjaamatonta tietotaitoa	Kirjattua tietotaitoa

Usein henkilökohtaista	Dokumentoitua
Opittua osaamista	Vakiintuneisiin prosesseihin perustuvaa
Käytännönläheistä	Formaalia kieltä
Kokemusten kautta saatua	Manuaaleja, käyttöoppaita, ohjeita
Käyttätymisen kautta opittua	Tallennettua tietoa
Vaikeasti jaettavaa	Helposti jaettavaa
Kompleksista	Yksinkertaista
Vaikeasti opetettavaa	Opetettavissa olevaa

Monissa tapauksissa tiedonsiirto tapahtuu eksplisiittisen tiedon siirtona kuten käyttöohjeiden tai tietokannan siirtona yksilöltä toiselle. Tämänkaltainen tiedonsiirto on yleensä varsin formaalia ja yleispätevää, joka ei sinällään luo niin suurta kilpailuetua, jota taas hiljaisen tiedon käyttö ja jakaminen luo. Kuten edellä olevasta taulukosta käy ilmi, hiljainen tieto on usein henkilökohtaista, joten se ei ole yleistä ja kaikkien saatavilla. Tästä johtuen sen tehokkaalla jakamisella sekä hyödyntämisellä voi saavuttaa esimerkiksi selkeää kilpailuetua organisaatioiden näkökulmasta ajatellen. Hiljaisen tiedon valtavaa merkitystä kuvastaa myös seuraava kuvio, joka kuvastaa tietämystä jäävuoren kautta.



KUVIO 2. Tietämyksen jäävuorimalli (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan eksplisiittinen tieto kuvastaa ainoastaan jäävuoren huippua, kun taas loppuosa on hiljaista tietoa ja jää herkästi piiloon yksilöiden omaksi tiedoksi.

On kuitenkin mahdollista, että tiedon sisäistämiseksi yksilöllä tulee olla sekä eksplisiittistä että kokemusperäistä hiljaista tietoa saatavilla. Esimerkiksi ohjeistuksen tai säännön sisäistäminen vaatii usein myös kokemusta kyseisestä asiasta, jotta riittävän vahva tietämys saavutetaan. Giannakis (2008) esittää omassa artikkelissaan selkeän esimerkin aiheesta. Jokin yrityksen sisäinen hyväksi todettu käytäntö, josta on myöhemmin tehty universaali manuaali, on esimerkki eksplisiittisestä tiedosta. Kyseisen käytännön käyttöönotto voi kuitenkin vaatia kokemuspohjaista tietoa manuaalin opetteluun lisäksi, jolloin käytännön tehokas suorittaminen vaatii molempia tietämyksen muotoja. (Giannakis, 2008.)

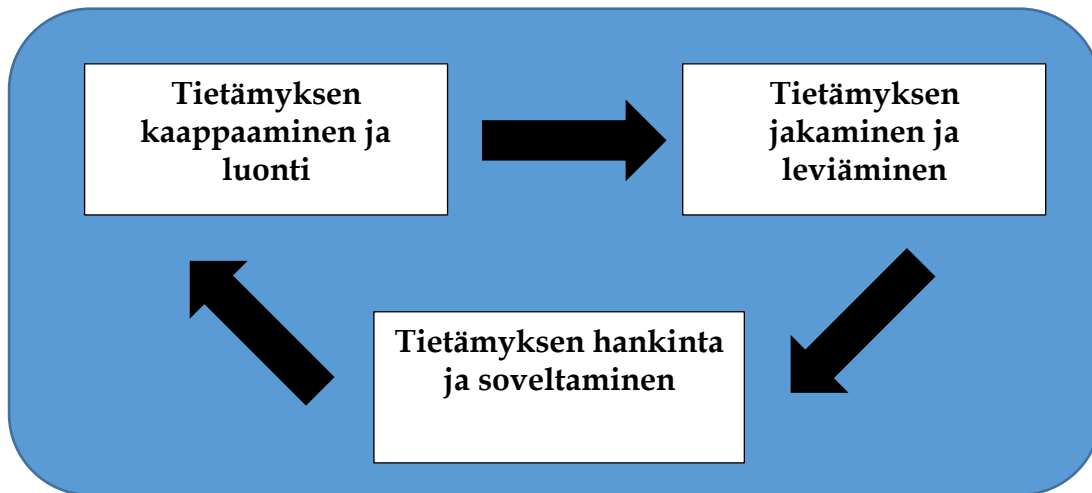
## 2.3 Tietämyksen ja hiljaisen tiedon hallinta

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään käsitettä *tietämyksen hallinta* (engl. knowledge management), vaikka kyseinen englanninkielinen termi voidaan kääntää myös muilla tavoin suomeksi. Tutkielman selkeyden vuoksi käytetään vain yhtä suomennettua käsitettä. Lisäksi on tarpeellista tuoda esiin tutkielmassa käytettävä konteksti, jonka rajoissa tietämyksen hallintaa tutkitaan. Tietämyksen hallintaa käsitellään suurilta osin organisaatioiden näkökulmasta, koska tutkielma rajautuu organisaatiotasolle. Yksilön näkökulmasta asiaa käsitellään enemmän hiljaiseen tietoon keskittyvissä luvuissa.

### 2.3.1 Tietämyksen hallinta

Tietämyksen hallinta on kokonaisvaltainen prosessi, jolla pyritään keräämään, hallitsemaan, luomaan, muokkaamaan sekä käyttämään yrityksen sisäistä tietoa ja tietämystä (Dalkir, 2011). Yrityksen sisäinen tietämys on osaksi erilaisia dokumentteja, tietokantoja ja ohjeistuksia, mutta iso osa siitä on yksilöiden henkilökohtaista osaamista. Työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen tai tietämys ei ole yrityksen omistuksen alaisena, joten se poistuu varsin herkästi yrityksestä yksilön vaihtaessa työpaikkaa (Kianto, ym., 2017). Tästä johtuen organisaatioiden tulisi pyrkiä tehokkaaseen ja toimivaan tietämyksen hallintaan menestyäkseen. Tietämyksen hallintaan sekä ylipäätään tietämykseen pohjautuvan organisaatiokulttuurin on myös todettu lisäävään innovatiivista työskentelyä (Davenport, De Long & Beers, 1998). Nykypäivän erityisen kilpailussa yritysmaailmassa innovoinnilla ja uusilla ideoilla on valtava merkitys menestymisen kannalta. Jatkuva innovointi johtaa kilpailuetuun (Nonaka & Takeuchi, 1995). Seuraava kaavio on Dalkirin (2011) tietämyksen hallinnan kirjasta ja se pyrkii selittämään mahdollisimman selkeästi tietämyksen hallinnan perusperiaatteet ja niiden yhteydet toisiinsa. Kuten kaaviosta näkee,

tietämyksen hallinnan prosessi on jatkuvaa. Prosessi alkaa tietämyksen kaappaamisesta tai luomisesta, jonka jälkeen sen sisältöä tulee arvioida ennen kuin voidaan siirtyä sen jakamiseen tai leviämiseen. Tämän jälkeen tietämys tulee liittää kontekstiin, jotta sitä voidaan ymmärtää sekä käyttää. Viimeisessä siirtymässä tietämystä päivitetään ja palataan takaisin prosessin ensimmäiseen vaiheeseen. (Dalkir, 2011.)



KUVIO 3. Tietämyksen hallinnan sykli (Dalkir, 2011).

Hyvin toteutetulla tietämyksen hallinnalla on mahdollista saada huomattavia etuja yrityksen toimintaan. Siitä on mahdollista hyötyä sekä yrityksen että työntekijöiden. Dalkir (2011) esittää omassa tietämyksen hallinnan kirjassaan syitä sille, miksi tietämyksen hallintaan kannattaa panostaa. Yksilötasolla tietämyksen hallinta mahdollistaa seuraavaa:

- Työnteko helpottuu ja tehostuu paremman päätöksenteon ja ongelmanratkaisun kautta.
- Yhteisöllisyyden tunne kasvaa organisaation sisällä.
- Jatkuva ajan tasalla pysyminen helpottuu.
- Haasteisiin tai mahdollisuuksiin tarttuminen muuttuu luontevammaksi.

Luetelman perusteella tietämyksen hallinta tarjoaa pelkästään yksilötasolla valtavia kehittämismahdollisuuksia. Etenkin yksilöiden työnteon tehostuminen sekä jatkuva ajan tasalla pysyminen ovat elinehtoja tehokkaalle organisaatiolle.

Organisaatiotasolla tietämyksen hallinnalla on vielä suurempia vaikutuksia. Kun organisaatiokulttuuri on tietämykseen ja sen hallintaan innostava, on sitä helpompi saada myös työntekijät toteuttamaan samankaltaista ajatusmaailmaa. Seuraava luettelma pohjautuu Dalkirin (2011) listaukseen tehokkaan tietämyksen hallinnan hyödyistä organisaatioille:

- Auttaa ohjaamaan strategiaa.
- Ratkaisee ongelmia nopeammin.
- Levittää parhaita käytäntöjä työntekijöiden saataville.
- Parantaa palveluissa ja tuotteissa olevaa tietoa.
- Rikastuttaa ideointia ja sitä kautta johtaa innovointimahdollisuuksiin.
- Parantaa mahdollisuuksia pysyä kilpailukykyisenä.
- Kehittää organisaation muistia.

Kuten aiemmin mainittiin, tietämyksen hallinnalla on vielä enemmän vaikutuksia organisaatiolle kuin yksilöille, jonka myös aiempi luettelo näyttää. Näin ollen organisaation jokapäiväisen toiminnan tulee olla sellaista mikä ohjaa työntekijöitään parempaan tietämyksen jakoon sekä hallintaan.

Monet tutkijat ovat tutkineet sekä organisaatiotieteen että tietämyksen hallinnan puolella erilaisia keinoja, joilla tietämyksen hallinnan prosesseja sekä tavoitteita voidaan auttaa toteutumaan. Tämän lisäksi on tutkittu myös esteitä, jotka aiheuttavat ongelmia tietämyksen hallinnan toteutumiselle. Davenport ja kollegat (1998) ovat omien tutkimustensa pohjalta löytäneet kahdeksan tärkeää tekijää, jotka voivat auttaa onnistumaan tietämyksen hallinnan projekteissa:

- Organisaation tulee hyötyä projektista taloudellisesti tai kilpailuedun kautta.
- Teknologian ja organisaation infrastruktuuria tulee käyttää laajemmin.
- Organisaation sisäisen tietämyksen tulee olla strukturoitua, mutta joustavaa muutoksille.
- Organisaatiokulttuurin tulisi olla oppimiseen sekä tietämykseen kannustava.
- Projektien tavoitteiden tulee olla selkeitä sekä selkeästi kommunikoituja henkilöstölle.
- Henkilöstöä tulee motivoida tietämyksen luontiin, käyttöön ja jakamiseen erilaisin keinoin.
- Tietämystä tulisi jakaa monissa eri kanavissa, kuten kasvotusten, sähköpostein tai organisaation intranetissä.
- Ylimmän johdon tulee tukea omalla esimerkillään tietämyksen hallinnan projekteja. (Davenport, ym., 1998.)

Listauksen kahdeksan tekijää ovat edesauttajia tietämyksen hallinnan projektien onnistumisille. Kaikkia näistä voi olla vaikea toteuttaa täysin, mutta edes osan hyödyntäminen johtaa todennäköisesti parempiin tuloksiin. Tietämyksen hallintaan ja jakamiseen panostaminen ja kannustaminen lähtee aina organisaation johdosta liikkeelle. Kuten Davenport ja kollegat (1998) mainitsevat tutkimuksessaan, tietämystä arvostavaa organisaatiokulttuuria voi olla kovin vaikea luoda, jos siihen ei ole kiinnitetty huomiota millään tavalla aiemmin. Ongelmia tämän suhteen pystyy välttämään esimerkiksi ylimmän johdon



esimerkillä ja pienillä arkitason panostuksilla kulttuuriin, jotka tukevat tietämystä ja sen jakoa.

Aiempaa tutkimusta löytyy myös esteistä ja ongelmista tietämyksen hallinnan projekteissa. Ongelmat ovat lähellä onnistuneiden projektien tekijöitä, mutta joukosta löytyy myös uusia aiheita. Esteinä voivat olla esimerkiksi organisaation kulttuuri tai käytettävät teknologiat. Näiden lisäksi sisältö voi olla myös selkeä este, jos se on vääränlaista. Sisällön tulee olla relevanttia ja ajankohtaista tietoa ollakseen hyödyksi, mutta monesti tilanne voi olla päinvastainen. Haasteeksi voi koitua myös henkilöstön halukkuus jakaa tietoa ja tietämystä kollegoille. Oman tietämyksen jakaminen muille voidaan kokea esimerkiksi omaa asemaa uhkaavana. Kyseinen tietämys ei ole enää ainoastaan yhden yksilön hallussa vaan useamman ja näin ollen se ei ole myöskään enää yksilön kontrolloitavissa. Tämä on ongelma, joka saattaa nousta esiin esimerkiksi tietynlaisten ihmisluonteiden kautta. (Fischer & Otswald, 2001; Chua & Lam, 2005.)

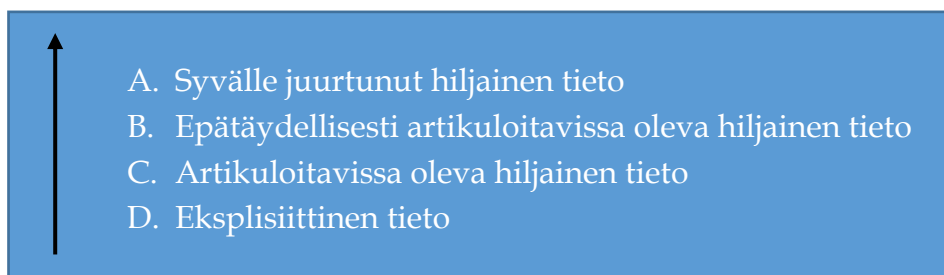
### 2.3.2 Hiljaisen tiedon hallinta

Hiljainen tieto on nostanut suosiotaan sekä arvostustaan viimeisten vuosien aikana suuresti. Hiljainen tieto ja sen oikeanlainen hyödyntäminen korreloi suoraan organisaation suorituskykyyn (Muthuveloo, ym., 2017). Organisaatioiden välinen kilpailu on entistä tiukempaa, ja iso osa olemassa olevasta kirjatusta tiedosta on ihmisten ja yritysten saatavilla erilaisten teknologioiden sekä sosiaalisen median kanavien takia. Tämä saatavuus korostaa hiljaisen tiedon roolia kilpailuvaltin luomisessa.

Hiljainen tieto on usein kokemuksiin tai oppeihin perustuvaa tietotaitoa. Se voi olla henkilökohtaista tai tiimin sisäistä vaikeasti jaettavissa olevaa osaamista. Hiljaisen tiedon tärkeyttä korostaa myös se, että yksilöt omistavat hiljaista tietoa valtavia määriä ja sen sisältämä potentiaali on erittäin suuri. Ongelmaksi koituu kuitenkin usein se, että ihmiset tietävät enemmän kuin he osaavat sitä ulospäin muille kommunikoida. Näin ollen hiljainen tieto voi jäädä piiloon, eikä sen täyttä potentiaalia saada käytettyä. (Polanyi, 1958; Polanyi, 2009.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat omassa arvostetussa kirjassaan hiljaisen tiedon kahteen eri osaan: *tekniseen ja kognitiiviseen*. Teknisellä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan heidän mukaansa vaikeasti määriteltävissä olevaa tietoa ja toisin sanoen tietotaitoa. Tällainen hiljainen tieto kehittyy vuosien saatossa hiljalleen ja johtaa vahvaan asiantuntijuuteen. Kognitiivisella hiljaisella tiedolla puolestaan tarkoitetaan juurtuneita käsityksiä, uskomuksia ja malleja. Nämä ovat niin syvään juurtuneita ihmisten mieliin, että ne koetaan itsestään selvyyksinä. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Ambrosini ja Bowman (2001) jakavat puolestaan omassa tutkimuksessaan tiedon hiljaisuuden eri tasoille. Seuraava kaavio mukailee tuota mallia, josta ilmentyy tiedon hiljaisuuden eri tasot. Käytännössä tiedon hiljaisuus kasvaa alhaalta ylöspäin ollen lopulta erittäin syvälle juurtunutta hiljaista tietoa, jota voi olla jopa mahdoton jakaa muille. (Ambrosini & Bowman, 2001.)



KUVIO 4. Tiedon hiljaisuuden tasot (Ambrosini & Bowman, 2001).

Aiemmin eroteltiin jo toisistaan eksplisiittinen ja hiljainen tieto. Ambrosinin ja Bowmanin (2001) malli jakaa hiljaisen tiedon vielä erikseen kolmeen eri osaan. Etenkin kohdat B ja C ovat tärkeässä roolissa. C eli artikuloitavissa oleva hiljainen tieto tarkoittaa tietoa tai osaamista, joka pystytään kertomaan toiselle henkilölle suullisesti tai kirjallisesti. Näin ollen se on muutettavissa eksplisiittiseksi. B puolestaan on hiljaista tietoa, jota on haastavampi artikuloida. Sen kommunikoinnissa voidaan joutua käyttämään esimerkiksi kielikuvia, jotta viesti saadaan toimitettua muille. A eli syvälle juurtunut hiljainen tieto on kaikista vaikeinta jakaa muille ja se voi olla niin henkilökohtaista, että sitä on mahdoton jakaa. (Ambrosini & Bowman, 2001.)

Hiljaisen tiedon hallinta on osa yritysten kokonaisvaltaista tietämyksen hallintaa. Kokonaisvaltaisella tietämyksen hallinnalla pyritään hyödyntämään organisaation tietämystä kaikista tehokkaimmin ja toimimaan mahdollisimman älykkäästi. Hiljaisen tiedon hallinnan osuus tästä kokonaisuudesta on huomattavan suuri, koska isoin osa tietämyksestä on työntekijöillä. Hiljainen tieto on työntekijöiden omistamaa henkilökohtaista osaamista, joka tulisi aiemman tutkimuksen mukaan saada organisaation yleiseen käyttöön ja sitä kautta muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi. Sekä tietämys että työntekijät ovat organisaatioiden tärkeimpiä resursseja, joten niiden tehokkaaseen hallintaan tulee panostaa. (Wiig, 1997; Suppiah & Sandhu, 2011.)

Virtainlahden (2009) mukaan hiljaisen tiedon hallinnalla on tavoitteena muuttaa työntekijöiden hiljainen tieto eksplisiittiseksi, jotta yksilöt eivät omista kaikkea organisaation sisällä olevaa tietoa. Tällöin myös kriittisen tietämyksen säilyminen yrityksessä kasvaa, koska hiljainen tieto on saatu muutettua eksplisiittiseksi ennen kuin yksilöt vaihtavat työnantajaa tai jäävät eläkkeelle. Virtainlahti (2009) muistuttaa kirjassaan, että hiljainen tieto tunnistetaan usein vasta silloin, kun se on siirtynyt pois yrityksestä. Tehokas hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja muuntaminen on myös ehdotonta, koska eksplisiittistä tietoa on huomattavasti helpompi hallinnoida, varastoida sekä käyttää apuna. (Virtainlahti, 2009.)

On myös tärkeää muistaa, että hiljaisen tiedon hallinnointi on haastavampaa kuin eksplisiittisen tiedon. Organisaation eksplisiittinen tieto on usein helposti saatavilla esimerkiksi dokumenttien, tietokantojen tai oppaiden kautta. Sitä on siten huomattavasti helpompaa hallinnoida, kun taas hiljaisen tietoa tulee yrittää saada esiin työntekijöiltä mahdollisuuksien mukaan tehden siitä haastavaa. (Galati, 2015.) Hiljaista tietoa tulee ensin saada haltuun

työntekijöiltä, jonka jälkeen se on usein vielä muokattava ja tallennettava eksplisiittiseen muotoon. Tällä pitkäjänteisellä ja vaikealla prosessilla on kuitenkin huomattavasti arvoa, koska yleisesti ottaen hyvällä hiljaisen tiedon hallinnalla on suora vaikutus yrityksen luomaan kilpailuetuun sekä muuhunkin toimintaan. (Garrick & Chan, 2017.)

Yksi tärkeä osa hiljaisen tiedon hallintaa on myös työntekijöiden sitoutuneisuuden (engl. engagement) maksimoiminen. Työntekijän sitoutuneisuus käsitetään yleensä tehokkaana työskentelynä sekä lojaaliutena yhtä organisaatiota kohtaan (Macey & Schneider, 2008). Mitä pidempään yksittäinen työntekijä työskentelee samassa yrityksessä, sitä sitoutuneemmaksi hänet koetaan. Työntekijöiden vaihtuvuus on yksi suurimmista ongelmista hiljaisen tiedon hallinnassa ja viimeisten vuosien aikana vaihtuvuus on vain kasvanut organisaatioiden keskuudessa (Pallathadka, ym., 2022). Vaihtuvuuden kautta suuri määrä hiljaista tietoa siirtyy pois yrityksestä, joka voi vaikuttaa negatiivisesti tietämyksen hallintaan. Vaihtuvuuden kautta myös esimerkiksi rekrytointi- ja koulutuskulut nousevat. Organisaatioiden tulisi siis pyrkiä luomaan työntekijöilleen mahdollisimman pitkiä työuria samassa organisaatiossa, jotta hiljaisesta tiedosta saadaan kaikki mahdollinen potentiaali hyödynnettyä. (Droege & Hoobler, 2003.)

### **2.3.3 Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät**

Hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamisen ytimessä on kommunikaatio (Sikombe & Phiri, 2019). On ilmeistä, että henkilökohtainen tietämys on kommunikoitava muille, jotta siitä voi tulla yleistä. Organisaatiokulttuurin tulee olla sellaista, joka kannustaa esimerkiksi oivallusten tai oppien jakamiseen kollegoille. Tämän lisäksi organisaatorakenne ei saisi olla liian hierarkkinen, koska se herkästi estää tiedon vapaata kulkua organisaation sisällä. (Suppiah & Sandhu, 2011.)

Tiimien merkitys on myös varsin suuri hiljaisen tiedon kulkeutumisessa. Hyvin toimivan tiimin sisällä on helpompaa jakaa hiljaista tietoa, koska luottamus muihin tiimin jäseniin yleisesti ottaen korkeammalla tasolla. Oman tiimin jäsenten kanssa toimitaan kaikista eniten, joten tiimin jäsenet ovat myös luonteva kohde hiljaisen tiedon jakamiselle. Lisäksi tiimin kanssa työskennellään usein yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, jonka takia on kannattavaa jakaa omaa tietämystä muille jäsenille. Tämän kautta on esimerkiksi helpompaa löytää uusia näkökulmia ja ratkaisumalleja työskentelyyn tai jopa innovoida uutta. (Holste & Fields, 2010; Venkitachalam & Busch, 2012.)

Jotta tiimityöskentely voi olla toimivaa ja tehokasta, tulee johtamisen tukea sitä. Virtainlahti (2009) tutkii omassa kirjassaan hiljaisen tietämyksen johtamista ja hänen mukaansa johtamisella on merkittävä rooli hiljaisen tiedon jakamisessa. Johtaminen on tässäkin tapauksessa esimerkin näyttämistä sekä suuntaviivojen rakentamista, joten toimivalla johtamisella voidaan saada hyviä tuloksia aikaan hiljaisen tiedon jakamisen saralla. Virtainlahti (2009) nostaa kirjassaan tärkeimmiksi johtajien tehtäviksi sopivien olosuhteiden luomisen, havainnoinnin sekä ongelmanratkaisun. Olosuhteiden eli käytännössä

organisaatiokulttuurin luominen on kaiken pohjana tehokkaalle hiljaisen tiedon jakamiskulttuurille. Havainnoin sekä ongelmanratkaisun kautta on mahdollista reagoida onnistumisiin tai ongelmiin ja näiden pohjalta tehdä muutoksia. (Virtainlahti, 2009.)

Sekä kommunikointia että tiimityöskentelyä on viimeisen reilun kahden vuoden aikana haastanut valtavasti lisääntynyt etätö covid-19 pandemiasta johtuen. Ihmiset tekevät työtä kotoaan tai mökeiltään ja ovat näin ollen sijainniltaan kaukana toisistaan. Hiljaisen tiedon jakaminen on yleisesti ottaen mielletty kasvotusten tapahtuvana toimintana, mutta onneksi nykypäivän erilaiset video- ja viestintätyökalut mahdollistavat sen tapahtumisen myös etänä. Etänä tapahtuva kommunikointi ei kuitenkaan ole täysin samanlaista kuin kasvotusten tapahtuva, joten tämäkin asia on hiljaisen tiedon jakamiseen suuresti vaikuttava tekijä.

