

**YRITYKSEN SISÄINEN SOSIAALINEN MEDIA
HILJAISEN TIEDON AREENANA**

**TAPAUSTUTKIMUS TIETO OYJ:N SOSIAALISEN
MEDIAN KÄYTÖSTÄ**

JARI RANTANEN

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jari Rantanen	
Työn nimi Yrityksen sisäinen sosiaalinen media hiljaisen tiedon areenana – tapaustutkimus Tieto Oyj:n sosiaalisen median käytöstä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesäkuu 2014	Sivumäärä 91
<p>Hiljaisen tiedon siirtäminen on erittäin ajankohtainen tutkimuksen aihe, sillä suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa ristiriidan alati kiristyvien tehokkuusvaatimusten kanssa. Monet tutkijat pitävät sosiaalista mediaa tehokkaana työkaluna hiljaisen tiedon jakamisessa ammattilaisten välillä. Tutkimusta näiden kahden aihealueen kohtaamisesta kuitenkin ei ole paljoa. Tutkimus pyrkii tuomaan uutta näkemystä aiheeseen empiirisen aineiston avulla.</p> <p>Tutkimus käsittelee yrityksen sisäistä sosiaalista mediaa hiljaisen tiedon siirtämisen kanavana. Tutkimuksen fokus on teknologian kontribuution tutkiminen Sirour Panahin, Jason Watsonin ja Helen Partridgen luoman teoreettisen konseptimallin avulla. Mallia tarkastellaan suhteessa muiden tutkijoiden teoriaan sekä kerättyyn empiiriseen aineistoon. Hiljaiseen tietoon ja sosiaaliseen mediaan luodaan myös laajempi teoreettinen katsaus. Tutkimus on tyypiltään laadullinen tapaustutkimus, joka on toteutettu Tieto Oyj:n edustajia haastattelemalla. Panahin, Watsonin ja Partridgen malli antaa tutkimukselle selkeät suuntaviivat; mallin eri hypoteesit ovat toimineet ryhmähaastattelun teema-alueina sekä valikoivan koodauksen välineinä.</p> <p>Yrityksen sisäinen sosiaalinen media vaikuttaa teorian sekä empiirisen aineiston perusteella olevan hyvin tehokas väline sekä työn tehostamiseen että hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ihmistekijöitä ja organisaatiokulttuurin vaikutusta, jotka ovat tässä tutkimuksessa jätetty taka-alalle, olisi kuitenkin syytä tutkia lisää. Tekniikka on kuitenkin vain juuri niin hyödyllistä, kun ihmiset siitä omalla ja yhteistoiminnallaan tekevät. Oikeassa ympäristössä organisaatorajat ylittävän ja läpinäkyvyyttä lisäävän, tehokkaan viestintävälineen käytöllä saadaan aikaan suuria parannuksia jokapäiväiseen työntekoon.</p> <p>Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia ei periaatteessa voida suoraan yleistää muihin tilanteisiin, on tässä tapauksessa mahdollista tehdä ainakin osittaisia yleistyksiä. Tutkimalla yksityistä tapausta tarkasti voidaan esille saada se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu ilmiötä tarkastellessa yleisellä tasolla. Kaupallisissa yrityksen sosiaalisen median järjestelmissä on monia yhtenevyyksiä toisiinsa nähden. Panahin, Watsonin ja Partridgen malli on rakennettu erittäin kattavan ja kansainvälisen aineiston pohjalle. Mallia on verrattu Tiedon monikansalliseen järjestelmään. Myös nykyisen tietotyön rajoja tuntematon luonne vaikuttaa standardilta, vaikka näitä yhteyksiä ei tässä tutkimuksessa olekaan selvitetty tarkemmin.</p> <p>Tutkimus tuotti inhimilliset tekijät ja organisaatiotekijät huomioivan jatkokehityksen Panahin, Watsonin ja Partridgen mallista. Ihmis- ja organisaatiotekijöiden voidaan aiemman tutkimuksen ja empirian pohjalta olettaa luovan kontekstin Panahin, Watsonin ja Partridgen mallille käytännön tiedonjakotilanteissa sosiaalisessa mediassa.</p>	
Asiasanat Sosiaalinen media, hiljainen tieto, kommunikaatio, web 2.0, web 3.0, tietotyö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Johdatus tutkimukseen	5
1.2	Tutkimuskohteena Tieto Oyj.....	6
1.3	Tibbr.....	6
1.4	Tutkimustehtävät ja rajaukset.....	6
1.5	Tietotekniikka ja hiljaisen tiedon jako	7
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	10
2.1	Tutkimuksen rakenne	10
2.2	Johdatus aineistoon	10
3	TUTKIMUKSEN KANNALTA TÄRKEITÄ KÄSITTEITÄ.....	12
3.1	Oppiva organisaatio 2.0	12
3.2	Web 2.0 ja 3.0	14
3.3	Yritys 2.0 ja 3.0.....	16
3.4	Tietotyö ja etätyö.....	16
3.5	Sosiaalinen pääoma	16
3.6	Oppimisresurssijattelu	17
4	HILJAINEN TIETO.....	18
4.1	Näkökulmia hiljaiseen tietoon	19
4.2	Hiljainen tieto ja kommunikaatio	22
4.3	Tunnetut ongelmakohdat	23
5	SOSIAALINEN MEDIA	26
5.1	Sosiaalisen median tunnusmerkit	26
5.2	Esimerkkejä sosiaalisen median työkaluista.....	29
5.3	Virtuaalinen työtila.....	31
5.4	Virtuaalitodellisuus	32
6	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	34
6.1	Käsitelmä hiljaisen tiedon jakamisesta sosiaalisessa mediassa	34
6.2	Tiedon luomisen prosessiteoria	37
6.2.1	SECI-malli.....	38
6.2.2	Ba	39
6.2.3	Tietovarannot.....	40
6.3	Web 2.0 -lähtöinen SECI-pohjainen oppimisprosessi.....	41
7	TIETO OYJ.....	43
7.1	Nykytilanne ja historia.....	43
7.2	Tieto kohdeyrityksenä	44
7.3	Tibbr sosiaalisen median kentässä	44
7.4	Tibbr Tiedolla	46

8	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	49
8.1	Laadullinen tutkimus	49
8.2	Sisällönanalyysi.....	51
8.2.1	Aineiston kuvailu	51
8.2.2	Aineiston luokittelu	51
8.2.3	Teemoittelu.....	52
8.2.4	Aineiston yhdistely	52
8.3	Analyysipolku	53
8.4	Haastattelu.....	53
8.4.1	Kuvaus aineiston hankinnasta	56
8.4.2	Aineiston tulkinnasta.....	58
8.4.3	Ensimmäinen haastattelu	58
8.4.4	Toinen haastattelu	58
8.5	Luotettavuuden arviointia	59
8.5.1	Reliabilius	59
8.5.2	Validius	60
9	ANALYYSI.....	62
9.1	Sosiaalinen kanssakäyminen.....	63
9.2	Kokemusten jakomahdollisuudet	66
9.3	Epäformaalit suhteet ja verkottuminen	70
9.4	Tarkkailu ja kuuntelu	73
9.5	Luottamus	75
9.6	Ihmis- ja organisaatiotekijät	78
10	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	81
11	DISKUSSIO	83
	LIITTEET.....	85
	11.1 Esitietohaastattelu.....	85
	11.2 Ryhmähaastattelurunko	85
	LÄHTEET	87

1 JOHDANTO

Yhä hajanaisempien organisaatioiden haasteena on yhteisöllisyyden ylläpito. Etätö lisääntyy ja suurissa yrityksissä työntekijät voivat työskennellä pysyvästi eri mantereilla, mahdollisesti koskaan tapaamatta toisiaan. Myös tietotyö on muutoksessa. Yhteistyölle ja tiedonjaolle on selkeä, tunnistettu tarve. Sosiaalinen media voi olla tämä työkalu, jolla ammattilaiset ja heidän tietovarantonsa yhdistetään. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tiedon hiljaiseen elementtiin ja sen esiintymiseen yrityksen sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Suomen taloutta ravistelee sekä suurten ikäluokkien eläköityminen että yleinen heikko taloustilanne. Työtä pitäisi saada tehtyä tehokkaammin ja pienemmällä työntekijämäärällä. Hiljaisen tiedon siirtämisellä (mikä tarkemmin määriteltynä on uuden tiedon luomista) luodaan kilpailuetua alati kovenevassa kilpailussa. Kokeneiden ammattilaisten tietomäärä on monesti suurempi mitä työntekijät itse tai työnantajat tiedostavat. Tehokkaan työskentelyn turvaamiseksi tämän hiljaisen kokemustiedon on oltava mahdollisimman monen käytössä. Virtainlahti (2009, 15) linjaa, että tiedon jakamisella varmistetaan edellytykset selvitä tulevaisuudessa.

Sosiaalisen median järjestelmät voivat kytkeä osajia eri puolilta organisaatiota ja jopa verkostoja asiakaskohtaisiksi yhteisöiksi. Yhteisöissä voidaan kehittää uusia ideoita, luoda uutta tietoa, jalostaa jo olemassa olevaa tietoa sekä jakaa kokemuksia ja osaamista. (Sovelto.fi.) Sosiaalisen median alustat kuuluvat web 2.0 -käsitteen piiriin. Web 2.0:lla tarkoitetaan internetin toista vaihetta, joka on muuttanut ihmisten käyttäytymistä mahdollistamalla vuorovaikutuksen, tiedonjaon, yhteistyön, päätöksenteon ja yhteisen tiedon luomisen uusilla, helppokäyttöisillä tavoilla (Ojala & Pöyry 2008, 9).

Sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt räjähdysmäisesti. Monelle sosiaalinen media tarkoittaa Facebookia ja Twitteriä, mutta käsitteen sisään

mahtuu paljon muutakin. Myös yritysten sisällä käytettävät, edistykelliset kommunikointijärjestelmät ovat osa sosiaalista mediaa.

Tähän asti sosiaalisen median palvelut ovat nähty pääasiassa brändinrakennuksen tai ulkoisen viestinnän työkaluna. Näyttää kuitenkin siltä, että suomalaisessa yritysmaailmassa sosiaalisen median vaikutus tulee näkymään eniten sisäisessä viestinnässä ja työn uudenaikaisessa organisoinnissa. Sosiaalinen media on muuttanut kiihtyvällä vauhdilla ihmisten välistä kommunikaatiota sekä tapoja tehdä työtä. Kun sosiaaliset teknologiat yhdistyvät uudenlaisiin pilvipalveluihin, erityisesti tietotyön luonne tulee väistämättä muuttamaan. Kyse ei ole pelkästään uuden työkalun käyttöönotosta, vaan työ- ja yrityskulttuurin muutoksesta. (Isokangas & Kankkunen 2011, 89.)

1.1 Johdatus tutkimukseen

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen sisäistä sosiaalista mediaa hiljaisen tiedon jakamisen kanavana. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa oletus, että sosiaalinen media voi toimia tilana, jossa hiljaista kokemustietoa voi välittyä ammattilaiselta toiselle. Sirous Panahi, Jason Watson ja Helen Partridge ovat luoneet käsitelmän näiden kahden eri käsitteen yhteydestä artikkelissa *Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model*. Käsitelmä on luotu kattavan kirjallisuuskatsauksen avulla. Tämän tutkimuksen tarkoitus on testata käsitelmää empiirisen tutkimuksen avulla.

Abidi et al. toteavat, että sosiaalisen verkon malli voi olla hyödyllinen hiljaisen tiedon jaolle interaktiivisten ja yhteistyöpainotteisten teknologioiden kautta. Hsia et al. ja Abidi ja Steininger et al. puoltavat näkemystä, jossa näitä teknologioita pidetään tehokkaina työkaluina hiljaisen tiedon jakamisessa ammattilaisten välillä. Esimerkkeinä Abidi et al. mainitsevat verkostoitumisen sosiaalisessa mediassa ja keskustelufoorumeilla, joissa erikoistunut yhteisö voi jakaa, kritisoida tai vahvistaa kollektiivista, kokeellista tietouttaan. Osimo ja Steininger et al. vahvistavat käsitystä toteamalla, että sosiaalisen verkon alustat helpottavat hiljaisen ja informaalin tiedon jakamista yksilöiden kesken. (Panahi, Watson & Partridge 2012, 1-3.)

Tutkimus pohjautuu vuonna 2011 tekemääni kandidaatin tutkielmaan *Hiljaisen tiedon siirto parityöskentelyssä Sisä-Suomen Verovirastossa*. Tutkimuksessa haastateltiin kahta eläköityvää avainhenkilöä ja heidän viranperijöitään. Tällöin pyrittiin selvittämään tiedonjakotapojen toimivuutta ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskohteena Tieto Oyj

Tieto on yksi suurimmista it-alan palveluntarjoajista Euroopassa. Tieto on ihanteellinen vaihtoehto tapaustutkimuksen kohteeksi tutkimuksen aihetta silmälläpitäen. Yrityksen kriteereinä tässä tutkimuksessa olivat oikea tarve sosiaalisen median käyttöön sekä edistynyt sosiaalisen median järjestelmä. Nämä tekijät mahdollistivat Sirousin, Panahin ja Watsonin teorianmallin testaamisen käytännössä empiirisen aineiston avulla.

1.3 Tibbr

Tiedolla on tarve kehittää tiedon jakamista, poistaa kommunikaation siiloutuminen ja parantaa tuottavuutta. Näiden haasteiden vuoksi käyttöön otettu Tibbr-järjestelmä on yrityksiin tarpeisiin suunniteltu sosiaalisen median alusta, johon on integroitu kaikki tarpeelliset ohjelmistot, kuten esimerkiksi Sharepoint ja Google-työkalut. Tibbr on osa yrityksen intraa.

H6 (haastateltava 6): Tibbr kokoaa sen vuorovaikutuksen, sosiaalisen vuorovaikutuksen verkossa.

1.4 Tutkimustehtävät ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli testata Sirousin, Panahin ja Watsonin käsitelmällin hypoteeseja teoreettisen tarkastelun ja empiirisen tutkimuksen avulla. Näin saatiin laajempi ymmärrys teorian ja käytännön suhteesta sekä tietoa hiljaisen tiedon ilmenemisestä kohdeyrityksen sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksessa ei keskitytty yrityksen ulkoisiin sosiaalisen median medioihin, ainoastaan yrityksen sisäisiin järjestelmiin.

Tutkimustehtävät ovat

1. Panahin, Watsonin ja Partridgen mallin teoreettinen tarkastelu eri näkökulmista
2. Hiljaisen tiedon ja sosiaalisen median yhteyden kartoittaminen eli teorian testaaminen empiirisesti

Näihin kysymyksiin etsittiin vastausta tutustumalla aikaisempaan tutkimukseen aihepiiristä sekä haastatteleamalla kohdeorganisaation henkilöstöä. Tarkastelua edesauttavat eri teoriat hiljaisesta tiedosta, sosiaalisesta mediasta ja niiden rajapinnoista. Laajempi katsaus aihealueeseen auttaa ymmärtämään Panahin, Watsonin ja Partridgen teorianmallia. Panahi,

Watson ja Partridge kertovat, että mallia ei ole vielä testattu artikkelin julkaisuhetkellä käytännössä.

Odotettu tulos oli, että hiljaisen tiedon jako on mahdollista sosiaalisessa mediassa, jos edellytykset ovat kunnossa. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut antaa toimintaohjeita sosiaalisen median käyttöön tai hiljaisen tiedon siirtymiselle suotuisan ympäristön luomiseen. Fokus oli teorian testaamisessa empiirisen aineiston avulla.

1.5 Tietotekniikka ja hiljaisen tiedon jako

Tietotekniikan kehitys on muuttanut työn yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Työ on yhä enemmän tietotyötä, jossa kilpaillaan osaamisella, tiedon jalostamisella ja monenlaisen osaamisen yhdistelmillä. Tarvitaan uusia tapoja hallita osaamista, jotta osaamisperusteisessa, kansainvälisessä työssä pärjättäisiin. Kilpailua käydään jo sillä, miten tekniikan mahdollisuuksia osataan hyödyntää parhaiten. Tällä ei tarkoiteta kilpailua tekniikalla, vaan uusilla toimintatavoilla ja johtamiskulttuurilla. Internetin yhteisössä kasvaneet nuoret toimivat eri tavoin kuin vanhemmat, ja tämä asettaa työelämän rakenteet ja johtamisen koetukselle. (Ojala & Pöysti 2008, s13.) Ojalan ja Pöystin mukaan eri henkilöiden tietoa ja kokemuspohjaista osaamista (hiljaista tietoa) pitäisi saada täsmäosaamisen ja jaettavissa olevan osaamisen muotoon. Kokemuksia ja hiljaista tietoa voidaan koota ja levittää sosiaalisen median välineiden kautta. (Ojala & Pöysti 2008, 20.)

Ojala ja Pöysti (2008, 14-17) listaavat seitsemän syytä, miksi uudenlaista yhteistyötä tarvitaan. Muutokset liittyvät heidän mukaansa tietotekniikkaan ja sen myötä tiedon ja osaamisen merkitykseen tärkeimpänä elementtinä. Muutokset liittyvät myös organisaatioon, joka muotoutuu koko ajan muuttuvista verkostoista, sekä asiantuntijoihin, joiden tuottavuutta yritetään nostaa koko ajan. Tietotyön tuottavuuden lisäämiseksi tarvitaan yhteisöllisen ajattelun ja tiedon luomisen välineitä. Yhteydenpitomahdollisuudet ja tietotyön luonnetta ymmärtävä ja yhteistyötä tukeva johtamiskulttuuri ovat heidän mukaansa avainasemassa. Helakorven mukaan pelkät "laatikkoleikit" (jossa organisaation palasia siirrellään paikasta toiseen) eivät riitä, vaan muutoksen pitää olla transformaalinen.

Ojalan ja Pöystin (2008) seitsemän perustelua uudenlaisen yhteistyön puolesta:

1. Tietotyön tuottavuusvaatimus kasvaa: tietotyön tuottavuutta on kohotettu lähes äärimmilleen. Ojala ja Pöysti esittävät lukuisia kysymyksiä. Miten olemassa oleva tieto voitaisiin hyödyntää entistä paremmin? Mistä tiedetään mitä joku tietää? Mistä tiedetään, että joku voisi olla tietynlaisen tiedon tarpeessa? Miten voidaan luoda uutta tietoa ja siirtää se nopeasti toimintaan? Heidän mukaansa uusi tieto syntyy ihmisten välisessä

- vuorovaikutuksessa. Päätelmänä siis on, että jotta tietotyön tuottavuutta voitaisiin vielä nostaa, edellyttää se yhteistyötä ja yhteistä tiedon luomista.
2. Asiantuntijat opettavat toisiaan ja jakavat tietoa: Asiantuntijoilla on hyvä osaaminen omalta alaltaan, mutta yhä enemmän tarvitaan monenlaista asiantuntemusta tehtävän suorittamiseksi. Pöystin ja Otalan mukaan asiantuntijat ovat toistensa parhaita opettajia ja neuvoja.
 3. Ideoita tarvitaan kaikilta: Toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, ja uusia ideoita ja palveluita tarvitaan. Oivalluksia syntyy joka puolella yritystä, ne pitäisi tavoittaa ja saada talteen. Tarvitaan media ja toimintatavat, joilla tavoitetaan ideoijat, kerätään ideat ja kannustetaan luomaan lisää. Myös yhteistyökumppaneilta, asiakkailta ja ulkopuolisilta tahoilta toivotaan ideointia lisääntyvässä määrin.
 4. Joukkojen valta kasvaa: Tieto liikkuu nopeasti maailman ympäri. Pöysti ja Ojala mainitsevat esimerkkinä sen, kuinka internetissä voi jo parissa tunnissa muodostua kansanliikkeitä. Sopivien työvälineiden avulla joukkojen viisautta voitaisiin hyödyntää esimerkiksi päätöksenteossa ja uusien asioiden testaamisessa.
 5. Liikkuva työ ja hajautettu organisaatio: Työ voi olla muualla kuin tekijä. Organisaatioista voi tulla hajaantuneempia, kun kaikki eivät ole enää samassa fyysisessä paikassa. Silti tekijän on päästävä käsiksi viimeisimpään tietoon ja muiden asiantuntijoiden tietämykseen.
 6. Energian hinta ja matkustamisen kalleus: Matkustuskustannukset ovat korkeita, pääseminen samaan fyysiseen paikkaan ei aina ole käytännöllistä. Pöystin ja Otalan mukaan on oltava muitakin tapoja luoda yhteisöllistä osaamista ja jakaa tietoa. Tähän tavoitteeseen tarvitaan oikeanlaisia välineitä, jotka saattavat asiantuntijat yhteen sijainnista riippumatta. He mainitsevat näistä esimerkkeinä Ciscon 260 virtuaalineuvotteluhuonetta, jotka rahoitettiin pienentämällä matkustusbudjettia 20 prosenttia. Virtuaalisten työtilojen avulla yhdessä työskentely onnistuu kuin samassa toimistossa ollessa.
 7. Nuorten sukupolvien tottumukset muuttavat työtapoja: 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvun alkupuolella syntyneet ns. Y-sukupolven (kutsutaan myös N-sukupolveksi) nuoret ovat käyttäneet tietotekniikkaa koko ikänsä. Pöystin ja Otalan mukaan yhteisöjen luonti sekä kokemusten jakaminen ja tiedon etsintä näistä yhteisöistä käyvät heiltä luontaisesti. Tästä mainitaan esimerkkinä Facebookin räjähtänyt suosio. Jopa tutkintoja suoritetaan virtuaalimaailmoissa. Työpaikat voivat löytyä globaaleilta markkinoilta internetin välityksellä. Pöysti ja Ojala painottavat, että nykyisessä osaajapulassa ei kannata jättää huomioimatta nuorten osaajien tapoja toimia ja ajatella. (Ojala & Pöysti 2008.)

Panahi, Watson ja Partridge (2012) kertovat eri koulukuntien vastakkainasettelusta. Toinen ääripää linjaa, että tietotekniikan avulla ei voida siirtää hiljaista tietoa, osa taas väittää että sosiaalinen media ratkaisee hiljaisen tiedon jakamisen ongelmat. Valtaosa kannattaa Panahin, Watsonin ja

Partridgen mukaan ajatusmallia, jossa sosiaalinen media on potentiaalinen työkalu hiljaisen tiedon siirtämisessä, joskaan ei yhtä rikas mitä kasvokkain kommunikointi. Myös Panahi, Watson ja Partridge kannattavat tätä ajatusmallia, sillä heidän mukaansa tietoa ei voida pitää täysin näkyvänä tai täysin hiljaisena. Panahin, Watsonin ja Partridgen mukaan onkin olennaisempaa keskittyä siihen, missä määrin tieto on hiljaista tiettyssä kontekstissa. Hiljaisen tiedon siirtymisprosessissa ei myöskään ole syytä fokuoittaa pelkästään Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin sosialisointivaiheeseen (hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi), sillä kaikki ei-eksplisiittinen tieto on jollain tasolla hiljaista tietoa. Tiedon muuntamista näkyväksi voidaan siis pitää myös hiljaisen tiedon jakona. Tämä tekijä on Panahin, Watsonin ja Partridgen mukaan huomioitu vajavaisesti monissa IT-avusteista hiljaisen tiedon jakoa tutkivissa tutkimuksissa. (Panahi, Watson & Partridge 2012, 3-4.)

Vaikka sosiaalinen media ei olisikaan yhtä rikas tiedonjakokeino kuin samassa fyysisesti tilassa työskentely, se mahdollistaa vapaan keskustelun henkilökohtaisista ideoista, näkemyksistä ja mielipiteistä. Tämä sosiaalisen median tila tukee positiivista dialogia jota kautta vähintäänkin alhaisen- ja keskitason hiljaista tietoa on mahdollista jakaa. Järjestelmän avulla ammattilaiset voivat löytää toisensa. Tätä kautta sosiaalinen media mahdollistaa parempien oivallusten ja tulkintojen syntymisen. (Panahi, Watson & Partridge 2012, 3.) Jo pelkästään dokumentin yhteinen työstäminen on tapa lisätä tiedonjakoa.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

2.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on ensin käyty läpi tutkimukselle olennaiset käsitteet ja ajatusmallit. Tästä on siirrytty hiljaisen tiedon sekä sosiaalisen median tarkasteluun teoreettisesti eri tutkijoiden ja näkökulmien kautta. Seuraavaksi nämä kaksi tutkimuksen kantavaa osa-aluetta ovat yhdistetty Sirousin, Panahin ja Watsonin konseptimallin avulla. Tämän jälkeen on esitelty Tieto Oyj ja Tiedon käyttämä Tibbr-järjestelmä. Tutkimuksen metodit esitellään ennen analyysiä, jossa konseptimallia on testattu käytännössä.