Termi luottamus nousee yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä hiljaisen tiedon jakamiselle aiemmassa tutkimuksessa. On hyvä ensin avata hieman luottamusta käsitteenä ja sen erilaisia tasoja. Pyritään myös löytämään vastauksia esimerkiksi siihen, miten työpaikalla luotetaan tai millaista luottamus kollegoiden välillä voi olla. Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995) mukaan luottamus tarkoittaa osapuolen halua olla haavoittuvainen toisen osapuolen toimille perustuen odotukseen siitä, että lopputulos on toivottu luottavan osapuolen kannalta. Tutkijoiden mukaan toiminnan haavoittuvaisuus nousee esille siinä, että luottava osapuoli ei voi vaikuttaa toisen tekemiin toimiin tai päätöksiin. (Mayer, ym., 1995.) Käytännössä luottaminen on aina riskialtista toimintaa ja esimerkiksi hyvien ja toimivien ihmissuhteiden kautta riskien toteutumisen mahdollisuutta voidaan pienentää.

Kuten aiemmin mainittiin, luottamus voi esiintyä monilla eri tasoilla. Tämän tutkimuksen aihepiiriin liittyvät yksilö- sekä organisaatiotasoinen luottamus, joten ainoastaan niihin paneudutaan tarkemmin. Yksilötasoinen luottamus tarkoittaa kahden yksilön välistä luottamusta ja organisaatiotasoinen puolestaan yksilön luottamusta organisaatioon ja sen toimintaan (Fulmer & Gelfand, 2012). Yleisesti ottaen yksilöiden välinen luottamus syntyy hiljalleen ja se ottaa aina aikaa, koska luottamuksen syntyminen vaatii usein yhteisiä kokemuksia toisen henkilön kanssa. Fulmerin ja Gelfandin (2012) mukaan yksilölle on tärkeää kokea, että hän sekä antaa että saa yhtä paljon suhteelta toisen henkilön kanssa. Jos antaminen ja saaminen on epätasapainossa, se vähentää tutkijoiden mukaan luottamusta. (Fulmer & Gelfand, 2012.)

Organisaatiotasoinen luottamus käsitetään usein työntekijän luottamuksena oman työpaikan toimintaan. Fulmerin ja Gelfandin (2012) mukaan yksilön luottamus omaan organisaatioon syntyy kovin monesta eri asiasta. Organisaation tulee muun muassa toimia vastuullisesti, olla reilu, välittää työntekijöistään sekä olla oikeudenmukainen. Tutkimuksessa mainittiin myös monia muita etenkin organisaatiotasoiseen luottamukseen vaikuttavia tekijöitä, joten aihe on varsin haastava organisaatioille. (Fulmer & Gelfand, 2012.) Tämänkin pro gradu -tutkielman tekijän omien kokemusten pohjalta yksilön luottamukseen organisaatiota kohtaan saattaa vaikuttaa hyvinkin pienet asiat tai

teot. Työntekijöillä on kuitenkin melko suuri valta organisaatioissa, joten on erittäin tärkeää panostaa luottamuksen rakentamiseen puheiden, mutta myös tekojen kautta.

Kollegoiden väliseen luottamukseen painottava organisaatiokulttuuri on usein suotuisa hiljaisen tiedon jakamiselle. Holsten ja Fieldsin (2010) mukaan hyvät henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat kaikista eniten yksilöiden väliseen luottamukseen. Mitä parempi kahden yksilön välinen suhde on, sitä helpompi henkilökohtaista tietoa on jakaa toiselle. Tutkijoiden mukaan on myös mahdollista että, yksilöiden välinen huono luottamus voi vaikuttaa hiljaisen tiedon käyttöön, vaikka sitä jaettaisiinkin. Yksilö voi kokea, että hänelle jaettu tietämys ei ole parempaa kuin se tietämys mitä hän omistaa. Tämä voi johtaa siihen, että jaettua tietämystä ei käytetäkään, koska ei haluta riskeerata oman työn tuloksia. (Holste & Fields, 2010.) Yhden tutkimuksen mukaan tämänkaltaisia ongelmia voi nousta esille etenkin sellaisissa organisaatioissa, jotka kannustavat yksilöiden väliseen kilpailuun. Se voi johtaa sekä ongelmiin yksilöiden välisen luottamuksen osalta että hiljaisen tiedon jakamisen osalta. (Wang & Noe, 2010.) Linin (2007) tutkimuksen mukaan sosiaaliset verkostot tukevat luottamusta työntekijöiden välillä. Sosiaalisia verkostoja voivat olla esimerkiksi organisaation sisäiset tiimit tai työn ulkopuoliset työntekijöistä koostuvat harrasteryhmät. Organisaatioiden tuleekin panostaa myös työn ulkopuolella tarjottaviin mahdollisuuksiin työntekijöille ryhmäytyä tai harrastaa yhdessä. Sitä kautta yksilöiden on vaivatonta parantaa henkilökohtaisia suhteita kollegoihin. (Lin, 2007.)

Yksilön tai organisaation tulkinta vaikuttaa myös hiljaisen tiedon siirtymiseen ja etenkin sen muuntumiseen. Miten yksilö esimerkiksi reagoi hänelle jaettuun hiljaiseen tietoon? Entä millä tavalla tietämys mahdollisesti muuttuu, kun se siirtyy yksilöltä toiselle? Kun yksilö siirtää tietämystään eteenpäin toiselle yksilölle tai organisaatiolle, vastaanottaja yleensä tulkitsee tietämystä. Tulkintaa voi tapahtua esimerkiksi vastaanottavan yksilön omien mieltymysten tai kokemusten mukaan. Näin ollen tieto muuntuu jatkuvasti tulkinnan kautta, kun se siirtyy toiselta toiselle. Lisäksi tulkintaa voi tapahtua, kun yksilö tekee työtä. Hän voi esimerkiksi löytää uuden keinon tehdä jokin työtehtävä, joka otetaan vastaisuudessa käytännöksi. Näin ollen henkilökohtainen hiljainen tieto voi muuntua yksilön kokemusten sekä tulkinnan kautta. Tulkinta voi johtaa joko tiedon osittaiseen muuntumiseen tai jopa täysin uuden tiedon syntymiseen. (Droege & Hoobler, 2013.)

Hiljaisen tiedon muuntumiseen vahvasti liittyvä tulkinta on huomioitava kaikessa toiminnassa. Yritysten tulisi suhtautua aina kriittisesti uuteen syntyneeseen tietämykseen yrityksen sisällä. Tämä juontaa juurensa siitä, että uusi tietämys sisältää yleensä yksilön tulkintaa. Näin ollen on tärkeää tarkistaa uusi tietämys esimerkiksi käytännössä useampien ihmisten toimesta, jotta se voidaan verifioida ja ottaa käytäntöön tulevaisuudessa.

Hau, Kim, Lee ja Kim (2013) löysivät omassa tutkimuksessaan myös muutamia muita hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhtenä selkeänä nousi esiin työntekijöiden kokema ilo tai onnellisuus, kun tietoa jakaa

muille. Tämän taustalla voi olla se, että ihmiset kokevat saavansa lisää itseluottamusta tai varmuutta, kun jakavat jotain henkilökohtaista itseopittua osaamista. Etenkin jos tietämyksen jakamisesta saa kiitosta, se lisää yksilön itsevarmuutta. Toisaalta tässä voi myös kohdata aiemmassa kappaleessa käsitellyn ongelman, että eteenpäin jaettua tietämystä ei käytetä oikeaan tarkoitukseen tai ollenkaan, jolloin ilon tunnetta tuskin tulee koettua. (Hau, ym., 2013.)

Haun ja kollegoiden (2013) mukaan sosiaalinen pääoma on suuressa roolissa hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajana. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa sosiaalisissa verkostoissa syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta (THL, 2020). Organisaatio voi pyrkiä kasvattamaan sen sisäistä sosiaalista pääomaa tukemalla esimerkiksi mentoriohjelmiä tai käytäntöyhteisöjä (engl. community of practice). Mentoriohjelmat tarkoittavat toimintaa, jossa yrityksen uudella työntekijällä on oma mentori, joka ohjaa ja opastaa työnteossa. Käytäntöyhteisö taas tarkoittaa ryhmää ihmisiä, jotka jakavat tiettyä ammatillista osaamista keskenään (Lave & Wenger, 1991). Näiden joko pienten tai isojen sosiaalisten verkostojen avulla luottamuksen ja vastavuoroisuuden rakentaminen on helpompaa, jotka toimivat tärkeinä tekijöinä hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajina. (Hau, ym., 2013.)

Organisaation sitoutuminen nousee myös erittäin tärkeäksi tekijäksi, kun käsitellään hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Organisaatioiden oma sitoutuminen prosessiin vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, jolloin organisaatio toimii roolimallina työntekijöilleen. Organisaation tulee panostaa esimerkiksi luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kehittämiseen sekä organisaation ja työntekijöiden välillä että pelkästään työntekijöiden välillä. Tämän mahdollistajia ovat muun muassa hyvä kommunikaatio sekä johdon vahva tuki. Yrityksen tulee olla reilu ja luotettava työntekijöitään kohtaan, jotta hekin voivat toimia samaan tapaan kollegoita kohtaan. Organisaation esimerkin ja sitoutumisen kautta omat työntekijät ovat alttiimpia luottamaan kollegoihinsa ja sitä kautta jakamaan hiljaista tietoa herkemmin. (Lin, 2007.)

Muutamissa tutkimuksissa nousee esiin myös ajankäyttö tärkeänä tekijänä hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen. Ihmiset kokevat herkästi, että tiedon jakaminen vie liikaa aikaa ja ei siitä syystä ole mielekäästä tai tärkeää heidän näkemyksensä mukaan. Tämä on koettu haasteeksi sekä työntekijöiden että johdon tasolla. (Vuori & Okkonen, 2012.) Jotta tältä esteeltä voitaisiin välttyä organisaatioissa, Razmerita, Kirchner ja Nielsen (2016) ehdottavat omassa tutkimuksessaan tietämyksen jakamisen lisäämistä jokapäiväisiin rutiineihin. Näin siitä tulisi hiljalleen osa jokapäiväistä työtä, eivätkä yksilöt kokisi asiaa niin kuormittavaksi ja aikaa vieväksi. (Razmerita, ym., 2016.)

Kun kyseessä on hiljaisen tiedon jakaminen, niin usein puhutaan henkilökohtaisesta tiedosta. Tästä johtuen se voi helposti jäädäkin henkilökohtaiseksi, jos yksilöt eivät koe tarpeelliseksi jakaa tietoaan muille. Jos yksilö ei saa itselleen minkäänlaista ulkoista hyötyä henkilökohtaisen tiedon jakamisesta, se usein jää myös jakamatta. Yksilö voi kokea iloa tai onnistumista

tiedon jakamisesta, mutta useassa tapauksessa jakamista ja sen halukkuutta ohjaa palkitseminen.

Palkitseminen voi olla joko taloudellista tai sosiaalista. Taloudellinen palkitseminen tarkoittaa yleensä joko palkankorotusta tai bonusta. Sosiaalinen palkitseminen puolestaan tarkoittaa yksilön huomiointia, arvostusta tai mahdollista ylentämistä. Sen pyrkimyksenä on jakaa huomiota hyvin onnistuneelle yksilölle kollegoiden joukossa. Muutaman aiemman tutkimuksen mukaan etenkin sosiaalinen palkitseminen nähdään tärkeänä tekijänä hiljaisen tiedon jakamiselle. Sekä organisaatiotason että kollegoiden arvostus nähdään usein tärkeämpänä asiana kuin rahallinen hyvitys. Lisäksi, jos taloudellinen palkitseminen on organisaatiossa käytössä, se tulisi tehdä läpinäkyväksi, jotta työntekijöillä olisi selkeä tieto siitä, miten tietämyksen jakamisesta palkitaan. Se voisi osaltaan myös ohjata kohti tehokkaampaa hiljaisen tiedon jakamisen hallintaa. (Reychav & Weisberg, 2009; Matschke, Moskaliuk, Bokhorst, Schümmer & Cress, 2014; Razmerita, ym., 2016.)

Alla oleva taulukko koostaa yhteen tämän alaluvun tärkeimmät löydökset. Taulukosta löytyy hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, niiden ominaisuuksia sekä niiden alkuperät. Taulukon avulla pyritään avaamaan aiemmasta tutkimuksesta löytyneitä tuloksia mahdollisimman selkeästi.

TAULUKKO 2. Yhteenveto hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

Vaikuttava tekijä	Tekijän ominaisuudet	Viitteet
Organisaatiokulttuuri	Avoin, tulee rohkaista hiljaisen tiedon jakamiseen, ei saa olla liian hierarkkinen, kaiken lähtökohta, organisaation tulee olla sitoutunut edistämään kulttuuria sekä hiljaisen tiedon jakamista	Schein, 1999; Lin, 2007; Suppiah & Sandhu, 2011; Dalkir, 2011
Johtaminen	Sopivien olosuhteiden luonti, esimerkin näyttäminen, havainnointi, ongelmanratkaisu	Virtainlahti, 2009
Luottamus	Tiimien tai kollegoiden välistä, yksilön ja organisaation välistä, luottamussuhteen tasapaino, arvot, luottamus lisää yhteistyötä ja hiljaisen tiedon jakoa	Mayer, ym., 1995; Holste & Fields, 2010; Fulmer & Gelfand, 2012
Tulkinta	Jokainen yksilö tulkitsee tietoa, joten hiljainen tieto muuttuu jatkuvasti, voi muokata sitä tai luoda täysin uutta, läsnä aina kun tietämystä jaetaan	Droege & Hoobler, 2013
Yksilön kokema ilo	Tiedon jakamisesta seuraava ilon tunne, tunne, että auttaa muita, itsetunto kohoaa	Hau, ym., 2013
Sosiaalinen pääoma	Organisaation sisäinen, syntyy sosiaalisissa verkostoissa luottamuksen ja yhteistyön kautta, organisaation tulee tukea verkostoja	Hau, ym., 2013; THL, 2020
Ajankäyttö	Hiljaisen tiedon jakaminen vie liikaa aikaa, ei ole prioriteettien kärjessä, jakaminen pitäisi saada osaksi jokapäiväisiä rutiineja	Vuori & Okkonen, 2012; Razmerita, ym., 2016
Palkitseminen	Taloudellista tai sosiaalista, läpinäkyvyys tärkeää, sosiaalinen todettu tehokkaammaksi	Reychav & Weisberg, 2009; Matschke, ym., 2014; Razmerita, ym., 2016



### 2.3.4 Hiljaisen tiedon jakamiskeinoja

Hiljaisen tiedon jakaminen on aiemmin esiintynyt pääosin kasvotusten tapahtuvana tiedon siirtymisenä. Nykypäivänä on kuitenkin kasvavassa määrin käytössä erilaisia teknologioita, joiden avulla jakaminen on kätevämpää ja etenkin nopeampaa. Molemmat tyylit ovat kuitenkin yhtä tärkeitä ja tässä luvussa paneudutaan tarkemmin erilaisiin keinoihin, miten hiljaista tietoa voi jakaa.

Kasvotusten tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on ollut ja on oletettavasti edelleen kaikista käytetyin toteutustapa. Hiljaisen tiedon jakaminen voi tapahtua esimerkiksi kertomalla tai näyttämällä, miten jokin asia tehdään. (Nonaka & Takeuchi, 1995.) Viime vuosien muutokset työelämässä etenkin etätöiden takia ovat kuitenkin tuoneet haasteita perinteisen tavan toteuttamiseen. Ihmiset eivät välttämättä enää ole fyysisesti läsnä työpaikoillaan, joka tekee kasvotusten tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamisen mahdottomaksi. Näin ollen tietämyksen jakoa ja luontia on pystyttävä toteuttamaan myös muiden keinojen kautta.

Huolimatta siitä, että kasvotusten tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen on tehokas ja suosittu tapa, voi sekin olla joskus kovin hankalaa. Nonaka ja Takeuchi (1995) nostavat omassa kirjassaan esiin sen, että hiljainen tieto voi olla usein hyvin vaikeasti artikuloitavissa. Tästä johtuen jakamiseen voidaan joutua käyttämään muita keinoja, jotta viesti on mahdollista saada perille mahdollisimman tehokkaasti sekä helposti ymmärrettävästi. Seuraavissa kappaleissa esitellään tieteellisen kirjallisuuden pohjalta vaihtoehtoisia tapoja hiljaisen tiedon jakamiseen, jos suullinen kasvotusten tapahtuva ei ole mahdollista.

Informaatioteknologia tarjoaa monia hyviä keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen Erdenin, Von Kroghin ja Nonakan (2008) mukaan. Esimerkiksi erilaiset yritysten sisäiset chat-kanavat tai tietokannat ovat hyviä alustoja hiljaisen tiedon jakamiselle. Chat-kanavissa tietoja voidaan jakaa samaan tapaan kuten kasvotusten, mutta ajankohdasta tai sijainnista riippumatta. Tietokannat voivat sisältää työskentelylle tärkeitä asioita ja työntekijät voivat jakaa lisää tietämystä niihin omien kokemustensa pohjalta, joista yritys voi koostaa parhaita käytäntöjä. (Erden, ym., 2008.) Covid-19 pandemiasta johtuen kyseisten alustojen käyttö on oletettavasti lisääntynyt, koska ihmisten etätyöskentely on kasvanut valtaisesti ja hiljaisen tiedon jakaminen kasvotusten ei ole ollut enää mahdollista. Tuoreen tutkimuksen mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa noin 50 % työikäisestä väestöstä työskenteli etänä loppukevästä 2020. Näistä noin 35 % oli aloittanut etätyöskentelyn covid-19 pandemiasta johtuen, joten kasvu on huomattavaa. On myös huomioitava, että luku oli tuollainen loppukevästä 2020, jonka jälkeen tilanne pandemian suhteen huononi entisestään Yhdysvalloissa ja saattoi osaltaan vielä lisätä etätyön määrää. (Brynjolfsson, ym., 2020.)

Yritysten sisäisiä chat-kanavia, kuten Slack tai Microsoft Teams, kutsutaan usein epäformaaleiksi viestintäkanaviksi. Näihin luetaan mukaan erilaisia chat-palveluja sekä sosiaalisen median kanavia, koska kommunikointi kyseisissä palveluissa on vapaampaa ja samantapaista kuin kasvotusten kommunikointi

(Fischbach, Gloor & Schoder, 2009). Epäformaalien viestintäkanavien käyttö hiljaisen tiedon jakamiseen saa tukea ainakin Turuljan, Cinjarevicin ja Veselinovicin (2021) tutkimuksen perusteella. He tutkivat erilaisia yrityksen sisäisiä teknologisia työkaluja, joilla tietämystä voidaan jakaa. Tulosten pohjalta pikaviestintä osoittautui tehokkaimmaksi tietämyksen jakamisen työkaluksi. (Turulja, ym., 2021.) Tämän pohjalta voi siis jo tehdä oletuksia, että erilaiset yrityksen sisäiset pikaviestinpalvelut pystyvät vähintään jossain määrin tarjoamaan samat mahdollisuudet hiljaisen tiedon jakamiselle kuin kasvotusten tapahtuva tiedonjako.

Mentorointi nousee esiin myös selkeänä tapana jakaa hiljaista tietoa toiselta toiselle. Mentorointi pitää sisällään yleensä kahden ihmisen vuorovaikutukseen perustuvan mentorointisuhteen. Tässä suhteessa usein kokeneempi osapuoli toimii mentorina ja kokemattomampi on mentoroitava. Mentoroinnissa on kyse ohjaamisesta, auttamisesta, kommunikoinnista sekä luottamuksen kasvattamisesta kahden yksilön välillä. Mentorointi ja -ohjelmat ovat suuressa suosiossa nykypäivän yrityksissä, ja niille onkin monia eri käyttökohteita. Niitä hyödynnetään muun muassa perehdyttämisessä, tietämyksen jakamisessa, organisaatiomuutoksissa sekä kehittämissuunnitelmissa. Mentoroitavalla on usein oma henkilökohtainen mentori, joka sitoutuu auttamaan ja ohjaamaan mentoroitavaa parhaimman mukaan. (Alred & Garvey, 2019.)

Mentorointi voi toimia hyvänä apukeinona hiljaisen tiedon jakamisessa. Kokeneella työntekijällä on usein huomattavasti hiljaista tietoa ja kun yhteistyö mentoroitavan kanssa on tiivistä, siirtyy tietoa huomaamatta. Usein ajatellaan, että ainoastaan mentoroitava hyötyy mentoroinnista, mutta myös mentori voi oppia uutta. Niin ikään tietoa voi siirtyä mentoroitavalta mentorille, joka voi esimerkiksi luoda uudenlaisia näkökulmia kokeneemmalle työntekijälle. Lisäksi mentori oppii uutta myös itsessään mentorin tehtävästä. (Alred & Garvey, 2019; Al-Zoubi, Alrowwad & Masa' deh, 2019.)

Etenkin epävirallisella mentoroinnilla on nähty vaikutuksia tietämyksen jakamiseen. Se tarkoittaa vapaampaa mentorointia kollegoiden välillä ilman selkeää mentoriohjelmaa. Formaali mentorointi on saanut jonkin verran kritiikkiä siitä, että tietoa kyllä siirtyy mentoroitavalla, mutta se ei ole välttämättä relevanttia tai hyödyllistä. Tämä voi esimerkiksi johtua siitä, että mentori kokee mentoriohjelman vain pakolliseksi tehtäväksi eikä oikeasti panosta mentoroitavan kehitykseen. (Karkouljian, Halawi & McCarthy, 2008.)

Käytäntöyhteisöt ovat myös pitkään käytetty tapa jakaa hiljaista tietoa. Kuten aiemmin mainittiin, käytäntöyhteisö on ryhmä ihmisiä, jotka jakavat tietyn ammatillisen osaamisen keskenään. Yhteisö voi koostua esimerkiksi yhdessä työpaikassa samaa työtä tekevästä yksilöistä. Sen lisäksi yhteisön voi koostua ihmisistä, jotka jakavat yhteisiä mielenkiinnonkohteita. Näin ollen käytännöyhteisön jäsenten ei tarvitse olla samaa tiimiä tai edes samassa toimipaikassa työskenteleviä toimiakseen. (Dalkir, 2011.) Organisaation tulee tukea ja kannustaa käytäntöyhteisöjen toimintaa, jotta niistä voi olla hyötyä. Ne voivat edistää näkökulmien sekä hiljaisen tiedon jakamista toimiessaan hyvin. Pyrkon, Dörflerin ja Edenin (2016) mukaan termi *'yhdessä ajattelu'* kuvastaa

käytäntöyhteisöjä varsin hyvin. Yhteisöjen jäsenet pystyvät helposti jakamaan omia ajatuksiaan ryhmän kesken, koska he ymmärtävät toisiaan ammatillisen osaamisen kautta. Näin ollen he pystyvät rikastuttamaan tietämystä yhdessä ajattelun kautta luomalla uusia näkökulmia sekä ratkaisumalleja eri tilanteisiin. (Pyrko, ym., 2016.)

Organisaatioiden teknologistumisesta ja hiljaisen tiedon kompleksisuudesta johtuen myös *tarinankerronta* (engl. storytelling) on kasvanut viime vuosina suosituksi keinoksi jakaa hiljaista tietoa. Tarinankerronta tarkoittaa erilaisten tarinoiden käyttöä strategisena työkaluna, joista ihmiset voivat saada erilaisia ajatuksia, tunteita tai oppeja. Hiljainen tieto on erittäin kompleksista ja aineetonta, joten tarinoiden avulla sen jakaminen on helpompaa. Asiaa voidaan tarinan avulla pyrkiä selittämään esimerkiksi kielikuvien kautta. Tarinankerronnan avulla on myös helpompi luoda emotionaalinen yhteys yleisöön tai kohderyhmään, jonka avulla luottamusta on vaivattomampi kasvattaa. Sitä kautta viestin perille menemistä voi tehostaa. (Meret, Iannotta & Gatti, 2019.)

Erilaisia tapoja hiljaisen tiedon jakamiseen on monia ja vaikka tieto on usein henkilökohtaista ja vaikeasti saatavaa, niin sen hyödyntäminen on mahdollista. Kaiken pohjana on kuitenkin oltava toimiva ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustava organisaatiokulttuuri. Ilman organisaation tukea, yksilöiden on vaikea alkaa tekemään itse muutosta. Monilla aloilla voi nousta myös haasteeksi se, että jos organisaatio ei tue hiljaisen tiedon jakamista, työntekijät eivät itse tiedä henkilökohtaisen tietämyksen olemassaolosta. Tai eivät ainakaan tiedä sitä, että henkilökohtaisesta tietämyksestä voisi olla mahdollista tukea ja apua kollegoille. Alla oleva taulukko kokoaa yhteen erilaiset keinot hiljaisen tiedon jakamiseen aiemmin esitellyn kirjallisuuden pohjalta.

TAULUKKO 3. Yhteenveto hiljaisen tiedon jakamiskeinoista.

Jakamiskeino	Keinon ominaisuudet	Viitteet
Kasvotusten tapahtuva	Kommunikointi verbaalisesti tai non-verbaalisesti, perinteinen ja erittäin tehokas tapa	Nonaka & Takeuchi, 1995
Informaatioteknologia (viestintätyökalut ja tietokannat)	Viestintätyökalujen avulla paikasta ja ajasta riippumatta, tietokannat tukevat hiljaisen tiedon jakoa ja etsimistä	Erden, ym., 2008; Turulja, ym., 2021
Mentorointi	Kokeneempi jakaa tietämystään kokemattomalle työntekijälle, jatkuva prosessi, selkeät toimintatavat ja luottamussuhde henkilöiden välillä, formaalia tai epäformaalia	Alred & Garvey, 2019; Al-Zoubi, ym., 2019

Käytäntöyhteisöt	Ryhmä ihmisiä, jotka jakavat ammatillisen osaamisen, yhdessä ajattelu, parhaiden käytänteiden jakaminen ja kehittäminen edelleen	Dalkir, 2011; Pyrko, ym., 2016
Tarinankerronta	Tarinoiden käyttö strategisena työkaluna, mahdollisuus vaikuttaa tunteisiin ja luoda emotionaalinen yhteys, hiljaisen tiedon selittäminen kielikuvien kautta	Meret, ym., 2019

### 2.3.5 Hiljaisen tiedon jakamisesta seuraavat hyödyt

Aiempien alalukujen perusteella on soveliasta todeta, että hiljaisen tiedon jakamisella ja hallinnalla on valtavasti merkitystä nykypäivänä. Onnistunut hiljaisen tiedon kokonaisvaltainen hallinta vaikuttaa runsaimmin yrityksen kilpailukykyyn ja innovointiin (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Hyötyjä voivat kokea sekä organisaatio että yksilöt. Yksilöiden osalta hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa jokapäiväiseen suorituskykyyn työssä. Mitä enemmän yksilö luo sekä ammatillisia että vapaa-ajan suhteita kollegoihinsa, sitä enemmän hän osallistuu tietämyksen kehittämiseen. On tutkittu myös, että mitä enemmän kyseisiä suhteita luodaan, sitä herkemmin tietämystä jaetaan kollegoiden kesken. Tämän uskotaan osaltaan vaikuttavan yksilön suoriutumiseen ja panostamiseen organisaation onnistumisiin. (Reychav & Weisberg, 2009.)

Hau ja kumppanit (2013) nostavat omassa tutkimuksessaan esiin yksilön kokeman ilon, kun jakaa tietämystä muille. Tämä voidaan laskea myös hyödyksi, koska iloisuus on yleisesti ottaen hyvä asia. Ilon lisäksi hiljaisen tiedon jakaminen voi muun muassa kasvattaa itsevarmuutta, kun kokee osaavansa jonkin asian riittävän hyvin voidakseen opettaa sitä muille. (Hau, ym., 2013.)

Organisaatio voi hyötyä hiljaisen tiedon jakamisesta monin tavoin. Yksilöiden kokema ilo vaikuttaa myös organisaatioon, koska siten ihmiset voivat paremmin työssään. Lisäksi yksilöiden suoriutuminen omasta työstään vaikuttaa välittömästi organisaation suoriutumiseen. Kuten aiemmin mainittiin, hiljaisen tiedon hyväksikäyttö vaikuttaa innovointiin. Sen kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua ja taloudellista kasvua. Kilpailuedun kautta organisaation asema voi parantua markkinoilla ja johtaa edelleen parempaan taloudelliseen tilanteeseen. (Venkitachalam & Busch, 2012.)

Hiljainen tieto on usein henkilökohtaista kuten aiemmin mainittiin. Oma osaaminen ja työnteko perustuu tähän hiljaiseen tietoon ja sen kautta löydetään myös parhaat tavat työskennellä. Siitä johtuen tietämyksen jakaminen muille on tärkeää, jotta siitä voidaan hyötyä kollektiivisesti. Yksilö voi saada muiden hiljaisesta tiedosta uusia hyväksi todettuja tapoja suoriutua työstä, jotka voivat esimerkiksi tehostaa työntekoa. Tämän lisäksi organisaatio saa kerättyä parhaita käytäntöjä erilaisten tehtävien suorittamiseen, joita voidaan hyödyntää

esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Uuden työntekijän oppiminen ja kehittyminen voi olla nopeampaa, kun voidaan heti alusta alkaen jakaa parhaimpia käytäntöjä hänelle työn suorittamista varten. Lisäksi esimerkiksi ongelmanratkaisuun voi olla suurta apua hiljaisen tiedon käyttämisestä (Smith, 2001). Hiljaisen tiedon ja osaamisen kautta voidaan tuoda esiin uusia ajatus- tai ratkaisumalleja erilaisiin ongelmiin, jotka voivat nopeuttaa ongelmanratkaisua.

Smithin (2001) mukaan jopa kaksi kolmasosaa työhön liittyvästä tiedosta syntyvät erilaisesta kommunikoinnista kasvotusten, mentoroinnista ja työssäoppimisesta. Hänen mukaansa nämä ovat nimenomaan erilaisia hiljaisen tiedon ilmentymismuotoja. Näitä hiljaisen tiedon muotoja aliarvioidaan organisaatiotasolla liian usein ja niiden täysi potentiaali jää siten hyödyntämättä. (Smith, 2001.)

Virtainlahti (2009) tuo omassa kirjassa esiin monta erilaista hiljaisen tiedon jakamisesta seuraavaa hyötyä. Osa hänen esittelemistään hyödyistä on mainittu jo aiemmin muita tutkimuksia käsitellessä, mutta seuraava lista kokoaa aiheen hyödyt ja nostaa samalla jalustalle jakamisen tärkeyden. Virtainlahden (2009) mukaan hiljaista tietoa on jaettava tehokkaasti, jotta seuraavat asiat voivat toteutua.

- Organisaation jatkuva toimintakyky
- Tietämyksen saaminen näkyville
- Työtehtävien saaminen näkyville
- Hyvien käytänteiden jakaminen kollegoille
- Erilaisten tietämysten hyödyntäminen
- Työntekijöiden hyvinvoinnin paraneminen
- Yhteisöllisyyden kasvaminen
- Osaamista arvostavan työilmapiirin luominen
- Tietämyksen jakamisen saaminen positiiviseksi kunnia-asiaksi. (Virtainlahti, 2009.)

## 2.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on tärkeä mahdollistaja sekä tietämyksen että hiljaisen tiedon hallinnalle. Hyvin tunnetun organisaatiotieteilijä Scheinin (1999) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta. Ensimmäinen taso sisältää näkyvissä olevat organisaatorakenteet ja prosessit. Näitä rakenteita sekä prosesseja on luontevaa tarkastella, mutta niiden tarkempi ymmärtäminen etenkin organisaation ulkopuolisena on haastavaa. Kulttuurin toinen taso sisältää organisaation strategioita, arvoja ja uskomuksia. Tällä tasolla yksilöiden omat arvot yhdistyvät muiden yksilöiden kanssa, joiden kautta syntyy organisaation arvot. Nämä ovat sellaisia, joita etenkin nykypäivänä pyritään tuomaan esiin mahdollisimman paljon. Niihin liittyy myös suuri vastuu, koska

nykypäivän yhteiskunnassa organisaation tulee toimia arvojensa mukaisesti, jotta se voi olla luotettava. Kolmas taso pitää sisällään organisaation perusoletukset. Nämä juurtavat alkunsa yleensä ihan organisaation alkulähteille. Toiminta on kehittynyt hiljalleen ja sekä onnistumisten että epäonnistumisten kautta on opittu tietyt toimintatavat sekä tyyli, joista on ajan saatossa muodostunut organisaation perusoletuksia. (Schein, 1999.)

Juuri tämän juurtuneisuuden takia organisaatioiden voi olla erityisen haastavaa alkaa muokkaamaan omaa kulttuuria. Arvoja voi jossain määrin yrittää muokata ja organisaatio voi esiintyä ulospäin juuri sellaisena kuin haluaa. Mutta perusoletuksiin on vaikea lähteä tekemään mitään muutoksia, koska ne ovat juurtuneet niin syvälle organisaation rakenteisiin. Onnistuakseen se vaatii ainakin huomattavan paljon aikaa.

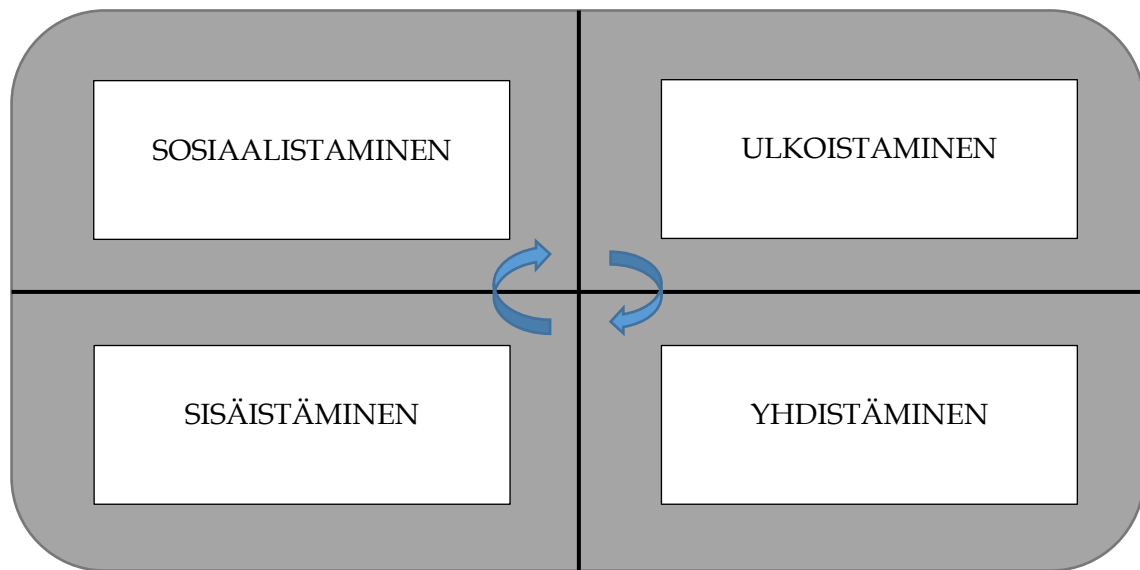
Tietämyksen hallinnan tunnettu tutkija Kimiz Dalkir on käsitellyt omissa kirjoissaan paljon organisaatiokulttuurin vaikutuksia tietämyksen hallintaan ja sen jakamiseen. Hän esittelee kirjassaan termin '*tietämystä jakava kulttuuri*' (engl. knowledge-sharing culture). Tietämyksen jakoon tähtäävä organisaatiokulttuuri olisi kaikista optimaalisin tietämyksen tehokkaaseen käyttöön. Tietämystä jakavassa kulttuurissa tietämyksen jako on normi, työntekijöitä kannustetaan työskentelemään yhdessä, jakamaan tietämystään muille ja heitä myöskin palkitaan kyseisestä toiminnasta. (Dalkir, 2011.)

Dalkir (2011) haluaisi myös pois ajattelutavasta, jonka mukaan tietämys on valtaa (engl. knowledge is power). Hänen mukaansa nykypäivänä tulisi ajatella enemmänkin, että tietämyksen jakaminen on vielä voimakkaampaa (engl. sharing knowledge is more powerful). (Dalkir, 2011.) Ajattelutavan muutoksen idea kuulostaa järkevältä, joskin voi olettaa, että sen osalta on vielä paljon kehitettävää monella alalla. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin pohjana ajattelutavan muutokselle ja siksi sen onkin oltava kunnossa.

Dalkirin (2011) mukaan optimaalinen organisaatiokulttuuri rohkaisisi kommunikointiin ja yhteistyöhön, tietämyksen jakamista tuettaisiin aktiivisesti ja sen toteuttamisesta palkittaisiin ja tunnustettaisiin työntekijöitä. Sen lisäksi asiantuntijat jakaisivat reilusti osaamistaan ilman pelkoa tiedon menettämisestä. Lisäksi sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa olisi saatavilla helposti ja organisaation tavoitteet ja visiot sisältäisivät panostuksia tietämyksen jakamiseen. (Dalkir, 2011.)

## 2.5 SECI-malli

SECI-malli on yleisesti tunnettu tietämyksen muuntumiseen sekä uuden tietämyksen luontiin käytetty apuväline. Sen ovat luoneet Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi vuonna 1995. Mallissa ovat keskeisessä roolissa sekä hiljainen että eksplisiittinen tieto, joiden sekoittumisesta sekä yhdyntymisestä syntyy neljää erilaista tietämyksen muuntumista: *sosiaalistaminen* (engl. socialization), *ulkoistaminen* (engl. externalization), *yhdistäminen* (engl. combination) ja *sisäistäminen* (engl. internalization). (Nonaka & Takeuchi, 1995.)



KUVIO 5. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kuvio esittää selkeästi Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin tietämyksen konversiosta. Kyseistä mallia voidaan käyttää sellaisena minkä tahansa formaalin tai epäformaalin ryhmän tiedonluonnin yhteydessä. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään tiedon- ja tietämyksenluontiin nimenomaan organisaation näkökulmasta. Organisaation tietämyksenluonti on jatkuvaa ja systemaattista toimintaa, josta johtuen kuvion keskellä on nuolet esittämässä toiminnan iteratiivisuutta. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

### 2.5.1 Sosiaalistaminen

Sosiaalistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtymistä toiselta toiselle. Hiljainen tieto on henkilökohtaista (Polanyi, 1958), joten sen kommunikointi ja sitä kautta siirtäminen koetaan yleisesti haastavana toimenpiteenä. Siirtymisestä huolimatta tieto pysyy hiljaisena eli siirtymisen taustalla on usein vahvasti kokemusperä. Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävätkin omassa kirjassaan, että sosiaalistamista tapahtuu usein ilman sanallista kommunikaatiota. Muutama yksilö tai pieni ryhmä kokee jonkinlaista kokemusta yhdessä, jonka kautta hiljaisen tiedon on mahdollista siirtyä yksilöltä toiselle. Toinen esimerkki voi olla tilanne, jossa työntekijä aloittaa uuden työn uudessa ympäristössä. Hän saa avukseen usein mentorin, joka ohjaa ja avustaa uutta työntekijää omalla esimerkillään sekä omien kokemustensa pohjalta. Uusi työntekijä seuraa sivusta, havainnoi ja sisäistää uusia toimintatapoja sekä asioita, jolloin hiljainen tieto siirtyy mentorilta mentoroitavalle eli sosiaalistamista tapahtuu. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Kuten aiemmin mainittiin, niin sosiaalistaminen voi tapahtua joko verbaalisesti tai non-verbaalisesti. Verbaalisesta hiljaisen tiedon siirtymisestä voi löytää esimerkkejä opiskelumaailmasta. Opiskelijat kokoontuvat tekemään

ryhmätyötä yhdessä, jolloin ryhmän jäsenet jakavat omia mietteitään tai näkökulmia ryhmätyön aiheeseen liittyen. Hiljainen tieto on usein henkilökohtaista ja opittua osaamista, jota jakamalla ryhmän muut jäsenet voivat oppia uutta aiheesta. Kun ryhmä toimii yhdessä dynaamisesti ja jakaa omia kokemuksiaan sekä oppejaan, on mahdollista saavuttaa sosiaalistamista. Tapahtuakseen, yksilöiden tulee olla sekä halukkaita jakamaan omia ajatuksiaan että oppimaan muiden ajatusten pohjalta.

### **2.5.2 Ulkoistaminen**

Ulkoistamisessa on kyse siitä, kun hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Tämä ulottuvuus SECI-mallista johtaa Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hyvin tehtynä innovointiin. Tarkoituksena on hiljaisen tiedon avulla luoda uutta ja erilaista eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Ulkoistamisessa sekä sisäistämisessä on kyse siitä, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto täydentävät toisiaan ja ovat jatkuvassa yhteistyössä toisensa kanssa tiedonluonnin prosesseissa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että ulkoistaminen on uuden universaalien eksplisiittisen tiedon luontia hiljaisen tiedon avulla. Näin ollen ulkoistamisen prosessi on erittäin moniulotteinen sekä pitkä, koska uuden eksplisiittisen tiedon tulee olla verifioitua ollakseen aktuaalista tietoa. Tästä johtuen ulkoistaminen tapahtuu usein hypoteesien tai erilaisten testimallien kautta. Hypoteesien ja erilaisten mallien lisäksi ulkoistamisessa on suuressa roolissa kielikuvat. Kielikuvien avulla on helpompi mallintaa jotain sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Käytännössä uuden eksplisiittisen tiedon luontiprosessin aikana ei voida olla varmoja uuden tiedon relevanttiudesta. Näin ollen metaforien tai konseptien käyttö on hyvä ja riskitön keino mallintaa mahdollista uutta tietoa. Yksilö tai ryhmä siis mallintaa omaa hiljaista tietoaan esimerkiksi metaforien avulla, josta on mahdollista luoda uutta eksplisiittistä tietoa. (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Virtainlahti (2009) nostaa omassa kirjassaan tärkeän asian esille liittyen ulkoistamiseen. Hiljaisen tiedon ongelma on usein se, että ihmiset eivät osaa ilmaista omaa hiljaista tietoaan. Tiedämme siis enemmän kuin osaamme kertoa. Siitä johtuen kielikuvien ja muiden mallien käyttö on enemmän kuin suositeltavaa, koska sitä kautta hiljaista tietoa on helpompi saada esiin. (Virtainlahti, 2009.)

### **2.5.3 Yhdistäminen**

Yhdistäminen puolestaan on SECI-mallissa eksplisiittisen tiedon jakamista yksilöltä toiselle esimerkiksi sähköpostiviestien tai sosiaalisen median kautta. Tämän lisäksi yhdistäminen voi olla eksplisiittisten tiedonpalasten yhdistämistä isommaksi kokonaisuudeksi. Nonakan ja Takeuchin (1995) kirjassa mainitaan yksi selkeä esimerkki yhdistämisestä organisaatiokontekstissa. Keskijohdon henkilöt tekevät usein työssään yhdistämistä, kun he ohjaavat ja saattavat ylemmältä johdolta saatuja ohjeita, strategioita tai konsepteja käytäntöön heidän alaisilleen. Jotta tämä voi onnistua, tulee organisaatorakenteen olla oikeanlainen



sekä organisaation panostaa tietämyksen jakamiseen. Monet yritykset törmäävät jokapäiväisessä arjessa kommunikaatio-ongelmiin. Tieto ei kulje tarpeeksi selkeästi tai kulkee liian puutteellisesti johdolta henkilöstölle ja tässä yhteydessä keskijohdon rooli on varsin tärkeä. He ovat tiedon siirtymisen mahdollistajia. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016.)

Aiemmassa kappaleessa mainittiin kommunikaatio-ongelmista ja yhdistäminen liitetäänkin usein verkostoitumiseen yrityksen sisällä. Jotta tiedonpalasten yhdistäminen voi onnistua, tulee kommunikoinnin esimerkiksi yrityksen eri yksiköiden tai tiimien välillä toimia. Tehokkaalla eksplisiittisten tiedonpalasten yhdistelyllä on mahdollista luoda uusia palveluita tai tuotteita, kunhan uutta tietämystä ja tietoa tuodaan rohkeasti esiin. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

#### 2.5.4 Sisäistäminen

Sisäistäminen on SECI-mallin neljäs ja viimeinen tiedon konvertoinnin ulottuvuus. Se tarkoittaa eksplisiittisen tiedon muuttumista hiljaiseksi tiedoksi. Käytännön tasolla tämä muuntuminen on usein oppimista. Yksilö esimerkiksi lukee eksplisiittistä tietoa manuaalista ja alkaa toimia manuaalin ohjeiden mukaan. Prosessin aikana yksilö huomaa, että tiettyjä manuaalin ohjeistamia asioita voi tehdä vielä tehokkaammin muilla tavoin, jolloin hän oppii tekemällä. Tästä opista voidaan taas iteratiivisesti luoda uutta eksplisiittistä tietoa SECI-mallin avulla. Näin ollen on erittäin tärkeää, että hiljaista tietoa jaetaan. Hiljaisesta tiedosta tulee näkyvää, kun se saadaan muutettua eksplisiittiseksi. Sitä kautta muut voivat kokea uudelleen tietyn yksilön kokemaa kokemusta, kun hiljainen tieto on saatavilla ja mahdollisesti luoda sitä kautta vielä parempia ratkaisuja. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Choo, 1996.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) pyrkivät selittämään sisäistämistä myös käsitteen *'learning by doing'* kautta. MOT sanakirjan mukaan lausahdus kääntyy suomeksi *'tekemällä oppiminen'* (MOT, 2021). Yleisellä tasolla sisäistämisessä on juuri kyse tekemällä oppimisesta. Hyvänä esimerkkinä voisi toimia pro gradu -tutkielman kirjoittaminen. Pitkän ja aikaa ottavan projektin tekemiselle löytyy valtavasti ohjeita esimerkiksi kirjoista tai internetistä. Näistä on hyvä lukea ohjeita tiedonhakuun, viittaamiseen ja itse kirjoittamiseen. Jokaiselle yksilölle kuitenkin kehittyy omanlaisensa tyyli tehdä tutkielmaa, joka kehittyy tekemisen kautta ja näin ollen kirjoissa ja internetissä ollut eksplisiittinen tieto muuntuu hiljalleen yksilölliseksi hiljaiseksi tiedoksi.

#### 2.5.5 Tietämyksen luonnin jatkuvuus

Kuten aiemmasta SECI-mallin kuviosta ilmenee, se pitää sisällään tiedonluonnin sekä muuntumisen jatkuvuuden. Mallin neljä vaihetta ovat osa jatkuvaa prosessia, jolla luodaan uutta tietämystä sekä osaamista. (Nonaka & Takeuchi, 1995.) Prosessin jatkuvuus on hyvin tärkeässä roolissa, koska se lisää myös innovoinnin jatkuvuutta. Kilpailu yritysten välillä on valtavasti kovaa nykypäivänä ja ollakseen tehokas markkinoilla, yrityksen tulee olla

innovatiivinen. Mitä tehokkaammin ja nopeammin yritys pystyy luomaan ja hyödyntämään tietämystä, sitä enemmän se pystyy innovoimaan (Lynn, Skov & Abel, 1999). Tämän lisäksi on todettu, että jatkuvalla tietämyksen luonnin ja sen hallinnalla on vaikutuksia organisaation uudistumiseen (Dougherty, 1992). Jos organisaatiokulttuuri on sellainen, joka panostaa tietämykseen ja sen jatkuvaan luontiin, on organisaatio sitä kautta huomattavasti uusiutuvampi, joka on nykypäivänä elinehto useille yrityksille. Uusiutumista voi tapahtua esimerkiksi yrityksen sisäisten prosessien osalta, tarjottavien palveluiden osalta tai käytettävän liiketoimintamallin osalta.