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen ja pohjautuu kirjallisuuden lisäksi empiiriseen aineistoon. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jossa pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

2.2 Johdatus aineistoon

Tutkimuksen empiirisessä osassa on haastateltu Tieto Oyj:n henkilöstöä sekä Helsingissä että Tampereella. Koska sosiaalisen median käyttö liike-elämässä on vielä Suomessa verrattain tuore ilmiö, haastateltavat valittiin niin kutsutulla eliittiotannalla. Haastateltaviksi oli tärkeä löytää henkilöitä, jotka käyttävät sosiaalista mediaa aktiivisesti työssään.

Haastattelut toteutettiin temahaastatteluina ryhmissä. Ryhmähaastattelut taltioitiin tulkintaa varten teräväpiirtovideona. Molemmista ryhmissä oli kolme haastateltavaa. Ennen ryhmähaastattelua haastateltiin järjestelmän jalkauttamisesta vastaavaa henkilöä, jotta esitiedot ja haastattelurunko saatiin mahdollisimman tarkoiksi. Kaikki haastattelut tehtiin yhden viikon aikana.

Haastattelut teemoitettiin, jotta niitä saatiin peilattua teoriapohjaan. Aineistoa analysoitiin yhtäläisyyksiä ja eroja teoriapohjaan etsien. Sirousin, Panahin ja Watsonin teoria toimi teemahaastattelun runkona ja valikoivan koodauksen välineenä.

3 TUTKIMUKSEN KANNALTA TÄRKEITÄ KÄSITTEITÄ

3.1 Oppiva organisaatio 2.0

Yritykset ja yhteisöt ovat vuosia pyrkineet kehittymään oppiviksi organisaatioiksi, jotta kaikkea organisaatiossa olevaa osaamista voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tällä tarkoitetaan tieto- ja osaamisresurssien täysipainoista hyödyntämistä ja nopeaa reagointikykyä (kirjoittajan huomio: tai proaktiivista toimintaa) toimintaympäristön muutoksiin. Monen yrityksen kohdalla tavoitteessa ei ole onnistuttu, sillä työkalut ja prosessit tiedon jakamiseen, levittämiseen ja hallintaan ovat puuttuneet. Sosiaalinen media tarjoaa yhteisöille ja yrityksille nämä työkalut. (Ojala & Pöysti 2008.) Organisatorisen oppimisen ja tietotyön kehityksen voi katsoa olevan toisiinsa tiiviissä suhteessa. Organisaatioiden menestymisen avain on osaamisessa, sen kehittämisessä ja jakamisessa (Helakorpi). Kun organisaatio käyttää näitä työkaluja, voidaan puhua oppivan organisaation päivitetyistä versioista, 2.0:sta.

Helakorpi viittaa Johansonin ja Uusikylään (1998) sanoessaan, että

Oppivan organisaation idea on johtanut verkostoitumiseen, soluihin ja tiimeihin, joissa korostuu osaaminen ja itseohjautuvuus. Organisaation pääoman ja tuotannon tekijöiden osina ovat korostuneet sosiaalinen ja inhimillinen pääoma fyysisen pääoman ohella. Inhimillinen pääoma viittaa organisaation työntekijöiden koulutukseen, osaamiseen, kokemukseen ja tietotaitoon. Sosiaalinen pääoma liittyy organisaation tai yksilön suhdeverkkoihin. (Helakorpi.)

Garvinin (1993) mukaan oppiva organisaatio on

-- organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisesti.

Senge (1991) kuvailee oppivaa organisaatiota seuraavasti:

-- organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia – jossa viriävät uudet ajattelumallit – jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset voivat oppia yhdessä (Malin 2013).

Pedlerin mukaan oppiva organisaatio auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja uudistaa tietoisesti itseään ja ympäristöään (Malin 2013). Hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii sopivat olosuhteet ja täyden tuen johdolta. Oppivan organisaation periaate kulkee käsi kädessä hiljaisen tiedon siirtymisen edellytysten kanssa. Tietoa ei jaeta kasvokkain eikä sosiaalisessa mediassa, jos toisiin ei luoteta tai työntekijät kilpailevat toisiaan vastaan tiedolla.

Oppiva organisaatio siis luo puitteet organisatoriselle oppimiselle, jolloin ihmiset voivat kehittää ja käyttää osaamistaan, ovat innostuneita, motivoituneita ja sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen (Sovelto.fi). Oppivassa organisaatiossa tapahtuu tiimioppimista, joka on yhteydessä kollektiiviseen ajatteluun sekä yhteiseen tietämiseen (Helakorpi). Myös Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatio luo puitteet tiedon luomiselle, mutta yksilöt synnyttävät tiedon (Malin 2013).

Sovelto.fi -sivustolla on kuvattu tyypillisiä Oppivan organisaation piirteitä:

- Organisaatiolla on ennakointijärjestelmä, jolla se tarkkailee toimintaympäristöään. Järjestelmän avulla tunnistetaan uudet haasteet ja oppimistarpeet.
- Asiakkaat ovat keskiössä, ja jokainen tietää ja ymmärtää asiakkaan tarpeet.
- Tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen panostetaan. Organisaatiossa on tilaa ja aikaa oppia uutta sekä jakaa osaamista. Osaamisen jakamisesta palkitaan ja oppimiseen kannustetaan.
- Jokainen voi vaikuttaa työhönsä ja sen tavoitteisiin.
- Esimiehet ymmärtävät tietotyön luonteen ja osaavat johtaa niin kutsuttuja yrityksen aivoja. Johtaminen perustuu faktoihin, ei olettamuksiin. Tiedetään, mitä kukin osaa, miten ihmiset voivat, miten sitoutuneita he ovat ja kuinka he ymmärtävät yrityksen tavoitteet.
- Organisaatiossa on kannustava kulttuuri. Ihmisten innostaminen on yksi tavoite esimiestasolla.
- Tietotekniikkaa hyödynnetään tehokkaasti tiedon luomisessa ja jakamisessa. Tietotekniikka luo osaamisen hallinnan infrastruktuurin. (Sovelto.fi.)

Oppimisen edellytykset ovat Sovelto.fi:n mukaan oppivan organisaation kulttuuri eli oppimiskulttuuri, monialaiset tiimit, yhteistyö yli rajojen, oppimiseen ja osaamisen jakamiseen kannustava palkitseminen sekä oikeanlaiset esimiestaidot. Oppimiskulttuurin keskiössä ovat runsas ja positiivinen viestintä, avoimuus ja uskallus olla eri mieltä, uteliaisuus, vapaus (ja rohkeus) kokeilla uusia asioita jotka voivat epäonnistua sekä toisten kunnioitus ja auttaminen. (Sovelto.fi.)

Työntekijöillä on suuri merkitys oppivan organisaation ylläpidossa. Pekka Järvisen (2008, 79) mukaan työntekijöiden pitää muistaa perustehtävä sekä ammatillinen käyttäytyminen. Tieto ja osaaminen hyödynnetään tällöin kunnolla. Erilainen osaaminen ja luovuus ovat tiimityön ytimessä. Ammatillinen käyttäytyminen antaa vapauden ja luottamuksen ihmisten välille. Yhteiset pelisäännöt lisäävät viihtyvyyttä. Jos yhteistyö ei pelaa, tämä koetaan yleensä ahdistavana ilmapiirinä, ja paljon osaamista ja luovuutta hukataan. Jos työyhteisö kadottaa ammatillisuutensa, siitä seuraa ihmissuhdeongelmia, jotka vaarantavat avoimen yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiriin.

Järvisen mukaan toimivan työyhteisön kantavat rakenteet ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Pilarit rakentuvat selkeän organisaation perustehtävän päälle. (Järvinen 2008, 79.)

Sosiaalisen median edellyttämä yrityskulttuuri on pitkälti samanlainen kuin oppivan organisaation kulttuuri, yhteisöllisen osaamisen kulttuuri (Ojala & Pöysti 2008, 45-46). Wikikulttuuriksi kutsumassaan kulttuurissa Ojala ja Pöysti painottavat

- avoimuutta
- yksilön arvostamista
- ideointia ja kokeilua
- epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden hyväksymistä
- monikulttuurisuuden arvostamista ja huomioonottamista
- suurta vuorovaikutuksen määrää
- valmentavaa esimiestä. (Ojala & Pöysti 2008, 116-117.)

Listat oppivan organisaation ja wikikulttuurin tunnusmerkeistä sekä oppimisen edellytyksistä sitovat hyvin yhteen oppivan organisaation piirteet, hiljaisen tiedon siirtymisen edellytykset ja tiedon siirtymiselle otollisen ympäristön. Laadukas kommunikaatio on ensiarvoisen tärkeää. Oppiva organisaatio, hiljainen tieto ja sosiaalinen media ovat keskenään hyvin lomittuneita käsitteitä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että oppivan organisaation toinen versio käyttää hyödykseen viimeisimpiä web-teknologioita ja johtamismalleja tiedon infrastruktuurina.

3.2 Web 2.0 ja 3.0

Käsitteen web 2.0 esitteli ensimmäisenä Dale Dougherty, O'Reilly-Median varapresidentti 2004 (Anderson 2007, 5). Dougherty ja O'Reilly järjestivät ideointipalaverin uusien seminaari- ja kirja-aiheiden keksimiseksi. He pitivät ideoitaan niin edistyksellisenä, että nimesivät "uuden sukupolven webin" 2.0:ksi. (Jyväskylän yliopisto - tietotekniikan laitos.) Nykyään käsite esiintyy

puheessa joukkona välineitä, joita voi käyttää sisällön tuottamiseen yhdessä ja interaktiiviseen kanssakäymiseen. Käytännössä tämä liittyy sosiaalisen median palveluihin.

Versionumeron mukaisesti web 2.0:n on tarkoitus olla webin toinen tuleminen. Web 2.0:n käsitetään yhdistävän ihmiset toisiinsa. Webin kehittäjän, Sir Tim Berners-Leen mielipide on kuitenkin poikkeava:

Web 1.0 on ennen kaikkea ihmisten yhdistämistä toisiinsa. Se oli interaktiivinen tila, ja mielestäni web 2.0 on vain jargonia, ja kukaan ei tiedä mitä se tarkoittaa. Jos web 2.0 merkitsee blogeja ja wikejä, sitten se on ihmiseltä ihmiselle. Webin oli alun alkaenkin tarkoitus olla tällainen. Itse asiassa, tämä web 2.0 merkitsee niiden standardien käyttämistä, joita web 1.0:n parissa työskennelleet ihmiset ovat tuottaneet.

Berners-Lee siis pitää web 2.0:aa seurauksena web 1.0:n täysipainoisemmasta käytöstä. (Anderson 2007, 5.)

Web 2.0 on yläkäsite ja kattaa myös muita kuin sosiaalisen median palveluita. Web 2.0:aa leimaa yhteisöllisyys, tiedon jakaminen ja yhteisen tiedon synnyttäminen (Ojala & Pöysti 2006, 13).

Web 3.0:sta luonnehditaan semanttiseksi webiksi, älykkääksi www.ksi.fi. Visiona on luoda seuraavan polven web, jonka sisällöt ovat myös koneellisesti tulkittavissa, ja tarjoavat alustan aiempaa olennaisesti älykkäämpien ja käyttäjäystävällisempien [www-sovellusten toteuttamiseksi](http://www.sovellusten-toteuttamiseksi). (Helsingin yliopisto - tietojenkäsittelyn laitos.) Tämänlaisesta palvelusta toimii hyvänä esimerkkinä Wolfram Alpha -hakukone. Hakukoneelle voi hakusanojen lisäksi esittää myös suoria kysymyslauseita, joihin se etsii tietokannoistaan vastausta. Muista hakukoneista poiketen Wolfram Alpha ei anna vastausta teksti- ja linkkilistana, vaan numeroina, kuvina ja taulukoina. (Foresight.fi.)

Teolliseen internetiin (The Internet of Things) oletetaan liittyvän 25 miljardia laitetta 2015 mennessä ja määrän oletetaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä. Teollinen internet tarvitsee tukipilarikseen vahvan semanttisen webin (semanticweb.com). Määrittelyjä web 3.0:lle on lukuisia, kuten muidenkin web-versioiden kohdalla.

Myös web 4.0:sta on jo puhetta, mutta se on vielä spekulatiivisempaa kuin web 3.0:n kohdalla. Esitietohaastattelussa haastatellun kommentti eri versionumeroista tiivistää tämän kappaleen annin hyvin yhteen:

-- nää on tämmösiä osittain vakiintuneita termejä, mut enemmän kyl pitää vaan ymmärtää et mitä on tekemässä, -- kyseessä ei kuitenkaan oo mitään standardeja, ja standarditkin on aina niinku vaan osatotuus. Kilpailevia standardeja aina löytyy. Varsinkin teknologian alalla niitä on ihan hirveet viidakot. Niin tärkeempää on se, että itse ymmärtää mitä on tekemässä ja mitä on tavoittelemassa, kun että miksi jotain asiaa kutsutaan.

3.3 Yritys 2.0 ja 3.0

Otala ja Pöysti (2008) kertovat, että kun yrityksessä käytetään sosiaalista mediaa, sitä kutsutaan yritys 2.0:ksi. Termin otti ensimmäisenä käyttöön Harvard Business Schoolin professori Andrew McAfee. Kyse on erityisesti palomuurin sisällä tapahtuvasta, ei-julkisesta sosiaalisen median käytöstä.

Sosiaalinen media tarjoaa yrityksille ja yhteisöille mahdollisuuden tuoda oppivan organisaation periaatteet käytäntöön. Yritys 2.0 hyödyntää sosiaalista mediaa yhdessä ylläpidettynä tietopankkina, sähköpostin korvikkeena, toistuvien kysymysten ja vastausten kanavana, kokemusten ja tiedon jaossa sekä innovoinnissa. (Otala & Pöysti 2008.)

Yritys 3.0:sta puhuessa tarkoitetaan yritystä, joka kykenee hyödyntämään uuden teknologian integrointimahdollisuudet täysin. Termejä käytetään hyvin vaihtelevasti, esimerkiksi yritys 2.0 ja 3.0 menevät monessa lähteessä päällekkäin. Joissain määritelmässä jo verkostoituminen, blogit wikit, podcastit ja verkon yli tapahtuva yhteistyö lasketaan web3.0:ksi. Saumaton integraatio ja rajojen yli toimiminen näyttää kuitenkin olevan tärkeää kun puhutaan uusista teknologioista ja niiden hyödyntäjästä, versionumeroon katsomatta.

3.4 Tietotyö ja etätyö

Sitran raportteja 22 -julkaisussa tietotyö on määritelty seuraavasti:

Työn tietoistumista ja tietotyötä on määritelty monin tavoin (ks. Julkunen & Nätti 2000, 201-202). Karkeasti työn tietoistuminen sisältää kaksi toisistaan periaatteessa riippumatonta ulottuvuutta, koulutusvaatimuksina näkyvän osaamisen ja tietotekniikan käytön. Blom ym. (2001) ottavat huomioon nämä molemmat ja niiden lisäksi työn autonomian määritellään tietotyötä. He nimeävät tietotyöläiseksi palkansaajat, jotka käyttävät työssään säännöllisesti tietotekniikkaa, joiden työ vaatii suunnittelua ja joilla on vähintään ylemmän keskiasteen koulutus. Tietotyöläiset tekevät siis vaativaa tietotyötä ja lähenyvät Robert Reichin (1995) symbolianalytikoiksi kutsumaa ryhmää. (Härmä & Nupponen 2002.)

Kyseessä on siis työn muoto, joka pohjautuu nimensä mukaisesti tietoon ja asiantuntemukseen. Etätyö on puolestaan työtä, jota tehdään ilman fyysistä läsnäoloa.

3.5 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on Pierre Bourdeau mukaan pääomaa siinä missä kulttuurinen tai taloudellinen pääoma. Sosiaalisella pääomalla voidaan tarkoittaa kohteena olevan yhteisön sisäistä toimintakykyä jäsenten välillä. Tähän toimintakykyyn muun muassa luottamuksella on suuri merkitys, mitä

myös painotetaan tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Sosiaalinen pääoma voi myös tarkoittaa sosiaalisia suhteita, jotka edistävät yksilön toimintaa tai asemaa. Sosiaalisen pääoman voidaan katsoa olevan myös niitä (työelämä)taitoja, joita vaaditaan toimivaan työyhteisöön ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta.

Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, joilla on kykyä edistää verkoston jäsenten välistä yhteistoimintaa sekä resurssien hyödyntämistä ja toimintojen keskenään sovittamista. Käsitteen perimmäinen idea on, että yksilöiden hyvinvointiin ja yhteiskunnan suorituskykyyn vaikuttavat fyysisen pääoman, luonnonvarojen ja inhimillisen (osaamis)pääoman ohella myös yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet ja sosiaaliset instituutiot yksilöiden toimintaa suuntaavina käytäntöinä. Käsite nousi pinnalle Robert D. Putnamin tutkimuksien seurauksena. Putnam tarkasteli Italian ja sen jälkeen Yhdysvaltojen yhteiskuntien suorituskykyä. Sosiaalinen pääoma nousi keskeiseen rooliin hyvinvointierojen selittämisessä. Sosiaalista pääomaa on tutkittu taloustieteissä esimerkiksi tehokkuuden kasvattamisen mahdollistajana. (Ruuskanen 2009.)

3.6 Oppimisresurssiajattelu

Oppimisresurssiajattelun mukaan kaikki tilanteeseen osallistuvat voivat olla toisilleen oppimisresursseja. Sosiaalisen median teho perustuu pitkälti juuri verkostoihin ja vertaiskommunikaatioihin, kuten Mayfield (2009) sekä Panahi, Watson ja Partridge (2012) esittävät.

Otala ja Pöysti kertovat, että asiantuntijat ovat toistansa parhaita neuvojia ja opettajia. Asiantuntijat voivat itse parhaiten ylläpitää omaa osaamistaan. (Otala & Pöysti 2008, 14.) Kun työntekijät kykenevät luomaan verkostoja, joissa he voivat luottaa toisiinsa ja vaihtaa vapaasti tietojaan, syntyy myös organisatorista oppimista.

4 HILJAINEN TIETO

Termi tieto on yleensä alan tutkimuksessa jaettu kahteen eri ulottuvuuteen – hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvä tieto on dokumentoitua, helposti levitettävissä olevaa tietoa. Tiedon olemassaolo tiedostetaan ja sitä pystytään jakamaan ja hyödyntämään helposti ilman erityisiä toimenpiteitä. Näkyvää tietoa on esimerkiksi oppikirjoissa, kaavioissa ja tietokannoissa. Paloniemi (2008, 264) kertoo osuvasti, että näkyvää tietoa tarvitaan viestinnässä, neuvottelussa ja perustelussa.

Tacit knowledge -käsitteen määritteli ensimmäisenä unkarilainen lääketieteen tutkija, ekonomi ja kemisti Michael Polanyi (Virtainlahti 2009, 15). Termi voidaan suomentaa hiljaiseksi tiedoksi (Koivunen 1997, 75). Tällä Polanyi tarkoittaa formuloimatonta tietoa, jota ei voida ilmaista tai muotoilla samoilla tavoin kuin eksplisiittistä (näkyvää) tietoa. Hiljainen tieto kuitenkin vaikuttaa koko ajan ihmisissä. (Koivunen 1997, 77.) Hiljainen tieto on kriittisessä roolissa esimerkiksi työn laadun parantamisessa, päätöksenteossa, organisatorisessa oppimisessa, tuottavuudessa, kilpailukyvyssä, asiakaspalvelussa, tuotteiden tuottamisessa ja työn tarkkuudessa. Se on myös suuri ajansäästäjä sekä yksilöettä organisaatiotasolla. (Panahi, Watson & Partridge 2012, 1.)

Koivunen on määritellyt hiljaista tietoa eri teorioiden pohjalta, ja kuvaa sitä seuraavasti:

-- siihen sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein.

Polanyin käsityksen mukaan hiljainen tieto on kaiken tietämyksen perusta, jota ilman ei näkyvääkään tietoa olisi. (Koivunen 1997, 77.) Näkyvä ja hiljainen tieto ovat toisilleen komplementteja, molempia tiedon tyyppejä tarvitaan uuden tiedon luomiseen (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 10).

Polanyin usein siteerattu perusajatus ihmisen tiedosta on "voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa" (Toom 2008, 34). Lausahdus kertoo paljon hiljaisen tiedon luonteesta. Hiljainen tieto antaa valmiuksia arkipäiväiseen toimintaan ja on läsnä ihmisessä kokonaisvaltaisesti. Se ohjaa ihmisen valintoja

tietovirrassa, jolloin ihminen voi ohittaa valtavan määrän turhaa tietoa ja keskittyä olennaiseen. (Koivunen 1997, 79.)

Polanyi kertoo ihmisen liikkuvan jatkuvasti hiljaisen tiedon ja fokusoidun (näkyvän) tiedon välillä niitä sekoittaen. Ihmisellä on kyky sulattaa uusi tieto osaksi vanhaa tietovarastoa ja jäsentää sitä suhteessa mielessä vallitseviin, aikaisempiin tiedon rakenteisiin ja luokituksiin. (Koivunen 1997, 83.) Hiljaisen tiedon avulla ihminen kykenee yhdistämään olemassa olevia tietojaan ja taitojaan, jotta uudenlaiset ongelmat saadaan ratkaistua. Hiljainen tieto koostuu subjektiivisista mielipiteistä, intuitiosta, aavistuksista ja kokemuksista, ideoista, arvoista ja tuntemuksista. (Virtainlahti 2009, 54.) Hiljaisen tiedon luonne on henkilökohtainen ja abstrakti (Virtainlahti 2009, 48). Työn luonne, työ- ja organisaatiokulttuuri sekä työn organisointitavat tuottavat erilaisia hiljaisen tiedon jakamisen tapoja ja paikkoja (Paloniemi 2008, 265).

Hiljaiseen tietoon, sen ilmenemiseen ja muotoutumiseen vaikuttavat päivittäiset tapahtumat, riippumatta hiljaisen tiedon alkuperästä. Tämä voi tapahtua myös toiseen suuntaan; tällöin puhutaan negatiivisista rutiineista tai negatiivisesta hiljaisesta tiedosta. (Toom & Onnismaa 2008, 14.)

Hiljaiseen tietoon liittyviä teorioita on paljon. Avainlähestymistavat osaamisen johtamiseen ovat Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000) mukaan

- oppivan organisaation
- strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen
- aineettoman pääoman johtamisen
- yksilöosaamisen ja taitojen johtamisen
- osaamisperustaisen strategisen johtamisen
- ja tietojohdamisen näkökulmat. (Virtainlahti 2009, 16.)

Näkökulmasta riippuu myös, käsitetäänkö hiljainen tieto yksilön omana vai organisaation yhteisenä omaisuutena. Esimerkiksi myöhemmin esiteltävän Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessiteoria kuuluu tietojohdamisen kenttään sekä käsittelee hiljaista tietoa *yksilöiden hallussa olevana organisaation voimavarana*. Hiljaista tietoa käsitellään tässä tutkimuksessa kyseisen oletuksen pohjalta. Nonakan ja Takeuchin teoria toimii tutkimuksessa varsinaisen viitekehyksen tukena.

4.1 Näkökulmia hiljaiseen tietoon

Näkökulmien ja tutkijoiden runsaudesta johtuen hiljaista tietoa käsittelevä terminologia on monimuotoista. Tässä osiossa esitellään käsitteitä ja osa-alueita, joihin hiljaista tietoa on jaoteltu tutkimuksessa kirjallisuudessa. Esille tulevat myös hiljaisen tiedon yhteydessä käytetyt avainkäsitteet.

Polanyi pitää myöhemmissä teoksissaan hiljaisen tiedon käsitettä liian staattisena ja määrittelee sen mieluummin *aktiiviseksi tietämisen prosessiksi*

(Koivunen 1997, 83). Nonakalla, Toyamalla ja Konnolla on samantapainen käsitys tiedon aktiivisuudesta; tiedon siirtyminen ja muodostuminen eivät tapahdu yksi lokero kerrallaan, vaan prosessi on käynnissä koko ajan ja usealla tasolla. Prosessia voidaan tarkastella myös henkilön sisäisenä kuin myös organisaation laajuisena toimintana. Polanyin, Koivusen sekä Nonakan, Toyaman ja Konnon mukaan tiedon eri ulottuvuudet vaikuttavat samaan aikaan.

Haldin-Herrgård ja Salo jakavat Polanyin teoriaan nojaten hiljaisen tiedon käsitteen kahteen osaan. Osat ovat *hiljainen tieto* (*tacit knowledge*) että *hiljainen tietäminen* (*tacit knowing*). Hiljainen tieto kuvaa hiljaisen tiedon kognitiivista ulottuvuutta ja hiljainen tietäminen toiminnallista tietotaito-ulottuvuutta. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 278.) Tutkijasta riippuen termistä *tacit knowing* käytetään joko määrittystä *hiljainen osaaminen* (Haldin-Herrgård & Salo) tai *hiljainen tietäminen* (Virtainlahti). Hiljaista tietoa ja hiljaista tietämystä käyttävät eräät tutkijat synonyymeinä toisilleen.

Osaamisen ja taidon käsitteet ovat kiinteästi sidoksissa hiljaiseen tietoon. Osaaminen on erityinen *tieto* ja *taito*, joka tulee esiin ja jota kyetään soveltamaan käytäntöön tilanteen vaatimalla tavalla (Virtainlahti 2009, 23). Osaamisen voidaan käsittää tarkoittavan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa niin, että työtehtävät on mahdollista suorittaa. Hiljaisen tiedon käsitettä on jaoteltu vielä alaluokkiin teoriakohtaisesti.

Moilanen tuo esille *viisauden* käsitteen hiljaisen tiedon luonteen tutkimisessa. Kokemukset eivät sinällään tee ihmistä viisaaksi, vaan lähtökohta on kyky oppia kokemuksista. Näin voidaan ajatella, että kokemuksista oppiminen mahdollistaa hiljaisen tiedon. (Moilanen 2008, 237-238.) Toisaalta ajateltuna, hiljainen tieto opitun yhdistämisenä mahdollistaa kokemuksista oppimisen. Nonaka, Toyama ja Konno kuvaavatkin oppimisprosessia itseään vahvistavana kierteenä.

Westera käsittelee aihetta laajalla käsitteellä *kompetenssi*. Kompetenssi on vahvasti sidoksissa kykyyn ratkaista erilaisia monimutkaisia ongelmia. Kompetenssit edustavat toimintaa sekä taustalla vaikuttavaa kognitiivista toimintaa. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa tietojen ja taitojen tehokasta yhteiskäyttöä ongelman ratkaisemiseksi. (Toom 2008, 42.) Kompetenssin käsitteeseen sisältyy jo siis myös näkyvä tieto.

Eraut pitää kaikkien taidon määritelmien yhteisenä tekijänä positiivista vaikutusta kompetenssiin. Hän puhuu *taitavasta toiminnasta* ja tarkoittaa tällä "kompleksista toimintojen sarjaa, josta on tullut käytännön ja kokemuksen myötä niin rutinoitunut, että se toteutetaan lähes automaattisesti". Toom täydentää, että tämän myötä itsetietoisuus vähenee ja tekemistä ei ole enää niin helppo selittää. (Toom 2008, 40.)

Nonaka ja Takeuchi puhuvat hiljaisesta tiedosta (*tacit knowledge*), vaikka viittaavatkin aktiiviseen tietämiseen ja toimintaan prosessina (Virtainlahti 2009, 53). He jakavat hiljaisen tiedon Haldin-Herrgårdin ja Salon tapaan kognitiiviseen ulottuvuuteen sekä tekniseen ulottuvuuteen. Kyseisellä jaottelulla on vahva yhteys usein aiheesta puhuttaessa käytettyyn *knowing what*

ja *knowing how* -jaotteluun, jossa pyritään myös erottelemaan ajatuksen tasolla vaikuttavaa tietämystä (esimerkiksi *intuitio*) sekä käytännön osaamista (esimerkiksi *näppituntuma*). Suomenkielisiä termejä *taitotieto* ja *tietotaito* käytetään riippuen asiayhteydestä.

Helakorven mukaan taitotiedolla (*knowing what*) voi olla kaksi merkitystä. Se voi tarkoittaa joko taidon antamaa tietoa, siis tietoa toiminnasta tai taidosta, joka voidaan oppia esimerkiksi työssäoppimisen periaatteella. Varsinaisesti taitotieto tarkoittaa taitoa koskevaa tietoa, siis kykyjen ja taipumusten takana olevaa tietämystä (metatietoa). Tietotaidon (*knowing how*) taas on tietopohjaista osaamista eli kykyä suorittaa tiettyjä tehtäviä. Se on siis tiedollista taitoa hankkia, muodostaa, jäsentää tai soveltaa tietoa tehtävän suorittamiseksi. (Helakorpi.)

Nonaka, Toyama ja Konno tekevät myös eron *informaation* ja *tiedon* välille. Ilman kontekstia informaatio on vain informaatiota, ei tietoa, sillä tieto on aika- ja paikkasidonnaista. Heidän mukaansa tieto on hyvin perusteltu uskomus (*justified true belief*). Virtainlahden suomennos käsitteelle on "tosi uskomus" (Virtainlahti 2009, 31). Tieto on dynaamista, sillä se luodaan sosiaalisessa kommunikaatiossa niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 3).

Eri tutkijoiden käyttämät termit voidaan käsittää erilaisina, erivahvaisina yhdistelminä eksplisiittistä tietoa, hiljaista tietoa, käytännön teknistä osaamista ja sosiaalista älykkyyttä. Nurminen (2000) on esittänyt jaottelun, jonka mukaan hiljainen tieto jakautuu tekniseen, sosiaaliseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen.

Useimpia esitetyistä termeistä voi sijoitella Nonakan SECI-mallin kenttiin; esimerkiksi viisauden voi käsittää mallin viimeisenä ruutuna, jossa osaaminen on sekä hiljaista että näkyvää, näkyväksi purettua ja uudestaan hiljaiseksi sulautunutta tietoa. Tutkimuksessa on käytetty yksinkertaistettua termiä hiljainen tieto, joka pitää sisällään Nonakan, Toyaman ja Konnon hiljaisen tiedon ulottuvuudet, kognitiivisen ulottuvuuden ja teknisen ulottuvuuden. Käsitteen alle sisältyy myös oletus passiivisesta tiedosta (*tacit knowledge*) sekä aktiivisesta tietämisen prosessista (*tacit knowing*). Näkyvän tiedon termejä *formaali tieto* ja *eksplisiittinen tieto* käytetään tässä tutkimuksessa yksinkertaistuksen vuoksi synonyymeinä.

Hiljainen tieto ei siirry samanlaisena henkilöltä toiselle. Koivusen mukaan kasvaminen ja oppiminen on nähty tiedon vastaanottamisena. Hänen mielestään asetelma pitäisi kääntää pääläelle.

Aito oppiminen on aina ensisijaisesti tiedon tuottamista, uusien hypoteesien tuottamista tai pikemminkin uusilla hypoteeseilla leikittelyä. Ihminen luo oman maailmansa omilla merkityksillään ja koodaa niitä koko perusorientaationsa ja itselleen kertyneen kokemusaineiston varassa. Toisten ihmisten merkitykset voidaan ymmärtää, jos niillä on riittävä rajapinta omaan tai oman ryhmän tai koulukunnan merkityksenantoon. (Koivunen 1997, 100.)

Tutkimuksessa puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä, vaikka kyseessä onkin *uuden tiedon luominen*. Jälleen on kyse yksinkertaistuksesta, sillä kirjallisuudessa puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä. Hiljainen tieto asuu syvällä,

sekoittuneina asenteisiin, arvoihin ja maailmankäsitykseen. Hiljaista tietoa ei voida pitää objektiivisena tietona, vaan se on suodattunut yksilön intressien mukaan subjektiiviseksi tiedoksi. Jokainen oppii tavallaan ja valitsee informaatiotulvasta pisaroita eri kriteerein, usein prosessia tiedostamatta. Kulttuuri ja ympäristö vaikuttavat myös hiljaisen tiedon rakentumiseen, tekemällä ennakkorajauksia tiedon omaksumiseen.

4.2 Hiljainen tieto ja kommunikaatio

Hyvän kommunikaation korostus hiljaisen tiedon siirtymisprosessissa on tärkeä tutkittuja teorioita yhdistävä tekijä. Toimivan kommunikaation edellytykset ovat myös hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiä. Vuorovaikutus on hiljaisen tiedon perusta (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 14). *Ba* on käsite, jota Nonaka, Toyama ja Konno käyttävät teoriassaan. Tällä tarkoitetaan hiljaisen tiedolle otollista tilaa. Kommunikoinnin edellytykset voidaan rinnastaa *ba:n* olemassaolon ehdoiksi.

Ba-käsityksen mukaan henkilöiden on oltava kokonaisvaltaisesti samassa tilassa, prosessiin suuntautuneena ja samalla aallonpituudella. Polanyin käsite "tiedon sisällä asuminen", jossa mentori ja aktori ikään kuin asuvat yhdessä samassa hiljaisen tiedon tilassa (Toom 2008, 34) on myös lähellä *ba*-käsitettä. Tässä tutkimuksessa *ba:n* vaatima energia on käsitetty tiedon siirtymisen ja luomisen perusvaatimuksiksi. Näitä perusvaatimuksia ovat esimerkiksi luottamus, luovuus ja avoimuus (Virtainlahti 2009). Prosessia on ruokittava aktiivisuudella ja kiinnostuksella. Kuronen, Säämänen, Järvenpää ja Rintala jakavat hiljaisen tiedon välittymisen kolmeen ehtoon: organisatorisiin tekijöihin, tilannetekijöihin ja sosiaalisiin tekijöihin. *Ba:ta* voidaan verrata myös suoraan tilannetekijöihin. (Kuronen ym. 2007).

Pauli Juutin mukaan olisi naiivia etsiä oikeaa tai tehokkainta tapaa siirtää hiljaista tietoa. Hän korostaa siirtymisen mahdollistamista, hyvien tilanteiden luomista, joissa voidaan keskustella ja tarinoida avoimesti työhön liittyvistä hyvistä käytännöistä. Uusien näkökulmien löytäminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä. Tällöin puhutaan hyvästä dialogista. (Juuti 2008, 221-232.) Hyvä dialogi (laadukas kommunikaatio) mahdollistuu sopivissa olosuhteissa. Luontainen keskustelutilanne voi syntyä työn lomassa tai vaikka esimerkiksi kahvipöydässä jutustellessa. Hiljaisen tiedon omaksuminen ei rajoitu työtehtäviin tai edes työpaikalle. Kahvipöytäkeskustelu voisi useiden tutkijoiden mukaan luonnistua myös internetin välityksellä sosiaalisessa mediassa.

Otto Scharmer on esittänyt artikkelissaan *Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities* kolmivaiheisen jaottelun tietojohdantamisen kehittymisestä. Ensimmäinen vaihe keskittyy ensisijaisesti eksplisiittisen tiedon hallintaan, toinen etenee hiljaisen tiedon käsittelyyn. Kolmannessa vaiheessa keskitytään ajatteluun ja hiljaisen tiedon kehittymiseen. (Virtainlahti 2009.) Kolmas vaihe on mielenkiintoisin *ba*-käsitteen kannalta:

Scharmer puhuu Juutin tavoin prosessien ja hiljaisen tietämyksen mahdollistavien olosuhteiden luomisesta.

Etienne Wengerin sosiaalisen oppimisen teoria korostaa hiljaisen tiedon toiminta- ja tilannesidonnaisuutta. Henkilöiden välinen vuorovaikutus on teorian keskeinen aihe. Ihmiset ovat mukana erilaisissa tilanteissa, joissa heille syntyy erilaisia kokemuksia ja tulkintoja. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja oppivat näistä erilaisista tulkinnoista ja merkityksistä jakaessaan näkemyksiään ja kokemuksiaan. Wengerin mukaan tarinat ja omien kokemusten jakaminen ovat kriittisessä asemassa tiedon siirtymisessä. Jotta hiljainen tieto kyetään tunnistamaan ja siirtämään, on tiedon haltijan kyettävä kommunikoimaan siitä muiden ihmisten kanssa. (Moilanen 2008, 239.) Määritelmät osuvat hyvin yhteen viitekehyksessä käytetyn Panahin, Watsonin ja Partridgen mallin kanssa.

Tiedon luomisen prosessiteorian jatkokehittelyssä päädytty tulokseen, että hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ei ole ainoa hyväksyttävä tiedon tuottamisen reitti. Hiljaista tietoa voi muodostua myös suoraan dialogin avulla. (Jääskeläinen, Hakkarainen, Jokinen & Spangar 2008, 306.) Ajatus vastaa Polanyin näkemystä (Toom 2008, 44). Sosiaalisessa mediassa tämä dialogi tallentuu myös näkyväksi tiedoksi myöhempää käyttöä varten.

Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa käytetään yleensä vertauskuvia, analogioita, käsitteitä, hypoteeseja, narratiiveja ja malleja (Panahi, Watson & Partridge 2012). Hiljainen tieto on kontekstisidonnaista, siksi se välittyy parhaiten kontekstissaan. Panahi, Watson ja Partridge kuvaavat lähdekirjallisuuteen viitaten sosiaalista mediaa digitaaliseksi kerronnan välineeksi, tarkoitusta varten soveltuvaksi kommunikoinnin välineeksi.

4.3 Tunnetut ongelmakohdat

Vaikka tämä tutkimus ei keskitykään ongelma-kohtien paikallistamiseen ja korjaamiseen, on tämän otsikon alla käyty läpi muutamia kirjallisuudessa ja edellisissä tutkimuksissa vastaan tulleita, olennaisia ongelma-kohtia.

Aikaisemmissa hiljaisen tiedon tutkimuksissa keskeisiksi ongelmiksi ovat nousseet hiljaisen tiedon tunnistamisen vaikeus, ajan puute ja arvostuksen puute. Kaikki kommunikaatiota haittaava on myös hiljaisen tiedon siirtymisen esteenä, sillä kommunikaatio on hiljaisen tiedon siirtymisen keskipisteessä. Kommunikoinnin edellytykset voidaan rinnastaa ba:n olemassaolon ehdoiksi ja sitä myötä hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiksi. Susanna Paloniemi toteaa (2008) artikkelin *Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla* johtopäätöksissä seuraavasti:

Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksinä näyttäisi korostuvan avoimuus, hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla.

Lausahdus summaa yhdeksi lauseeksi kaiken tässä tutkimuksessa käsitellyn teorian.

Tiedonjakohalukkuus on Chiun, Hsun ja Wangin mukaan suurin haaste tiedonjaossa sosiaalisessa mediassa (Chiu, Hsu & Wang 2006). Hiljaista tietoa voidaan pitää kilpailutekijänä, omana valttikorttina mitä ei jaeta (Virtainlahti 2009, 14). Haluttomuus tiedon jakoon ei välttämättä tarkoita pelkästään tiedon panttaamista, vaan myös koko sosiaalisen median konseptia voidaan pitää vieraana ja outona. Työyhteisön pitää toimia sosiaalisen median käyttöä ja hiljaisen tiedon siirtämistä tukien. Työkalujen pitää olla valittu tarpeen mukaan, ja järjestelmän on oltava oikealla tapaa rakennettu, implementoitu, koulutettu, johdettu ja mitattu (Ojala & Pöysti 2008). Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatio luo puitteet tiedon luomiselle, mutta yksilöt synnyttävät tiedon (Malin 2013).

Ojala ja Pöysti puhuvat uuden (sosiaaliselle medialle ja hiljaiselle tiedolle otollisen) toimintatavan esteistä. Esteet voivat olla asenteellisia (nähdään vaarana tehokkuudelle ja kontrollille), rakenteellisia (kankea organisaatiokulttuuri), johtamisperäisiä (ali- tai ylijohdaminen), selkeän käyttötarkoituksen määrittämiseen liittyviä, resursoinnin puutetta (ajanpuute), kirjoitustaidon puute, tiedon lajittelijoiden puutetta, henkilöistä johtuvia ongelmia tai teknisiä ongelmia. (Ojala & Pöysti 2008, 87-92, 126.) Yhtenäinen linja tulisi saavuttaa, jotta sosiaalinen media palvelisi sille asetettua tarkoitusta.

Keskeisenä ongelmana esiin on noussut myös palkitseminen. Blaun mukaan palkkiot voivat olla joko sisäisiä palkkioita (intrinsic) tai ulkoisia palkkioita (extrinsic) (Chiu, Hsu & Wang 2006, 1). Työyhteisön keskuudessa saavutettu suosio tai kehu voivat ovat erittäin tärkeä alue palkitsemista. Aivotutkimuksissa on osoitettu, että ihmisen aivot reagoivat samalla tavalla niin rahalliseen kuin sosiaaliseenkin palkkioon. (Ojala & Pöysti 2008, 125.) Sosiaalinen palkitseminen voi hoitua esimerkiksi vertaisarviointiin perustuvalla pisteytyksellä sosiaalisen median alustassa.

Vanhemman työntekijän kokemuksta ei välttämättä pidetä relevanttina, nykyhetken käypänä tietona (Moilanen 2008, 236). Pauli Juuti kuvaa artikkelissaan *Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen* tuntemamme elämänkaarimallia. Vallitsevan käsityksen mukaan ihminen on parhaimmillaan elämänsä keskiosassa, kun taas monissa perinteisissä kulttuureissa elämä jäsennetään viistosti ylöspäin kulkevan suoran mukaisesti. Negatiiviset ennakkokäsitykset vaikeuttavat tiedon tunnistamista ja jakoa. (Juuti 2008, 222-226.)

Negatiivista voi olla myös hiljainen tieto itsessään tai jokin siihen liittyvä käsitys. Hiljaiseen tietoon voi olla sitoutuneena esimerkiksi vanhoja, tehottomia toimintamalleja (näin on aina tehty) tai negatiivisia asenteita (ei kannata tehdä enempää kuin vaaditaan). Kaikki hiljainen tieto ei välttämättä ole priimaa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on siis merkittävä rooli myös vastaanottajalla, joka luo uutta tietoa käyttäen vanhaa tietopohjaansa hyväksi. Sosiaalisen median järjestelmissä tieto on jatkuvan vertaisarvioinnin kohteena. Kuten

haastatteluista tuli ilmi, virheellinen voidaan korjata ja toimivasta on mahdollista joukon voimalla hioa timantti.

Mittaamisen vaikeus on myös selkeä ongelma hiljaisen tiedon siirtämisessä. Taloudellisen tehokkuuden nostaminen on yleensä selkeämpi peruste ja siihen löytyy johdolta tahtoa enemmän kuin näkymättömämmän inhimillisen kasvun tukemiseen. Näin ollen, yhtenä selityksenä oppivan organisaation toteutumisen ongelmiin voidaan nähdä arviointijärjestelmä, jonka kriteerit ovat usein vieläkin pitkälti määrällisiä, tuotosta, määrää ja muistamista painottavia. (Malin 2013.)

5 SOSIAALINEN MEDIA

5.1 Sosiaalisen median tunnusmerkit

Sosiaalinen media on suora yhteys. Se lyhentää välimatkaa yrityksestä asiakkaaseen, kuluttajasta palveluntuottajaan ja johtajasta alaiseen. -- sosiaalinen media puhkoo reikiä yritysten seiniin - halusivat yritykset sitä tai eivät. (Isokangas & Kankkunen 2011, 3.)

Anthony Mayfieldin (2008) mukaan sosiaalinen media voidaan parhaiten ymmärtää joukkona uudenlaisia online-medioita, jotka jakavat useimmat, elleivät kaikki seuraavista piirteistä:

- Osallistuminen: sosiaalinen media kannustaa kaikkia asiasta kiinnostuneita osallistumaan ja antamaan palautetta. Median ja yleisön raja sumenee.
- Avoimuus: useimmat sosiaalisen median palvelut ovat avoimia palautteelle ja osallistumiselle. Ne kannustavat äänestämiseen, kommentointiin ja tiedonjakoon. Sosiaalisessa mediassa on harvoin rajoituksia tietoon käsiksi pääsemisessä ja sen hyödyntämisessä.
- Keskustelu: siinä missä perinteisessä mediassa on kyse viestin välittämisestä, sosiaalinen media nähdään enemmän kahdensuuntaisena keskusteluna.
- Yhteisö: sosiaalinen media mahdollistaa yhteisöjen nopean muodostumisen ja tehokkaan kommunikoinnin. Yhteisöt jakavat yhteisiä mielenkiinnon kohteita.
- Verkottuneisuus (connectedness): useimmat sosiaaliset mediat menestyvät verkottumisen/verkostoitumisen johdosta, hyödyntäen yhteyksiään muihin sivuihin, resursseihin ja ihmisiin. (Mayfield 2008, 5.)

Yrityksen sisäiset järjestelmät voivat monesti sisältää sellaista tietoa, että järjestelmiä pääsevät käyttämään vain yrityksen henkilöstö, tai joissakin tapauksessa henkilöstö ja sidosryhmät. Mayfieldin verkottuneisuus-tekijää

voidaan jatkaa toteamalla, että kaikenlainen sosiaalinen media tarvitsee aktiivisia käyttäjiä jatkuakseen, aivan kuten ba, hiljaisen tiedon siirtymätila, tarvitsee energiaa elääkseen. Sosiaalisen median kehittyessä myös kahdensuuntainen keskustelu muuttuu monisäikeisemmäksi.

Mayfieldin (2008, 7) mukaan sosiaalinen media on pohjimmiltaan ihmisenä olemista. Ihmiset voivat löytää tietoa, inspiraatiota, samanmielisiä ihmisiä, yhteisöjä ja yhteistyökumppaneita nopeammin kuin koskaan ennen. Uudet ideat, palvelut, bisnesmallit ja teknologiat syntyvät ja kehittyvät huimaavaa vauhtia.

Bowleyn mukaan sosiaalinen media voidaan määritellä yhteistyötä edistäviksi sovelluksiksi, jotka mahdollistavat ja rohkaisevat osallistumista, keskustelua, avoimuutta, luomista ja socialisoitumista yhteisön kesken (Panahi, Watson & Partridge 2012, 2). Panahi, Watson ja Partridge mainitsevat, että sosiaalisesta mediasta on paljon erilaisia määritelmiä, mutta tiedonjaon kannalta tärkeimmät sosiaalisen median ominaisuudet ovat rohkaisu, tuki ja helppous tiedonjaossa eri kanavissa. He kategorisoivat nämä ominaisuudet viiteen eri luokkaan:

1. Käyttäjälähtöinen tiedonluonti: tiedon tuottaminen yhdessä on sosiaalisen median pääpiirre, sosiaalisen median käyttäjät eivät ole enää pelkästään lukijoita. Lukijoiden rooli on laajentunut luomiseen, editointiin, kommentointiin, arviointiin ja tiedon eteenpäin levittämiseen. Tämä on hyvä esimerkki O'Reillyn *joukkojen voiman hyödyntämisestä*.
2. Vertaiskommunikaatio: vanha web-teknologia yhdisti käyttäjät tietoon, uusi web 2.0 yhdistää käyttäjät toisiinsa interaktiivisella tavalla, reaaliaikaisesti ja globaalisti. Goardeyevaan viitaten Panahi, Watson ja Partridge toteavat, että kommunikaatio on välttämättömyys tiedonjaolle.
3. Verkostoituminen: samanhenkiset, samoista asioista kiinnostuneet henkilöt voivat kokoontua samaan online-tilaan ja jakaa asioitaan, kokemuksiaan ja tietojaan keskenään. He voivat muodostaa ihmissuhteita muihin ja rakentaa itselleen brändiä. Tietoyhteisöt ja asiantuntijapaikannusmahdollisuudet sosiaalisessa mediassa auttavat näkymättömän tiedon jaossa yksilöiden kesken.
4. Multimedialähtöisyys: käyttäjät voivat varastoida eri muodossa olevaa sisältöä interaktiivisella ja helpolla tavalla muille käyttäjille, sekä kommentoida ja merkitä tageilla muiden käyttäjien luomia tai jakamia sisältöjä.
5. Käyttäjystävällisyys: sosiaalisen median käyttö ei vaadi erityistaitoja, vaan ne ovat helposti tavoitettavissa ja kaikille avoinna.