Jatkuvuus on näin ollen suuressa roolissa tietämyksen hallinnassa. Yrityksen sisäinen tietämyksen luonti toistaa iteratiivisesti aiemmin mainittuja neljää SECI-mallin ulottuvuutta. Prosessi käynnistyy yksilötasolta, koska yksilöt ovat niitä tekijöitä, jotka jakavat hiljaista tietoa. Sitä kautta tieto alkaa levitä organisaation sisällä ja uuden tiedon luonti mahdollistuu. Leviämistä tapahtuu hiljalleen tiimien sisällä, josta se kasvaa tiimien väliseksi ja niin edelleen organisaation eri yksiköihin. Tiedonluonnin prosessi voi jatkua jopa organisaation ulkopuolelle, jos tehdään esimerkiksi yhteistyötä muiden yritysten kanssa uusien tuotteiden tai palveluiden luomiseksi. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Useassa tapauksessa tietämyksen hakeminen toisaalta voi olla kannattava ratkaisu. Organisaatiot kohtaavat usein tilanteita, jolloin heillä ei esimerkiksi ole tarvittavaa osaamista yrityksen sisällä, jolloin se on hankittava ulkopuolisesta kohteesta. Cavusgil tutkimusryhmineen (2003) on tutkinut erityisesti sitä, kuinka hiljaista tietoa on mahdollista hankkia muualta kuin yrityksen sisältä innovoinnin tehostamiseksi. Tulosten perusteella siirtyvän hiljaisen tiedon laatu ja määrä perustuu usein kahden yhteistyöyrityksen läheisyyteen. Läheisyys viittaa yritysten väliseen luottamukseen sekä tiedonkulkuun niiden välillä. Tiedonsiirron tulee olla tehokasta sekä täsmällistä, jotta molemmilla osapuolilla on ajantasainen tietämys saatavilla. Koko yhteistyöprosessin tulee olla avointa, jotta tietämystä tarvitseva yritys voi antaa täsmälliset vaatimukset ja tietämystä tarjoava yritys pystyy tehokkaasti vastaamaan näihin vaatimuksiin. (Cavusgil, ym., 2003.)

## 2.6 Ba

Tietämyksen hallintaan liittyy vahvasti käsite *'ba'*. Se on japaninkielinen termi ja käännettynä tarkoittaa tilaa tai paikkaa. Se voidaan määritellä myös jaettuna kontekstina, jossa tietämystä jaetaan, käytetään sekä syntyy. Käsite vastaa kysymykseen: missä tietämys sijaitsee? Nonaka ja Konno (1998) sovelsivat käsitteen tietämyksen hallintaan ja *'ba'* voi ilmentyä joko fyysisenä (esim. toimisto), virtuaalisena (esim. viestintäkanava) tai henkisenä (esim. jaetut kokemukset). Tämä tila edesauttaa tietämyksen luontia yksilön tai kollektiivin tasolla. (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Koyama & Konno, 2000.)

*'Ba'* voidaan jakaa SECI-mallin tavoin neljään eri osioon. Se sisältää jonkin verran yhtäläisyyksiä kyseiseen malliin ja ne ovatkin läheisesti tekemisissä

toistensa kanssa. Ensimmäinen osio on *alkunsa saava ba* (engl. originating ba), joka tarkoittaa tilaa, jossa tietämyksen luonti alkaa. Se on tila, jossa yksilöt jakavat omaa tietämystään, osaamistaan sekä kokemuksiaan ilman ennako-odotuksia tai rajoitteita. *Alkunsa saava ba* esittää myös SECI-mallissa olevaa sosiaalistamisen vaihetta. Toinen osio on *vuorovaikuttava ba* (engl. dialoguing ba), joka mahdollistaa dialogin yksilöiden välillä ja sitä kautta hiljaisen tiedon jakamisen ja muuntumisen eksplisiittiseksi. SECI-mallin mukaan ulkoistamisen vaihe tarkoittaa tiedon muuttamista eksplisiittiseksi, joten tämä osio esittää sitä. Kolmas osio on *yhdistävä ba* (engl. cyber ba), joka tarjoaa tilan virtuaaliselle eksplisiittisen tiedon yhdistelylle ja sitä kautta uuden luomiselle ja näin ollen esittää ulkoistamisen vaihetta SECI-mallista. Se mahdollistaa huomattavan nopean tiedon jaon virtuaalisuuden kautta, koska siten voidaan tavoittaa valtava määrä ihmisiä sekunneissa. Neljäs ja viimeinen osio on *harjoittava ba* (engl. exercising ba), joka tarjoaa tilan ja kontekstin, jossa eksplisiittinen tieto voidaan muuttaa hiljaiseksi. Muuttuminen voi olla esimerkiksi sitä, kun yksilö opettelee uuden asian tekemistä tai mentori ohjaa mentoroitavaa ja tämä esittääkin vuorostaan SECI-mallin sisäistämistä. (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, ym., 2000.)

Organisaatiokulttuurilla on myös tämän mahdollistamisessa suuri rooli (Virtainlahti, 2009). Hänen mukaansa organisaatiokulttuuriin tulee olla avoin ja vapautunut, jotta organisaation on mahdollista luoda erilaisia *ba*-tiloja. *Ba*-tilalla Virtainlahti (2009) tarkoittaa eräänlaista paikkaa, jossa työntekijät voivat toimia vapautuneesti ja jakaa hiljaista tietoaan kollegoille ja sitä kautta myös luoda uutta tietoa ja tietämystä. Kirjailijan mukaan hiljaisen tiedon jakamisen edellyttäjänä on luottamuksellinen ja toimiva yhteys kollegoiden välillä. (Virtainlahti, 2009.)

*Ba*-tila voi kuulostaa vaikeasti saavutettavalta ja vaikeasti ymmärrettävältä, mutta siihen on mahdollista päästä. Käsitteen esiintuojat Nonaka ja Konno ovat sanoneet, että muun muassa suomalainen sauna on hyvä esimerkki *ba*-tilasta. Tarkemmin ajateltuna heidän mielteensä on relevantti ja järkeenkäyvä. Sauna on suomalaisille tärkeä paikka rentoutua ja sitä kautta keskustella kaikenlaisista asioista rohkeasti ja avoimesti. Virtainlahden (2009) mukaan olisikin tärkeä pystyä luomaan fyysisesti työpaikoille tai virtuaalisesti *ba*-tiloja, joissa olisi avoin ja rento ilmapiiri, ja ihmiset voisivat toimia vapautuneesti näissä.

## 2.7 Kirjallisuusosion läpikäynti ja relevanttiuden osoittaminen

Tässä luvussa käydään taulukon muodossa läpi aiempi kirjallisuusosio ja sen eri osasten relevanttius. Kirjallisuusosio on jaoteltu taulukkoon aihealueittain alaotsikoiden mukaan ja niiden relevanttiutta tarkastellaan kolmesta eri kulmasta: kartoittavaa, rajaavaa tai analyysin kannalta olennaista.

TAULUKKO 4. Kirjallisuusosion relevanttius.

Osa-alue	Relevanttius	Muut huomiot
Tiedon hierarkia	Kartoittavaa, rajaavaa	Osa-alue jakaa tiedon eri tasoille ja sen avulla osoitetaan, mihin tiedon osiin tämä tutkielma keskittyy.
Hiljainen ja eksplisiittinen tieto	Rajaavaa, analyysin kannalta olennaista	Osa-alue jakaa tutkielman kannalta tärkeän tietämyksen käsitteen kahteen osaan, joita molempia käsitellään analyysissä erittäin kattavasti. Rajaa samalla tutkielmaa pienempään osaan tiedon hierarkian sisällä.
Hiljaisen tiedon hallinta, jakamiseen vaikuttavat tekijät, jakamistavat sekä hyödyt	Kartoittavaa, analyysin kannalta olennaista	Hallinnan osa-alue on etenkin kartoittavaa, koska se tutkii organisaatioiden sisäistä toimintaa hiljaiseen tietoon liittyen. Osio hiljaisen tiedon jakamistavat peilaa vahvasti analyysiin, koska kirjallisuus saa joko tukea tai vastustusta tosielämän kokemuksilta. Kokonaisuudessaan varsin olennainen osa-alue analyysin kannalta.
Tietämyksen hallinta ja organisaatiokulttuuri	Kartoittavaa, osittain rajaavaa	Osa-alue, joka kartoittaa tietämyksen hallinnan kannalta tärkeitä aiheita. Rajaa osittain tutkielmaa, mutta ei ole analyysin kannalta kovin olennainen osio.
SECI-malli	Rajaavaa, analyysin kannalta olennaisinta	Rajaa tutkielman aihetta entistä tarkemmin, on analyysin kannalta kaikista olennaisin osanen, koska analyysi jakautuu SECI-mallin ulottuvuuksien mukaan eri osiin.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI

Tämän pro gradu -tutkielman pohjana toimii aiemmin esitelty kirjallisuusosio. Se pyrki avaamaan tietämyksen hallintaa ja etenkin hiljaista tietoa organisaatiokontekstissa mahdollisimman selkeästi ja kattavasti, jotta käsite ja sen ulottuvuudet sekä ominaisuudet avautuvat lukijalle mahdollisimman hyvin. Kirjallisuusosiossa pyrittiin myös vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *"mitkä ovat tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja"*. Aihetta on tutkittu paljon viime vuosina, joten tuoretta kirjallisuutta ja erilaisia tutkimustuloksia oli huomattava määrä tarjolla.

Tässä tekstiluvussa käsitellään valittua tutkimusmenetelmää ja empiiristä aineistoa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui pohdinnan jälkeen lopulta kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii aina tutkimaan jotain yhteiskunnallista ilmiötä tai tosielämän asiaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004), joka käy tässä tutkimuksessa toteen. Aineistoksi valittiin niin kutsuttu harmaa kirjallisuus, joka pitää sisällään muun muassa konsultti-, raportti- sekä blogikirjallisuutta, ja ei ole tieteellistä tekstiä (Auger, 1998). Harmaa kirjallisuus valikoitui tutkimusaineistoksi syystä, että siitä on mahdollista löytää nykypäivän trendejä, käytännön esimerkkejä työelämästä sekä esimerkiksi konsulttien kokemia parhaita käytänteitä. Täten voidaan todeta, että valittu aineisto on hyvin samankaltainen esimerkiksi haastattelujen kanssa. Aineistosta pyrittiin löytämään kirjallisuutta tukevia esimerkkejä hiljaisen tiedon jakamisesta sekä siihen liittyvistä haasteista tosielämästä.

Sisällönanalyysi tarkoittaa yleensä dokumenttien analysointia ja tässä tutkielmassa käytettävä aineisto sisältää pelkästään dokumentteja. Sisällönanalyysillä pyritään tutkimaan ilmiöitä ja kuvaamaan sitä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sillä pyritään myös kuvaamaan tutkittujen dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään deduktiivista sisällönanalyysia, joka tarkoittaa sitä, että tutkimus perustuu aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2008). Aineiston analyysi pohjautuu aiempaan teoriaan SECI-mallin kautta, joka ohjaa koko tutkimusta varsin kattavasti. Näin ollen deduktiivinen

sisällönanalyysi on pätevä ja perusteltu valinta tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi.

### 3.1 Tutkimuksen suunnittelu

Koko pro gradu -tutkielman suunnittelu lähti käyntiin vuoden 2021 alkupuolella. Prosessi alkoi ideariihellä, josta kyseinen tutkielman aihe hiljalleen muodostui. Kirjoittajalla oli kokemusta tietämyksenhallinnan (engl. knowledge management) tutkimuksesta jo kandidaatin tutkielmasta, joten oli mielekästä jatkaa tutusta aiheesta myös kyseistä tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli löytää viitekehystä aiemmasta tutkimuksesta empiirisen osion tueksi. Viitekehyykseksi päädyttiin lopulta valitsemaan tietämyksen hallinnan tutkimusalueella varsin tunnettu SECI-malli, joka kuvaa tietämyksen konversiota sen eri muodoissa. Hiljainen tieto nousi käsitteenä esiin ja sen tutkimista varten pyrittiin löytämään ajankohtainen ja kiintoisa näkökulma. Lopulta tutkimuksen aihepiiriksi valikoitui hiljaisen tiedon hallinta ja jakaminen organisaatioissa. Tutkimusprosessin aikana aihe tarkentui hiljaisen tiedon jakamisen keinoihin ja haasteisiin, joiden etsimiseen harmaa kirjallisuus tarjosi ajatusaineiston tueksi.

### 3.2 Aineisto

Tämän pro gradu -tutkielman aineistona käytetään harmaata kirjallisuutta. Aihetta voisi tutkia myös erilaisten kyselyiden tai haastattelujen kautta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään harmaan kirjallisuuden tutkimukseen. Harmaa kirjallisuus eli konsultti-, raportti- ja blogikirjallisuus on valittu käytettäväksi aineistoksi, koska sen avulla teoriaa voi peilata tosielämään ja on mahdollista löytää ajankohtaista sisältöä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tässä yhteydessä harmaaksi kirjallisuudeksi lasketaan mukaan myös käytännön asiat akateemisissa lehdissä ja kyseisiä on mukana muutama. Konsulttikirjallisuudesta on mahdollista löytää todellisia ja toimiviksi koettuja tapoja hiljaisen tiedon jakamiselle, koska konsulttiorganisaatioiden toiminta pohjautuu äärimmäiseen asiantuntijuuteen sekä osaamiseen. Näiden lisäksi aineistosta pyrittiin löytämään joko tukea tai eroavaisuuksia aiemmalle tutkimukselle sekä teorialle. Aineistosta löydettiin sekä yleisen tason pohdintoja ja raportteja että yritysten valmiita palveluita tai tuotteita, joilla he pyrkivät ratkomaan hiljaisen tiedon ongelmia.

Aineiston etsiminen tapahtui pääosin Googlen hakukoneen avulla sekä eri organisaatioiden nettisivujen kautta. Hakusanoina aineiston etsinnässä käytettiin muun muassa seuraavia: tacit knowledge sharing, tacit knowledge management, effective use of tacit knowledge, challenges in managing tacit knowledge. Relevanttia aineistoa löytyi huomattava määrä ja suurin osa oli viimeisien vuosien aikana tehtyjä ja lopulta päädyttiin valitsemaan 14 eri tekstiä.

Nämä tekstit koostuvat sekä suurten konsulttiyritysten raporteista että erilaisista blogikirjoituksista. Käytetystä aineistosta yksi oli suomenkielinen ja loput 13 englanninkielisiä. Englanninkielistä aineistoista tehdyt suorat lainaukset on käännetty suomeksi tutkielman selkeyden takia. Seuraavassa taulukossa on esitelty empiirinen aineisto.

TAULUKKO 5. Listaus empiirisestä aineistosta.

Tekstin tekijä	Tekstin otsikko	Julkaisuvuosi
Harvard Business Review	What's your strategy for managing knowledge?	1999
Ilmarinen	Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista - keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen	2013
Deloitte	Simplification of work: knowledge management as a solution	2015
ThoughtFarmer	Opening up silos with communities	2018
Slack	Knowledge sharing is caring	2019
ThoughtFarmer	How 4 organizations used their intranet to support knowledge management	2019
Harvard Business Review	How virtual teams can better share knowledge	2020
Helpjuice	Tacit knowledge: definition, examples, and importance	2020
IBM	Knowledge management	2020
Atlassian	Knowledge sharing best practices	2021
Claromentis	How to make knowledge management simple using an intranet	2021
Deloitte Insights	The new knowledge management	2021
Panopto	How to help remote teams share knowledge effectively	2021
Slack	Work smarter with knowledge sharing	2021

Aineiston analyysi toteutettiin sisältöanalyysinä, joka tarkoittaa käytännössä tekstipohjaisen aineiston analysointia. Analyysi toteutettiin siten, että aineistolle esitettiin erilaisia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin löytämään tekstien sisältä konsulttien ajatuksia. SECI-malli toimi jatkuvasti pohjana analyysissä, koska sen neljä eri ulottuvuutta olivat läsnä. Tämä tapahtui siten, että analyysiluku jaettiin neljään osaan SECI-mallin eri ulottuvuuksien mukaan. Aineistolle esitetyt kysymykset luetellaan seuraavaksi:

- *Mitkä ovat tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja harmaassa kirjallisuudessa?*
- *Mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy harmaassa kirjallisuudessa?*
- *Millä tavoin SECI-mallin eri ulottuvuudet painottuvat aineistossa?*
- *Mitä hiljaisen tiedon haasteita organisaatiot pyrkivät ratkomaan omilla tuotteillaan tai palveluillaan?*

Näiden kysymysten avulla aineistosta pyrittiin löytämään konkreettisia tuloksia. Osa kysymyksistä on tutkielman tutkimuskysymyksiä ja osa toimii apukysymyksinä, jotta analyysistä saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa.

### 3.3 Aineiston analyysi

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyritään analysoimaan kerättyä aineistoa aiemman teorian avulla. Pohjana analyysille käytetään aiemmin tekstissä esiteltyä Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-mallia, joka kuvastaa organisaation sisäistä uuden tietämyksen luontia sekä tiedon muuntumista erilaisiin muotoihin. Kerätty aineisto sisältää tosielämän esimerkkejä sekä konsulttien ajatuksia hiljaisen tiedon hallinnasta, josta pyrittiin löytämään erilaisia valtavirtoja hiljaisen tiedon jakamisen tavoista. Lisäksi pyrittiin löytämään harmaan kirjallisuuden esittämiä ongelmia hiljaisen tiedon jaossa ja niihin mahdollisesti löydettyjä ratkaisuja.

Erilaiset hiljaisen tiedon jakamisen keinot jaoteltiin eri SECI-mallin ulottuvuuksiin, jota käytetään aineiston analyysin pohjana. Jokaisella SECI-mallin ulottuvuudella on ominaispiirteitä ja hiljaisen tiedon jakamisen keinot jaettiin ominaispiirteiden avulla oikeisiin ryhmiin. Tämän tekstiluvun järjestys etenee siten, että SECI-mallin ulottuvuudet käydään läpi ja niiden yhteydessä analysoidaan sekä yleisen tason aineistoja että organisaatioiden tarjoamia valmiita ratkaisuja. Aineiston relevanttiuden ja yleistämisen kannalta on todettava, että etenkin yleisen tason aineistot ovat yksilöiden tai organisaatioiden tekemiä ja näin ollen ne perustuvat kyseisten henkilöiden omien kokemusten tai ajatusten pohjalle. Täten ne eivät ole universaaleja totuuksia, vaan alan asiantuntijoiden kokemia ongelmia sekä parhaita käytänteitä hiljaisen tiedon kontekstissa.

#### 3.3.1 Sosiaalistaminen

Sosiaalistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtymistä yksilöltä toiselle verbaalisesti tai non-verbaalisesti (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sosiaalistaminen on SECI-mallin ulottuvuuksista se, joka on tärkein tämän tutkimuksen kontekstissa. Tämä johtuu siitä, että muut ulottuvuudet pitävät sisällään osittain myös eksplisiittisen tiedon siirtymistä ja näin ollen sosiaalistaminen on ainut, joka käsittää vain hiljaista tietoa.

Seuraavat alaluvut käsittelevät sosiaalistamisen keinoja, siihen liittyviä haasteita sekä mahdollisia ratkaisuja näihin haasteisiin. Sosiaalistaminen on yleisesti koettu kasvotusten tapahtuvana toimintana ja tämä on ollut viimeisten vuosien aikana suuressa murroksessa covid-19 pandemiasta johtuen. Näin ollen on kiintoisaa nähdä, millaisina painotuksina se mahdollisesti näkyy harmaassa kirjallisuudessa.



### 3.3.2 Sosiaalistamisen yleisen tason aineistoja

Kerätyn aineiston ainoa suomenkielinen raportti oli Ilmarisen raportti erilaisista keinoista hiljaisen tiedon jakamiseen. Heidän raporttinsa motiivointi pohjautuu sille, että jopa 95 prosenttia organisaatioiden tietovarannoista voi olla työntekijöiden hiljaista tietoa ja näin ollen muiden kuin organisaation omistamaa (Ilmarinen, 2013). Hiljaisen tiedon jakamisella ja hyödyntämisellä on siis Ilmarisen mukaan valtava merkitys, jotta isompi osa tietovarannoista saadaan hyödynnettyä ja organisaation yhteiseen käyttöön. Raportissa esitellään monia erilaisia tapoja hiljaisen tiedon jakamiseen, joista esiin nousi mentorointi, koska se oli esillä myös hyvin paljon alan tieteellisessä kirjallisuudessa.

”mentorointi on mainio keino jakaa hiljaista tietoa; siinä välittyy organisaation ja toimialan arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita ja tapoja.” Ilmarinen, 2013.

Mentorointi käsitetään usein kahden ihmisen välisenä vuorovaikutussuhteena (Alred & Garvey, 2019) ja etenkin uuden ja kokeneemman työntekijän välisenä toimintana. Kuten Ilmarisen (2013) raportista käy ilmi, se on heidän mielestään hyvä tapa tutustuttaa uutta työntekijää organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Raportin mukaan mentorisuhteen on oltava avoin, luottamuksellinen sekä sitoutunut. Voidaan siis tulkita, että näitä ominaisuuksia on mahdollistettava, jotta jakamista voi todella tapahtua. Etenkin sitoutuneisuus on erittäin tärkeässä roolissa. Sekä mentorin että mentoroitavan tulee olla aktiivisia ja sitoutuneita, jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa tai vastaanottaa. (Ilmarinen, 2013.) Vaikka isoin vastuu yleensä onkin mentorilla, jotta hän jakaa tietoa, on myös mentoroitavalla oma vastuu tiedon vastaanottamisesta sekä hyödyntämisestä. Pelkkä hiljaisen tiedon siirtely ei itsessään tuota tuloksia tai apua, vaan sitä on osattava myös käyttää ja hyödyntää. Näin ollen sosiaalistamisen lisäksi sisäistäminen on tärkeässä roolissa mentoroinnissa, koska esimerkiksi uuden työntekijän tulisi sisäistää hänelle kerrottua tai opetettua tietoa, jotta se voi olla hyödyksi.

Harvard Business Review'n (2020) raportti käsittelee myös aiemmin esitettyä mentoroinnin toimivuutta. Tämä akateeminen lehti oli toteuttanut käytännönläheisen tutkimuksen, jossa tutkittiin hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymistä kokeneemmilta huippumyyjiltä kokemattomille. Tutkimuksessa oli erilaisia testiryhmiä, joista ensimmäisessä oli myyjäpareja, jotka pitivät kahdenkeskeisiä palavereja säännöllisesti. Toinen ryhmä sisälsi myyjiä, joilla ei ollut tapaamisia, vaan ainoastaan onnistumisista palkittiin ulkoisilla kannustimilla. Kolmannessa ryhmässä oli käytössä molemmat edellä mainitut keinot ja viimeisin ryhmä oli kontrolliryhmä, jolla ei ollut kumpaakaan käytössä. Tutkimus paljasti, että selkeästi suurin vaikutus myyntituloksiin oli ensimmäisellä testiryhmällä. Tulokset paranivat huomattavasti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ohjattujen tapaamisten ansiosta. Etenkin työntekijät, jotka saivat parikseen parhaimpia myyjiä, menestyivät jatkossa erityisen hyvin. (HRB, 2020.)

Ohjatut tapaamiset nähdään tässä yhteydessä aiemmin mainittuna formaalina mentorointia. Mentoroinnille oli annettu johdon toimesta tietynlainen ohjeistus eikä se ollut vain vapaamuotoista. Kahdenkeskeiset tapaamiset olivat ennalta sovittuja, jolloin työntekijöiden oli vaivatonta noudattaa niitä. Lisäksi työntekijöiden piti tehdä hieman itsereflektointia omasta työskentelystä ennen jokaista tapaamista, joita sitten käsiteltiin myös niissä tapaamisissa. Karkoulian ja kollegat (2008) nostivat omassa tutkimuksessaan esiin formaalin mentoroinnin epäkohdan, että se voi johtaa huonoon lopputulokseen, jos mentoroitava ei tiedä mihin hänelle jaettua tietoa tulee käyttää. Harvard Business Review'n (2020) teettämässä tutkimuksessa ei kuitenkaan esitettyä ongelmaa havaittu, koska sekä mentorit että mentoroitavat tiesivät tapaamisten tavoitteet ja ohjeistus johdolta oli selkeä. Näin ollen kyseisen raportin tulokset tukevat ajatusta, jonka mukaan formaalia mentorointia voi toteuttaa myös onnistuneesti.

Atlassianin (2021) blogikirjoitus tuo myös esiin mentoroinnin yhtenä tietämyksen jakamisen parhaimpana käytänteenä. Heidän kirjoituksensa keskittyy aihealueeseen etenkin uuden työntekijän kautta. Tekstin mukaan on tärkeää tarjota perehdyttävälle työntekijälle muutakin kuin vain erilaisia manuaaleja ja ohjeistuksia työn alkuvaiheessa, esimerkiksi havainnointi tai "kaverijärjestelmä" voivat heidän tulkintansa mukaan toimia.

"uudelle työntekijälle on otettava aikaa havainnoida henkilöä, joka tekee samaa työtehtävää, jotta voi päästä helpommin käsiksi spesifiin osaamiseen, jota ei välttämättä koulutusmanuaaleista löydy." Atlassian, 2021.

Havainnointi oli nostettu aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa jonkin verran esiin tietämyksen jakamisen keinona. Havainnoinnin merkitys on kuitenkin varsin toimialariippuvainen. Esimerkiksi työtä, jossa tarvitaan spesifejä kädentaitoja, on kannattavaa havainnoida, koska kyseisessä tapauksessa hiljaista tietoa siirtyy myös non-verbaalisesti. Toisin kuin esimerkiksi toimistotyössä havainnointi ei välttämättä ole niin tehokas keino perehdyttämiseen kuin esimerkiksi koulutusmateriaalit tai mentorointi. Havainnointi voidaan kokea SECI-malliin peilattaessa joko sosiaalistamisena tai sisäistämisenä tai molempina. Kun uusi työntekijä havainnoi kokeneemman työntekijän työtä, hän oppii uutta ja sosiaalistaminen tapahtuu non-verbaalisesti. Toisaalta samalla uusi työntekijä tekee aivotyötä ja pyrkii samalla sisäistämään havainnoimaansa asiaa, jonka onnistuessa tapahtuu sisäistämistä. Tästä johtuen se ei suoranaisesti ole keino, jolla hiljaista tietoa voidaan jakaa.

"Kaverijärjestelmällä" tarkoitetaan systeemiä, jossa jokaisella uudella työntekijällä on kokeneempi työntekijä apunaan (Atlassian, 2021). Käytännössä puhutaan siis samasta asiasta kuin mentorointi. Atlassianin (2021) mukaan mentorointi on erityisen tärkeää, koska se tarjoaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden kääntyä kysymyksissä tai ongelmissa mentorin puoleen. Mentorilla on oletettavasti myös vaikutuksia työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Mentori voi tukea ja tsemjata alkuvaiheessa, koska uusi työ on monelle aina stressaavaa aikaa. (Atlassian, 2021.)

Edellä esitetyt aineistot ovat keskittyneet enemmän hiljaista tietoa koskeviin ongelmiin ja mahdollisiin ratkaisuihin yleisellä tasolla. Mentorointi voidaan tietysti kokea konkreettisenä ratkaisuna etenkin sosiaalistamisen lisääjänä, mutta kyseiset aineistot eivät tarjoa tarkempia toimintatapoja mentoroinnin toteuttamiseen. Nykypäivän globaalissa sekä etätöihin keskittyneessä työelämässä on tärkeää löytää tyyliin sopivia ratkaisuja ja pelkkä kasvotusten tapahtuva mentorointi ei ole mahdollista. On siis löydettävä muitakin ratkaisuja ja seuraavaksi esitellään harmaasta kirjallisuudesta esiin nousseita palveluita, joilla yritykset pyrkivät ratkomaan etenkin sosiaalistamisen eli hiljaisen tiedon jakamisen haastetta.

### 3.3.3 Mahdollisia ratkaisuja sosiaalistamisen haasteeseen

Seuraavaksi esitellään ja analysoidaan eri yritysten kehittämiä tuotteita tai palveluita, joilla he pyrkivät ratkaisemaan sosiaalistamiseen liittyviä ongelmia. Kuten aiemmin mainittiin, sosiaalistaminen on kahden tai useamman ihmisen välistä vuorovaikutusta, jossa hiljainen tieto siirtyy toiselta toiselle. Nykypäivän etätö on vaikeuttanut tätä huomattavasti, koska yleisesti ottaen sosiaalistaminen on tapahtunut kasvotusten. Etätöistä huolimatta iso osa yrityksistä on selvinnyt korona-ajasta loistavasti, joten voi perustellusti olettaa, että etätöet ovat tulleet jäädäkseen. Moni yritys onkin jo siirtynyt toimintatapaan, jossa työtä voi tehdä täysin etänä lokaatiosta riippumatta tai hybridiversiolla.

Muun muassa Slack Technologies on yksi organisaatioista, joka on pyrkinyt helpottamaan sosiaalistamisen haasteita oman palvelunsa avulla. Slack on yritysten suuressa suosiossa oleva pikaviestinsovellus, jonka saa puhelimelle, tabletille tai tietokoneelle. Se mahdollistaa reaaliaikaisen keskustelun kahden tai useamman ihmisen välillä paikasta riippumatta. Sen lisäksi Slackissa käydyt organisaation sisäiset keskustelut tallentuvat tietokantoihin, joten ne ovat käytettävissä myös myöhemmin. Näin ollen työntekijät voivat erilaisten hakusanojen avulla hakea tietoa jostain tietystä asiasta, kun sitä tarvitsevat. (Slack, 2021.)

Slack pyrkii toimimaan sosiaalistamisen kannalta etenkin mahdollistajana. Hiljaisen tiedon siirtyminen toiselta toiselle vaatii viestinvälityksen ihmisten välillä, johon Slack pyrkii antamaan mahdollisuudet. Kahden tai useamman ihmisen keskustelussa hiljaista tietoa siirtyy ihmisten toimesta, mutta harmaan kirjallisuuden perusteella sitä voidaan siirtää muillakin tavoin Slackin avustuksella. Kun viestit tallentuvat palvelimille jatkokäyttöä varten, heidän mukaansa niitä on helppo hakea erilaisin hakusanoin tai suodattimien avulla. (Slack, 2021.) Koen, että tiedonhaku ja etsiminen muiden käymistä keskusteluista on samalla tavalla sosiaalistamista. Vaikka hiljainen tieto onkin tässä tapauksessa kirjattua, kun se on viesteillä lähetetty, se silti säilyy hiljaisena, koska sitä ei ole vielä yleistetty tai muutettu eksplisiittiseksi. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon raja on joissain tapauksissa häilyvä, mutta on perusteltua olettaa, että hiljainen tieto ei läheskään aina muutu heti eksplisiittiseksi, kun se kirjataan vain ylös. Jos taas yksittäisen työntekijän henkilökohtainen tieto tai osaaminen kirjataan

esimerkiksi yrityksen yleisiin toimintaoppaisiin, niin silloin hiljainen tieto on jo muuttunut eksplisiittiseksi.

Slack tuo omissa kanavissaan jonkin verran esiin applikaation käytön tuomia etuja. He kiinnittävät huomioita etenkin ajankäytön tehostumiseen sekä tietojen säilymiseen (Slack, 2021). Ajankäytön tehostuminen ilmenee siten, että tiedon etsiminen vie huomattavasti vähemmän aikaa. Slackin mukaan heidän hyvin toteutettu tiedon suodattaminen nopeuttaa hakua huomattavasti (Slack, 2021). Yksi tietämyksen hallinnan päätavoitteista on nimenomaan tiedon oleminen oikeassa paikassa tai oikealla henkilöllä oikeaan aikaan ja harmaan kirjallisuuden pohjalta Slack pyrkii ratkaisemaan juuri tätä haastetta. Tietojen säilyminen liittyy vahvasti myös ajankäytön tehokkuuteen. Kuten aiemmin mainittiin, muun muassa keskusteluhistoriat jäävät talteen ja työntekijät voivat etsiä näistä tietoa myöhemmin. Ajankäytön näkökulmasta katsottuna on erittäin edistyksestä, että työntekijä voi muutamalla hiiren napautuksella ja hakusanalla hakea tietoa monta vuotta vanhasta keskustelusta ja löytää haluamansa tiedon sekunneissa. Näin nopeaa tiedon etsimistä olisi käytännössä mahdotonta toteuttaa kasvotusten tai ilman mitään teknologisia apuvälineitä. Ajankäyttö nousi tieteellisessä kirjallisuudessa haasteeksi ja tässä kohtaa voidaan huomata, että harmaa kirjallisuus pystyy tuottamaan toimintatavan sen kumoamiseksi, vaikkakaan sen toimivuutta ei tässä tutkimuksessa pystytä testaamaan.

Vaikka Slack toimii mahdollistajana sosiaalistamiselle, sen toteutuminen todellisuudessa vaatii paljon muutakin, muun muassa ihmisten osallistumisen. Tähän vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuuri ja Dalkirin (2011) esittelemä *'tietämystä jakava kulttuuri'* voisikin olla toimiva ratkaisu. Sosiaalistaminen vaatii pohjimmiltaan paljon työntekijöiden välistä yhteistyötä ja sen toteutuminen lähtee liikkeelle organisaatiokulttuurista. Dalkirin (2011) mukaan *'tietämystä jakava kulttuuri'* panostaa tietämyksen jakoon, kannustaa työntekijöitä siihen erilaisin kannustein ja palkinnoin sekä seuraa aktiivisesti sen toteutumista. Slackin applikaatio ei voi itsessään toteuttaa sosiaalistamista organisaatioissa vaan toimii mahdollistajana sekä apuvälineenä ja näin ollen organisaatiokulttuuri on kaiken pohjana. Aineiston pohjalta voidaan havainnoida, että Slack pyrkii ratkomaan etenkin sosiaalistamisen haastetta palvelunsa avulla. Asiaa käsitellään lisää vielä muidenkin ulottuvuuksien osalta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että oikeanlaisen organisaatiokulttuurin kanssa Slackin palvelu voi toimia ratkaisuna sosiaalistamisen ongelmiin, joskin toisessa ympäristössä se voi toimia ja toisessa ei.

Toinen aineistosta löytnyt palvelu on Panopton videoapplikaatio. Kuten aiemmassakin tapauksessa, ajankäytön heikko laatu nousee tässäkin konsulttitekstissä haasteeksi. (Panopto, 2021.) Hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen vähentää organisaation kokonaisvaltaisen tiedon määrää ja samalla lisää ongelmia ajankäytön saralla. Jos työntekijöiden omistama hiljainen tieto ei ole muiden saatavilla esimerkiksi yhteisissä tietokannoissa, ajankäytön haasteet lisääntyvät, koska haluttua tietoa voidaan joutua etsimään huomattavankin kauan. Tämän lisäksi ongelmaksi voi koitua se, että haluttu tieto on saatavilla

kollegalta, mutta sen saantia joudutaan odottamaan kauan syystä tai toisesta. Panopto suoritti vuonna 2018 yhdessä YouGov:n kanssa tutkimuksen, jossa tutkittiin tehottoman tietämyksen jaon ja hallinnan vaikutuksia organisaation ja sen työntekijöihin. Käytännön tason tulokset olivat melko hälyttäviä, koska sen mukaan työntekijät odottavat jopa viisi tuntia viikossa, että he saavat haluamansa tiedon haluamaltaan henkilöltä. Tämän lisäksi työntekijät kuluttavat noin kahdeksan tuntia viikossa tiedonhakuun ja etsintään. (Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report, 2018.) Oman näkemykseni mukaan kauan kulutettu aika tiedon etsintään ei ole pelkästään huono asia, koska samalla oppii uusia asioita, mutta lukemat ovat silti varsin suuria.

Panopton oma palvelu pyrkii ratkaisemaan etenkin tätä ajankäyttöön liittyvää haastetta. Heidän videoapplikaationsa avulla on mahdollista kuvata ja tallentaa kaikki mahdollinen mitä halutaan, esimerkiksi palaverit, ohjevideot, konferenssit tai koulutukset. Applikaatio luo automaattisesti yhteenvedot videoille, joilla he pyrkivät tehostamaan relevantin tiedon löytämistä. Applikaation perimmäisenä tarkoituksena on mahdollistaa jokaisen henkilökohtaisen osaamisen eli hiljaisen tiedon jakamisen muille kollegoille ja sitä kautta sen jatkuvan saatavuuden takaaminen jokaiselle työntekijälle. (Panopto, 2021.)

Sosiaalistamisen näkökulmasta ajateltuna Panopton videoapplikaatio tukee sitä. Ensinnäkin videoapplikaatio mahdollistaa ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen etenkin näin etätyöaikana, jolloin sosiaalistamista tapahtuu. Toisekseen mahdollisuus tallentaa erilaiset videokeskustelut, palaverit, konferenssit ja koulutukset tarjoavat mahdollisuuden siirtää hiljaista tietoa toiselta toiselle. Lisäksi videoiden tallennettavuus tarjoaa mahdollisuuden niiden läpikäyntiin tulevaisuudessa, jolloin yhden henkilön osaamista voidaan siirtää muille esimerkiksi useamman vuoden ajan. Videopuheluiden ja keskusteluiden tallennettavuus voi toisaalta luoda myös haasteita organisaatioille, koska osa työntekijöistä voi kokea epämiellyttäväksi sen, että joka ikinen käyty videokeskustelu tallennetaan muiden mahdollista jatkokäyttöä varten. Keskusteluissa saatetaan kuitenkin käydä liiketoiminnalle kriittisiä asioita läpi, jotka eivät kuulu jokaisen työntekijän tietoon, joten videoita on joka tapauksessa sensuroitava jossain määrin. Panopto kuitenkin vakuuttaa, että tietoturvan puolesta heidän applikaationsa on huippulaatua (Panopto, 2021). Kokonaisuudessaan Panopton palvelun tavoitteena on ratkoa hiljaisen tiedon jakamisen ja ajankäytön ongelmia. Aineiston pohjalta voidaan nähdä merkkejä siitä, että palvelulla on mahdollisuus ratkoa näitä ongelmia, mutta samaan aikaan palvelu ei ole universaali ratkaisu ongelmiin. Sekä Slackin että Panopton todellinen toimivuus on aihe, jota tulee jatkotutkia syvällisemmin ja riippumattomasti, koska tämän tutkielman aineisto on pääosin palveluiden itse tuottamaa.

Sosiaalistamista mahdollistava palvelu on myös Microsoft Teams-applikaatioon saatava lisäosa Icebreaker Bot. Bot jakaa viikoittain tiimin jäseniä pareihin sattumanvaraisesti ja järjestää heille tapaamisen. Se tarkistaa

molempien kalenterit ja valitsee sieltä vapaan ajan ja pari pitää kahden keskeisen keskustelun haluamastaan aiheesta. (Microsoft, 2021.)

Tämänkaltaisen palvelu voi täydellisessä skenaariossa olla loistava kehittämään avoimempaa organisaatiokulttuuria. Palvelun käyttö on vaivatonta, koska kenenkään ei tarvitse erikseen sopia tapaamisia, vaan "botti" hoitaa ne kaikille valmiiksi. Lisäksi kun joku muu sopii tapaamiset valmiiksi työntekijöiden puolesta, voisi olettaa, että ne myös toteutuvat helpommin. Jos työntekijät sopisivat tapaamisia itse, niin niitä tuskin järjestettäisiin viikoittain ja aina jonkun uuden kollegan kanssa esimerkiksi kiireen tai vastaavan syyn takia. (Microsoft, 2021.)

Etänä tapahtuvat tapaamiset toimivat hyvin esimerkiksi normaalitilanteessa järjestettävien kahvitaukojen korvikkeena. Niiden aikana voi keskustella mistä tahansa asiasta, kuten yleensä tehdään myös lounas- tai kahvitauon aikana ja näin ollen siirtää hiljaista tietoa toiselta toiselle. Ne ovat myös oivallisia tilanteita kysyä apua kollegalta, jos hän vaikka sattuu olemaan jonkun tietyn asian ammattilainen. Tähän voidaan liittää kirjallisuusosiossa käsitelty "ba". Se tarkoittaa paikkaa tai tilaa, jossa tietämys syntyy ja se voi olla myös virtuaalinen (Nonaka & Konnu, 1998). Voisiko ajatella, että virtuaaliset kahvitauot luovat oivallisen "ba":n eli otollisen paikan luoda ja jakaa tietämystä? Lisäksi voidaan pohtia, että tarjoaako esimerkiksi Slackin pikaviestintäapplikaatio tilan mahdolliselle tietämyksen jakamiselle?

Vaikka hyötyjä tapaamisista oletettavasti koituu, joutuvat organisaatiot myös miettimään mahdollisia ongelmia näiden tapaamisten kanssa. Osa henkilöstöstä on luonteeltaan enemmän introverteja ja viihtyvät paremmin omissa oloissaan. He voivat kokea tällaiset organisaation puolelta suunnitellut tapaamiset esimerkiksi ahdistavina tai turhina, joten tässäkin asiassa tulee huomioida erilaiset toiveet. Organisaatiokulttuurin kannalta on tietenkin tärkeää, että kaikki osallistuvat tällaiseen toimintaan, mutta ehkä juuri omien toiveiden pohjalta. Jollekin sopii paremmin viikoittaiset tapaamiset, kun taas toisille ehkä vain kerran kuussa.

### 3.3.4 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on SECI-mallin ulottuvuus, jossa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi. Kyseinen prosessi on paljon aikaa vievä, koska yksilön tai ryhmän hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi vaatii verifiointia ja teoriaa pohjaiseen. Erilaiset hypoteesit ja kielikuvat auttavat mallintamaan hiljaista tietoa paremmin ja niiden pohjalta voidaankin luoda uutta eksplisiittistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Ulkoistaminen voidaan nähdä samantyyppisenä toimintana kuin sosiaalistaminen, koska hiljainen tieto liikkuu molemmissa tavoissa. Tässä tutkimuksessa ne kuitenkin pidetään SECI-malliin pohjautuen toisista erillään siten, että sosiaalistaminen nähdään toimintana, jossa hiljainen tieto säilyy hiljaisena tietona, vaikka se siirtyykin toiselta toisella. Päinvastoin ulkoistaminen nähdään toimintana, jossa hiljaista tietoa siirtyy yksilöltä toiselle, mutta sen tavoitteena on muokata tiedosta eksplisiittistä ja universaalia.

### 3.3.5 Ulkoistamisen yleisen tason aineistoja

Harmaan kirjallisuus tulkitsee, että ulkoistamisen apuna olisi suotavaa käyttää asiantuntijaverkostoja, käytäntöyhteisöjä sekä tietokantoja tai intranettiä (Deloitte, 2015; ThoughtFarmer, 2018; Helpjuice, 2020; Claromentis, 2021). Ensimmäisenä käydään läpi asiantuntijaverkostojen vaikutusta ulkoistamiseen, joka oli etenkin Deloitteen (2015) raportissa paljolti esillä.

Deloitteen (2015) raportti suorastaan kehottaa asiantuntijaverkostojen käyttöön hiljaisen tiedon jakamisen keinona. On kuitenkin välihuomiona todettava, että raportin tuloksia ei voi yleistää toimivaksi jokaiseen tilanteeseen. Deloitte yrityksenä toimii laajasti konsultoinnin parissa ja näin ollen on hyvä pitää mielessä, että raportissa tuodaan esiin nimenomaan heidän kokemiaan parhaita käytänteitä, ei universaaleja totuuksia.

Käytännön tasolla asiantuntijaverkostojen luominen tarkoittaa sitä, että eri alojen tai aihealueiden asiantuntijoista muodostetaan verkostoja organisaatioiden sisällä. Näiden verkostojen avulla työntekijöiden on vaivattomampaa hakea tietämystä heille tuntemattomasta asiasta. Jos asiantuntijaverkosto on toteutettu onnistuneesti teknologian avulla, on raportin mukaan asiantuntijoiden ja tietämyksen etsiminen mahdollista. Asiantuntijaa voi etsiä esimerkiksi hakusanojen avulla, jonka jälkeen järjestelmä tarjoaa yhteyteen sopivan asiantuntijan yhteystiedot. (Deloitte, 2015.)

Asiantuntijaverkostoja pohdittaessa nousee esiin kysymys siitä, että onko hiljaisen tiedon jakaminen tasapuolista organisaation tasolla, kun tällainen verkosto on käytössä. Nousevatko eri aihealueiden asiantuntijat parempaan asemaan muihin työntekijöihin nähden? Johtaako tämä mahdollisesti epätasa-arvoon hiljaisen tiedon jakamisessa? Uskaltavatko "tavalliset" työntekijät enää jakaa omaa hiljaista tietoa kollegoilleen, jos he kokevat, että tietoa pitää vain kysyä asiantuntijoilta? Voiko tämä jatkossa vaikuttaa siihen, että hiljaisen tiedon kulkeutuminen organisaation sisällä ei enää olekaan vapaata ja mutkatonta?

Asiantuntijaverkostoiden käytöstä on harmaan kirjallisuuden ajatusten perusteella mahdollista hyötyä huomattavasti aiemmasta pohdinnasta huolimatta. Kuten Deloitte (2015) kokee, asiantuntijaverkostosta on vaivatonta löytää apua ongelmiin omassa työssä. Heidän mukaansa on mahdollista, että asiantuntijaverkoston käyttö lisää työntekijöiden halukkuutta kehittyä omassa työssään ja tulla entistä asiantuntevimmiksi. Toimiessaan se voi johtaa organisaation parempaan menestykseen tulevaisuudessa. Lisäksi Deloitte (2015) raportoi, että asiantuntijaverkoston avulla on mahdollista saada jaettua kriittistä osaamista muiden käyttöön, jotta se ei poistu yrityksestä esimerkiksi yhden asiantuntijan vaihtaessa työpaikkaa. Jos verkosto jakaa hiljaista tietoaan tehokkaasti, kaikkein kriittisin tieto on monen eri henkilön hallussa samaan aikaan. (Deloitte, 2015.) Se johtaa väistämättä siihen, että yhden irtisanoutuessa organisaatio ei joudu ongelmiin tiedon häviämisen takia. Nämä edellä mainitut hyödyt ovat asioita, joita voi mahdollisesti saavuttaa asiantuntijaverkoston täydellisellä toiminnalla, mutta täydellisyys vaatii paljon. Toimiessaan ne tukisivat organisaation sisällä etenkin sosiaalistamista sekä ulkoistamista, jotka

ovat etenkin hiljaisen tiedon liikkumisen kannalta erittäin kriittisiä SECI-mallin ulottuvuuksia.

Asiantuntijaverkostojen tärkeä tehtävä on myös se, että eri alojen asiantuntijat jakavat omaa hiljaista tietämystään mahdollisimman monelle yksilölle kollektiivisen tietämyksen lisäämiseksi. Jakamisen jälkeen tietämystä voidaan muokata erilaisten hypoteesien ja mallien pohjalta, koska tavoitteena on innovoida ja luoda uutta tietoa. Asiantuntijaverkostot ovat etenkin mahdollistajina ulkoistamiselle, koska ne altistavat työntekijät jakamaan omaa tietämystään. Harmaa kirjallisuus kokee, että jaon kautta yhä useampi asiantuntija pääsee tietoon käsiksi ja hiljaista tietoa voidaan alkaa prosessoimaan ja muuttamaan kohti eksplisiittistä tietoa, jotta tieto saadaan koko organisaation käyttöön. Tässäkin tapauksessa ohjeistus toimintaan on organisaation vastuulla, joten asian viestinnällä ja merkityksen luonnilla on tärkeä rooli. Työntekijöiden tulee kokea oman asiantuntijuuden jakaminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi, jotta se voi toteutua. Slackin (2019) blogitekstin perusteella etenkin työntekijöiden kokema *'psykologinen turvallisuus'* on tärkeää. Termi tarkoittaa sitä, että työntekijä ei koe tietämyksen jakamista uhkana. Samoilla linjoilla on myös Deloitte Insights (2021) omassa raportissaan, jossa he kehottavat organisaatioita panostamaan kulttuuriin luomiseen, innovatiivisuuteen sekä turvallisuuden rakentamiseen. Osa saattaa ajatella, että kriittisen tiedon jakaminen muille tarkoittaa oman työpaikan vaarantumista, koska henkilökohtainen tietämys siirtyy muidenkin käyttöön. Harmaan kirjallisuuden mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon jakamisen syyt ja tavoitteet tehdään selkeiksi henkilöstölle sekä työntekijöiden olo turvataan. Selkeiden syiden ja tavoitteiden avulla hiljaisen tiedon jakamisesta tulee organisoidumpaa, joka helpottaa työntekijöiden toimintaa. (Slack, 2019; Deloitte Insights, 2021.)

Yksi aineistosta esiin noussut ulkoistamisen keino on käytäntöyhteisöt. Niitä käsiteltiin jo tutkimuksen teoriaosiossa ja ne tarkoittavat ryhmää ihmisiä, jotka jakavat samaa ammatillista osaamista keskenänsä (Lave & Wenger, 1991). Käytäntöyhteisöt voidaan nähdä jossain määrin samana asiana kuin asiantuntijaverkostot, mutta käytäntöyhteisöjä voidaan käyttää avuksi muutenkin kuin ammatillisessa toiminnassa. ThoughtFarmerin (2018) konsulttipaperin mukaan käytäntöyhteisöjä voidaan rakentaa joko samaa työtä tekeville tai samoja mielenkiinnonkohteita jakaville yksilöille. Heidän artikkelinsa mukaan käytäntöyhteisöjen etuna on se, että oppiminen tapahtuu sosiaalisen toiminnan kautta eikä ainoastaan manuaaleista sekä ohjeista opettelemalla. Tällaiset yhteisöt voivat vähentää etenkin näin etätyöaikana organisaatioihin herkästi muodostuvia siiloja, jotka ovat haitallisia hiljaisen tiedon vapaalle liikkumiselle. (ThoughtFarmer, 2018.) Toimiessaan käytäntöyhteisöt voivat olla hyvin hyödyllisiä tiedon liikkumisen kannalta, mutta kuinka haastavaa niiden toteuttaminen käytännön tasolla on? Ja kuinka todennäköisesti käytäntöyhteisöt vähentävät organisaatioissa olevia siiloja, etenkin tässä maailmantilanteessa vuonna 2022? Tarkemmin ajateltuna voisi kuvitella, että käytäntöyhteisöt vaativat toimiakseen paljon yhteisön jäsenten välistä sosiaalista toimintaa. Tämä on viime vuosina vaikeutunut pandemian



takia huomattavasti ja uskon, että niistä voi olla hyötyä etenkin silloin, kun ihmiset saavat tavata toisiaan kasvotusten ilman rajoitteita.