Panahi, Watson ja Partridge jatkavat, että näiden ominaisuuksien vuoksi sosiaalinen media on hyvä tapa tiedon jakoon. Se auttaa ihmisiä luomaan yhteyksiä, kommunikoimaan, rakentamaan suhteita, kehittämään luottamusta ja jakamaan tietoa. Se tukee tiedon luomista, jakoa ja tiedon paikallistamista

paljon tehokkaammin kuin perinteiset tietojohdantamisen järjestelmät. (Panahi, Watson & Partridge 2012, 2.)

Wikit, blogit ja keskustelufoorumit voivat kytkeä osajia eri puolilta organisaatiota ja jopa verkostoja asiakaskohtaisiksi yhteisöiksi. Yhteisöissä voidaan kehittää uusia ideoita, luoda uutta tietoa, jalostaa jo olemassa olevaa tietoa sekä jakaa kokemuksia ja osaamista. Sosiaalisen median järjestelmät ovat kevyitä pystyttää, niitä on helppo käyttää ja niissä on yksinkertainen hakutoiminto halutun tiedon löytämiseksi. Tietyn osaamisalueen wikissä voidaan luoda kyseisen osaamisalueen kehityksestä kuva ja sopia yhteinen näkemys tiedon soveltamisesta omassa organisaatiossa. Erilaisista koulutuksista, kirjoista ja artikkeleista voidaan kirjoittaa lyhyet kuvaukset blogissa, joita muut käyttäjät voivat kommentoimalla täydentää. RSS-syötteillä voidaan seurata halutun aihepiirin kirjoittelua blogeista ja virallisista julkaisuista. Syötteillä voidaan myös seurata tiedostoissa ja julkaisuissa tapahtuneita muutoksia. Keskustelupalstoilla tai chateissa voidaan kysyä helposti, että keneltä löytyy kokemusta tietyistä aihepiiristä, joka nopeuttaa olemassa olevan tietämyksen löytämistä. (Sovelto.fi.)

Elinkeinoelämän Valtuuskunnan (EVA) raportti 2011 *Suora yhteys - Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset* on ensimmäinen perusteellinen selvitys suomalaisten yritysten ja sosiaalisen median suhteesta. Raportti on kirjoitettu johdon näkökulmasta. Kirjoittajat Antti Isokangas ja Petteri Kankkunen ovat päätyneet seuraaviin havaintoihin tutkimuksessaan:

Yritystoiminnassa sosiaalisen median laaja-alaisin vaikutus koetaan sisäisessä viestinnässä ja toimintatapojen muutoksessa. Uudet tavat jakaa tietoa ja osaamista organisatoristen ja maantieteellisten rajojen yli lisäävät tietotyön tuottavuutta. Yhteistyömahdollisuudet paranevat ja yrityksen sisäinen yrittäjyys käy mahdolliseksi. Tämä edistää innovaatioiden kehittämistä kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Tietotyön tuottavuuden seuraava kehitysvaihe perustuu siihen, että työntekijät tekevät työnsä läpinäkyväksi omalle työyhteisölleen - aivan kuten ihmiset ovat tehneet jo vapaa-ajalleen sosiaalisessa mediassa. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto 1990-luvulla tehosti työtä automatisoimalla työprosesseja. Sosiaalisen teknologian vaikutus tuottavuuteen syntyy henkilöstön laaja-alaisen osallistamisen kautta.

Aiemmin uudet työtavat ja digitaaliset viestintävälineet etenivät yrityksistä koteihin ja ihmisten yksityiselämään. Käynnissä olevassa kolmannessa työkuulttuurin muutoksessa suunta on päinvastainen. Tehokkaisiin ja helppokäyttöisiin viestintävälineisiin ja -palveluihin tottuneet työntekijät vaativat työnantajiltaan entistä parempia työkaluja - ja ovat valmiita turvautumaan kiellettyihinkin keinoihin saadakseen haluamansa välineen. --

Uudet viestintämenetelmät tekevät vanhanaikaisista viestintätaidoista entistä tärkeämpiä. Suurin osa digitaalisesti tapahtuvasta yhteistyöstä ja viestinnästä tapahtuu kirjoitetun tekstin muodossa. Kyky tuottaa ytimekästä, ymmärrettävää ja johdonmukaista tekstiä on jatkuvasti tärkeämpi voimavara sekä yksilöille että yrityksille. (Isokangas & Kankkunen 2011, 7-8.)

Kun yritys toimii läpinäkyvästi, yrityksen eri osat voivat seurata toistensa toimintaa, vaikka ne sijaitsisivat organisatorisesti tai maantieteellisesti kaukana

toisistaan. Hierarkkinen, säädelty ja muodollinen viestintä muuttuu jatkuvaksi ja epämuodolliseksi. Deloitten raportin mukaan erityisesti neljä sosiaalisen median ominaisuutta tehostaa tietotyötä mitattavalla tavalla. Ominaisuudet ovat osaamisen identifiointi organisaatiossa, organisatoriset rajat ylittävä kommunikaatio ja keskustelu, institutionaalisen tiedon säilyttäminen sekä jaetun tiedon hyödyntäminen. (Isokangas & Kankkunen 2011, 30, 76.)

Isokankaan ja Kankkusen mukaan kuitenkin teknologia ei itsessään tehosta kommunikaatiota ja yhteistyötä. Uudet välineet ainoastaan mahdollistavat tiedon entistä läpinäkyvämmän jakamisen ja uudenlaisen, itseohjautuvan organisoitumisen perinteisten organisaatorajojen yli. (Isokangas & Kankkunen 2011, 48.) Järjestelmän hyöty riippuu ihmisestä sekä ihmisten luomista käytännöistä.

5.2 Esimerkkejä sosiaalisen median työkaluista

Tutkimuksessa käsitellyt sosiaalisen median välineet ovat erilaisia web-sivustoja tai palveluita yhdistäviä sovelluksia (virtuaalisia työtiloja). Alla on esitetty Otalan ja Pöystin lista tavallisimmista sosiaalisen median työkaluista.

- Sähköposti
- Intranet-sivut
- Blogit
- Wikit
- Keskustelufoorumit
- Podcastit
- RSS-syötteen
- Mashupit
- Sosiaaliset yhteisöt (LinkedIn, Facebook jne.)
- Rikastetut yrityspuhelinluettelot
- Sosiaaliset kirjanmerkit
- Sosiaaliset haut
- Webcastit
- Online-videot
- Virtuaalitodellisuudet (esim. Second Life)
- Lifestreaming, läsnäolo ja Geoweb. (Ojala & Pöysti 2008, 27-46.)

Wikit ja RSS-syötteen: Wiki on web-sivu, jolle voivat kirjoittaa tai jota voivat muokata kaikki ne henkilöt, kenellä on oikeus siihen. Oikeus voi olla avoin kaikille organisaation jäsenille. Tieto säilyy tuoreena, toisin kuin intranetissä, joka jää helposti päivittämättä käyttöoikeuksien niukkuuden vuoksi. Huonosti toimiva järjestelmä kääntyy itseään vastaan. Jopa perinteinen sähköposti voidaan korvata esimerkiksi Wikillä, jonka muutoksista RSS-syöte tiedottaa kaikille osallistujille. RSS-syöte on viesti, joka näyttää syötteen tilanteelle,

milloin hänen seuraamille sivuilleen tulee muutoksia. Etuina on muun muassa sähköpostiruuhan väheneminen ja väärään tiedostoon tapahtuvien muokkauksien loppuminen. (Ojala & Pöysti 2008, 19-21, 32.)

Blogit: Blogit ovat sivuja, joita yksi ihminen tai ryhmä kirjoittaa. Kirjoituksia voi kommentoida, blogit ovatkin siis hyvä tapa herättää keskustelua. Blogit ovat yleistyneet yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tieto on kaikkien luettavissa yhtä aikaa. (Ojala & Pöysti 2008, 19-21.) Bloggeja voidaan pitää erittäin merkittävänä tiedonjakokanavana internetissä (Hsu & Lin 2007, 66). Ojala ja Pöysti mainitsevat hyviksi blogin käyttökohteiksi esimerkiksi tiedottamisen. Toimitusjohtaja voi kertoa ajatuksiaan johtamisestaan tai tulevista toimenpiteistä koko henkilöstölle kerralla. Asiantuntijat voivat kirjoittaa vastauksia kaikkien nähtäville tai ylläpitää tietoa omasta aihealueestaan. (Ojala & Pöysti, 2008, 18-19.) Blogi voi sisältää kaikenlaista mediaa, esimerkiksi kuvia, ääntä ja videoita.

Keskustelufoorumit: Foorumit ovat web-sivuja, joilla käyttäjät voivat käydä keskustelua eri aiheisiin liittyen (Ojala & Pöysti 2008, 31).

Mashupit: Mashup on web-sivu, jossa informaatiota voidaan reaaliaikaisesti yhdistää useista lähteistä yhteen näkymään.

Sosiaaliset yhteisöt ja rikastetut yrityspuhelinluettelot: Nämä palvelut ovat tarkoitettu ihmisten kanssakäymiseen sekä asiantuntijoiden hakemiseen yrityksen sisällä. Ihmiset saavat eniten uutta tietoa sellaisilta ihmisiltä, joiden kanssa he eivät ole päivittäin tekemisissä. Monesti tarvitaan jotakin tiettyä tietoa, mutta ei tiedetä keneltä kysyä. Yritysten koon kasvaessa (ja hajanaisuuden lisääntyessä) käytäväkeskusteluissa saadun tiedon löytäminen vaikeutuu. (Ojala & Pöysti 2008, 34.)

Haku: Haku on välttämätön osa yrityksen sisäistä sosiaalista mediaa, jotta sosiaalisen median avulla kertyvää tietoa voidaan löytää. Tietomassa kasvaa eksponentiaalisesti. Mitä vähemmän rajoituksia muistitila asettaa, sitä tärkeämpää on tehokas haku, joka pystyy löytämään kaikenmuotoista tietoa RSS-syötteistä ja sähköpostista chat-keskusteluihin ja video- ja audiotiedostoihin. Esimerkiksi Googlella on tällainen työkalu, Google Search Appliance. (Ojala & Pöysti 2008, 35-36.)

Sosiaaliset haut: Sosiaaliset haut ovat yksi tapa parantaa haettujen tietojen löytymistä. Käyttäjät merkitsevät mielestään parhaan hakutuloksen, joka nostaa tiedon ylemmäksi hakutuloksissa. Tällainen joukkojen viisaus vaikuttaa jo monissa ohjelmistoissa. Virtuaalisissa työtiloissa työntekijät antavat arvioita muiden ideoista ja sisällöistä ja lisäävät näin sisällön arvoa. (Ojala & Pöysti 2008, 36.) Tässä tapauksessa on myös tiedossa idean tai tiedon alkuperä, jota voidaan hyödyntää myöhemmin mahdollisessa suorituskyvyn mittauksessa ja palkitsemisessa.

Webcastit ja podcastit: Podcastit ovat äänitiedostoja, webcastissa voi olla sekä kuvaa ja ääntä. Video ja ääni ovat hyviä vaihtoehtoja lukemiselle. Ääni- ja videotiedostot asettavat kuitenkin haasteen arkistoinnille ja indeksoinnille. (Ojala & Pöysti 2008, 36-37.) Esimerkiksi tämän tutkimuksen empiirinen osio perustuu pitkälti video- ja äänimateriaaliin.

Lifestreaming: Termi tarkoittaa käyttäjän päivittäisten toimintojen tallentamista videon, blogien, valokuvien ja muiden vastaavien medioiden kautta. Läsnaolotietojen avulla käyttäjä voi ilmoittaa tilanteensa verkossa (aktiivisena, poissa, puhelimesta, ei saa häiritä ja niin edelleen). (Ojala & Pöysti 2008, 37.)

Geoweb: Geoweb-sovellukset hyödyntävät käyttäjän sijaintitietoja. Ne voivat esimerkiksi kertoa, mitä tapahtuu käyttäjän sijaintipaikan tai häntä kiinnostavan paikan läheisyydessä. (Ojala & Pöysti 2008, 37.)

5.3 Virtuaalinen työtila

Virtuaalinen työtila on kuin yrityksen virtuaalinen toimisto, jossa valitut sosiaalisen median työkalut sijaitsevat. Työkalut valitaan tarpeen mukaan. Virtuaaliseen työtilaan mennään työskentelemään eli tuottamaan, kommentoimaan ja lukemaan tietoa. Työstetty tieto pysyy työtilassa, jolloin kaikilla on käytössään viimeisin versio. Samalla työtilaan muodostuu tiedon historia, eli se toimii myös yhteisenä muistina ja arkistona. (Ojala & Pöysti 2008, 38.)

Kuten sosiaalisten hakujen kohdalla on mainittu, tuotetun tiedon määrä, laatu, jakaminen, muiden auttaminen, yhteistyö, uusien aiheeseen linkkien esittely ynnä muu vastaava, on osa työsuoritusta. Tätä suoritusta voidaan arvioida kuten muitakin työsuorituksen osia. Arviointi tapahtuu esimiehen arvion lisäksi myös vertaisarvioinnilla. (Ojala & Pöysti 2008, 38.) Hyvä esimerkki virtuaalisesta työtilasta on Tibbr, Tiedon käyttämä sosiaalinen alusta.

Koodista puhuttaessa jako on tehty usein avoimeen ja kaupalliseen lähdekoodiin.

Avoin lähdekoodi on tapa kehittää ja jaella tietokoneohjelmistoja. Asiakas saa vapaasti käyttää, kopioida, muunnella ja jaella avoimen lähdekoodin ohjelmaa – ilman lisenssimaksuja ja työlästä lisenssien ylläpitoa. (COSS ry, Suomen avoimien tietojärjestelmien keskus.)

Avoimen lähdekoodin käyttäjällä on vapaus valita ohjelmisto ja toimittaja erikseen. Tämä vapauttaa teknologia- ja toimittajariippuvuuksilta ja estää monopolien synnyn. Toimittajariippumattomuus yhdessä ohjelmistojen vapaan muuntelumahdollisuuden kanssa tuo joustavuutta ja vähentää riskejä. Avoimessa ohjelmistojen kehitysmallissa sekä ideat että toteutukset ovat kaikkien nähtävissä ja hyödynnettävissä. Kehitystä ei hallinnoi vain yksi yritys, vaan mukana on maailmanlaajuinen yhteisö, joka koostuu sekä yksityishenkilöistä että yrityksistä. Kaikki voivat osallistua kehitystyöhön ja ohjelmistovirheet on mahdollista löytää ja korjata nopeasti. Tämä johtaa usein korkeaan laatuun, hyvään tietoturvaan ja yhteensopiviin ohjelmistoihin. (COSS ry.) Avoimen lähdekoodin sovellukset ovat siis ilmaisia ja perustuvat yhteen sosiaalisen median ominaisuuteen, joukkojen voimaan.

Yksi tunnetuimmista avoimen lähdekoodin sosiaalisen median työkaluista on Mediawiki. Wikipedia on tehty tällä ohjelmistolla. Muun muassa Saunalahti on toteuttanut oman wikinsä tällä työkalulla, lukuisien muiden yritysten ohella. Ilmaisia blogityökaluja ovat esimerkiksi Google Blogger ja Wordpress. (Ojala & Pöysti 2008, 39-40.)

Ojala ja Pöysti mainitsevat erikoistapauksena Google Appsin. Ohjelmistossa on yhdessä seuraavat palvelut:

- Sähköposti
- Google drive: suojattu verkkolevytallennus eri tiedostoille, joihin pääsee käsiksi kaikkialta. Tiedostoja on mahdollista muokata yhdessä muiden kanssa.
- Google+: organisaation sisäinen sosiaalinen media. Työkalulla voi luoda sosiaalisen intranetin ja järjestää viikkopalavereita Hangouts-videokonferenssilla internet-selaimesta.
- Google-kalenteri: synkronointi- ja jakamismahdollisuus
- Google-sivustot
- Google-hallintapaneeli. (gapps.fi.)

Google Apps on pääasiassa ilmainen ohjelmisto, mutta siitä on saatavana myös edullinen kaupallinen versio. Maksullinen versio sisältää enemmän ominaisuuksia, se voidaan esimerkiksi integroida osaksi yrityksen muuta tietojärjestelmää. (Ojala & Pöysti 2008, 42.)

Kaupallisten sovellusten kannattajat argumentoivat, että avoimille sovelluksille ei välttämättä saa tukea, ja että lisenssimaksuttomuus voi kostautua omien kehitys- ja ylläpitokustannusten muodossa. Kaupallisia sovelluksia myös puoltaa käyttöönoton helppous, ohjelmisto-osaamista ei tarvita samalla tavalla kuin avoimen lähdekoodin ohjelmistossa. (Ojala & Pöysti 2008, 40.)

Kaupallisia, kuten avoimen lähdekoodinkin virtuaalisia työtiloja on todella monia, joten tämän työn kannalta kaikkiin perehtyminen ei ole mielekäästä. Google Apps valittiin esittelyyn, koska se on laajalti tunnettu ja käytetty. Suomalainen esimerkki virtuaalisesta työtilasta on Discendumin Optima, joka on käytössä myös Jyväskylän yliopistolla (Ojala & Pöysti 2008).

Tiedon käyttämä kaupallinen sovellus, TIBCO:n Tibbr tullaan esittelemään tarkasti myöhemmin.

5.4 Virtuaalitodellisuus

Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden kommunikoida ja luoda tietoa yhdessä. Siitä kuitenkin puuttuu täysi läsnäolo, jossa välittyvät ihmisten tunteet ja eleet. 3D-tekniikka muuttaa virtuaalisen työtilan virtuaaliseksi läsnäoloksi tai etäläsnäoloksi. Tällöin sosiaalisessa mediassa läsnäolo on monta pykälää

konkreettisempaa ja vuorovaikutus tiiviimpää. Tällöin välittyy vaikutelma fyysisesti samassa tilassa olosta, vaikka osallistujat olisivatkin eri puolilta maailmaa. (Ojala & Pöysti 2008, 146.)

Virtuaalitodellisuudet jakautuvat avoimiin ja yrityksen sisäisiin virtuaalitodellisuuksiin. Avoimista virtuaalitodellisuuksista Ojala ja Pöysti mainitsevat Second Lifen, jossa toimitaan itse luodulla avatarilla, kolmiulotteisella hahmolla. Virtuaalimaailman sisällä voidaan järjestää myös yritysten kokouksia, kuten Manpower Oy:n johtoryhmä on jo tehnyt useita vuosia kirjan julkaisuhetkellä. Virtuaalitodellisuuksia syntyy myös yritysten sisälle. Yhtenä virtuaalitodellisuuden sovelluksena ovat etäläsnäöloon perustuvat videokonferenssimaiset virtuaaliset ryhmätyötilat. HP:llä ja Ciscolla on jo käytössä järjestelmät, jotka perustuvat suuriin näyttöihin. Kommunikointi on saatu vaikuttamaan lähes samalta kuin kasvokkain työskentely. Hologrammitekniikan kehitys parantaa läsnäolon tunnetta tulevaisuudessa entisestään. (Ojala & Pöysti 2008, 146-150.)

Erilaisiin sosiaalisen medioiden alustoihin saadaan jo integroitua etäläsnäöloa vastaavia ominaisuuksia. Tulevaisuudesta on monia näkemyksiä, mutta esimerkiksi jo kehitetty Oculus Rift -teknologia mahdollistaa hyvinkin todentuntuisen läsnäolon tunteen.

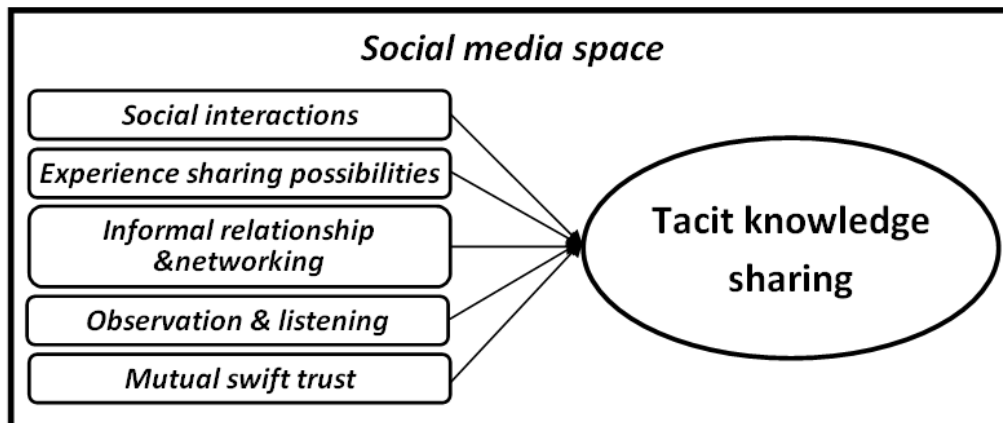
6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

6.1 Käsitelmä hiljaisen tiedon jakamisesta sosiaalisessa mediassa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on Sirous Panahin, Jason Watsonin ja Helen Partridgen (2012) luoma malli hiljaisen tiedon jakamisesta sosiaalisessa mediassa. Malli on julkaistu artikkelissa *Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model*. Kirjoittajat halusivat selvittää sosiaalisen median kontribuutioita tiedonjakoon, sillä heidän mukaansa aihetta ei ole käsitelty tästä näkökulmasta kattavasti. Vaikka sosiaalinen media koetaankin hyödyllisenä työkaluna, sen vaikutustavoista ei ole vielä tarkkaa tietoa. Heidän mukaansa strukturoimaton tieto on vaikeaa käsitellä perinteisin tietojohdamisen järjestelmin (monet intranet-pohjaisia keskitettyjä ratkaisuja). Monissa järjestelmissä ei ole interaktiivisuutta nimeksikään, ja ne ovat monesti laiminlyöneet ihmistekijän, unohtaneet inhimillisten tekijöiden monimutkaistavan vaikutuksen (ignored people agent in KM processes). Myös perinteisten mentoroinnin keinojen, kuten samassa tilassa työskentelyn ja tarkkailun, on väitetty olevan kustannustehottomia. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Malli on luotu kattavan kirjallisuuskatsauksen avulla, johon on valikoitu peräti 120 tieteellistä lähdettä, joista seitsemääkymmentä on käytetty analyysissä. Panahi, Watson ja Partridge ovat selvittäneet hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiä. Näitä ennakkovaatimuksia on verrattu sosiaalisen median piirteisiin ja mahdollisuuksiin. Hiljaisen tiedon vaatimuksia on kirjoittajien mukaan kirjallisuudessa suuri määrä, mutta tähän malliin on valittu viisi olennaisinta. Nämä tekijät ovat sovellettavissa sosiaaliseen mediaan. Hankalasti sovellettavissa olevat teemat, kuten oppipoika-mentorihuhde tai käytännön kokemus ovat jätetty mallin ulkopuolelle. Myös henkilökohtaisiin piirteisiin liittyvät tekijät, kuten lahjakkuus, persoonallisuus ja minäpystyvyys (henkilön käsitys omista kyvyistään) ovat jätetty ulkopuolelle, sillä tarkastelun kohteena on teknologian kontribuutio.

Tutkijat ovat varmistaneet laadun käyttämällä tunnettuja tietokantoja (ProQuest, Ebsco-Host, Emerald, Web of Science, Elsevier, Science Direct, Google Scholar) sekä teoksia. Artikkelit, joita ei ole julkaistu vertaisarvioidussa julkaisussa tai joissa ei ole tarpeeksi tieteellistä pohdintaa aiheeseen liittyen ovat hylätty joukosta. Kaikki artikkelit ovat englanninkielisiä.



KUVIO 1 Konseptimalli hiljaisen tiedon vaatimuksista ja sosiaalisen median mahdollisuuksista (Panahi, Watson, Partridge 2012. Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model)

Viitekehyksen osa-alueet:

1. Sosiaalinen kanssakäyminen
2. Mahdollisuus kokemusten jakamiseen
3. Epämuodolliset suhteet ja verkostoituminen
4. Tarkkailu ja kuuntelu
5. Yhteinen "ensiluottamus" (swift trust)

Nämä viisi osa-alueetta toimivat pohjana teemahaastattelulle sekä empiirisen aineiston analyysille.

Kuten aiemmin on tullut ilmi, kommunikaatio on hiljaisen tiedon keskiössä. Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa käytetään usein vertauskuvia ja narratiiveja. Sosiaalinen pääoma on kiinteästi liitoksissa epämuodollisiin suhteisiin ja verkostoitumiseen. Tarkkailu on olennainen osa oppimista. Luottamus on taas johdettavissa organisaatioon, joka tarjoaa puitteet toiseen luottamiselle (ja tätä kautta mahdollisuuden henkilöiden väliselle tiedonjaolle).

Panahi, Watson ja Partridge esittävät viiden eri osa-alueen pohjalta myös seuraavat hypoteesit:

1. *Sosiaalinen interaktio sosiaalisessa mediassa on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.* Monessa Panahin, Watsonin ja Partridgen mallia varten läpikäymässä kirjallisuudessa kasvokkain kommunikointia on pidetty yhtenä päävaatimuksena hiljaisen tiedon jaossa. Tätä on selitetty esimerkiksi kehonkielen havaitsemisella ja välittömän palautteen saamisella.

Toisaalta, sosiaalinen kanssakäyminen on eräs sosiaalisen median pääpiirteistä, ja osa tutkijoista puolustaa juuri sosiaalisen median aktivoivaa puolta.

2. *Mahdollisuudet kokemusten jakamiseen sosiaalisessa mediassa ovat positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.* Käytännön kokemus on tunnistettu yhdeksi päätekijäksi hiljaisen tiedon jaossa. Siispä, henkilökohtaisten kokemusten jakaminen eri keinoilla, kuten tarinoita kertomalla, tarkkailemalla, osallistumalla, keskustelemalla, on koettu tehokkaaksi tavaksi jakaa hiljaista tietoa. SECI-mallissa tätä kutsutaan sosialisatioksi. Vastaavasti, käyttäjälähtöinen tiedonluonti on tunnistettu sosiaalisen median yhdeksi pääpiirteeksi. Se mahdollistaa helpon kokemusten ja tarinoiden jakamisen. Yi pitää kokemusten jakoa tärkeimpänä tekijänä. Malita ja Martin pitävät sosiaalisen median välineitä digitaalisina kerronnan välineinä.
3. *Sosiaalisessa mediassa muodostetut suhteet ja verkostot ovat positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.* Epäformaalien (informal relationships) suhteiden luominen on havaittu yhdeksi tehokkaimmista keinoista saada aikaan hiljaisen tiedon jakoa. Eraut pitää informaaleja suhteita jopa yhtenä päävaatimuksena hiljaisen tiedon siirtymisessä. Sosiaalisen median työkalut ovat tunnettuja juuri ihmisten yhdistämisestä informaalisti. Suhteiden luominen on sosiaalisen median työkalujen perusajatus.
4. *Jaetun multimediiasällön tarkkailu ja kuuntelu on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.* Tarkkailu, katselu ja interaktiivinen kuuntelu ovat myös korvaamattomia tekijöitä hiljaisen tiedon jaossa. Monet tutkijat ovat vahvistaneet havainnoinnin yhtenä potentiaalisimmista hiljaisen tiedon jaon kanavista. Muiden tekemistä tarkkailemalla oppii imitoimaan ja ottamaan vaikutteita taidoista ja käyttäytymismalleista. Tämä on erityisesti hyödyllistä siirrettäessä teknistä osaa hiljaisesta tiedosta. Esimerkiksi tuore kirurgi oppii kokeneemman työtä seuraamalla. Tähän ei tosin tarvita samassa tilassa oloa, sillä toisen työtä voi seurata myös kuvina, äänenä tai videoina. Myös videopuhelut ja -konferenssit ovat vaihtoehto. Erautin mukaan media (esimerkkinä röntgenkuva) voi jopa toimia yksilöitä motivoivana tekijänä jakaa hiljaista tietoa, herättää keskustelua. Multimedian jako on yksi sosiaalisen median hallitsevista piirteistä. Tallentamisen ja jakamisen lisäksi tagien käyttö, haut ja jaetun materiaalin kommentointi on mahdollista. Podcastit ja vodcastit ovat myös huomionarvoisia välineitä, joilla voi pysyä ajan tasalla valituissa audio- ja videosisällöissä.
5. *Sosiaalisessa mediassa muodostettu ensiluottamus (swift trust) on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.* Sirous, Panahi ja Watson ovat havainneet useissa tutkimuksissa, että ihmiset jakavat hiljaista tietoa jos henkilöiden välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus. Luottamuksen ja hiljaisen tiedon jakamisaikomuksien välillä on löydetty positiivinen yhteys. Luottamus vähentää havaittuja riskejä ja epävarmuuksia oman

tiedon jakamisessa. On myös mainitsemisen arvoista, että yhteinen ymmärrys on välttämättömyys, jotta tiimin jäsenet luottaisivat toisiinsa. Samankaltainen tausta ja termien tunteminen edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä, joka puolestaan auttaa hiljaisen tiedon siirtymiseen vaadittavaa luottamusta. Sähköisessä ympäristössä luottamuksen syntyminen on nähty yhtä tärkeäksi. Yhteenvedona, vähintäänkin ensiluottamus on pakollinen tiedon siirtämisen aloittamiseksi sosiaalisessa mediassa. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Swift trust -käsitteen Panahi, Watson ja Partridge ovat määritelleet lähdekirjallisuuden perusteella sellaiseksi luottamukseksi, joka muodostuu väliaikaisessa tiimissä. Meyersonin, Weickin ja Kramerin swift trust -teorian mukaan ryhmä luottaa toisiinsa alustavasti stereotyyppisen vaikutelman vuoksi. Tämä luottamus todennetaan ja sitä muokataan myöhemmin tarpeen niin vaatiessa. Ensiluottamusta ei voida ylläpitää ilman kommunikaatiota. Ensiluottamus on itse asiassa välttämätön (mutta ei yksinään riittävä) tekijä luottamusta herättävälle kommunikaatiolle. Järvenpään ja Leidnerin mukaan ensiluottamus säilyy vain niin pitkään, kun ryhmän jäsenet kommunikoivat innostuneesti. (Panahi, Watson & Partridge 2012.) Kasper-Fuehrera ja Ashkanasy kertovat lähdekirjallisuuteen viitaten (Weiss & Cropanzano 1998; Wicks et al. 1999), että virtuaalisen organisaation toiminnan turvaamiseksi vaadittavan luottamuksen tason ylläpito vaatii jatkuvaa kommunikaatiota ja tunteiden viestintää (Kasper-Fuehrera & Ashkanasy 2001).

Yllä oleviin löydöksiin perustuen Panahi, Watson ja Partridge ovat päätyneet lopputulokseen, että sosiaalinen media vastaa useita hiljaisen tiedon siirtymisen keskeisiä edellytyksiä. He myös mainitsevat hiljaisen tiedon siirtymisprosessin olevan monimutkainen ja ympäristölle herkkä. Empiirisiä havaintoja ei myöskään ole runsaasti, joten lisätutkimus on heidän mukaansa aiheellista.

6.2 Tiedon luomisen prosessiteoria

Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin vuonna 1995 luoma tiedon luomisen prosessiteoria on yksi käytetyimmistä hiljaista tietoa koskevista teorioista. Teoria on myös ollut mukana Panahin, Watsonin ja Partridgen käsitemallin luomisessa. Tiedon luomisen prosessiteoria kuuluu tietojohdamisen kenttään sekä käsittelee hiljaista tietoa yksilöiden hallussa olevana organisaation voimavarana. Se on kuvaus hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä käytävästä jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Teoriassa tieto on jaettu näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Kantava idea teoriassa on, että tieto on dynaamista, sillä se luodaan sosiaalisessa kommunikaatiossa niin yksilö- kuin organisaatiosollakin. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 3.) Nonaka, Toyama ja Konno tarkastelevat alkuperäistä SECI-mallia laajemmassa kontekstissa.

Nonaka, Toyama ja Konno esittelevät kolme eri aluetta tiedon luomisessa:

1. SECI (neljä tiedon tasoa)
2. Ba (hiljaisen tiedon paikka- ja aikasidonnaisuus, tiedon luomisen konteksti)
3. Tietovarannot (knowledge assets)

Yritys tai yhteisö luo tietoa käyttäen olemassa olevia tietovarantojaan luodakseen uutta tietoa SECI-mallin mukaisesti. Prosessi tapahtuu ba-tilassa. Täten luotu tieto tulee osaksi tietovarantoja. Puhutaankin itse itseään vahvistavasta kierteestä. Nonaka, Toyama ja Konno tähdentävät, että prosessi ei rajoitu yrityksen sisään; tietoa voidaan luoda myös kilpailijoiden kesken tai asiakkaiden kanssa toimiessa. (Nonaka, Toyama & Konno 2000.)

6.2.1 SECI-malli

SECI-malli on ensimmäinen Nonakan, Toyaman ja Konnon teoriassa esille tuleva nelikenttämalli. Mallin nimi muodostuu kenttien nimien (Socialization, Externalization, Combination ja Internalization) alkukirjaimista.

Tietämys ja sen jakaminen organisaatioin sisällä ja tiimeissä tapahtuu hiljaisen tiedon (subjektiivinen tieto) ja eksplisiittisen tiedon (objektiivinen tieto) vuorovaikutuksessa, jota Nonaka ja Takeuchi nimittävät ”tietojen keskusteluksi”. Se tapahtuu yksilöiden välisessä sosiaalisessa prosessissa neljän erilaisen keskustelun mallin kautta, joissa tieto muuttuu jatkuvasti. (Helakorpi.)

Sosialisaatiovaiheessa hiljainen tieto siirtyy suoraan hiljaiseksi tiedoksi, toisen tekemistä tarkkailemalla. Tiedon ulkoistamisvaiheessa tieto yritetään saada helposti jaettavaan eksplisiittiseen muotoon, esimerkiksi muistioon. Tässä voidaan käyttää apuna malleja ja käsitteitä. Eksplisiittiseen muotoon purettu tieto toimii pohjana uuden tiedon luomiselle. Yhdistelyvaiheessa uutta eksplisiittistä tietoa yhdistyy vanhaan eksplisiittiseen tietoon, kuten esimerkiksi opiskellessa tapahtuu. Näkyvää tietoa kasataan suurimmiksi kokonaisuuksiksi. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto sulautuu hiljaiseksi tiedoksi, niin sanotusti rutiiniksi. Oppijan tieto muuttuu, kun uusi tieto sulautuu osaksi sitä.

Nonakan ja Takeuchin mukaan viimeinen vaihe tapahtuu tekemällä oppimalla. Tässä vaiheessa tieto on arvokkaimmassa muodossaan. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 6.)

Kuviossa oleva spiraali symboloi lisääntyvää tiedon määrää. Vaikka SECI-mallista voisi nopeasti käsittää tiukan tiedon luomisen järjestyksen, ei näin ole. Nonaka ja Takeuchi täydentävät, että jokainen mallin lokero voi olla samaan aikaan tai vaihtelevasti käynnissä. (Nonaka, Toyama & Konno 2000.) Malli voidaan myös käsittää yhteen henkilöön tai koko organisaatioon kohdistuvana prosessina.



KUVIO 2 SECI-malli (Jyväskylän yliopisto. Tieto ja viestintä organisaatiossa)

6.2.2 Ba

Ba:n käsite on alun perin japanilaisten filosofien, Nishidan ja Shimizun, kehittämä. Ikujiro Nonaka on ottanut ba-käsitteen SECI-mallin rinnalle.

Suoraan japanista käännettynä ba tarkoittaa tilaa (space). Tila ei kuitenkaan tarkoita pelkästään fyysistä ympäristöä, vaan olosuhteita, jossa informaatio muuttuu tiedoksi. Tilassa jaetaan, luodaan ja käytetään tietoa. Tila on yhteinen ja monimerkityksinen. Ba:ssa yhdistyy fyysinen tila, virtuaalinen tila kuten sähköposti (tai sosiaalinen media), sekä henkinen tila (jaetut tarinat, tavoitteet, ideat ja ideaalit). Ba on jatkuvasti muuntuva ja osalliset vaihtuvat. Se voi syntyä ja kadota nopeasti. Ba vaatii energiaa elääkseen. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 14.) Nopea syntyminen ja katoaminen on myös sosiaalisen median yhteisöihin liitetty ominaisuus.

Nonaka kuvaa ba:ta erityisesti jaettuna tilana, jossa suhteet kehittyvät. Tämä on liitoksissa swift trust -käsitteeseen, jonka Sirour, Panahi ja Watson esittelivät konseptimallissaan. Ba tarjoaa alustan yksilöllisen tai kollektiivisen tiedon kehittämiseksi (Cyberartsweb).

Toimiva ba on oppimisen ja tiedon välittymisen edellytys ja alusta. Ba:ta tutkiessa avainkäsite on kanssakäyminen (interaction), sillä uuden tiedon luominen vaatii kommunikaatiota. Hiljainen tieto on abstrakti, vahvasti aika- ja paikkasidonnainen käsite. Nonaka, Toyama ja Konno kuvaavat ba:ta ajan ja paikan leikkauspisteeksi, keskiöksi (time-space nexus), prosessin ytimeksi. (Nonaka, Toyama & Konno 2000.)

Ba:ssa on yhteneviä piirteitä käytäntöyhteisön kanssa (communities of practice). Etienne Wengerin ja Jean Laven (1991) mukaan käytäntöyhteisö on ryhmä ihmisiä, jotka jakavat tietyn tiedon tai taidon. Käytäntöyhteisö voi muodostua jäsentensä yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille tai se voidaan rakentaa tarkoituksellisesti jonkin aihealueen tiedon kokoamiseksi ja tuottamiseksi. Osaamisen jakaminen liittyy olennaisesti käytäntöyhteisöön, ja käytäntöyhteisö voi toimia kasvokkain tai erilaisten viestintävälineiden kautta. Nonaka, Toyama ja Konno (2000) kuitenkin tähdentävät, että kun

käytäntöyhteisö on elävä paikka missä jäsenet oppivat kulttuuriin sulautunutta tietoa, on ba elävä paikka missä uutta tietoa luodaan. Myös keskustelufoorumien ja internet-yhteisöjen voidaan katsoa muistuttavan käytäntöyhteisöjä, sillä samoista asioista kiinnostuneet kerääntyvät yhteen.

Ba jakautuu SECI-mallia mukailleen neljään osa-alueeseen. Ne ovat

1. Alkuunpaneva ba (originating ba)
2. Keskusteleva ba (interacting ba)
3. Toteuttava ba (exercising ba)
4. Järjestävä ba (cyber ba). (Apilo, Taskinen & Salkari 2007.)

Jokainen osa-alue liittyy tiettyyn SECI-mallin kenttään, kuvaten kullekin vaiheelle optimaalista ba-tilaa (Nonaka, Toyama & Konno 2000). Vahvasti filosofisia ja kulttuurillisia elementtejä sisältävä käsite on yhdistettävissä muiden teorioiden käsityksiin hiljaisen tiedon siirtymisen vaatimuksista. Ba:n vaatima energia on yhdistettävissä moneen sosiaalisen median piirteeseen.

Kuten Nonaka, Toyama ja Konno ovat linjanneet, ba on myös virtuaalinen tila. Sosiaalinen media on virtuaalinen tila, mitä ei vielä ole ollut olemassa vastaavassa muodossa teorian luomisvaiheessa kuin nyt. Yhteys on kuitenkin nähtävissä; ba ei muodostu ilman oikeita elementtejä.

Nonaka, Toyama ja Konno linjaavat, että esimerkiksi alkuunpaneva ba onnistuisi vain kasvokkain. Teorian kirjoitushetkellä sosiaalinen media on kuitenkin ollut lapsenkengissään. Tätä tutkimusta varten ei ole tarpeellista avata ba:n eri osa-alueita, sillä tiedon luomisen prosessiteoria ja ba:n käsite ovat nostettu esiin Sirousin, Panahin ja Watsonin konseptimallin tueksi. Ba:n käsittely kokonaisuutena tukee tätä tavoitetta parhaiten.

6.2.3 Tietovarannot

Knowledge assets, tietovarannot, ovat Nonakan, Toyaman ja Konnon mukaan "yrityskohtaisia korvaamattomia resursseja". Tietovarannot ovat panos (input), tuotos (output) ja prosessia ohjaavat tekijät (moderating factors) tiedonluontiprosessissa. Esimerkiksi luottamus organisaation jäsenten kesken on tulos tiedon luomisen prosessista, ja samaan aikaan tämä luottamus kontrolloi prosessin pohjana toimivan ba:n toimintaa. (Nonaka, Toyama & Konno 2000.)

Tietovarannot ovat SECI-mallin ja ba:n tavoin jaettu neljään eri osaan:

1. Kokeelliset tietovarannot (experimental knowledge assets)
2. Käsitteelliset tietovarannot (conceptual)
3. Systemiset tietovarannot (systemic)
4. Rutiinitietovarannot (routine)

Tämä kolmas osa-alue ei ole varsinaisesti oleellinen tutkimuksen kannalta, joten se jätetään selkeyden vuoksi käsittelemättä yksityiskohtaisemmin.

6.3 Web 2.0 -lähtöinen SECI-pohjainen oppimisprosessi

Mohammed Armine Chatti, Ralf Klamman, Matthias Jarke ja Ambjörn Naeven malli yhdistää Nonakan sekä Takeuchin SECI-mallin ja web 2.0 -tekniikan. He toteavat, että web 2.0 -ympäristö näyttäisi olevan ideaalinen pari SECI-mallille. Verkko-oppiminen ei lyönyt itseään läpi toivotulla tavalla, mutta yhteistyöhön ja verkostoitumiseen pohjautuvat web 2.0 -sovellukset voisivat paikata monia perinteisen verkko-oppimisen puutteita. Tärkeimmiksi tekijöiksi Chatti, Klamma, Jarke ja Naeve nostavat teemat verkostoituminen ja yhteistyö, älykäs haku ja tiedonluonti. Heidän mukaansa tietojohdaminen ja oppiminen ovat saman kolikon kaksi eri puolta. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.)

Teoria on samantapainen yhdistelmä sosiaalista mediaa ja hiljaista tietoa kuten Panahin, Watsonin ja Partridgen käsitelmä. Keskustelu on kuitenkin hieman eri lähtökohdista, sillä heidän tarkoituksenaan on ollut selvittää miten oppiminen, tietojohdaminen ja web 2.0 -sovellukset sopivat yhteen. Käsitteitä ja eri web 2.0 -työkaluja on sijoitettu SECI-mallin kenttiin havainnollistavassa kaaviossa.

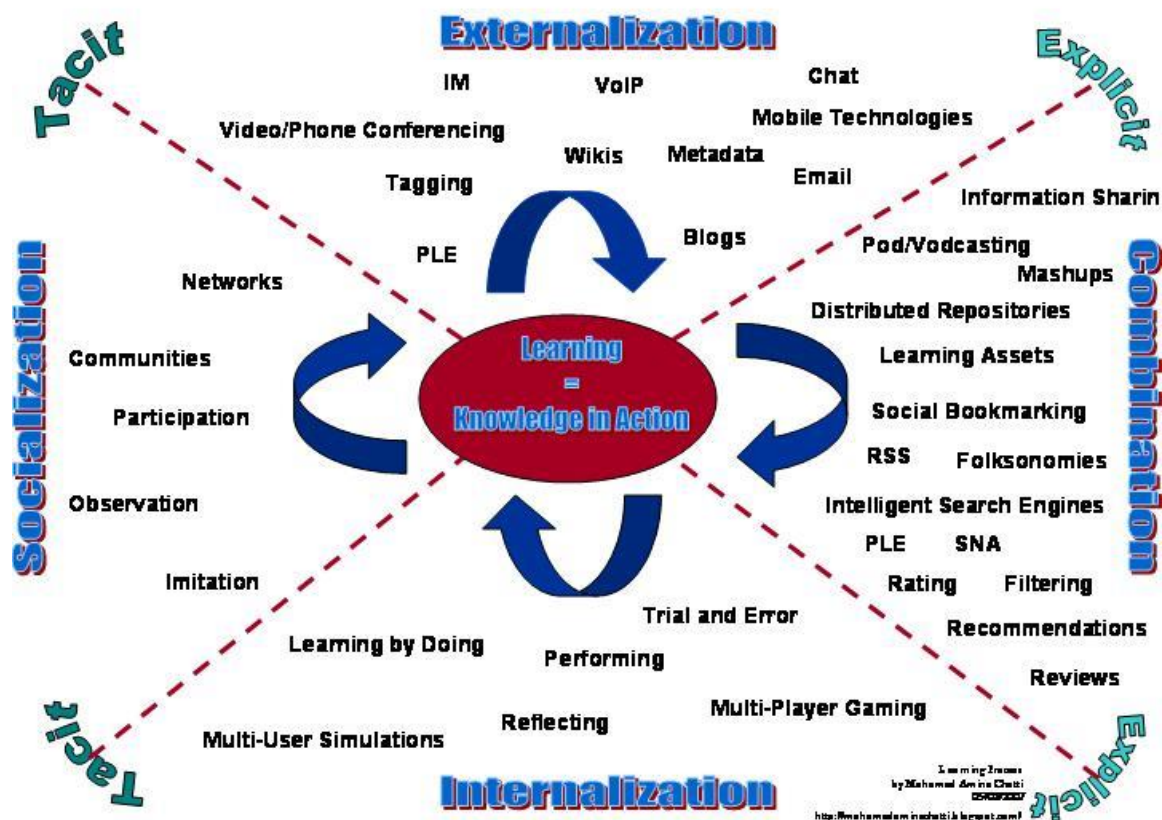
Sosialisaatiota varten tarvitaan yhteinen tila, jossa tieto voi siirtyä. Sosiaalinen media voi toimia tilana, jossa ihmiset keskustelevat ja jakavat hiljaista tietoa. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.) Aikaisemmassa hiljaisen tiedon tutkimuksessani esiin nousseet kahvipöytäkeskustelut muistuttavat suuresti tätä kuvausta, sillä erolla että kahvi on siirtynyt näppäimistön ja näyttöpöydän viereen.

Ulkoistamisessa sosiaalinen media, vaikkapa blogi, voi toimia kanavana jakaa ajatuksiaan välittömästi. Tietoa voi kommentoida ja siihen voi tehdä lisäyksiä. Sosiaalinen media tarjoaa tavan hallita konteksteihin sidottua hiljaista tietoa vaivattomasti, sillä samalla kun työtä tehdään sosiaalisessa mediassa, luo työ sisällölle yhteisen kontekstin. Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa käytetään yleensä vertauskuvia, analogioita, käsitteitä, hypoteeseja ja malleja. Myös huonosti sanoiksi purettavissa olevalle tiedolle on olemassa reitit, mm. videoneuvottelut ja informaaliset pikaviestittelyt (esim. Skypen chat-ominaisuus, yleensä kuitenkin yrityksen ohjelmistoon integroitu). Tiedon näkyväksi muuntuminen voi tapahtua myös graafisesti, mm. kuvien ja videoiden avulla. Kollektiivinen äly varmistaa, että tieto on ajan tasalla. Wikit ovat hyvä esimerkki kollektiivisesta älystä. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.)

Yhdistelyvaiheessa sosiaalisen median, esimerkiksi blogien ja wikien, avulla suurenkin yhteisön tietoa voidaan kerätä samaan, ajantasaiseen, haut mahdollistavaan ja kontekstin tarjoavaan varastoon. Täältä tieto voi levitä nopeasti ja laajalle organisaation sisällä. Organisaatio muodostaa tiedon sosiaalisen kontekstin. Eksplisiittisen tiedon uudelleenjärjesteleminen ja yhdisteleminen voi johtaa uuden, jopa monimutkaisemman tiedon syntyyn. Esimerkiksi mashuppien avulla käyttäjä voi yhdistellä tietoja useista eri lähteistä yhteen näkymään. Chatti, Klamma ja Naeve painottavat varastoidun tiedon löytämisen tärkeyttä. He ehdottavat suodatusmenetelmiksi palautetta,

arvosteluja, kritiikkiä ja suosituksia, toisin sanoen vertaisarviointia. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.)

Sisäistämävaiheessa vaadittu tiedon käsittely voi olla sekä yksilöllistä että kollektiivista. Sosiaalisessa mediassa kertynyttä sisältöä voidaan tarkastella kollektiivisesti, ja mahdollisesti sisältöjen yhteyksiä löydetään tätäkin kautta. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.)