Ulkoistamisen ulottuvuuden näkökulmasta ajatellen, käytäntöyhteisöjen rooli on samankaltainen kuin asiantuntijaverkostojen. Ne ovat olemassa mahdollistaakseen hiljaisen tiedon jakamista joko formaaleissa tai non-formaaleissa tilanteissa. Useamman asiantuntijan tai tietyn asian ammattilaisen myötä hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi on tehokkaampaa ja samalla myös syntynyt tieto on relevantimpaa.

Kolmas esitelty keino ulkoistamiseen on erilaisten keskitettyjen tietokantojen ja intranetin käyttö ja tämä nousee harmaassa kirjallisuudessa suosituimmaksi keinoksi nykypäivän etätyöelämässä. Sekä Helpjuicen (2020) että Claromentisin (2021) mukaan tietovarastot painottuvat tiedonjaon käytänteeseen. Keskitettyjen tietovarastojen käyttö tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on yksi keskitetty tietokanta kaikelle olennaiselle ja tärkeälle tiedolle. Sen avulla tieto on jokaisen työntekijän saatavilla milloin tahansa. Intranet puolestaan voi toimia tehokkaana tiedonjakokanavana. Kyseiset tietovarastot voivat olla joko jonkun tahon tai organisaation koko henkilöstön ylläpitämiä. (Helpjuice, 2020; Claromentis, 2021).

Tietovarastojen ja intranetin käytön hyödyiksi kyseiset artikkelit nostavat useita asioita. Aineiston mukaan ajankäyttö tehostuu huomattavasti, koska olennainen tieto on aina etsittävässä ilman viiveitä tai muita ulkoisia tekijöitä. Lisäksi virheiden määrä ja päällekkäisten työtehtävien turha toistaminen vähenee, koska parhaat käytänteet on kirjattu ylös ja työn tekeminen on siten yhtenäistä sekä johdonmukaista. Uusien työntekijöiden kouluttaminen helpottuu myös tietokantojen käytön kautta. Uusi työntekijä voi helposti etsiä intrasta erilaisia ohjeita sekä koulutuksia ja eri työtehtävien parhaita käytänteitä. Lisäksi kun tietokanta on muokattavissa, niin kouluttajat voivat tehdä muutoksia tietokantaan iteratiivisesti esimerkiksi palautteiden pohjalta. (Helpjuice, 2020; Claromentis, 2021.)

Oman työelämän kokemukseni pohjalta asia ei kuitenkaan ole aivan noin yksinkertainen, kuten aiemmassa kappaleessa mainituissa aineistoissa kerrottiin. Ajankäytön tehostuminen on mahdollista, mutta se vaatii muutakin kuin sen, että olennainen tieto on saatavilla keskitetyssä järjestelmässä. Tehostuminen vaatii lisäksi muun muassa täydellisiä hakutyökaluja. Tieto voi olla kaikkien saatavilla, mutta sen etsiminen voi olla kovin haastavaa. Oli sitten kyseessä väärät hakusanat tai liian laajat hakutulokset. Sama pätee myös uusien työntekijöiden kouluttamiseen. Kaikki olennainen tieto voi olla heidän saatavilla, mutta on täysin eri asia, että osataanko oikeaa tietoa etsiä ja osataanko sitä hyödyntää sopivalla tavalla.

Tiedon vapaan liikkumisen kannalta on oletettavasti tehokkaampaa, että koko henkilöstö pystyy muokkaamaan tietokantaa, jolloin tietokanta on ikään kuin sosiaalinen foorumi. Näin ollen työntekijät pystyvät tuomaan esiin omaa hiljaista tietoaan ja jakamaan sitä helposti muille luoden samalla uutta tietoa organisaatiolle. Nykypäivän erittäin kilpailussa yritysmaailmassa uusiutuminen on elinehto ja se on toteutettavissa jatkuvan uuden tiedonluonnin kautta.

Claromentisin (2021) artikkelissa tiivistettiin näiden tietokantojen tai intranettien mahdolliset hyödyt ytimekkäästi.

”sosiaalisen intranetin avoimet foorumit lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja kannustavat jakamaan ja keskustelemaan parhaista käytänteistä. Tämän seurauksena organisaatio tuottaa ajantasaista tietoa, joka auttaa strategian ajamisessa.” Claromentis, 2021

Oman pohdintani mukaan organisaatioiden olisi kuitenkin hyvä varmistaa, että muutokset etenkin tietovarastoon kulkevat esimerkiksi jonkin seulan läpi, jotta jaettu tieto on varmasti relevanttia. Avointen foorumeiden suhteen tuskin tarvitsee käyttää mitään seulaa, koska siellä työntekijät vain jakavat ajatuksiaan ja kommentoivat muiden mietteitä. Tietokantojen suhteen tulee olla tarkempi, ettei mitä tahansa tietoa päädy yleiseen käyttöön muun muassa tiedon relevanttiuden ja tietoturvaan liittyvien asioiden takia.

Kokonaisuudessaan aineistojen pohjalta voisi ajatella, että tärkeintä onnistuneen ulkoistamisen kannalta on ihmisten osallistaminen toimintaan. Harmaa kirjallisuus tulkitsee, että organisaatioiden tulee pystyä innostamaan ja kannustamaan työntekijöitään jakamaan hiljaista tietoa, jotta myös sen ulkoistaminen on mahdollista. Työntekijöiden aktiivisuuden kautta on mahdollista toteuttaa toimivia asiantuntijaverkostoja, käytäntöyhteisöjä sekä tietokantoja ja intranettejä. Toisaalta taas suurin haaste, jota ulkoistaminen pyrkii ratkomaan, on analyysin pohjalta se, että tieto ei ole oikeassa paikassa tai oikealla henkilöllä oikeaan aikaan. Juuri tästä johtuen harmaa kirjallisuus kehottaa organisaatioita etsimään ratkaisuja sille, että hiljainen tieto saadaan muutettua eksplisiittiseksi ja siten koko organisaation saataville.

### **3.3.6 Mahdollisia ratkaisuja ulkoistamisen haasteeseen**

Ulkoistamisen ulottuvuus on esimerkiksi sosiaalistamiseen verrattuna ongelmallisempi etenkin tarjottavien palveluiden osalta. Palveluita tai tuotteita on vähän ja se johtuu todennäköisesti siitä, että ulkoistamista ei käytännössä voi toteuttaa kovin monella tapaa. Yleisesti ottaen ulkoistaminen on vain hiljaisen tiedon ylös kirjaamista, jolloin se muuttuu eksplisiittiseksi. Nämäkin seuraavaksi esiteltävät harmaasta kirjallisuudesta esiin nousseet ratkaisut toimivat ulkoistamisen mahdollistajina sekä edesauttajina, joten onnistumisen pohjana toimii edelleen työntekijät ja organisaatiokulttuuri.

ThoughtFarmer (2019) esittelee omassa artikkelissaan heidän palvelunsa ulkoistamiseen, joka on käytössä Vancouverissa, Kanadan toiseksi vilkkaimmalla lentokentällä. Heillä on ThoughtFarmerin luoma intranet käytössä, jonne on luotu erillinen innovointialusta. Tässä tapauksessa se on virtuaalinen puutarha, jossa työntekijät voivat jakaa omia oivalluksiaan tai tietämystään ”istuttamalla siemenen”. Muut työntekijät voivat tämän jälkeen kannattaa oivallusta tai osaamista ja mitä enemmän se saa kannatusta, sitä näkyvämmäksi se nousee intrassa. Näin ollen ”siemenestä kasvaa kukka”. (ThoughtFarmer, 2019.)

Edellä mainittu idea voisi toimiessaan olla oivallinen ratkaisu ulkoistamiseen etenkin näin etätyöaikana. Omat ehdotukset ja oivallukset voidaan jakaa ajasta ja paikasta riippumatta. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan ulkoistaminen on helpompi toteuttaa hypoteesien kautta ja tässä ideassa ikään kuin syntyy aina uusi hypoteesi, kun joku työntekijä esittää oman oivalluksensa. Hypoteesi eli uusi idea etenee seuraavaksi vaiheeseen, jossa kollegat voivat ottaa siihen kantaa. Yksilön jakama tieto käy läpi seulontaprosessin ja jos kollegat toteavat sen hyväksi, tiedosta tulee heti relevantimpaa, koska sen on todennut useampi henkilö. Näin ollen yritys tarjoaa työntekijöilleen vaivattoman mahdollisuuden uuden tiedon luomiselle ja sitä kautta myös innovoinnille. Aiemmin mainittiin, että hiljaisen tiedon liikkuminen vaatii työntekijöiden vahvan panoksen ja se voi välillä olla hieman haastavaa. Tässä Vancouverin lentokentän intranetin tapauksessa tiedonjakaminen on pelillistetty ja se voi onnistuessaan olla varsin toimiva ratkaisu. Pelillistäminen (engl. gamification) tarkoittaa pelin omaisten ominaisuuksien tai elementtien käyttöä jossain muussa kuin pelien kontekstissa (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Tässä tapauksessa intranettiin luotiin virtuaalinen puutarha, jossa työntekijät pääsivät kasvattamaan omia kasvejaan eli ideoitaan ja kollegat pystyivät kastelemaan eli tukemaan niitä. Tämänkaltaiset tavat voivat mahdollisesti lisätä ihmisten halua jakaa tietoaan, kun se on tehty mielenkiintoisemmaksi erilaisten toiminnollisuuksien kautta. Pelillistäminen ei tietenkään itsessään ratkaise ulkoistamiseen liittyviä ongelmia, mutta sen on nähty auttavan monella eri toimialalla etenkin mielenkiinnon lisääjänä.

Lisäksi sekä Slackin että Panopton omat palvelut pyrkivät jossain määrin ratkomaan ulkoistamisen haasteita. Molemmat palvelut toimivat siten, että käydyt keskustelut tai tehdyt videot tallentuvat myöhempää käyttöä varten. Näistä keskusteluista ja videoista voidaan jälkikäteen ulkoistaa eksplisiittistä tietoa koko organisaation käyttöön. Nämä ratkaisut eivät suoranaisesti kumoa tätä haastetta, mutta antavat siihen kuitenkin mahdollisuuden. Usein yrityksissä on se haasteena, että kriittinen tieto on joko piilossa tai se häviää kokonaan käytöstä, kun työntekijät vaihtavat työpaikkaa (Droege & Hoobler, 2003). Harmaa kirjallisuus tulkitsee, että kyseiset palvelut voivat olla muutoksentehtäviä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden sille, että tietoa saadaan jaettua ja myös sille, että tieto on jaettu vähintään jollekin kollegalle ennen kuin työntekijä siirtyy toiseen organisaatioon töihin. Jakamisen lisäksi tieto on myös tallentunut keskustelujen tai videoiden muodossa, jolloin se on saatavilla, vaikka työntekijä vaihtaakin työpaikkaa.

Ulkoistamisen haasteen ratkomisen valmiiden tuotteiden avulla vaikuttaa aineiston pohjalta haastavalta. Tässäkin tapauksessa nousee esiin se haaste, että jos työntekijöitä ei saada toimintaan mukaan, erilaisten apuvälineiden käyttö on turhaa. Jos kuitenkin hypoteettisesti ajatellaan, että henkilöstö on innokas jakamaan omaa tietoa ja oivalluksiaan, niin kaikki edellä mainitut palvelut voivat olla tehokkaita apuvälineitä ulkoistamisen kehittämisessä. Etenkin pelillistämisen kautta toteutettu tiedonjako intrassa vaikuttaa mielenkiintoiselta sekä potentiaaliselta keinolta.

### 3.3.7 Yhdistäminen

Yhdistäminen on SECI-mallin ulottuvuus, joka tarkoittaa eksplisiittisen tiedon kasaamista isommiksi kokonaisuuksiksi. Käytännössä tieto on tässä vaiheessa jo ulkoistettu ja sitä voidaan yhdistää aiemmin löydettyyn eksplisiittiseen tietoon. Yhdistäminen järjestää tietoa ja yhdistelee erilaisia kokonaisuuksia eksplisiittisestä tiedosta. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta yhdistäminen jää käytännössä sen kontekstin ulkopuolelle, koska yhdistäminen käsittelee vain eksplisiittistä tietoa. Se kuuluu kuitenkin SECI-malliin sekä tietämyksen hallinnan spiraaliin, joten myös tämä ulottuvuus käsitellään. Sitä analysoidaan kuitenkin hieman eri näkökulmasta kuin muita ulottuvuuksia; analyysi keskittyy enemmän eksplisiittisen tiedon jaon ongelmiin ja mahdollisiin ratkaisuihin.

### 3.3.8 Yhdistämisen yleisen tason aineistoja

Kuten aiemmin mainittiin, niin yhdistämisen ulottuvuus jää hieman ulos kontekstista, mutta aineistosta löytyi silti keinoja, joilla myös yhdistämistä on pyritty toteuttamaan. Muutamissa artikkeleissa käsiteltiin sekä ulkoistamista että yhdistämistä, koska nämä ulottuvuudet ovat jossain määrin samanlaisia. Niiden toteuttamiselle on ainakin löydetty yhteneviä keinoja. Aineiston pohjalta yleisimpiä yhdistämisen keinoja olivat erilaisten tietokantojen tai intranettien käyttö.

Tietokannat ja intranetit ovat organisaatioiden alustoja, joissa eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa ja yhdistellä isommiksi kokonaisuuksiksi. Claromentisin (2021) artikkelin mukaan olisi erittäin tärkeää, että organisaation kannalta kriittinen tieto tulisi aina olla saatavilla yhdestä osoitteesta. Tätä varten juuri intranetit ovat hyödyllisiä. Heidän mukaansa keskitetty tietokanta mahdollistaa tiedon yhdistämistä, koska sen kokoaminen isommiksi kokonaisuuksiksi on helpompaa. Jos liiketoiminnalle kriittinen tieto vastaavasti olisi monessa eri osoitteessa, kokonaisuuksien luominen ja niiden yhdistely olisi huomattavasti haastavampaa. Vaikka haastavuudesta selvittäisiin, niin tiedon yhdistäminen kokonaisuuksiksi veisi aikaa huomattavan paljon. Harmaan kirjallisuuden mukaan keskitettyjen intranettien avulla on mahdollista ainakin tehostaa työntekijöiden ja ylipäätään organisaation ajankäyttöä. (Claromentis, 2021.)

Atlassianin (2021) konsultit kokevat, että organisaatiolla tulisi aina olla yhteinen tietokanta. Heidän näkemyksensä mukaan tietokannan tärkeimpinä hyötyinä ovat ne, että tärkeä ja olennainen tieto on jatkuvasti saatavilla, joidenka lisäksi tietokanta helpottaa uusien työntekijöiden sopeutumista sekä kouluttautumista. Artikkelissa oli esimerkki tietokannasta, jonne työntekijät voivat itse lisätä koulutuksia oman asiantuntemuksen pohjalta muiden käyttöön. (Atlassian, 2021.) Tämä voi olla ideana hyvänä, mutta sen todellinen arvo selviää vasta, jos työntekijät todella ottavan sen käyttöön. Haasteeksi voikin nousta nimenomaan se, miten työntekijät suhtautuvat omien koulutusten tekemiseen.

Mahdollisuuksia työntekijöiden asiantuntemukseen pohjautuva tietopankki kuitenkin voi luoda. Harmaa kirjallisuus aprikoi, että jos työntekijät

ottavat sen kattavasti käyttöön, organisaatio voi hyötyä huomattavasti. Oman pohdintani mukaan mahdollista, että tietämyksen jakamisesta tulee rutiinia jokaiselle, työntekijöiden mahdollisesti piilossa olevaa asiantuntijuutta saadaan esiin kollegoiden käyttöön ja organisaatio säästää koulutuskuluissa. Jonkinlaista seulaa tulee kuitenkin käyttää, jotta koulutukset ovat relevantteja. Tässä kohtaa nousee esiin organisaation rooli toteuttaa yhdistämisen ulottuvuutta. Koen, että työntekijöiden tekemien koulutusten pohjalta tulee osata luoda erilaisia kokonaisuuksia esimerkiksi yhdistelemällä saman aihealueiden koulutuksia ja samaan aikaan huolehtimalla erilaisten koulutusten laadusta. Työntekijäpainotteisen koulutusohjelman luominen olisi organisaation näkökulmasta varmasti erittäin toivottava asia. Koulutuskuluissa on mahdollista säästää huomasti, jos ne toteutetaan sisäisesti. Uskon myös, että organisaatiokulttuurissa tapahtuu muutoksia, jos työntekijät saadaan aktiivisesti jakamaan omaa osaamistaan ja hyödyntämään kollegoiden tarjoamia koulutuksia.

Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta yhdistäminen jää suurilta osin käsittelyn ulkopuolelle. Pääosin tämä johtuu siitä, että yhdistäminen on SECI-mallin ulottuvuus, joka koskee eksplisiittisten tietokokonaisuuksien luomista. Näin ollen yhdistäminen kuuluu enemmän tietämyksen hallintaan yleisellä tasolla. Tästä johtuen myös aineistoa ei ole tarjolla niin paljoa, kuin muista SECI-mallin ulottuvuuksista ja sen takia tämä ulottuvuus jää myös tässä pro gradu -tutkielmassa pienemmälle huomiolle. Ulottuvuuden haastavuudesta huolimatta aineistosta löydettiin muutamia palveluita, joilla yhdistämistä voidaan mahdollisesti kehittää ja näitä esitellään seuraavassa alaluvussa.

### **3.3.9 Mahdollisia ratkaisuja yhdistämisen haasteeseen**

Yhdistämisen suorat ratkaisut pyrkivät ratkomaan ongelmia kokonaisvaltaisen tietämyksen hallinnan alueella ja etenkin hallitsemaan organisaatioiden käytössä olevia valtavia data- ja informaatiomassoja. Tietomäärät ovat nykypäivänä erityisen suuria ja niiden tehokas hallinnointi voi olla haastavaa. IBM (2020) on pyrkinyt ratkomaan yhdistämisen haasteita oman Watson-tekoälynsä avulla. Heidän artikkelissaan on nostettu esiin muutama tosielämän esimerkki IBM Watsonin käytöstä tietämyksen hallinnan apuna, joista etenkin yksi koskee vahvasti yhdistämisen ulottuvuutta. (IBM, 2020.)

IBM:n (2020) raportin mukaan eräässä organisaatiossa otettiin IBM Watsonin tekoäly käyttöön, jotta valtava määrä dataa ja tietämystä saataisiin organisoitua järkevästi. Organisaation haaste oli se, että aiemmista projekteista oli vuosien varrella kertynyt valtavat määrät erilaisia dokumentteja, jotka olivat epäjärjestyksessä. Watsonin tekoäly opetettiin järjestämään organisaation data- ja tietomäärää järkevällä tavalla. Tämän lisäksi sitä opetettiin käsittelemään tietoa siten, että se toimi hakukoneena organisaation työntekijöille. Lopulta tilanne oli se, että tekoälyltä pystyi kysymään yksityiskohtaisia kysymyksiä esimerkiksi aiemmista projekteista, jonka ansiosta tiedonhaku oli nopeutunut huomattavasti esimerkkiorganisaatiossa. IBM:n (2020) artikkelin mukaan tekoälyn käyttöönoton jälkeen työntekijöiden käyttämä aika relevantin tiedon

etsimiseen ja lukemiseen väheni jopa 75 prosenttia. (IBM, 2020.) Käytännössä katsoen se tarkoittaa sitä, että näin ollen työntekijät pystyivät jatkossa käyttämään säästynyttä aikaa johonkin muuhun hyödylliseen. Sitä kautta työnteko on hyvin todennäköisesti tehostunut ja organisaatio myös hyötynyt tilanteesta.

Vaikka tiedon hakeminen ei kuulu yhdistämisen kontekstiin, niin tiedon kokoaminen ja järjestäminen kokonaisuuksiksi tehostui myös tekoälyn avulla. Jos niin valtavia data- ja tietomääriä alettaisiin yhdistelemään kokonaisuuksiksi ihmistyön avulla, se veisi tuhottoman paljon aikaa, mutta kun tehtävää toteuttaa asianmukaisesti opetettu tekoäly, se on mahdollista toteuttaa erittäin nopeasti. Jos peilataan kyseistä esimerkkiä tieteelliseen kirjallisuuteen, niin voidaan todeta, että organisaatio on saavuttanut yhden hiljaisen tiedon hallinnan tavoitteista eli ajankäytön tehostumisen.

### **3.3.10 Sisäistäminen**

Viimeinen analyysin alla oleva SECI-mallin ulottuvuus on sisäistäminen. Sisäistäminen tarkoittaa eksplisiittisen tiedon muuntumista hiljaiseksi, joka tapahtuu usein oppimalla tai havainnoimalla (Nonaka & Takeuchi, 1995). Aineiston pohjalta on mainittava, että sisäistämisen ulottuvuus on myös hieman ongelmallinen etenkin valmiiden ratkaisujen tai palveluiden osalta. Ongelmallisen siitä tekee se, että aineistosta löytyi valmiita ratkaisuja varsin heikosti. Tämän voisi kuvitella johtuvan ainakin osittain siitä, että sisäistäminen tapahtuu usein juuri havainnoimalla ja se on hyvin yksilöllistä toimintaa. Näin ollen ainakin digitaalisten palveluiden käyttö sisäistämisen apuvälineenä on jokseenkin haastavaa, koska havainnointia voi olla vaikea toteuttaa etänä.

### **3.3.11 Sisäistämisen yleisen tason aineistoja**

Kun aineistoja analysoitiin sisäistämisen näkökulmasta, oli vaivatonta huomata, että etenkin erilaisia sisäistämisen mahdollistajia löytyy. Sisäistäminen koetaan monesti tärkeänä asiana etenkin uusille työntekijöille, mutta on yhtä lailla tärkeä asia myös organisaatioiden nykyisille, kokeneemmille työntekijöille.

Muutamien eri aineistojen pohjalta nousi esiin jo muutaman muunkin ulottuvuuden yhteydessä mainitut tietopankit tai tietovarastot. Konsulttikirjallisuus kokee, että asianmukaisesti toteutettuina nämä sisältävät valtavan määrän erilaista tietoa ja koulutuksia, jotka ovat helposti saatavilla ja vieläpä jatkuvasti ja siten tehostavat tiedon etsintää. Tietopankit pitävät sisällään suuren määrän eksplisiittistä tietoa, jota työntekijöiden on mahdollista käyttää avukseen henkilökohtaisessa kehittämisessä, joten tietopankit toimivat tässä tapauksessa sisäistämisen mahdollistajina. (Atlassian, 2021; Claromentis, 2021.)

Erilaiset mahdollistajat ovat siitä aina haastavia, että ne vaativat sekä organisaation että työntekijät tuekseen voidakseen toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Ne eivät valitettavasti itsessään lisää tietämyksen jakamista organisaatiossa. Siitä johtuen aiemmat havainnot aineistoista ovat vain konsulttien kokemia ehdotuksia ja parhaita käytänteitä, eikä niitä siten voi kokea

jokaiseen organisaatioon sopiviksi. Monessa raportissa tai tekstissä todetaan, että toteutuakseen sisäistäminen tarvitsee avukseen etenkin organisaatiokulttuuria, jonka pohjana on tietämyksen jako ja uuden oppiminen. Sitä kautta näistä tulee myös työntekijöille normi, jolloin tietopankit voivat realistisesti olla tehokkaita ja paljon käytettyjä apuvälineitä.

Harvard Business Review'n (1999) artikkeli on jo hieman vanha, mutta se nostaa esiin aiheita, jotka ovat edelleen relevantteja. Artikkelin jakaa tietämyksen hallinnan kahteen eri lähestymistapaan; kodifiointiin ja personointiin. Kodifiointi tarkoittaa eksplisiittisen tai kodifioidun tiedon uudelleenkäyttämistä, kun taas personointi keskittyy yksilölliseen asiantuntijuuteen. Kodifioinnissa keskitytään tietovarastojen käyttöön, kun taas personointi pyrkii asiantuntijaverkostojen rakentamiseen. (HBR, 1999.)