KUVIO 3 SECI-malliin sovitettuja sosiaalisen median työkaluja (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007. The Web 2.0 Driven SECI Model Based Learning Process)

Web 2.0 on nykykeskustelussa muuttumassa, tai jo muuttunut versioon 3.0. Kuten aiemmin mainittua, käsitteet eivät ole standardeja ja päällekkäisyyksiä löytyy. Näyttää siltä, että jo 2007 muodostettu web 2.0 -malli kuvaa nykyisiä virtuaalisia työtiloja hyvinkin tarkasti. Kuten Berners-Lee totesi, "webin oli alun alkaenkin tarkoitus olla tällainen".

7 TIETO OYJ

7.1 Nykytilanne ja historia

Tieto on Pohjoismaiden suurin tietotekniikkapalveluyritys. Se tarjoaa täyden elinkaaren IT-palveluita sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Yhtiön tuotekehitysliiketoiminta ja toimituskeskukset toimivat maailman ympäri. Tieto on sitoutunut kehittämään yrityksiä ja yhteiskuntaa tietotekniikan ja vahvan toimiala- ja asiakasymmärryksen avulla sekä auttaamaan asiakkaitaan löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan muutoksessa. Tiedolla uskotaan jatkuvaan kehittymiseen.

Tieto on perustettu vuonna 1968, ja sen Tiedon pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 14 000 ammattilaista, noin 20 eri maassa. Tiedon liikevaihto oli vuonna 2013 1671,3 miljoonaa euroa. Yhtiön osakkeet noteerataan NASDAQ OMX:ssä Helsingissä ja Tukholmassa.

Yhtiö aloitti toimintansa vuonna 1968 Espoossa Tietotehdas Oy:nä. Alussa Tietotehdas toimi pääasiassa omistajiensa tietokonekeskuksena. Tietojärjestelmiä kehitettiin ja ylläpidettiin lähinnä Yhdyspankille ja sen asiakkaille sekä muutamalle metsäyhtiölle. 70-luvulla asiakaskunta laajeni, ja käyttöön tuli myös keskisuuria tietokoneita. Henkilökohtainen tietokoneiden käyttö yleistyi 80-luvulla. Keskustietokonepalvelujen ja -ohjelmistojen lisäksi toiminta painottui tällöin tietojärjestelmien kehittämiseen. Asiakkaat edustivat monia eri toimialoja ja liiketoimintaa organisoitiin näiden tarpeiden pohjalta.

1990-luvun IT-buumi ja globalisaatio toivat Tiedon maailmankartalle. Yhtiö kasvoi nopeasti useiden yritysostojen, fuusioiden ja strategisten kumppanuuksien ansiosta. Vuonna 1995 yhtiön nimi muutettiin TT Tiedoksi. 1996 yhtiö vahvisti asemaansa tietoliikennesektorilla ostamalla Avancerin. Yrityksen nimi muuttui Tiedoksi vuonna 1998, ja vuotta myöhemmin Tieto ja Enator yhdistyivät TietoEnatoriksi.

2000-luvulla alan globalisoituminen kiihtyi ja yhtiön kansainvälistyminen sai vauhtia. Tuotanto suotuisan kustannustason maissa käynnistettiin 2004. Samaan aikaan intialaiset yritykset tulivat Pohjoismaiden markkinoille, joka

kiristi kilpailua. 2007 Tieto otti uuden suunnan, toiminnan painopiste kääntyi taas Pohjois-Eurooppaan. Valituilla toimialoilla, kuten tietoliikenteessä, jatkettiin globaalin toiminnan kehittämistä.

Vuonna 2012 Tieto herätti huomiota Business-to-Business -maailmassa lanseeraamalla markkinoille nopean ja joustavan pilvipalvelun, jonka hinnoittelu perustuu käytön määrään. Palvelu edustaa yrityksen teknologiastrategian ydintä. Perusajatuksena on keskittyä kehittämään pilveä, datamassoja, liikkuvuutta sekä sosiaalista mediaa.

Tieto vahvistaa toimialaosaamistaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden kautta. Tieto tuottaa palveluita seuraaville toimialoille: energia, julkinen hallinto, logistiikka, media, metsäteollisuus, pankki ja vakuutus, sosiaali- ja terveydenhuolto, tietoliikenne, tukku- ja vähittäiskauppa ja valmistava teollisuus. Tarjottavia palveluita ovat infrastruktuuriratkaisut, IT-järjestelmäkehitys, liiketoiminta- ja IT-konsultointi, liiketoimintaprosessien hallinta, liiketoimintaratkaisut, loppukäyttäjäratkaisut, sovellushallinta ja tiedonhallintaratkaisut. (Tieto.fi.)

7.2 Tieto kohdeyrityksenä

Vaikka kollegamme olisivat kaukana, työskentelemme silti yhdessä. Tiimeissä työskentely on inspiroivaa: voit oppia ja jakaa osaamistasi muiden kanssa. (Tieto.fi.)

Tieto on luvannut kehittää yrityksiä ja yhteiskuntaa tietotekniikan keinoin. Työssä oppiminen on merkittävä strateginen päämäärä Tiedolla, sillä jokainen uusi haaste on myös mahdollisuus oppia. Tieto täyttää kohdeyritykselle asetetut kriteerit. Yrityksellä on tunnistettu tarve sosiaalisen median käytölle, sillä oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat kilpailuedun lähde. Myös käytetyt järjestelmät ovat moderneja.

Tiedon tarjoamaan sisältyvät liiketoimintaa tehostavat sosiaaliset järjestelmät. Koska tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, mitä pitäisi tehdä tai jättää tekemättä järjestelmän toimivuuden vuoksi, oli tärkeää saada mahdollisimman edistynyt yritys tutkittavaksi. Innovatiivisen asiantuntijaorganisaation ja järjestelmää työssään käyttävien henkilöiden avulla on mahdollista saada totuudenmukaisin kuva siitä, kuinka hyvin Sirousin, Panahin ja Watsonin teoriamalli toimii käytännössä.

7.3 Tibbr sosiaalisen median kentässä

Sosiaalinen media ei ole tehokas työkalu, jos se jää erilliseksi saarekkeeksi. Jos sosiaalinen media integroituu hyvin muihin yrityksen järjestelmiin, siitä on suurempi hyöty ja sitä käytetään enemmän. Tuttujen sovellusten yhdistäminen

sosiaaliseen mediaan on tehokkaampaa kuin niiden korvaaminen kokonaan uusilla työkaluilla. (Ojala & Pöyry 2008, 100.)

Sosiaalisen median toimintamallit ja työkalut kannattaa tuoda osaksi henkilöstön jokapäiväistä työntekoa, ei vain uudeksi hallittavaksi asiaksi kaiken entisen lisäksi. Jos esimerkiksi sisäisistä blogeista ja wikeistä haluaa täyden hyödyn, ne kannattaa ottaa ensisijaisiksi välineiksi ja kanaviksi työn tekemiseen, sen raportointiin ja seurantaan. (Isokangas & Kankkunen 2011, 70.)

Tibbr on kaupallinen, yritysmaailman tarpeet huomioiva sosiaalinen alusta, jolla on miljoonia käyttäjiä yli sadassa maassa. TIBCON mukaan Tibbr on työkalu yritys 3.0:lle. Se yhdistää monia eri sovelluksia saumattomasti yhdeksi virtuaaliseksi työtilaksi. Tibbr.com -sivuston mukaan yhdistettäviä sovelluksia ovat esimerkiksi Webex, Skype, SAP, Salesforce, Google Drive, Twitter, LinkedIn, Facebook, Box, Dropbox, Huddle ja Slideshare. Mahdollisuuksien määrä kasvaa jatkuvasti. Lisäksi alustassa on monia omia ominaisuuksia, mm. Pages, Ideas ja Tasks.

Tibbrin on tarkoitus tuoda ihmiset, keskustelut, sovellukset, tehtävät, tapahtumat ja sisällöt yhteen paikkaan reaaliajassa. Alusta on käytettävissä sekä pilvipalveluna että paikallisesti, ja se toimii myös mobiililaitteilla. Paikannusdataan pohjautuvan tekniikan avulla myös matkustaessa tietää, mitä lähistöllä tapahtuu.

Ulkoasultaan Tibbr on Facebookin tapainen, mitä on perusteltu tutulla ja helpolla käytettävyydellä. Henkilöt esiintyvät omilla nimillään ja profiilissa on mukana myös kuva ja henkilötietoja. Ohjelman kautta voi jakaa, muokata ja kommentoida liitteitä, jotta vältetään useilta eri tiedostoversioilta. Vastaanottaja-asetuksia voi muokata vapaasti; kuten Tibbrin sivuilla ilmaistaan, kommunikoida voi joko kuiskaten tai megafonilla.

Äänestyksiä, keskusteluita ja kokouksia voi järjestää helposti, sillä monet yrityksen henkilöt ovat löydettävissä järjestelmästä. Ohjelma osaa jopa ehdottaa, että kehen kannattaa tutustua ja keneltä kannattaa kysyä apua käsiteltävään aiheeseen. Kysymyksiä voi myös esittää julkisesti, jolloin vastaus saadaan nopeasti. Joukkojen voiman voi valjastaa myös ideointiin. Hyvistä kommentteista ja teksteistä voi antaa muille ansaittua huomiota.

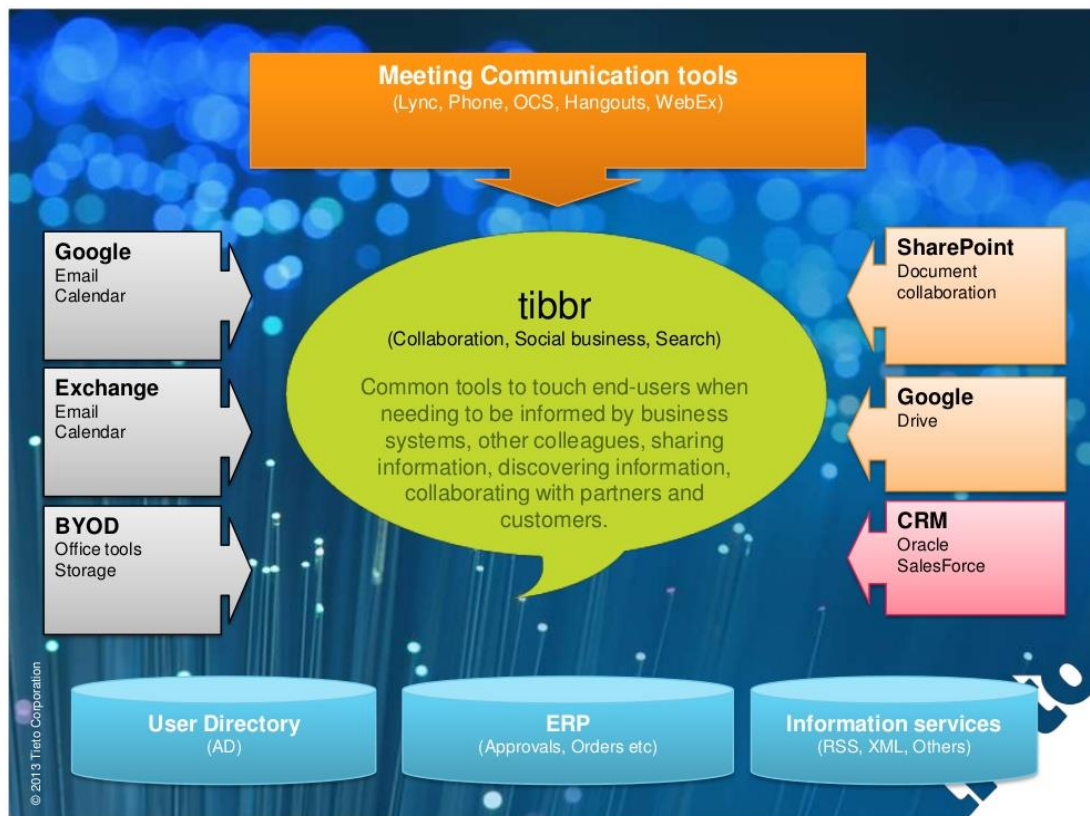
Järjestelmä käyttää hyödyksi TIBCON analyysialustaa Spotfireä. Sisäänrakennetun analytiikan avulla voi seurata, että mitkä asiat vaativat välitöntä huomiota. Käyttäjä voi seurata yrityksen toimintaa laajemmassa mittakaavassa tai keskittyä oman työn kannalta olennaiseen materiaaliin. RSS-syötteiden avulla käyttäjä pysyy perillä valitsemistaan aiheista. Alusta toimii myös organisaation muistina, josta on helppo hakea tarvittavaa tietoa. Järjestelmä on hyvä apuväline uuden työntekijän perehdyttämisessä. (Tibbr.com.)

Tälle tutkimukselle on olennaista, että Tibbr hyödyntää käytännössä kaikkia aikaisemmin esiteltyjä sosiaalisen median muotoja ja täyttää kaikki teoriaosuudessa kuvaillut tunnusmerkit. Sirousin, Panahin ja Watsonin teoriamallin viisi eri osa-aluetta ovat mahdollistettu järjestelmän avulla. Nämä osa-alueet myös esiintyvät toistuvasti empiirisessä aineistossa.

7.4 Tibbr Tiedolla

Tämä osio on koottu Tibbrin nettisivuilta löytyneen Slideshare-esityksen perusteella sekä järjestelmän toimeenpanosta vastaavaa henkilöä haastatteleamalla. Tähän henkilöön viitataan termillä *esihaastateltava (EH)*.

Tieto tähtää Tibbrin avulla verkostoitumiseen ja osaamisen lisäämiseen koko yrityksessä. Myös tehokkuutta halutaan parantaa, sillä pyörää ei kannata keksiä joka kerta uudestaan, vaan jo olemassa olevaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi. Yhtenä järjestelmän käyttöönoton perusteena oli siis uusien tiimin jäsenten ja työntekijöiden tukeminen. Myös sähköpostiliikenteen tilalle haluttiin parempi vaihtoehto. Järjestelmällä pyritään saavuttamaan viiden prosentin tehokkuuden kasvu 14 000 tietotyöntekijän keskuudessa. Gamifikaatioelementit (pelillistäminen) on jätetty pois kulttuurierojen vuoksi, mutta järjestelmä kuitenkin mittaa aktiivisuutta.



Kuvio 4 Turbo-charging Your Organization's Productivity with Enterprise Social Networking (Malva & Perez 2013)

Tibbr on Tiedollakin tuore tuttavuus, vaikka esihaastateltavan mukaan vuosien varrella on ollut käytössä (ja jopa tehty itse) monenlaisia välineitä. Järjestelmä on otettu käyttöön vasta syyskuussa 2013. Ensimmäiset testikäyttäjät aloittivat järjestelmässä helmikuussa 2013. Järjestelmän kehittämiseen saavat osallistua kaikki. Esihaastateltava kuvaa uuden työkalun käyttöönottoa haastavaksi

tehtäväksi, joka riippuu paljolti ihmisten omista asenteista ja aktiivisuudesta. Myös ryhmähaastatteluissa tuli esille samansuuntaisia mielipiteitä. Järjestelmän käyttö leviää vasta kun se havaitaan hyödylliseksi. Avainhenkilöt ovat tärkeässä asemassa järjestelmän jalkauttamisessa. Juuri näitä avainhenkilöitä on pyritty tähän tutkimukseen löytämään.

Esitietohaastattelussa selvisi, että viime kuukauden aikana järjestelmää on käyttänyt noin seitsemän tuhatta henkilöä. Aktiivisia kontribuuttoreita (osallistujia) on noin neljä tuhatta. Tutkimuksen kannalta tärkein asia on se, että tutkittavat henkilöt käyttävät järjestelmää aktiivisesti työssään.

Vaikka järjestelmä ei olekaan vielä koko henkilöstön käytössä, on Tieto silti edelläkävijä yrityksen sisäisen sosiaalisen median käytössä Suomen kentässä. Suomessa aletaan vasta heräämään uuteen toimintatapaan, esimerkiksi Tiedon asiakkaat ovat ilmaisseet mielenkiintoaan sosiaalisen median järjestelmiä kohtaan. Yritys on tarjonnut erilaisia kollaboraatio- ja sosiaalisen median ratkaisuja jo useamman vuoden ajan. Myös Tibbr otettiin tarjoamaan mukaan yhtenä ratkaisuvaihtoehtona.

Esihaastateltava kertoi, että järjestelmä ei ole muuttanut työtä järjestelmää edeltävään aikaan vielä juuri mitenkään. Hänen mukaansa järjestelmää ei tietohallinnon viestinnästä huolimatta nähdä vielä täysipainoisena bisnestyökaluna, koska järjestelmä on vielä niin tuore. Esihaastateltavan mukaan liike-elämässä on jatkuva kiire ja uuden asian omaksumiseen vaaditaan paljon energiaa. Työn tekemisen kulttuuria ei muuteta uuden järjestelmän käyttöönotolla, vaan se vaatii pitkäjänteistä ajattelutavan muuttamista ja siihen liittyvää viestintää. Muuten käyttö jää satunnaiseksi ja sirpaleiseksi.

Haastatellut avainhenkilöt olivat kuitenkin suurimmaksi osaksi eri mieltä järjestelmän tuomista muutoksista. Mielipide-erot selittyvät todennäköisesti asemien ja työtehtävien eroilla. Hallinnollisella tasolla mielipide vaikutti olevan se, että suurta muutosta ei ole vielä tapahtunut, kun taas asiantuntijoiden työtehtäviin suhteutettuna järjestelmä koettiin erittäin hyödylliseksi.

Järjestelmän kehittäminen jatkuu, esimerkiksi Lync-viestintätyökalu tullaan mahdollisesti integroimaan järjestelmään kun se on mahdollista. Ominaisuuksia lisätään, poistetaan tai muokataan tarpeen niin vaatiessa. Perusidea kuitenkin on, että alusta tarjoaa käyttäjät toisiinsa yhdistävän sosiaalisen työpöydän, johon käyttäjille tulee oman työn kannalta tärkeintä tietoa. Alusta on monipuolisesti muokattavissa tarpeisiin sopivaksi.

Esihaastateltavan mukaan järjestelmä on tärkeä, sillä se mahdollistaa keskustelun ja tiedon jakamisen tehokkaasti ja helposti. Hän kertoo, että uuden sosiaalisen intran tärkein tehtävä on tehdä keskustelut avoimiksi. Usein suurilla yrityksillä on haasteena se, että keskustelut käydään kahvikupin ääressä yhdeltä yhdelle. Se on toki tärkeää, mutta tärkeämpää on saada keskustelun aihe ja johtopäätökset muidenkin käyttöön, aina silloin kuin käsiteltävä aihe antaa siihen mahdollisuuden. Keskustelut tulisi saada ulos teknisistä ja henkilöiden luomista silloista.

Esihaastateltava kertoo, että ei ole törmännyt selkeään strategiaan hiljaisen tiedon siirtämisestä. Hiljainen tieto menetetään ihmisen mukana, jos sen siirtämisen eteen ei tehdä tarvittavia toimia. Kun keskustelut käydään sosiaalisen median järjestelmissä, ovat ne löydettävissä myös jatkossa. Yrityksen jättävän työntekijän tieto ei jää saavuttamattomiin henkilön mieleen tai sähköpostiin, ja aktiivinen keskustelu auttaa tuomaan lisää hiljaista tietoa esille, kaikkien ulottuville. Lähtökohtaisesti kaikki työuran aikana tuotettu data on Tiedon omaisuutta, mutta hiljainen tieto ei tule automaattisesti esille.

Esihaastateltava mainitsee esimerkin avulla myös negatiivisen hiljaisen tiedon, tai hiljaisen tiedon joka ei täysin pidä paikkaansa. On mahdollista, että vanhempi työntekijä jakaa vajavaista osaamista toisille kasvokkain, joiden kautta tämä (virheellinen tai puutteellinen) tieto leviää edelleen. On myös mahdollista, että negatiiviset asenteet siirtyvät henkilöltä toiselle hiljaisena tietona. Jos jakotilanne tapahtuu avoimesti sosiaalisessa mediassa, muiden asiaan perehtyneiden avulla käytännöstä saadaan hiottua timantti, joka on hakutoiminnolla toistenkin löydettävissä.

Tibbr on osa Tiedon intranettiä, niin sanotusti intran sosiaalinen puoli. Varsinaisesta intrasta löytyy vielä lisää työkaluja. Haastateltavilla oli hieman toisistaan eriäviä mielipiteitä siitä, miten hyvin Tibbr kokoaa yhteen työssä käytettäviä työkaluja ja tietoa. Eräs haastateltava kertoo Tibbrin olevan tarpeelliset työkalut yhteen kokoava työpöytä, kun taas toinen puhuu kahdesta rinnakkaisesta (joskin keskenään integroidusta) järjestelmästä. Riippuu ilmeisesti työtehtävästä, että millaisia työkaluja kukin tarvitsee. On myös mahdollista, että järjestelmän tuoreudesta johtuen kaikkia ominaisuuksia ei vielä ole löydetty, sillä molemmissa haastattelutilanteissa henkilöt neuvoivat toisiaan järjestelmän käytössä. Olennaisinta kuitenkin on, että jokainen haastateltava käyttää työssään Tibbriä.

H5 (haastateltava 5): Suutarin lapsella on hyvin paljon kenkiä.

Eräs haastateltava sanoi, että nyt työkalut ovat hyvin yhdessä, "mitä saarnattu 15 vuotta sitten". Lisää työkaluja kuitenkin voisi vielä integroida Tibbriin paremman käytettävyyden saavuttamiseksi. Haastattelutilanteessa eräs haastateltava sai myös idean, että olisi erittäin kätevää jos intrasta saisi vaikkapa tageilla tietoa (esimerkiksi omasta asiakkuudesta, toimialasta tai yksiköstä) Tibbr-seinälle. Tämäntapainen kehitys olisi erään haastateltavan mukaan toteutettavissa tulevaisuudessa. Tämä on myös hyvä osoitus siitä, että ryhmähaastattelumetodi toimii myös ideoita synnyttävänä keinona.

Esihaastateltava pitää tutkimusta ajankohtaisena, sillä millään yrityksellä ei ole varaa menettää hiljaista tietoa. Esihaastateltavan mukaan Tibbrin kaltainen työkalu voisi olla avuksi hiljaisen tiedon siirtymisessä ja oppimisessa ajan myötä.

8 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämän otsikon alla perehdytään tälle tutkimuksille tärkeään metodologiaan ja käsitteisiin. Myös aineistoon ja sen hankintaan luodaan katsaus. Laajemman esittelyn jälkeen perehdytään tässä tutkimuksessa käytettyyn analyysitapaan.

Gummersonin (1991) mukaan hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija hyväksyy sen, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23). Metodologisena lähtökohtana siis on, että tutkijan ennakkotiedot, käsitykset ja mielenkiinnon kohteet valikoivat tiedonkeruuta.

8.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jossa pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 161).

Anna Puusniekka ja Anita Saaranen-Kauppinen tiivistävät laadullisen tutkimuksen olemuksen ytimekkäästi:

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia (Denzin & Lincoln 1998, 5-7; Eskola & Suoranta 2000; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151-157). Yhteistä koko laadullisen tutkimuksen kirjolle on elämämaailman tutkiminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin (Varto 1992, 24).

Nimitystä "laadullinen" tutkimus voidaan kritisoida, sillä se saattaa olla harhaanjohtava ja voi antaa vaikutelman paremmasta, pehmeämmästä tutkimuksesta pinnalliseen ja kovaan kvantitatiiviseen verrattuna. Kuten Töttö (2004) osuvasti tuokin esille, kaikki tutkimus on itse asiassa vain pinnan raapimista -

tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Perusteellisella tutkimuksella eli hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan kuitenkin tavoittaa monipuolista tietoa ja lisätä siten ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä syy-seuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin.

Useimmiten induktio (aineistolähtöisyys) rinnastetaan laadulliseen tutkimukseen ja deduktio (teorialähtöisyys) puolestaan määrälliseen, mutta tällainen erottelu on kovin yksinkertaistava. Laadullinen tutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöistä – ei edes sen aineistolähtöisimmässä muodoissaan (kuten grounded theory) – vaikka aineistolähtöisyys toki sitä luonnehtiikin. Määrällinen tutkimus ei liioin ole puhtaasti teorialähtöistä. Päättelymuotoja (induktio, deduktio) ei tulisi pitää toistensa vastakohtina, kuten ei myöskään määrällistä ja laadullista tutkimusotetta tulisi nähdä kilpailevina ja toisensa poissulkevinä. Niin molempia päättelymuotoja kuin tutkimusotteitakin tarvitaan, toisinaan samassakin tutkimuksessa. Näin ollen tutkimus ei voi olla täysin yksisuuntaista, pelkästään joko teoriasta tai aineistosta lähtevää. Sen ei myöskään tarvitse olla mustavalkoista, joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Myös laadullisessa tutkimuksessa on enemmän tai vähemmän näkyvästi mukana määrällisiä elementtejä (esim. kvantifioiminen), ja määrällinen tutkimus taas sisältää aina myös laadullisuutta.

Ongelmallisuudestaan huolimatta jakoa laadullinen-määrällinen voidaan kuitenkin käyttää etenkin aineiston muodon erottelussa, kunhan käsitteisiin liittyvät stereotyyppit pyritään unohtamaan: tutkimusotteita tai paradigmoja ei voida asettaa paremmuusjärjestykseen. Sen sijaan erilaisilla menetelmillä voidaan saada erityyppistä tietoa ihmisten elämän monimuotoisista ilmiöistä. Tutkimusotteita voidaan myös käyttää rinnakkain, ja nykytutkimuksessa tällainen niin kutsuttu moniparadigmallisuus tai triangulaatio onkin yleistynyt. Jonkin otteen ja menetelmän käyttäminen ei sulje pois toista. Se, mitä työkaluja milloinkin valitaan, riippuu tilanteesta: tutkimustehtävistä ja -ongelmista. (Ks. lisää Töttö 2000b.) (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teorialähtöisessä analyysilogiikassa analyysi nojautuu tiettyyn malliin tai teoriaan, joka kuvailaan tutkimuksessa ja jonka pohjalta määritellään kiinnostavat käsitteet ja analyysi-yksiköt. Aikaisempi tieto siis ohjaa aineiston analyysiä. (Verne. Tampereen teknillinen yliopisto.)

Kun laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on tehty, on empiirisestä aineistosta prosessin avulla muodostettu käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä (Verne. Tampereen teknillinen yliopisto).

Vaikka tämä tutkimus onkin laadullinen, se on deduktiivinen eli teorialähtöinen. Esimerkiksi Qureshi (1992) on käyttänyt hypoteeseja kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, s25). Mukana on kuitenkin myös induktiivisia elementtejä, aineiston annettiin puhua vapaasti. Analysointimenetelmää valittaessa otettiin huomioon, että empiirinen aineisto voi muuttaa tai rikastaa olemassa olevia teoreettisia käsityksiä. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) totesivat, päättelymuotoja ei tulisi pitää toistensa vastakohtina.

8.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, ja joka on monikäyttöinen. Useat eri nimillä kulkevat laadulliset tutkimukset perustuvat sisällönanalyysiin, jos kyseessä on kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa yksittäistä metodia tai laajemmin ymmärrettävää analyysikokonaisuuksien teoreettista kehystä. Sisällönanalyysissä aineistosta erotellaan samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Sisällönanalyysillä pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta yhdenmukaista ja selkeää informaatiota. Tällä pyritään tulkintaan ja johtopäätöksiin vetämiseen. Sisällönanalyysillä aineisto tiivistetään niin, että siitä voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. (Verne. Tampereen teknillinen yliopisto.) Tämän tutkimuksen kohdalla pyrittiin juuri saavuttamaan hajanaisesta aineistosta yhdenmukaista informaatiota, jota peilattiin teoreettiseen viitekehykseen.

8.2.1 Aineiston kuvailu

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aineiston kuvailu on analyysin perusta. Kuvailemisella he tarkoittavat sitä, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden piirteitä tai ominaisuuksia. Tarkoituksena on pyrkiä yleensä vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145.)

8.2.2 Aineiston luokittelu

Aineiston luokittelu on olennainen osa laadullisen aineiston analyysiä. Se luo kehyksen tai pohjan, jonka avulla aineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokitellessa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokat voidaan ymmärtää käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden avulla voidaan kehittää esimerkiksi teoriaa tai nimetä abstraktilla tasolla suuresta aineistosta keskeiset piirteet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147.)

Aineiston luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelu on normaali osa ihmisen tavallista elämää. Käytännöllistä päättelyä tarvitaan yhtä lailla arkipäiväisissä toimissa kuin aineistonkin analyysissä. Usein kvalitatiivista aineistoa tekevä pohtii, kuinka luoda sopivat luokat. Tähän ei löydy yksiselitteistä vastausta. Luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja myös tutkijan omaan teoreettiseen tietämykseen ja kykyyn hyödyntää tietämystään. Aineiston luokittelussa voidaan käyttää hyväksi tutkimusongelmaa ja ala-ongelmia, tutkimusvälinettä tai menetelmiä, käsitteitä ja luokitteluja joita toiset tutkijat ovat käyttäneet aikaisemmin vastaavissa tilanteissa, teorioita ja teoreettisia malleja, itse aineistoa ja myös mielikuvitusta/intuutiota. Kaikkia edellä mainittuja tapoja

voidaan käyttää myös eri tavoin yhdistellen. Jos ongelma on hyvin rajattu aina alaongelmia myöten, ongelmat voivat toimia ehdollisina luokkina. Tutkimusväline tai menetelmä voi toimia luokittelun pohjana siten, että esimerkiksi teemahaastattelun teemat ovat jo karkeita luokkia, kuten tämän tutkimuksen kohdalla on tehty. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147-149.) Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173).

Kun aineisto on luokiteltu, useimmiten seuraavaksi aineisto uudelleenjärjestellään laaditun luokittelun mukaisesti. Luokkia joudutaan sekä pilkkomaan että yhdistelemään uusiksi luokiksi. Luokkien yhdistelyssä Dey (1993, 151) ehdottaa, että huomio pitäisi kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

- Kuinka olennaiset luokat ovat?
- Kuinka ne voidaan käsitteellisesti erottaa toisistaan?
- Kuinka ne ovat yhteydessä toisiinsa?
- Ovatko ne toisensa pois sulkevia vai toisensa osittain peittäviä?
- Kuinka paljon aineistoa luokat sisältävät?
- Onko luokilla sama status (onko joku painoarvoltaan vahvempi tai vähäisempi kuin muut)? (Hirsjärvi & Hurme 2000, 149.)

8.2.3 Teemoittelu

Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä aihepiirien mukaan. Periaatteessa se muistuttaa yllä esiteltyä luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. Mielenkiinnon kohteena on se, että mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän. Alustavan luokittelun jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja. Teemoittelun tueksi voidaan tehdä teemakortisto, johon aineisto pilkotaan aihealueiden mukaan. Näin aineistosta etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Näkemykset viedään sitten kortistoon ja sitä kuvaavan teeman alle. (Opinnäytetyöpakki. Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

8.2.4 Aineiston yhdistely

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne ovat välivaiheita analyysissä. He vertaavat luokkia tiiliskiviin ja yhdistelyssä niistä tulee kokonainen rakennus. Yhdistelyssä luokkien esiintymisien välille pyritään etsimään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tarkastelussa löydetään usein säännönmukaisuuksien lisäksi säännönmukaista vaihtelua ja toisista poikkeavia tapauksia. Yhdistelyn tuloksena olevia luokkia voidaan nimetä käyttämällä jo apuna olevia teoreettisia käsitteitä tai itse luomalla ilmiöitä hyvin kuvaavia käsitteellisiä termejä. (Hirsjärvi & Hurme 149-150.) Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä analyysin olennaisin osa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 174).

8.3 Analyysipolku

Tässä tutkimuksessa analyysin pohjana käytetään mukautettua Kajaanin Ammattikorkeakoulun Opinnäytetyöpakki-ohjeistusta.

Koska tutkimusmenetelmä on laadullinen, tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia erottelemalla aineistosta olennainen. Aineistoa käytiin läpi runsaasti tutkimuksen edetessä ja se oli koko ajan mukana kirjoitusprosessissa. Pyrkimyksenä oli synnyttää syvä ymmärrys aineiston todelliseen sisältöön ja löytämään tutkimustehtävän kannalta mielenkiintoisia asioita. Esiymmärrys aiheesta ohjasi kerätyn empiirisen aineiston tulkintaa ja analyysia.

Aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin aihepiireittäin. Analyysi eteni asteittain syvempään päin, jolloin aineisto pelkistyi (typistyi) vähitellen. Vastauksista tehtiin tiivistelmät, joiden tukena käytettiin suoria lainauksia. Koodaus tehtiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Lukemisessa ja koodaamisessa käytettiin siis valmiita teemoja apuna. Teemat valittiin Panahin, Watsonin ja Partridgen teorialmallin mukaan.

Tällöin puhutaan valikoivasta koodauksesta, joka tuottaa sisällön etukäteen muodostetuille teemoille. Päämääränä on asioiden teoretisointi. (Opinnäytetyöpakki. Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

Ennalta päätetyt teemat ovat

1. Sosiaalinen kanssakäyminen (hypoteesi: *sosiaalinen interaktio sosiaalisessa mediassa on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon*)
2. Kokemusten jakaminen (hypoteesi: *mahdollisuudet kokemusten jakamiseen sosiaalisessa mediassa ovat positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon*)
3. Epämuodolliset suhteet ja verkostoituminen (hypoteesi: *sosiaalisessa mediassa muodostetut suhteet ja verkostot ovat positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen*)
4. Tarkkailu ja kuuntelu (hypoteesi: *jaetun multimediasisällön tarkkailu ja kuuntelu on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon*)
5. Luottamus (hypoteesi: *sosiaalisessa mediassa muodostettu ensiluottamus on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon*)

Omat näkemykset ja havainnot ovat liitetty teoriapohjaan. Hyvä tutkimusteksti on omien oivallusten ja teorian vuoropuhelua (Opinnäytetyöpakki. Kajaanin ammattikorkeakoulu.) Valintoja on pyritty perustelemaan mahdollisimman hyvin.

8.4 Haastattelu

Haastattelumateriaalia voidaan tulkita useista eri näkökulmista ja eri tavoilla. Tulkinta on onnistunut, jos myös lukija löytää saman näkökulman kuin tutkija

itse. Haastattelututkimuksessa lukija ei lue kuvausta haastattelusta, vaan tutkijan tulkinnan haastattelusta. Tutkijan on kirjoitettava tarkka kuvaus siitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151-152.)

Parhaaksi aineiston keräystavaksi valikoitui haastattelu. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja se näin ollen sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa kommunikoidaan haastateltavan (tai haastateltavien) kanssa suoraan, ja se luo mahdollisuuden kohdentaa tiedonhankintaa itse tilanteessa. Myös vastausten taustalla olevien motiivien selvittäminen helpottuu, haastattelusta saatavia tietoja voidaan siis syventää. Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, jos jo etukäteen tiedetään, että aihe tuottaa ”monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia”. Menetelmä sopii myös tilanteeseen, jossa tutkijan on vaikea arvioida etukäteen vastauksien aihealueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 61) mukaan ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä siten, että haastattelija puhuu yhtä aikaa useille haastateltaville, mutta kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan asioita, joita ei välttämättä tulisi mieleen yksilöhaastattelussa. Ryhmä voi myös toimia sosiaalisena tukena, jolloin keskustelu voi olla rennompaa kuin kahden kesken haastattelijan kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Ryhmähaastattelujen kiinnostuksen kohteena voi olla esimerkiksi yksittäisten haastateltavien vastaukset tai yhdessä tuotettu puhe, merkityksenanto ja muistelu. Menetelmällä voidaan tutkia myös miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen jostakin asiasta. Ryhmän keskusteluissa puheteot ja vuorovaikutuksellisuus korostuvat, joten puheen lisäksi voidaan analysoida myös nonverbaalia viestintää. (Eskola & Suoranta 2000, 96-97.) Koska hiljainen tieto on vaikeaa pukea sanoiksi, on ryhmähaastatteluun päädytty juuri sen salliman keskustelun luonnollisuuden vuoksi.

Ryhmähaastattelu on erityisen käyttökelpoinen työkalu, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. Menetelmä sopii myös pienoiskulttuurien merkitysrakenteiden tutkimiseen tai tietojen keräämiseen haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.) Sosiaalinen media on läsnä kokoajan, osa työntekijöiden sosiaalista ympäristöä, ja ennen kaikkea ajankohtainen ilmiö. Se perustuu ihmisten väliseen yhteistyöhön ja kommunikaatioon.

Ryhmähaastattelu ei ole täysin ongelmaton. Aikataulujen yhteensovittaminen voi olla vaikeaa. Ilmapiiri vaikuttaa siihen, ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja missä järjestyksessä. Kaikesta ei välttämättä uskalleta kertoa suoraan kaikkien kuullen. Haastattelijalta vaaditaan taitoa tulkita tilannetta ja olla läsnä. Haastattelijan tulee rohkaista puhumaan mahdollisesti syrjään jääviä henkilöitä. Myös nauhoittaminen saattaa tuottaa ongelmia, sillä ihmiset voivat puhua toistensa päälle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63; Eskola & Suoranta 2000, 97-98.)

Teemahaastattelurunko on yksi tapa toteuttaa ryhmähaastattelu. Tällöin haastattelija pitää huolen siitä, että kaikki teemat käydään läpi ja pyrkii innoittamaan kaikkia haastateltavia monipuoliseen keskusteluun. Haastateltavien määrä riippuu siitä, millaista tietoa tutkimuksella halutaan saavuttaa. Suuri ryhmä ei ole mielekäs vaihtoehto, sillä tällöin keskustelun tallentaminen on vaikeaa ja haastateltavien suuri määrä voi toimia myös keskustelun tyrehdyttäjänä, innostamisen sijaan. (Eskola & Suoranta 2000, 96-97.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi tai puolistandardoiduksi haastatteluksi. Kysymyksien järjestys voi vaihdella keskustelun kulun mukaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tutkimukseen valittujen teemojen varassa. Jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Olennaista on se, että haastateltavat ovat kokeneet jonkinlaisen tilanteen. Haastattelu suunnataan kohti subjektiivisia kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Haastattelijalla on mahdollisuus tarttua esiin nousseisiin, mielenkiintoisiin aiheisiin, sillä haastattelu ei kulje tarkan kaavan mukaan. Tarkentavien lisäkysymysten esittäminen mahdollistaa laajemman kuvauksen käytännön tilanteista.

Tämän tutkimuksen tapauksessa voidaan puhua jopa kohdennetusta haastattelusta (focused interview). Hirsjärven ja Hurmeen (2000) kohdennetussa haastattelussa on neljä piirrettä:

1. Tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet jonkun tilanteen.
2. Tutkija on alustavasti selviteltyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja sekä kokonaisuutta. Tarkastelun perusteella hän on päättänyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille.
3. Kolmannessa vaiheessa hän kehittää haastattelurungon.
4. Haastattelu suunnataan tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteesta, jonka tutkija on etukäteen analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Tutkimus on muodostunut yllä mainittujen askeleiden mukaisesti, ja teemarunko on rakennettu Panahin, Watsonin ja Partridgen teoriamallin osa-alueiden ympärille.

Haastateltavat ovat valittu eliittiotannalla, heitä kaikkia yhdistää sosiaalisen median käyttö työssä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kvalitatiivisesti suuntautuneessa työn kohdalla on tapana puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään otakin tapahtumaan syvällisemmin, saamana tietoa jostakin paikallisesti ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia. Muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.)

8.4.1 Kuvaus aineiston hankinnasta

Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu haastattelemalla Tieto Oyj:n työntekijöitä. Ennakkotiedot ovat hankittu haastattelemalla järjestelmän käyttöönotosta vastaavaa henkilöä (esihaastateltava). Tiedolla oltiin erittäin avuliaita. Ilman haastateltavien panosta tutkimus ei mahdollisesti olisi toteutunut tässä muodossa ollenkaan.

Ensimmäinen kontakti Tietoon oli esihaastateltavan kollega, joka auttoi aiheeseen ja yritykseen tutustumisessa. Hän myös esitteli minut esihaastateltavalle. Tämän jälkeen esihaastateltava järjesti verkostonsa avulla haastatteluun sopivat henkilöt antamillani kriteereillä. Olin henkilöihin yhteydessä sähköpostitse, ja varsinaiset tapaamisajat sovittiin Doodle-palvelun avulla, josta tapaamiset luotiin kätevästi jaettuun Google-kalenteriin. Haastattelujen järjestäminen oli suhteellisen helppoa, vaikka kolmen kiireisen ammattilaisen saaminen samaan paikkaan samaan aikaan ei yleensä ole ongelmatonta. Sosiaalisen median sovellukset auttoivat tässäkin tilanteessa.

Molemmissa ryhmissä oli kolme haastateltavaa, Tampereella kolme naista ja Helsingissä kolme miestä. Alun perin Helsingissä oli tarkoitus olla myös neljäs haastateltava, mutta hän joutui viime hetkellä jäämään pois. Haastattelut toteutettiin Tiedon tiloissa, haastateltavien valitsemissa huoneissa. Tuttu ympäristö työpaikalla luultavasti auttoi haastateltavia rentoutumaan ja ajattelemaan niin sanotusti työmoodissa, mahdollisimman lähellä tutkittavaa ilmiötä.

Haastattelussa käytiin aluksi läpi tutkimuksen käsitteistö. Haastateltavia pyydettiin kertomaan käsityksensä hiljaisesta tiedosta ja sosiaalisesta mediasta. Vaikka jokainen haastateltava kuvaili termejä erilailla ja omin sanoin, kaikki selkeästi tiesivät käsitteiden merkitykset. Tämän jälkeen siirryttiin teemarunkoon.

Jokainen haastateltava suhtautui tutkimuksen tekoon myönteisesti, ja haastateltavat viihtyivät hyvin haastatteluissa. Haastattelutilanne oli molemmilla kerroilla luonnollinen keskustelu. Järjestin haastatteluihin leivostarjoilua, jotta haastateltavien viihtyvyys paranisi. Molemmissa tapauksissa tällä oli selvästi havaittavissa oleva positiivinen vaikutus. Kuten eräs haastateltava totesikin, ”pullapalkalla me lauletaan varmasti vaikka väikkärin arvosta”. Tilanne oli kaikin puolin haastattelijalle optimaalinen, sillä kannustusta tai aktivointia ei vaadittu.

Kaikki antoivat vastauksia ja saivat äänensä kuuluviin. Haastattelutilanne sai haastateltavat pohtimaan käytettävää järjestelmää eri näkökulmista molemmissa kaupungeissa. Helsingin haastattelussa ideoita tuli jopa niin runsaasti, että aikarajoitteen takia jouduin karsimaan joitakin asiaan liittymättömiä sivuhaaroja keskustelusta. Ajatuksen virran keskeyttämiseen kuitenkin suhtauduttiin ymmärtäväisesti ja huumorilla.

Aiheesta uskallettiin kertoa avoimesti, sillä haastateltavilta ei kysytty henkilökohtaisia asioita tai liikesalaisuuksia. Toisella haastattelukerralla toistui moni ensimmäisessä haastattelussa kuultu asia, vaikkakin eri henkilön sanoin,

eri tavoin muotoiltuna. Kuitenkin saman asian ollessa kyseessä, ovat ne samaa teemaa. Tiedolla on samat järjestelmät käytössä sekä Helsingissä että Tampereella, ja sosiaalisen median käyttö vaikutti monella tapaa yhtenevältä eri toimistoissa. Vaikka aineisto oli määrällisesti pieni, oli aineistossa havaittavissa jo selvää kylläntymistä, samojen asioiden toistumista.

Esitietohaastattelu kesti 35 minuuttia. Helsingin ryhmähaastattelulle tuli mittaa 53 minuuttia, Tampereen haastattelu päättyi 59 minuutin kohdalla. Aikaa yhteen haastatteluun oli varattu tunti, ja haastattelurunko oli suunniteltu aikarajoite huomioiden. Koska teemoja oli teemarungossa vain viisi, aikaa oli käytettävissä runsaasti kuhunkin teemaan. Mitään ei jäänyt kysymättä ja tarkentaville lisäkysymyksillekin oli aikaa. Vastaukset olivat usein laajoja ja haastateltavat vaihtoivat mielipiteitä keskenään. Ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymyksiä tarkentaminen oli toisessa haastattelussa helpompaa.

Haastattelutilanne vastasi varsin tarkasti teoriaa ryhmähaastattelusta. Jälkeenpäin itsearvioituna myös haastattelijan suoriutuminen oli hyvää haastattelukokemuksen määrään verrattuna.

Taltioidun median laatu on ensiluokkaista. Haastattelut kuvattiin digitaalisella videokameralla, joka oli sijoitettu molemmilla kerroilla kolmijalalle haastattelijan viereen. Mikrofonit oli suunnattu suoraan haastateltaviin päin ja tallennuksessa käytettiin hyvän kuvan- ja äänenlaadun takaavaa teräväpiirtotilaa. Varmistuksena oli myös iPhone5 -puhelin sanelunohjelmistolla sekä varsinainen digitaalinen sanelin. Ensimmäisessä haastattelussa videokamera katkaisi videoleikkeen kokorajoituksen vuoksi, mutta aloitti onneksi automaattisesti kuvaamaan uudestaan sekunnin murto-osan kuluttua. Tämä ei haitannut tulkintojen tekoa, sillä kaksi erillistä tiedostoa sai onnistuneesti liitettyä toisiinsa videoeditointiohjelmistolla. Toisessa haastattelussa sanelulaite lopetti äänittämisen heti alussa tuntemattomasta syystä. Haastateltavat eivät arastaneet kameraa tai muita nauhoituslaitteita.

Suurimmaksi osaksi tulkinta tehtiin suoraan videolta, mutta myös iPhoneen äänitettä käytettiin. Monipuolisen taltiointin vuoksi oli mahdollista saada suuri altistus materiaalille; esimerkiksi paikasta toiseen siirtymiseen kuluva aika oli mahdollista hyödyntää haastatteluja podcast-tyylisesti kuuntelemalla. Koska aineisto on määrällisesti lyhyt, oli tulkintojen teko suoraan aineistosta perusteltua. Videolta tulkittaessa päällekkäin puhuminen ei haitannut, koska samaan aikaan oli mahdollista seurata puhujia visuaalisesti. Suuren toistomäärän ansiosta myös pelkän äänen perusteella tunnistaminen mahdollistui. Videolta oli myös havaittavissa ihmisten välinen kanssakäyminen ja reaktiot kysymyksiin.

Tulkinta suoraan aineistosta helpotti analyysiprosessia. Tämän menetelmän avulla oli mahdollista elää haastattelutilanteet uudestaan joka kerta, mikä ei onnistu yhtä hyvin litteroitua tekstiä lukemalla. Haastatteluista litteroitiin kuitenkin tutkimuksen kannalta olennaisimmat kohdat sitaateiksi.

8.4.2 Aineiston tulkinnasta

Kuvaukset haastatteluista ovat selvyuden vuoksi jaoteltu ensimmäiseen ja toiseen haastatteluun. Kun puhutaan toisesta haastattelusta, se ei tarkoita että haastattelu olisi välttämättä ollut aikajärjestyksessä toinen. Haastattelujen nimeämiskäytäntö ei myöskään liity haastattelujen sijaintiin. Sama käytäntö pätee myös haastateltavien numeroinnissa. Haastateltaviin viitataan joko lyhenteillä *EH (esihaastateltava)* tai *H1-6 (haastateltavat 1-6)*.

8.4.3 Ensimmäinen haastattelu

Henkilöt olivat keskenään erityyppisissä tehtävissä, ja työtehtävät saattoivat vaihdella. Esiin tuli jopa näkemys, että varsinainen työ tehdään asiakasyrityksen palveluksessa, mutta palkka tulee Tiedolta. Työ ei ole kahlittu organisaation rajojen ja tilojen sisään. Tämä oli kyseisiä haastateltavia selvästi yhdistävä piirre. Haastateltavat tunnistivat olevansa keskivertoa aktiivisempia yhteisössä ja sosiaalisen median käytössä. He kertovat jakavansa tietoa viikoittain, toiset jopa päivittäin.