Vaikka aiemmin mainittu artikkeli olikin jo reilu kahdenkymmenen vuoden takaa, samoja aiheita käsitellään tietämyksen jakamisen keskustelussa edelleen. Tässäkin pro gradu -tutkielmassa on käsitelty moneen kertaan sekä tietovarastojen että asiantuntijaverkostojen tärkeyttä myös ihan nykypäivän artikkelien, tutkimusten ja aineistojen kautta. Sisäistämisen näkökulmasta etenkin kodifioinnilla on tärkeä rooli, koska se keskittyy tietovarastojen käyttöön ja eksplisiittisen tiedon uudelleenkäyttämiseen. Artikkelin suosittellessa organisaatioita myös palkitsemaan työntekijöitään tietovarastojen käytöstä ja osallistumisesta niiden kehittämiseen (HBR, 1999). Tämä liittyy vahvasti aiemmin kappaleessa käsiteltyyn sisäistämisen mahdollistajaan. Olisiko mahdollista, että tietovarastojen käyttö olisi suositumpaa ja tehokkaampaa, jos niiden käyttöä palkittaisiin jollain tavalla? Ja millainen palkitseminen olisi suotavaa? Kysymykset ovat sellaisia, että niihin on tuskin kenelläkään suoraa vastausta, mutta niitä tulisi soveltaa organisaatiokohtaisesti. Haasteensa palkitsemiseen lisää myös se, että työntekijöiden kouluttautuminen ja tietovarastojen käyttäminen lisää heidän henkilökohtaista osaamistansa, mutta samaan aikaan se lisää organisaation osaamisapääomaa ja asiantuntijuutta. Näin ollen on tarkkaan mietittävä se, että mikä on lisääntyneen arvon määrä sekä yksilölle että organisaatiolle ja millaisten kriteerien mukaan työntekijöitä voidaan palkita näiden käytöstä. Se olisi kuitenkin hyvin todennäköistä, että sekä sisäistämisen määrä että ylipäätään kokonaisvaltainen tietämyksen jakaminen lisääntyisivät, jos niistä jonkinlaista palkintoa jaettaisiin.

### **3.3.12 Mahdollisia ratkaisuja sisäistämisen haasteeseen**

Sisäistämisen ulottuvuuteen ei aineistosta löytynyt suoranaisia valmiita ratkaisuja sen toteuttamiseen, mutta on todettava, että monet muissa ulottuvuuksissa esitellyt suorat ratkaisut pätevät jossain määrin myös sisäistämiseen. Esimerkiksi Slackin (2021) ja Panopton (2021) ratkaisut ovat sellaisia, jotka jossain määrin tukevat sisäistämistä. Slackin oma viestintäapplikaatio esiteltiin tutkielmassa jo aiemmin sosiaalitamisen yhteydessä, mutta on todettava, että se omalta osaltaan voi mahdollistaa myös sisäistämistä. Slackin applikaatio tallentaa viestit ja keskustelut ja mahdollistaa myös näiden kokoamisen erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Näin ollen käytyjen

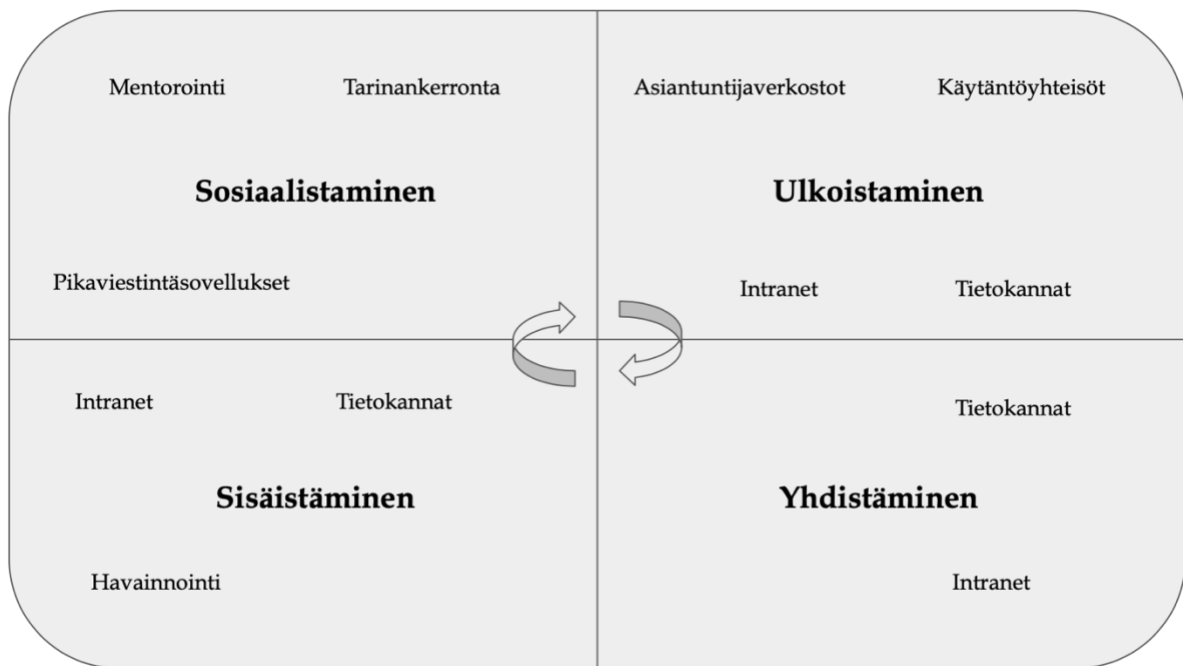
keskustelujen sekä erilaisten informaatiokokonaisuuksien hyödyntäminen jälkikäteen voi auttaa sisäistämisessä. Esimerkiksi uusi työntekijä voi etsiä kootuista tietokannoista tietyin hakusanoin materiaalia. Löytäessään relevanttia eksplisiittistä tietoa, sisäistäminen alkaa samantien. Asian prosessointi johtaa hiljalleen tekemällä oppimiseen, jonka jälkeen on tärkeää reflektoida ja jälkijalostaa ajatuksia. Niiden kautta on mahdollista kehittää omaa sisäistä osaamista ja mahdollisesti jakaa sitä hiljaisesti eteenpäin muille yksilöille myöhemmin.

Aiemmin ulkoistamisen ulottuvuuden yhteydessä mainittu Panopton (2021) videoapplikaatio voi myös toimia sisäistämisen tukena. Applikaation avulla on mahdollista tallentaa palavereita, koulutuksia, työpajoja tai konferensseja, joista palvelu luo myös automaattisesti yhteenvedot. Panopton asiantuntijat kokevat, että yhteenvedojen automaattinen luominen on hyvä idea ratkomaan valtavan tietotulvan ongelmaa. Nykypäivän organisaatioissa vastaan tulevan informaation määrä on valtava ja relevantin tiedon löytäminen voi olla välillä haastavaa. Näin ollen he uskovat, että valmiit yhteenvedot auttavat suodattamaan tietoa paremmin. (Panopto, 2021.) Sisäistämisen näkökulmasta videoapplikaatio voi auttaa etenkin sen alkuvaiheessa. Esimerkkinä uusi työntekijä tutustuu erilaisiin koulutuksiin videoiden avulla ja näiden kautta sisäistämisen vaihe voi alkaa. Tiedon sisäistäminen vaatii tosin vielä ajattelua ja työntekoa yksilöltä, mutta Panopton palvelun avulla on mahdollista saada hyvä alku sisäistämiselle. Näin ollen tämäkin toimii tukevana tekijänä sisäistämisessä, mutta ei suoranaisesti ratkaise kokonaisuudessaan sen haastetta. Kuten aiemmin jo mainittiin, niin myös sisäistämisen ulottuvuuden osalta valmiiden palveluiden tai ratkaisujen löytäminen osoittautui haastavaksi. Tästä johtuen kyseinen ulottuvuus on hieman ongelmallinen tämän tutkimuksen kontekstissa, koska se on niin suuresti riippuvainen yksilön omasta panostuksesta ja oppimishalukkuudesta.

### **3.4 Analyysin yhteenvedo**

Aineiston analyysi pohjautui vahvasti Nonakan ja Takeuchin SECI-malliin. Aineistoa analysoitiin SECI-mallin eri ulottuvuuksien kautta ja seuraavaan kaavioon on kerätty aineistosta löydettyjä tiedon jakamiskeinoja lajiteltuna eri ulottuvuuksien alle. Kaavion avulla pyritään selkeyttämään ja vetämään yhteen analyysiä, jossa käytiin SECI-mallia läpi erityisen kattavasti.





KUVIO 6. SECI-malli sisältäen tiedon jakamiskeinot.

## 4 TULOKSET

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyi seuraaviin tutkimuskysymyksiin ja tässä luvussa käsitellään vastauksia niihin:

- *Mitkä ovat tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja?*
- *Mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa on organisaatiotasolla harmaan kirjallisuuden mukaan?*
- *Miten SECI-mallin ulottuvuudet painottuvat harmaassa kirjallisuudessa ja miksi?*

Tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään osittain vastauksia jo kirjallisuuskatsauksessa. Tämän lisäksi kysymystä analysoitiin aineiston avulla ja pyrittiin löytämään mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä eri osioiden välillä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli muotoa *'mitkä ovat tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja'*.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta kysymykseen löytyi useita mahdollisia vastauksia. Mentorointi sekä pikaviestintäsovellukset koettiin aiemmissa tutkimuksissa selkeästi tehokkaimmiksi tavoiksi jakaa hiljaista tietoa. Näiden lisäksi ”yhdessä ajattelu”, käytäntöyhteisöt sekä tarinankerronta koettiin suotuisiksi tavoiksi jakaa hiljaista tietoa.

Kirjallisuuskatsauksen löydösten perusteella mentorointi voidaan jakaa sekä viralliseen että epäviralliseen toimintaan ja näistä etenkin epävirallinen mentorointi koettiin toimivana. Epävirallinen mentorointi tarkoittaa vapaamuotoista kommunikaatiota ja tiedonjakoa kokeneemman ja kokemattoman työntekijän välillä. Virallisessa mentoroinnissa on usein selkeä ohjeistus ja tarkat säännöt siitä, kuinka sitä tulee toteuttaa. Liian tarkka ohjeistus saattaa johtaa etenkin mentorin motivaation laskuun, kun hän ei saa itse tarpeeksi vaikuttaa mentoroinnin sisältöön. (Karkouliau, Halawi & McCarthy, 2008.) Näin ollen voi olla mahdollista, että epävirallinen mentorointi koetaan sujuvampana tapana tutustua toiseen ihmiseen ja samalla kasvattaa luottamussuhdetta. Molemmiin puoleinen luottamus on äärimmäisen tärkeää

toimivassa mentorointisuhteessa ja luottamuksen kasvatus alkaa usein avoimesta ja rennosta kommunikaatiosta.

Kasvotusten tapahtuva tiedonjako nostettiin myös erittäin tehokkaaksi keinoksi jakaa hiljaista tietoa, mutta suuresti lisääntyneen etätyöskentelyn johdosta sen toteuttaminen on vaikeutunut huomattavasti. Vaikka ihmiset ovat jo osittain keväällä 2022 palanneet fyysisesti työpaikoilleen, niin etä- sekä hybridityöskentely ovat tulleet jäädäkseen. Onneksi pikaviestintäsovellukset ajavat käytännössä saman asian kuin kasvotusten keskustelu ja niiden käyttö on koettu tehokkaaksi keinoksi jakaa hiljaista tietoa. Niiden eduksi nähdään erityisesti paikasta ja ajasta riippumaton tiedonjakaminen sekä lähetettyjen viestien tallentuminen eksplisiittiseen muotoon tulevaisuutta varten. Samaa asiaa ajaa myös erilaisten intranettien tai tietokantojen käyttö organisaatioiden sisällä, koska ne helpottavat tiedon jakamista etenkin isoille ihmismassoille. Ne tehostavat siten tiedonjakoa etenkin ajankäytöllisesti huomattavasti. (Erden, ym., 2008.)

Käytäntöyhteisöt sekä tarinankerronta olivat muut aiemmasta kirjallisuudesta esiin nousseet tehokkaat jakamiskeinot. Käytäntöyhteisöjen avulla organisaatiot voivat rikastaa omaa osaamistaan esimerkiksi luomalla uusia näkökulmia tai ratkaisumalleja yhteisöjen kautta, joissa on edustettuina esimerkiksi saman ammattikunnan ihmisiä (Pyrko, ym., 2016). Tarinankerronnan avulla taas voidaan herättää tunteita ja sitä kautta saada jaettava tietoa tehokkaammin. Lisäksi hiljaisen tiedon artikulointi muille voi olla välillä varsin haastavaa, ja tästä johtuen tarinoiden sekä kielikuvien kautta artikulointi voi helpottua. (Meret, ym., 2019.)

Empiirisen osiossa käsiteltiin pääosin samoja aihealueita kuin kirjallisuuskatsauksessakin. Ainut selkeä eroava keino hiljaisen tiedon jakamiseen oli asiantuntijaverkostojen käyttö, joka nousi esille ainoastaan harmaassa kirjallisuudessa. Asiantuntijaverkostot ovat yhteisöjä, joihin kuuluu saman tai eri alan asiantuntijoita organisaation sisällä. Heidän tietämystään pyritään hyödyntämään siten, että yhteisö rikastuttaa yhteistä osaamistaan. Näin ollen osaaminen jakaantuu koko yhteisön jäsenistölle ja näin ollen tämän kyseisen alan asiantuntijoita on enemmän. Kollegat voivat jatkossa pyytää apua useammasta lähteestä ja sen avulla voidaan ainakin välttää pullonkauloja tiedonjakamisen suhteen. (Deloitte, 2015.)

Yhteneviä hiljaisen tiedon jakamiskeinoja olivat puolestaan mentorointi, käytäntöyhteisöt sekä tietokannat. Tulee kuitenkin muistaa, että empiirisessä aineistossa olleet keinot olivat konsulttikirjallisuuteen pohjaavia parhaita käytänteitä ja kokemuksia. Joka tapauksessa voidaan todeta, että nämä muutamat keinot on koettu tehokkaiksi hiljaisen tiedon jakamiseen sekä tieteellisessä kirjallisuudessa että tosielämän työelämässä.

Eroavaisuuksia empiirisen osion ja kirjallisuuskatsauksen välillä ei ollut ensimmäisen tutkimuskysymyksen kontekstissa, vaan vastaukset olivat pääosin yhteneväisiä ja tukivat toisiaan. Seuraaviin kahteen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastauksia etenkin empiirisessä osiossa, mutta niihin on nostettu muutamia poimintoja myös kirjallisuudesta. Toinen tutkittava

kysymys oli: *'mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa on organisaatioissa harmaan kirjallisuuden mukaan'*.

Useammassa analysoidussa aineistossa kirjoitettiin organisaatiokulttuurin tärkeydestä. Huono tai heikko organisaatiokulttuuri koetaan usein perimmäiseksi syyksi hiljaisen tiedon jakamisen epäonnistumiselle. Harmaan kirjallisuuden mukaan sellaiset organisaatiokulttuurit, joissa ei panosteta tietämyksen jakoon, ovat usein ongelmassa muun muassa työntekijöiden tehokkuuden, viihtyvyyden tai yhteisöllisyyden kanssa. Näiden lisäksi heikko organisaatiokulttuuri voi johtaa myös siiloutuneisuuden lisääntymiseen organisaatioiden sisällä. Se puolestaan voi johtaa siihen, että työntekijät eivät tiedä kenellä relevantti tieto on ja keneltä voi sitä kysyä. Konsultit uskovat, että ihmiset jäävät jumiin työtehtäviinsä ja pullonkauloja muodostuu, kun apua ja relevanttia tietoa ei ole helposti saatavilla. (Atlassian, 2021; Deloitte, 2021; Slack, 2019; ThoughtFarmer, 2018.) Harmaasta kirjallisuudesta esiin nousseet tietopankit ja organisaatioiden intranetit pyrkivät ratkomaan tätä organisaatioiden kohtaamaa haastetta tiedonjaon kontekstissa.

Slackin (2019) sekä Deloitteen (2021) kirjoituksissa käsiteltiin myös turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Se liittyy vahvasti hiljaisen tiedon jakamiseen ja on noussut monessa organisaatiossa haasteeksi. Työntekijät pelkäävät herkästi, että kriittisen hiljaisen tiedon jakaminen muille asettaa heidät itsensä turvattomaan asemaan. He voivat esimerkiksi pelätä oman työtehtävänsä tai työpaikkansa menettämistä, jos jakavat muille harvinaista osaamistaan. (Deloitte, 2021; Slack, 2019.) Kuvitellaan tilanne, jossa nuori vastavalmistunut henkilö aloittaa yrityksessä ja hän saa mentorikseen kokeneen tismalleen samaa tehtävää tekevän työntekijän, joka on jo muutaman vuoden päässä eläkeiästä. Organisaatio pystyisi mahdollisesti säästämään kuluissa, jos nuorempi tekijä saataisiin koulutettua mentorin avulla tehokkaasti ja siten jatkossa hoitamaan yksinään kokeneemman työntekijän tehtäviä. Näin ollen on täysin luonnollista, että kokenempi työntekijä voi kokea asemansa uhatuksi ja siten jättää jakamatta kaikkien tärkeimpiä tai olennaisimpia osaamisia, joita hänellä on. Kyseinen esimerkki on täysin kuvitteellinen, mutta tällaista varmasti tapahtuu jossain määrin nykypäivän työelämässä ja tältä voisi välttyä luomalla turvallinen ja tiedonjakoon kannustava organisaatiokulttuuri.

Aiemmin läpikäydyt haasteet koskettavat vahvasti organisaatioiden sekä niiden työntekijöiden toimintaa sekä työskentelykulttuuria. Haasteeksi voi nousta myös riittämättömät työkalut. Etenkin nykypäivän etä- ja hybridityössä on olennaista, että tiedonjakoon tarkoitettut työkalut ovat kunnossa ja jokaisen saatavilla. Kasvotusten tapahtuva tiedonjako ei ole enää niin suosittua, joten erilaisten viestintätyökalujen ja tietokantojen tulee olla toimivia. On kuitenkin muistettava, että vaikka työkalut olisivatkin kunnossa, niin ei ole takuita siitä, että jaettava tieto menee perille niille henkilöille, keille se on kohdistettu. Yksi tätä aiheuttava ongelma voi olla jaettavan informaation paljous, jolloin huonossa skenaariossa se kaikista olennaisin tieto voi jäädä piiloon.

Nykypäivän rekrytointimarkkinat käyvät erityisen kuumina ja työntekijöiden vaihtuvuus on kohtalaisen suurella tasolla. Sen takia organisaatioiden on tärkeää pyrkiä pitämään kiinni omista asiantuntijoistaan,

jotta kovassa organisaatioiden välisessä kilpailussa voi pärjätä. Jo vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa 40 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista kertoivat, että ne menettävät erikoistuneen osaamisen nopeammin kuin hankkivat sen (IHS Engineering360 Research Report, 2015). Tällaiset lukemat ovat aika hälyttäviä itsessään ja olisi hyvin mielenkiintoista tietää, että mikä tilanne on vuonna 2022. Työntekijöiden erikoistumiseen käytetään kuitenkin usein organisaation resursseja, joten on käsittämätöntä, että noin iso osa siitä osaamisesta menetetään nopeammin kuin se hankitaan. Totuus on kuitenkin se, että kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa, niin sillä hetkellä myös organisaatio menettää tuon kyseisen asiantuntijan erikoisosaamisen.

Varmasti yksi suurimmista haasteista, joita organisaatiot kohtaavat hiljaisen tiedon jakamisessa, on se, että tieto ei ole oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tämä aiheuttaa osaltaan pullonkauloja tekemiselle, vähentää tehokkuutta ja aiheuttaa turhautumisen tunnetta työntekijöissä. Sen lisäksi tehoton tiedonjako aiheuttaa suuria kustannuksia organisaatioille ja heikentää ajankäyttöä. (Panopto, 2021.)

Myös tämän tutkielman kirjoittajan omien kokemusten pohjalta asia on haasteellinen. Välillä aikaa kuluu kovin paljon siihen, että vain odotellaan jonkin olennaisen tiedon saamista esimerkiksi kollegalta, jos se ei ole löydettävissä tietokannoista tai intranetistä. Odottelu aiheuttaa pullonkaulan työn tekemiselle ja näin ollen myös heikentää tehokkuutta. Unelmatilanteessa olennaisen tiedon saamiseen ei tarvitsisi käyttää turhaa aikaa ja voi vain kuvitella mitä vaikutuksia sillä olisi sekä organisaatioiden tehokkuudelle että työntekijöiden hyvinvoinnille.

Kaikki hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät haasteet ovat loppujen lopuksi lähellä toisiaan. Koen, että organisaatiokulttuuri ohjaa toimintaa hyvin pitkälle ja muutoksen hyvään tai huonoon suuntaan tekevät työntekijät.

Viimeiseksi käsitellään tutkielman kolmatta kysymystä: *'miten SECI-mallin ulottuvuudet painottuvat harmaassa kirjallisuudessa ja miksi'*. Hiljaisen tiedon jakamista käytiin läpi aineiston analyysissä vahvasti SECI-mallin kautta ja onkin mielenkiintoista nähdä, millaisia painotuksia eri ulottuvuuksien välille muodostui.

Sosiaalistamisen ulottuvuus painottui selkeästi eniten tutkitussa harmaassa kirjallisuudessa. Toisaalta sille löytyy varsin yksinkertainen selitys, koska sosiaalistaminen tarkoittaa käytännössä hiljaisen tiedon jakamista toiselta toiselle, joten tämän tutkielman kontekstissa se ei yllätä. Seuraavaksi eniten painottui ulkoistaminen ja yhdistäminen ja kaikista vähiten huomiota sai sisäistämisen ulottuvuus. Konsulttikirjallisuuden pohjalta voisi ajatella, että sosiaalistaminen on se SECI-mallin ulottuvuus johon organisaatiot keskittyvät tai panostavat resurssejaan eniten. Tämä voisi mahdollisesti johtua siitä, että sosiaalistamisen ulottuvuus vaatii kaikista eniten huomiota ja toimintaa, jotta se voi toimia sujuvasti. Uskon vahvasti, että sosiaalistaminen on kyseisistä SECI-mallin ulottuvuuksista haastavin toteuttaa ja siitä johtuen painottuu kaikista eniten harmaassa kirjallisuudessa. Se saa kuitenkin loppupeleissä työntekijöiden hiljaisen tiedon liikkeelle ja vaatii suurinta huomiota, koska valtaosa

organisaatioiden tietämyksestä on työntekijöiden hiljaista tietoa kuten Ilmarisen (2013) raportissa todettiin.

Ulkoistaminen sekä yhdistäminen ovat kohtalaisen helposti toteutettavissa muun muassa erilaisten teknologioiden avulla, joten ne eivät vaadi niin suurta huomiota. Ja toisaalta sisäistäminen on erittäin yksilöllistä toimintaa ja sitä on vaikea yleistää, joten siihenkin on haastava panostaa konkretian kautta. Läpikäydyn aineiston pohjalta on kuitenkin huomattavissa se, että sosiaalistamiseen pyritään panostamaan eniten ja harmaa kirjallisuus tarjoaa sen toteuttamiseen kaikista eniten erilaisia keinoja ja työkaluja. Mahdollisia muita syitä ja tarkempaa spekulointia eri ulottuvuuksien painottumiselle käsitellään myöhemmin tutkielman johtopäätöksissä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätöksissä käydään läpi tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta sekä tulosten yleistettävyyttä. On myös tärkeä käydä läpi tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, jotta pystytään toteamaan, kuinka tutkimus onnistui. Lisäksi spekuloidaan aineistoa, tutkimuskysymyksiä sekä tuloksia ja pyritään tuomaan esiin myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Kuten jokaisessa tieteellisessä tutkimuksessa, on tässäkin aiheellista pohtia tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli käytännön tasolla sitä, että toistettaessa tutkimusta useaan kertaan, tulokset eivät merkittävästi eroa toisistaan. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata asioita, joita oli tarkoituskin mitata, jolloin tutkimuksen pätevyys kasvaa. (Hirsjärvi, ym., 2004.)

Tämän pro gradu -tutkielman voidaan olettaa olevan kohtalaisen luotettava toistettavuuden suhteen. Tutkimuksessa saadut vastaukset liittyen hiljaisen tiedon jakamisen haasteisiin ovat osittain samoja kuin aiemmassa tieteellisessä tutkimuksessa, joka lisää tulosten luotettavuutta sekä toistettavuutta. Hiljaisen tiedon jakamiskeinot puolestaan ovat hyvin riippuvaisia esimerkiksi trendeistä ja teknologian muutoksista, joten niiden toistettavuutta ei voi taata. Esimerkiksi kymmenen vuoden päästä toistettava tutkimus voisi tuottaa kyseisiin kysymyksiin erilaisia vastauksia. Lisäksi on muistettava, että kyseissä tutkimuksissa käytettiin vain 14 eri aineistoa harmaasta kirjallisuudesta. Jotta tulokset voitaisiin pitää täysin luotettavina, pitäisi tutkia voidaanko tuloksia soveltaa muihinkin konsulttikirjallisuuden aineistoihin. Laajentamalla tutkittavaa aineistoa, tutkimuksen luotettavuutta pystyttäisiin analysoimaan huomattavasti paremmin.

Lisäksi on todettava, että erilaisella tutkimusmenetelmällä voitaisiin mahdollisesti saada erilaisia vastauksia samoihin kysymyksiin. On myös otettava huomioon, että kyseinen tutkimus on tutkijan ensimmäinen laajamittainen pro gradu -tutkimus, joka osaltaan voi laskea tutkimuksen pätevyyttä hieman. Kuitenkin kokonaisuutena ajateltuna tutkimusta voidaan pitää reliaabelina sekä validina, koska sen tavoite saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia.

Tutkielman suurimmaksi haasteeksi koettiin se, että tutkittava aihealue oli valtavan suuri. Pelkästään hiljaisen tiedon jakamisen kontekstissa oli valtavasti eri osia puhumattakaan tietämyksenhallinnan kokonaisuudesta. Tästä johtuen tutkielman lopullisen aiheen rajaaminen oli haastavaa, koska aihetta voi käsitellä niin monesti eri näkökulmasta. Lisäksi tietoa voi tutkia sen hierarkian pohjalta monella eri tasolla. Hiljainen tieto ylipäättään on kuitenkin niin kiintoisa aihealue, joten siinä riittää tutkittavaa vielä valtavasti myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää erilaisia näkökulmia ja trendejä hiljaisen tiedon jakamisen kontekstissa harmaasta kirjallisuudesta. Sen lisäksi pyrittiin löytämään organisaatioiden kokemia haasteita hiljaisen tiedon jakamisen kanssa sekä tieteellisestä että harmaasta kirjallisuudesta. SECI-mallia käytettiin tutkielmassa apuna etenkin aiheen rajaamisessa sekä analyysin tukena. Tulosten ja analyysin pohjalta voidaan todeta, että tavoitteeseen päästiin. Harmaa kirjallisuus osoittautui hyväksi ja mielenkiintoiseksi aineiston lähteeksi ja se toi uutta perspektiiviä tutkittavaan aiheeseen. Ainoa ongelma harmaan kirjallisuuden suhteen oli se, että eri lähteiden relevanttiutta ei pysty täysin analysoimaan. Lisäksi tekstit voivat olla subjektiivisia, mutta toisaalta kyseinen ongelma nousee esiin samaan tapaan esimerkiksi laadullisessa haastattelututkimuksessa.

Hiljaisen tiedon jakamisesta voidaan tärkeimpänä johtopäätöksenä todeta se, että se on loppujen lopuksi varsin organisaatio- ja yksilökeskeistä. Organisaatioilla voi olla käytössä mitä tahansa työkaluja ja apuvälineitä hiljaisen tiedon leviämisen avuksi, mutta lopulta organisaatiokulttuuri sekä yksilöiden toiminta määrittää sen, kuinka hyvin hiljainen tieto liikkuu organisaation sisällä. Voi olettaa, että etenkin suurissa organisaatioissa toiminnan tulee lähteä liikkeelle yhteisestä kulttuurista, koska yksilöiden voi olla haastavaa saada muutosta aikaiseksi suurelle ihmisjoukolle. Tähän liittyen olisikin mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa eroavaisuuksia isojen ja pienten organisaatioiden välillä hiljaisen tiedon jakamisen kontekstissa. Minkälaisia eroja organisaatioiden välillä on kulttuurissa ja miten yksilöt pystyvät vaikuttamaan omalla toiminnalla tiedonjakamiseen ja innovointiin?

Tämä tutkielma keskittyi vahvasti siihen, miten hiljaista tietoa jaetaan organisaatioiden tasolla ja etenkin erilaisiin jakamiskeinoihin. Yksilöiden tasolla asiaa käsiteltiin lähinnä hieman hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden yhteydessä. Tästä syystä yksilön tasoinen tutkimus olisi kiintoisaa toteuttaa jatkotutkimuksena. Etenkin siitä näkökulmasta, että mikä saa yksilön jakamaan hiljaista tietoa muille ja mikä mahdollisesti estää tai vähentää sitä. Tämä olisi todennäköisesti kaikista tehokkainta toteuttaa haastattelututkimuksena usean eri organisaation työntekijöille.

Tutkielmassa käytettiin empiirisen osion aineistona harmaata kirjallisuutta eli konsulttikirjallisuutta, erilaisia raportteja sekä blogikirjoituksia. Aineiston kautta pääsi sujuvasti sisään hiljaisen tiedon jakamisen eri trendeihin ja konsulttien näkemyksiin. Sen avulla pystyi myös saamaan uutta näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen ja aineistosta löytyikin huomattava määrä erilaisia parhaita käytänteitä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkielman aihetta olisi



mielekästä tutkia myös esimerkiksi laadullisten haastattelujen kautta, jonka avulla voisi saada työntekijöiden tai organisaatioiden johdon näkökulmaa aiheeseen. On pidettävä mielessä, että konsulttikirjallisuudesta nousee esiin nimenomaan konsulttien kokemia haasteita tai trendejä ja näin ollen tutkimustuloksia pystyisi laajentamaan uusilla tutkimusnäkökulmilla.

Kirjallisuusosiossa käytiin läpi hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, joista nousi esiin muun muassa luottamus sekä tulkinta. Nämä ovat herkkiä ja yksilökeskeisiä tekijöitä, joita olisi varsin mielenkiintoista tutkia lisää. Yksilöiden välinen luottamus koettiin tärkeäksi tekijäksi, kun pohdittiin jakaako yksilö hiljaista tietoa kollegalle vai ei. Lisäksi tulkinta nousi esiin sekä kehittävänä että heikentävänä tekijänä. Yksilön tulkinta voi parhaimmillaan johtaa uuden innovointiin, mutta pahimmillaan se voi johtaa täysin väärin lopputuloksiin, jos jaettua hiljaista tietoa ei osata tulkita oikein. Jatkotutkimuksena voisi esimerkiksi tutkia haastattelujen kautta, että miten yksilöiden välinen luottamus vaikuttaa hiljaisen tiedon leviämiseen.

Jatkotutkimusaiheisiin liittyy vahvasti myös tämän tutkielman tulosten yleistettävyyden. Empiirinen aineisto koostui laajasta määrästä erilaista konsulttikirjallisuutta, joten se lisää lähteiden laajuutta ja luotettavuutta. Laajuuden pohjalta voidaan todeta, että tulokset ovat vähintään jossain määrin yleistettäviä etenkin, kun konsulttikirjallisuudessa käsiteltyjä asioita tavattiin osin myös tieteellisessä kirjallisuudessa. Tutkimusta ei kohdistettu millekään tietyn alan organisaatiolle tai tietyn kokoluokan organisaatioille, joka myös hieman lisää tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta on muistettava, että tilanne esimerkiksi hiljaisen tiedon jakamisen suhteen voi olla täysin erilainen mikroyrityksen ja suuryrityksen välillä. Tästä johtuen olisikin tärkeää tutkia aiheita jatkossa joko organisaatioiden koon tai alan mukaan, jotta tutkimustulosten relevanttiutta voisi todella tarkastella.

## 6 YHTEENVETO

Organisaatiot joutuvat työskentelemään jatkuvien haasteiden parissa nykypäivän erittäin kilpaillussa ja globaalissa ympäristössä. Muutaman viime vuoden aikana koronapandemia on noussut mukaan haastamaan organisaatioita ja niiden toimintatapoja. Etä- tai hybridityö ovat tulleet pysyäkseen ja ne murtavat organisaatioiden vanhoja rakenteita, joten on pystyttävä uusiutumaan jatkuvasti. Yksi tärkeimmistä uusiutumiseen ja kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä on organisaation sisäinen tiedonhallinta. Kun sukellaan syvemmälle tiedonhallinnan käsitteeseen, sieltä nousee esiin organisaatioiden kannalta kriittinen käsite: *hiljaisen tiedon hallinta*. Aiemman raportin mukaan jopa 95 prosenttia organisaatioiden tietämyksestä voi olla työntekijöiden omistamaa hiljaista tietoa. Tästä johtuen erilaiset keinot ja toimintatavat hiljaisen tiedon hallintaan ja jakamiseen ovat olennaisessa roolissa nykypäivän organisaatioille.

Tämä pro gradu -tutkielma pyrki löytämään sekä tieteellisestä että empiirisestä aineistosta erilaisia hiljaisen tiedon jakamiseen liittyviä haasteita ja trendejä. Kirjallisuudessa pyrittiin vastaamaan tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *"mitkä ovat tehokkaita hiljaisen tiedon jakamiskeinoja"*. Aiemman tutkimuksen pohjalta vastauksiksi nousivat mentorointi, pikaviestintäapplikaatiot, käytäntöyhteisöt sekä tarinankerronta. Etenkin mentoroinnilla koettiin olevan suuri vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Muutaman viimeisen vuoden aikana iso osa mentorisuhteista on toiminut etäyhteyksien välityksellä ja näin ollen pikaviestintäapplikaatioilla on ollut olennainen rooli hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajina. Käytäntöyhteisöillä voi saavuttaa tehokasta hiljaisen tiedon leviämistä ja parhaimmillaan uuden innovointia, kun taas tarinankerronta auttaa helpottamaan hiljaisen tiedon artikulointia.

Kirjallisuudessa käsiteltiin myös hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä jakamisesta seuraavia hyötyjä. Organisaatiokulttuurin merkitys nousi kirjallisuuden pohjalta isoksi tekijäksi hiljaisen tiedon hallinnalle. Organisaation panostus ja sitoutuminen ovat olennaisessa roolissa hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistajina. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa johtaminen, luottamus, tulkinta, ajankäyttö sekä palkitseminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioiden ja niiden työntekijöiden tulee panostaa yhteisen päämäärän eteen hyvällä ja saumattomalla yhteistyöllä, koska ne ovat toiminnan alkulähteitä.

Hiljaisen tiedon jakamisesta seuraaviksi hyödyiksi voidaan aiemman kirjallisuuden perusteella luetella kasvanut innovointi, kilpailukyvyyn paraneminen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kasvu. Yksi hiljaisen tiedon jakamisen sekä kokonaisvaltaisen tietämyksenhallinnan perimmäisistä tavoitteista on innovoinnin lisääminen, koska sen avulla voidaan luoda uutta tietämystä organisaatiolle ja sitä kautta parantaa kilpailukykyä. Työntekijöiden näkökulmasta ajateltuna onnistuneella hiljaisen tiedon jakamisella voidaan parantaa sekä työhyvinvointia että yhteisöllisyyden tunnetta. Esimerkiksi jakamisesta koettu ilo sekä ajankäytön tehostuminen voivat vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Edellä mainittujen aiheiden lisäksi kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin tietämyksen hallintaa yleisellä tasolla, organisaatiokulttuuria sekä tutkimuksen analyysille olennaista SECI-mallia. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löydettiin vastauksia myös empiirisessä osiossa ja ne olivat pääosin linjassa kirjallisuuskatsauksen löydösten kanssa, joka lisäsi tulosten luotettavuutta.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli tiedonjakoon liittyviä haasteita: *”mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa on organisaatiotasolla harmaan kirjallisuuden mukaan”*. Tähän pyrittiin löytämään vastauksia empiirisen aineiston avulla ja aineistosta onnistuttiin tunnistamaan monia haasteita. Haasteiksi nousivat muun muassa organisaatiokulttuuriin liittyvät ongelmat, riittämättömät työkalut, oman edun tai työpaikan menettämisen pelko sekä tiedon oleminen väärässä paikassa väärään aikaan.

Organisaatiokulttuurin osalta ongelmia voivat aiheuttaa liiallinen siiloutuneisuus, jolloin tietoa ei osata hakea oikeasta paikasta tai jakaa oikeille henkilöille. Se puolestaan aiheuttaa pullonkauloja tehokkuudelle, joka vaikuttaa ajankäyttöön negatiivisesti. Tähän liittyy hyvin vahvasti haasteet sen kanssa, että tieto ei ole oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jota puolestaan pyritään kehittämään esimerkiksi intranetien sekä tietopankkien käytöllä. Oman edun tai työpaikan menettämisen pelko liitetään yleisesti termiin: psykologinen turvallisuus. Organisaatiokulttuuriin tulee panostaa tietämyksen jakoon ja mahdollisesti jopa palkita työntekijöitä siitä, jotta voidaan välttyä ongelmalta, että yksilöt kokevat kriittisen tiedon jakamisen uhkaavana omalle työpaikalleen.

Aineiston analyysissä käsiteltiin myös tutkielman kolmatta tutkimusongelmaa: *”miten SECI-mallin ulottuvuudet painottuvat harmaassa kirjallisuudessa ja miksi”*. Selkeästi suurimman painon aineistossa sai sosiaalistamisen ulottuvuus. Sen haasteisiin tarjottiin eniten mahdollisia ratkaisuja ja se sai myös selkeästi eniten huomiota organisaatioiden toiminnassa. Tämä johtuu osittain siitä, että sosiaalistaminen on nimenomaan hiljaisen tiedon siirtämistä yksilöltä toiselle. Toinen spekuloitu syy painottumiselle voi tulosten pohjalta olla se, että organisaatiot panostavat eniten sosiaalistamiseen, koska se on kaikista vaikein ulottuvuus toteuttaa. Ulkoistamista ja yhdistämistä pystytään toteuttamaan erilaisten työkalujen avulla, kun taas sisäistäminen on hyvin yksilöllistä toimintaa ja siihen ei voi organisaatiokaan niin paljoa vaikuttaa.

Aineiston analyysin ja tutkimustulosten jälkeen tutkielmassa käytiin läpi johtopäätöksiä ja pohdintaa. Tutkimuksen teko koettiin hyvin mielekkääksi ja ajankohtaiseksi ja valittu aineisto oli sopiva tähän yhteyteen. Aineisto pohjautui vahvasti konsulttien kokemuksiin ja parhaimpiin käytäntöihin, joten siitä syystä onnistuttiin löytämään nykypäivän viimeisimpiä trendejä sekä haasteita hiljaisen tiedon kontekstissa. Vaikka nykypäivän trendejä onnistuttiin nostamaan esiin aineistosta, niin niiden toimivuutta ei tässä tutkimuksessa päästy tutkimaan. Se, että ovatko trendit hyviä tai huonoja, jää tulevien tutkimusten ratkaistavaksi. Jatkotutkimusten osalta koettiin myös, että olisi mielenkiintoista tutkia aihetta eri näkökulmista ja eri tutkimusmenetelmin. Esimerkiksi vertailua pienten ja suurten yritysten välillä olisi suotavaa tehdä sekä tutkia aihetta laadullisen haastattelututkimuksen kautta. Lisäksi aihetta tulisi tutkia kattavamman aineiston avulla, jotta voitaisiin nähdä, onko kyseisten aineistojen löydökset yleistettävissä koko harmaan kirjallisuuden alueelle. Siten voisi analysoida tarkemmin tämän tutkimuksen luotettavuutta sekä yleistettävyyttä. Tutkimuksen tuloksista ja tavoitteista voidaan todeta sen verran, että tutkimuksella pystyttiin saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Pyrkimyksenä oli löytää hiljaisen tiedon kontekstissa organisaatioiden kohtaamia haasteita sekä ratkaisuja ja keinoja näihin, ja empiirinen aineisto tarjosi näitä huomattavan määrän. Empiirisen osion löydökset olivat myös pääosin linjassa tieteellisen kirjallisuuden löydösten kanssa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

## LÄHTEET

- Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16(1989), 3-9.
- Alavi, M. & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1(1), 1-37.
- Alred, G. & Garvey, B. (2019). *Mentoring*. 4. Painos, Management Pocketbooks, Alresford.
- Al-Zoubi, M. O., Alrowwad, A. & Masa'deh, R. (2019). Exploring the Relationship among Tacit Knowledge Sharing, Mentoring and Employees' Abilities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 34-56.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.
- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A Systematic Review of Knowledge Management and Knowledge Sharing: Trends, Issues and Challenges. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1-17.
- Atlassian. (2021). Knowledge sharing best practices. Haettu osoitteesta: <https://www.atlassian.com/work-management/knowledge-sharing/best-practices>
- Auger, P. (1998). *Information Sources in Grey Literature*. De Gruyter Saur, Berliini.'
- Brynjoflsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: an Early Look at US Data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J. & Zhao, Y. (2003). Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- Chaffey, D. & Wood, S. (2005). Knowledge Management Strategy. *Business Information Management: Improving Performance using Information Systems*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, England, 221-272.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Chua, A. & Lam, W. (2005). Why KM Projects Fail: a Multi-Case Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6-17.

- Claromentis. (2021). How to make knowledge management simple using an intranet. Haettu osoitteesta: <https://www.claromentis.com/blog/how-to-make-knowledge-management-simple-using-intranet/>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Deloitte. (2015). Simplification of work: knowledge management as a solution. Haettu osoitteesta: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/human-capital/201505\\_POV\\_Knowledge%20mgmt\\_Private%20sector.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/human-capital/201505_POV_Knowledge%20mgmt_Private%20sector.pdf)
- Deloitte Insights. (2021). The new knowledge management. Haettu osoitteesta: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification". In *Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15.
- Dougherty, D. (1992). A Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 13(1992), 77-92.
- Droege, S. B. & Hoobler, J. M. (2003). Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: a Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Edmondson, A. C., Winslow, A. B., Bohmer, R. M. J. & Pisano, G. P. (2003). Learning how and Learning what: Effects of Tacit and Codified Knowledge on Performance Improvement Following Technology Adoption. *Decision Sciences*, 34(2), 197-224.
- Erden, Z., Von Krogh, G. & Nonaka, I. (2008). The Quality of Group Tacit Knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4-18.
- Fischbach, K., Gloor, P. A. & Schored, D. (2009). Analysis of Informal Communication Networks - a Case Study. *Business and Information Systems Engineering*, 1(2), 140-149.
- Fischer, G. & Otswald, J. (2001). Knowledge Management: Problems, Promises, Realities and Challenges. *IEEE Intelligent Systems*, 16(1), 60-72.
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At What Level We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Galati, F. (2015). At What Level is your Organization Managing Knowledge? *Measuring Business Excellence*, 19(2), 57-70.
- Garrick, J. & Chan, A. (2017). Knowledge Management and Professional Experience: the Uneasy Dynamics between Tacit Knowledge and

- Performativity in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 872-884.
- Gascoigne, N. & Thorton, T. (2013). *Tacit Knowledge*. Routledge, New York.
- Giannakis, M. (2008). Facilitating Learning and Knowledge Transfer through Supplier Development. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 62-72.
- Harvard Business Review. (1999). What's your strategy for managing knowledge? Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>
- Harvard Business Review. (2020). How virtual teams can better share knowledge. Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2020/11/research-how-virtual-teams-can-better-share-knowledge>
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. & Kim, Y-G. (2010). The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- Helpjuice. (2020). Tacit knowledge: definition, examples and importance. Haettu osoitteesta: <https://helpjuice.com/blog/tacit-knowledge>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Holste, J. S. & Fields, D. (2010). Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140.
- Howells, J. (1996). Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8(2), 91-106.
- IBM. (2020). Knowledge management. Haettu osoitteesta: <https://www.ibm.com/cloud/learn/knowledge-management#toc-knowledge--Dyzt1M9>
- IHS. (2015). HIS Engineering360 research report. Haettu osoitteesta: [https://ihsmarkit.com/pdf/2015-Pulse-Of-Engineering\\_242119110913046532.pdf](https://ihsmarkit.com/pdf/2015-Pulse-Of-Engineering_242119110913046532.pdf)
- Ilmarinen. (2013). Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Haettu osoitteesta: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>
- Karkoulouli, S., Halawi, L. A. & McCarthy, R. V. (2008). Knowledge Management Formal and Informal Mentoring. *The Learning Organization*, 15(5), 409-420.
- Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and Innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.

- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Lin, C. P. (2007). To Share or not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- Lynn, G. S., Skov, R. B. & Abel, K. D. (1999). Practices that Support Team Learning and their Impact on Speed to Market and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 16(5), 439-454.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Machlup, F. (1980). *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance*. 1. painos, Princeton University Press, Princeton.
- Matschke, C., Moskaliuk, J., Bokhorst, F., Schümmer, T. & Cress, U. (2014). Motivational Factors of Information Exchange in Social Information Spaces. *Computers in Human Behaviour*, 36(2014), 549-558.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management review*, 20(3), 709-734.
- Meret, C., Iannotta, M. & Gatti, M. (2019). The Power of Web 2.0 Storytelling to Overcome Knowledge Sharing Barriers. In *ICT for a Better Life and a Better World*, 3-17. Springer, Cham.
- Microsoft. (2021). App Templates for Microsoft Teams. Haettu osoitteesta: <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoftteams/platform/samples/app-templates>
- MOT Collins Compact Thesaurus, Kielikone Oy. (2021). Haettu sana: 'learning by doing', hakupäivämäärä: 15.4.2021. Haettu osoitteesta: <https://www-sanakirja-fi.ezproxy.jyu.fi>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N. & Teoh, A. P. (2017). The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.



- Pallathadka, H., Leela, V. H., Patil, S., Rashimi, B. H., Jain, V. & Ray, S. (2022). Attrition in Software Companies: Reason and Measures. *Materials Today: Proceedings*, 51, 528-531.
- Panopto. (2018). The Panopto Workplace Knowledge and Productivity Report. Haettu osoitteesta: <https://www.panopto.com/about/news/inefficient-knowledge-sharing-costs-large-businesses-47-million-per-year/>
- Panopto. (2021). How to help remote teams share knowledge effectively. Haettu osoitteesta: <https://www.panopto.com/blog/how-to-help-remote-teams-share-knowledge-effectively/>
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago.
- Polanyi, M. (2009). *Tacit Dimension*. Tarkistettu painos, University of Chicago Press, Chicago.
- Pyrko, I., Dörfler, V. & Eden, C. (2016). Thinking Together: What Makes Communities of Practice Work? *Human Relations*, 70(4), 389-409.
- Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. (2016). What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246.1
- Reychav, I. & Weisberg, J. (2009). Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing Benefits Individual Employees. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 186-197.
- Rowley, J. (2007). The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 3. painos, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikombe, S. & Phiri, M. A. (2019). Exploring Tacit Knowledge Transfer and Innovation Capabilities within the Buyer-supplier Collaboration: a Literature Review. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-22.
- Slack. (2019). Knowledge sharing is caring. Haettu osoitteesta: <https://slack.com/intl/en-fi/blog/collaboration/knowledge-sharing-is-caring>
- Slack. (2021). Work smarter with knowledge sharing. Haettu osoitteesta: <https://slack.com/intl/en-gb/knowledge-sharing>
- Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Suppiah, V. & Sandhu, M. S. (2011). Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge-sharing Behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.

- THL. (25.3.2020). Keskeisiä käsitteitä: Sosiaalinen pääoma. Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>
- ThoughtFarmer. (2018). Opening up silos with communities. Haettu osoitteesta: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/opening-up-silos-with-communities/>
- ThoughtFarmer. (2019). How 4 organizations used their intranet to support knowledge management. Haettu osoitteesta: <https://www.thoughtfarmer.com/blog/how-4-organizations-used-their-intranet-to-support-knowledge-management/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2008). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 7. painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turulja, L., Cinjarevic, M. & Veselinovic, L. (2021). Information Technology and Knowledge Sharing for Better Health Care: an Emerging Economy Context. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 559-572.
- Venkitachalam, K. & Busch, P. (2012). Tacit Knowledge: Review and Possible Research Directions. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 356-371.
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Vuori, V. & Okkonen, J. (2012). Knowledge Sharing Motivational Factors of Using an Intra-organizational Social Media Platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592-603.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: a Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: an Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.