Työn luonteen kannalta informaation välitystä pidettiin kriittisenä. Asiakasrajapinnassa toimimisen opit mainittiin erityisen tärkeäksi järjestelmän kautta opittavaksi sisällöksi, samoin kuin kilpailijatieto. Termit tietotyö ja asiantuntijaorganisaatio ilmenivät useamman kerran haastatteluissa. Haastateltavien osaamiseen luotetaan ja heiltä kysytään apua tarvittaessa. Myös he tukeutuvat tarvittaessa muiden tietämykseen.

8.4.4 Toinen haastattelu

Myös toisessa haastattelussa haastatellut henkilöt olivat pitkän linjan ammattilaisia. Heidän työtehtävänsä kuitenkin olivat erilaisia toiseen ryhmään verrattuna, tukitoiminnot olivat vahvasti edustettuna. Sosiaalista mediaa tarkasteltiin selkeästi jälleen omaan työhön suhteutettuna, juuri kuten oli tutkimuksen kannalta toivottavaa. Haastateltavat kuitenkin pohtivat järjestelmän hyötyjä myös laajemmassa mittakaavassa, osittain juuri omiin työtehtäviin liittyen. Erityyppiset työtehtävät rikastivat empiiristä aineistoa ja antoivat laajemman näkemyksen sosiaalisen median käyttöön.

Tiedotusmahdollisuudet, palautteen kerääminen ja henkilöhaku koettiin tässä ryhmässä erityisen tärkeäksi. Osa haastateltavista tunnsti itsensä vähemmän aktiiviseen ryhmään sosiaalisen median käytössä. Haastattelusta kävi kuitenkin ilmi monipuolinen järjestelmän hyödyntäminen, joskaan ei välttämättä yhtä aktiivinen mitä ensimmäisen ryhmän kohdalla. Haastateltavat tukeutuvat tarvittaessa muiden tietoon ja myös heidän tietämykseensä luotetaan.

8.5 Luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen pätevyyttä arvioidessa käytetään usein käsitteitä validius ja reliabilius. Molemmilla arvioidaan tutkimuksen tulosten paikkansapitävyyttä. (Saukkonen.)

Reliabiliuden ja validiuden käsitykset perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Lisäksi kumpaakin käsitettä on yleensä käytetty mittaamisesta puhuttaessa. Vaikka tästä hieman tingittäisiin ja puhuttaisiin tutkimisesta eikä mittaamisesta, jäljelle jää joukko ongelmia. Kun luovutaan ennako-oletuksista, muuttuu myös käsitys reliaabeliudesta ja validiudesta. Voi olla jopa viisasta luopua kokonaan näiden termien käytöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s185.)

8.5.1 Reliabilius

Yksinkertaistettuna reliabilius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty niin huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavana, toisin sanoen, tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Laadullisessa tutkimuksessa heikko reliabiliteetti voi johtua käänkövirheestä tai nauhoitetun haastattelun huonosta purkamisesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin toteaminen on vaikeampaa kuin kvantitatiivisen. Tärkeää on, että tutkimuksen kulku on selkeästi ja ymmärrettävästi dokumentoitu. (Saukkonen.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan reliabiliteetti voidaan määritellä kolmella eri tapaa. Reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä määritelmästä on luovuttava varsinkin silloin kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliaabelius on se, että jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, on tulos reliaabeli. Jokainen yksilö kuitenkin tekee omien kokemustensa perusteella tietyistä kohteista omat tulkintansa, joten on epätodennäköistä, että kaksi eri arvioijaa ymmärtäisi saman sanoman täysin samalla tavalla. Yksimielisyyden todennäköisyys kuitenkin kasvaa silloin, kun arvioinnit ovat sijoitettu tiettyihin luokkiin ja näitä luokkia on vähän. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on tutkia samaa asiaa kahdella rinnakkaisella menetelmällä, ja jos päädytään samaan tulokseen, on tulos reliaabeli. Jos myönnetään että ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja siis vaihtelee ajan ja paikan mukaan, on epätodennäköistä että samaa tulosta saadaan. Edellä olevien seikkojen vuoksi reliabiliuden käsitteeseen kannattaa suhtautua tietyin varauksin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Kuten Hirsjärvi ja Hurme mainitsivat, yksimielisyyden todennäköisyys kasvaa jos arvioinnit ovat sijoitettu tiettyihin luokkiin ja näitä luokkia on vähän. Tässä tapauksessa teemaluokkia on vähäinen määrä ja tutkimus on tarkasti fokuoitunut. On siis mahdollista, että kaksi tutkijaa ymmärtäisi vastaukset samalla tavoin. On myös oletettavaa, että tutkittavat antaisivat samansuuntaisia

vastauksia myös myöhemmällä tutkimuskerralla, riippuen toki miten pitkän ajan kuluttua toinen tutkimus tehtäisiin.

Myös aineiston kerääminen sujui ongelmitta, eikä ole mitään syytä epäillä vastausten paikkansa pitävyyttä. Empiirinen aineisto on ollut laadukasta ja nauhoitettu kolmella eri laitteella. Tutkimuksen vaiheet ovat dokumentoitu kattavasti.

8.5.2 Validius

Validius on tutkimuksen kannalta yleensä huomattavasti ratkaisevampi laadun kriteeri, sillä koska siinä on kyse mahdollisista systemaattisista ongelmista tutkimuksen suorittamisessa tai tulkinnoissa. Myös validiuden käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Yksinkertaistettuna validiudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Validiudesta puhuttaessa käytetään yleensä kahtiajakoa sisäinen validius ja ulkoinen validius. Näiden summaa voidaan kutsua kokonaisvalidiudeksi. (Saukkonen.)

Sisäisellä validiudella viitataan tutkimusprosessin toteutuksen systemaattiseen luotettavuuteen (erotuksena reliabiliudesta), kun taas ulkoisella validiudella viitataan tutkimustulosten yleistettävyyteen annetussa kontekstissa (esimerkiksi missä määrin otoksen tai näytteen perusteella tehdyt johtopäätökset kuvaavat perusjoukkoa).

Sisäisen validiuden tyypillisenä ongelmana voidaan pitää tutkimuksen käsitteisiin ja erityisesti käsitteiden operationalisointiin liittyviä ongelmia. -- Perussääntönä voinee pitää, että mitä suurempi välimatka vallitsee tutkimuksen teoreettisen käsitteistön ja operationaalisen käsitteistön välillä (ja usein, mitä useampia välivaiheita operationalisointiin sisältyy), sitä suuremmaksi kasvavat käsitteellisen sisäisen validiuden riskit. Sisäisen validiuden kriteeriä laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa esimerkiksi tutkijan pyrkiessä varmistamaan, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteelliset tai teoreettiset rakennelmat tutkittavien todellisia käsityksiä ja kokemuksia (konstruktiovalidius). Tämäkin voi osoittautua tietenkin vaikeaksi --. Usein kuitenkin pelkkä tämän tyyppisen asian pohdinta voi parantaa tutkijan omia käsityksiä tuloksista, niiden tulkinnasta ja yleistettävyydestä. (Saukkonen.)

Ennen haastatteluita haastateltavilta kysyttiin kontrollikysymyksiä hiljaisesta tiedosta sekä sosiaalisesta mediasta. Vaikka jokainen haastateltava kuvaili asiaa erilailla ja omin sanoin, kaikki selkeästi tiesivät käsitteiden merkitykset. Haastateltavien käsitykset osoittautuivat samanlaisiksi kuin tutkimuksessa käytetyt käsitteelliset ja teoreettiset rakennelmat. Myös teoreettisen ja operationaalisen käsitteistön välimatka on tutkimuksessa pieni.

Ulkoista validiutta edistää esimerkiksi tutkimusprosessin kokonaisvaltainen kuvailu (tutkimuskohde, tutkimusolosuhteet ja päättelyprosessi). Lisäksi voidaan pohtia avoimesti esimerkiksi tapaustutkimuksen tulosten yleistettävyyden edellytyksiä. Tämä on tärkeää myös reliabiliuden kohdalla laadullisessa tutkimuksessa. (Saukkonen.)

Tutkimuskohdetta, tutkimusolosuhteita ja päättelyprosessia on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksesta on pyritty tekemään mahdollisimman luotettava. Teoriaosuus on laaja ja eri tutkijoita huomioiva.

Kohdeyrytyksen valinta oli onnistunut, sillä Tieto on yksi edelläkävijöistä Suomessa. Empiirisen aineiston keruu onnistui ongelmitta, ja aineistossa ilmeni jo saturaatiota. Aineiston keruutapa, ryhmähaastattelu, oli myös oikeaan osunut valinta, sillä se synnytti empiriaa rikastavaa keskustelua haastattelutilanteessa.

Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia ei periaatteessa voi suoraan yleistää muihin tilanteisiin, on tässä tapauksessa mahdollista tehdä ainakin osittaisia yleistyksiä. Toiston välttämiseksi aiheeseen palataan tarkemmin diskussiosiossa.

9 ANALYYSI

Tässä osiossa empiiristä aineistoa käsitellään suhteessa teoriapohjaan hermeneuttisen paradigman mukaisesti. Haastatteluissa nousi esille samoja asioita kuin Sirousin, Panahin ja Watsonin teoriamallissa.

Haastattelun teemoina ja analyysin koodauksen luokkina ovat Panahin, Watsonin ja Partridgen teorian teema-alueet ja niiden pohjalta tehdyt hypoteesit. Teema-alueet ovat

1. Sosiaalinen kanssakäyminen
2. Mahdollisuus kokemusten jakamiseen
3. Epämuodolliset suhteet ja verkostoituminen
4. Tarkkailu ja kuuntelu
5. Yhteinen ensiluottamus (swift trust)

Kuudenneksi, teorian ulkopuoliseksi teema-alueeksi muodostui ihmis- ja organisaatiotekijät, sillä haastattelut tuottivat erittäin paljon vastauksia näihin alueisiin liittyen.

Panahi, Watson ja Partridgen mukaan sosiaalinen media auttaa ihmisiä luomaan yhteyksiä, kommunikoidaan, rakentamaan suhteita, kehittämään luottamusta ja jakamaan tietoa. Se tukee tiedon luomista, jakoa ja tiedon paikallistamista paljon tehokkaammin kuin perinteiset tietojohdamisen järjestelmät. Teoriassa sosiaalinen media on määritelty yhteistyötä edistäviksi sovelluksiksi, jotka mahdollistavat ja rohkaisevat osallistumista, keskustelua, avoimuutta, luomista ja sosialisoitumista yhteisön kesken. Tiedonjaon kannalta tärkeimmät sosiaalisen median ominaisuudet ovat rohkaisu, tuki ja helppous tiedonjaossa eri kanavissa. (Panahi, Watson & Partridge 2012.) Järjestelmää ei varsinaisesti koettu empiirisen aineiston perusteella rohkaisevaksi, mutta muut osa-alueet tulivat haastatteluissa hyvin esille.

H5: Järjestelmä itse ei kannusta vaan järjestelmän käyttäjät. Täytyy mennä paikan päälle kannustumaan.

Kuten pelkän teknologian kontribuution erottaminen käytännöstä, myös eri teemojen erottelu kokonaisuudesta osoittautui haastavaksi. Monet haastatteluissa käsitellyistä aiheista sopivat parhaimmillaan jokaisen teeman alle. Turhaa toistoa on pyritty välttämään, mutta tarvittaessa samaa sitaattia tai sanomaa on käytetty tehostamaan yhteyttä teoriapohjaan.

9.1 Sosiaalinen kanssakäyminen

H6: Tibbr kokoaa sen vuorovaikutuksen, sosiaalisen vuorovaikutuksen verkossa.

Panahin, Watsonin ja Partridgen ensimmäinen hypoteesi sosiaalisesta kanssakäymisestä: *Sosiaalinen interaktio sosiaalisessa mediassa on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.*

Monessa Panahin, Watsonin ja Partridgen tarkastelemassa tutkimuksessa kasvokkain kommunikointia on pidetty yhtenä päävaatimuksena hiljaisen tiedon jaossa. Tätä on selitetty esimerkiksi kehonkielen havaitsemisella ja välittömän palautteen saamisella. Toisaalta, sosiaalinen kanssakäyminen on eräs sosiaalisen median pääpiirteistä, ja osa tutkijoista puolustaa juuri sosiaalisen median aktivoivaa puolta. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Sosiaalinen media rinnastettiin haastatteluissa monella tapaa kasvokkain kommunikointia vastaavaksi väyläksi välittää tietoa. Sosiaalista mediaa kuvattiin esimerkiksi uudeksi kanavaksi, jossa ihmiset jatkavat tiedon välittämistä siten kuin se on luonnollista. Myös kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut nousivat monesti esille. Näitä keskusteluja pyritään siirtämään läpinäkyväksi, yhteiseksi organisatoriseksi tiedoksi. Haastattelujen perusteella sosiaalinen media toimii tilana, jossa ihmiset keskustelevat ja jakavat hiljaista tietoa, kuten teoriaosuudessaakin. Näkemykset vastaavat ainakin Mayfieldin, Panahin, Watsonin, Partridgen, Juutin, Chattin, Klamman, Jarken ja Naeven tulkintoja. Kuten Mayfield totesi, sosiaalinen media on pohjimmiltaan ihmisenä olemista.

H3: -- tää niin sanottu some-ilmio on silleen hauska, et täähän on tuonu vaan yhen teknologisen, tavallaan platformin, joka nopeuttaa sitä samaa ilmiöä mil aina on tiedonvälitys tehty - nyt täs on mahdollisuus koota sitä, nopeemmin, keskitetymin, ja must sitä pitääkin käyttää tän tyyppisiin asioihin.

Haastatteluissa keskusteltiin myös muutoksista kommunikaatiossa, joita sosiaalinen media on tuonut mukanaan.

H1: Ei se oo kontrolloituu, ei oo niinku et joku johtaja päättää, et nyt me kirjutetaan näin ja täs on totuus, vaan, et se on niinkun avointa ja vapaata, ja et siel on tilaa myös väärille mielipiteille.

H2: -- se on sosiaalista (mediaa) kun se on vapaata ja siel näkyy ne samat ilmiöt ku ihmisten sosiaalisesta kanssakäymisestä muutenkin näkyy - inhimillistä myös, et tuodaan se arkipäiväinen normaali yhteistoiminta intraan.

Sosiaalinen media muuttaa organisaatorakennetta verkostomaiseksi, muodollista hierarkiaa vähentäen. Erityisesti toisessa haastattelusta esiintyi paljon pohtivaa keskustelua sosiaalisesta kanssakäymisestä järjestelmässä.

H4: -- ei oo niin formaalia, ei oo niin hierarkkista tavallaan, et mä jossain vaiheessa itekki aattelin silloin et jos joku ylemmän tason pomo ikinä kirjottaa sinne, ni kehtaaks kukaan mitään kommentoida siihen. Mut mä en huomannu et olis mitää hirveetä hierarkiaa siellä.

H6 jatkaa: Päinvastoin, on paljonkin kommentointia -- aina johtoryhmätason niinku kirjoitus ollu niin on paljon kommentteja.

H4 jatkaa: Joo ja sit ne ite kommentoi, kuka tahansa kirjottaa sinne.

Molemmissa haastatteluissa myös "itsemoderointi" tuli puheeksi. Haastateltavat kertoivat esimerkkitalanteita Tiedon ulkopuolella, missä esimerkiksi anonyymiyden tuoma suoja on johtanut viestittelyä "jopa törkytasolle". Omalla nimen ja kuvan sisältävän profiilin kautta viestiminen koettiin hyväksi keinoksi estää väärinkäytöksiä.

H4: Omalla naamallas sielä keskusteleet.

H6 jatkaa: Ni täytyy vähän miettii.

H5 jatkaa: On sielä rumiakin ollut.

Tilannetta verrattiin siihen, että kukaan ei esimerkiksi huutele asiattomuuksia ruokalassakaan. Sosiaalisen median viestintään siis suhtaudutaan samalla vakavuudella kuin kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi riittävän koulutuksen ja yhteisien käytäntöjen noudattamisen sosiaalisen median käytössä, sillä "suitsiminen" (rajoittaminen) ja sosiaalinen media eivät ole hyvä yhdistelmä. Yllä mainittuja ongelmia ei ole haastateltavien mukaan esiintynyt Tiedon järjestelmissä kuin muutaman kerran. Jos julkaisut ovat jollain tapaa loukkaavia, konsernaviestinnällä on oikeus poistaa julkaisu.

Haastateltavat kertoivat eri tilanteista, jossa kommunikaatio on selkeästi parantunut sosiaalisen median myötä.

H2: Muistan siit vanhasta kuviosta kauan sitte, et siel oli muutamii sellasia guruteknisiä asiantuntijoita, ei niist olis puhelimessa saanu koskaa mitää irti -- mut sit tuli todella särmä vastaus kun ne sai rauhassa pari päivää miettii. Ihan loistavia.

Haastateltavan mukaan kaikki asiantuntijaorganisaation jäsenet eivät myöskään ole "yhtä ekstroverttejä". Nopeassa arjessa joskus huomiotta jäävä voimavara saadaan esille, kun viestin voi rakentaa rauhassa. Sama pätee myös toisen haastateltavan mukaan kielimuuriin, joka alenee huomattavissa määrin sosiaalisessa mediassa käydyssä viestinnässä.

H5: (Edistää) kaikennäköistä avoimuutta.

Panahin, Watsonin ja Partridgen tutkimissa teorioissa kasvokkain kommunikointia on puolustettu muun muassa välittömän palautteen saamisella. Kuitenkin välitön palaute on mahdollista saada myös sosiaalisen median kautta vertaisarvioinnilla ja kommentoinnilla. Esihaastateltavan mainitsema vertaisarviointi koettiin sekä teoriassa että empiriassa hyväksi käytännöksi tiedonjakoa silmälläpitäen. Myös Chatti, Klamma, Jarke ja Naeve korostavat vertaisarvioinnin hyödyllisyyttä.

Virheellisen tiedon vähentymisen lisäksi haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä esilukijoita oleellisen tiedon suodattamiseksi, aivan kuten missä tahansa muussa sosiaalisen median ympäristössä. Tällä tarkoitetaan sitä, että oman työn kannalta oleellisten henkilöiden mielenkiinto ohjaa oleellisen tiedon jäljille. Jos postaus (julkaistu teksti) on herättänyt tiettyjen henkilöiden huomion, se erottuu massasta. Koska julkiset ja rajatut ryhmät ovat erikseen, tietoa voi myös ohjata suoraan oikealle vastaanottajajoukolle. Tämän pohjalta on oletettavissa, että kommunikaatio tehostuu.

Myös muita yhtäläisyyksiä yrityksen sisäisen sosiaalisen median ja muiden sosiaalisen median alustoille löytyi; erään haastateltavan mukaan viestin olisi hyvä olla Facebook- tai Twitter-tyylisesti kirjoitettu, eli nopea ja mielekäs lukea. Jos julkaisu venyy liian pitkäksi, sitä ei lueta. Kuvan liittäminen on myös toivottavaa uuden viestin yhteydessä, pelkkä teksti saatetaan kokea tylsäksi. Kuten Isokangas ja Kankkunen (2011) totesivat, tietotyön tuottavuuden seuraava kehitysvaihe perustuu siihen, että työntekijät tekevät työnsä läpinäkyväksi omalle työyhteisölleen, aivan kuten ihmiset ovat tehneet jo vapaa-ajalleen sosiaalisessa mediassa. Viestinnässä korostuu kirjoittamisen ja viestimisen taidot, joista Ojala ja Pöysti (2008) myös mainitsivat. Kuten Etienne Wengerkin totesi, jotta hiljainen tieto kyetään tunnistamaan ja siirtämään, on tiedon haltijan kyettävä kommunikoimaan siitä muiden ihmisten kanssa. Haastattelussa mainittiin, että tämänkaltainen muutos työssä saattaa viedä henkilöitä pois mukavuusalueeltaan.

Yhteistoiminta täyttää haastattelujen perusteella, eteenkin suljetumpien subjektien (ryhmien) kohdalla, Etienne Wengerin ja Jean Laven (1991) käytäntöyhteisön piirteet. Heidän mukaansa käytäntöyhteisö on ryhmä ihmisiä, jotka jakavat tietyn tiedon tai taidon. Käytäntöyhteisö voi muodostua jäsentensä yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille tai se voidaan rakentaa tarkoituksellisesti jonkin aihealueen tiedon kokoamiseksi ja tuottamiseksi. Osaamisen jakaminen liittyy olennaisesti käytäntöyhteisöön, ja käytäntöyhteisö voi toimia kasvokkain tai erilaisten viestintävälineiden kautta.

Pauli Juutin mukaan olisi naiivia etsiä oikeaa tai tehokkainta tapaa siirtää hiljaista tietoa. Hän korostaa siirtymisen mahdollistamista, hyvien tilanteiden luomista, joissa voidaan keskustella ja tarinoida avoimesti työhön liittyvistä hyvistä käytännöistä. Uusien näkökulmien löytäminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä. Tällöin puhutaan hyvästä dialogista. (Juuti 2008, 221-232.) Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi että järjestelmässä käydyn keskustelun kautta oppii, miten eri näkökulmista toisista taustoista tulevat

henkilöt pohtivat asioita. Haastateltava tähdentää, että ilman järjestelmää näitä keskusteluja tuskin olisi käyty.

Myös empirinen aineisto vahvistaa käsitetystä, että hyvä dialogi (laadukas kommunikaatio) mahdollistuu sopivissa olosuhteissa. Luontainen keskustelutilanne voi syntyä työn lomassa tai vaikka esimerkiksi kahvipöydässä jutustellessa. Informaali kommunikointitapa sosiaalisessa mediassa, ”kahvipöytämaisyys”, koettiin sosiaalista kanssakäyntiä edistäväksi tekijäksi. Empiriassa ilmeni monia esimerkkitalanteita, jossa oli hyvää dialogia. Toisessa haastattelussa tuli jopa ilmi, että järjestelmään on luotu varta vasten Coffee room -subjekti rentoa keskustelua varten ja oikean (yrityksen laajuisen) kahvihuoneen korvikkeeksi. Haastattelevat mainitsevat suoraan, että erilaiset subjektit tuovat samasta asiasta kiinnostuneita yhteen.

H6: Meil ei oo mitään (esteitä kansainvälisessä toiminnassa, toimii) jopa ruottalaisten kanssa (nauraa).

Sosiaalinen media ei kuitenkaan poista kasvokkain viestinnän merkitystä. Useampi haastateltava kuvasi, että sosiaalinen media toimii ikään kuin ensimmäisenä askeleena, eteenkin jos työntekijät ovat samassa toimistossa. Neuvoja saatetaan tulla kysymään esimerkiksi toimistossa tai ruokalassa. Vastaavasti myös sosiaalisessa mediassa jaettu hyvä kirjoitus antaa aloitteen soittaa henkilölle. Ensin kuitenkin vaaditaan tieto, että keneltä tilanteeseen vaadittava osaaminen löytyy. Kuten Panahi, Watson ja Partridge olettavat, sosiaalinen media on potentiaalinen kanava, joskaan ei välttämättä yhtä rikas kuin kasvokkain kommunikointi.

Empiirinen aineisto näyttäisi vahvistavan ensimmäisen hypoteesin, jossa sosiaalisen interaktion sosiaalisessa mediassa ehdotetaan olevan positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.

9.2 Kokemusten jakomahdollisuudet

Sirousin, Panahin ja Watsonin toinen hypoteesi: *mahdollisuudet kokemusten jakamiseen sosiaalisessa mediassa ovat positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.*

Käytännön kokemus on tunnistettu yhdeksi päätekijäksi hiljaisen tiedon syntymisessä. Vaikka tämä tekijä onkin jätetty huomiotta Panahin, Watsonin ja Partridgen teoriamallin osa-alueita muodostettaessa, sen tärkeys on huomioitu toisessa heidän esittämässään hypoteesissa. Henkilökohtaisten kokemusten jakaminen eri keinoilla, kuten tarinoita kertomalla, tarkkailemalla, osallistumalla, keskustelemalla, on koettu tehokkaaksi tavaksi jakaa hiljaista tietoa. SECI-mallissa tätä kutsutaan sosialisaatioksi. Vastaavasti, käyttäjälähtöinen tiedonluonti on tunnistettu sosiaalisen median yhdeksi pääpiirteeksi. Se mahdollistaa helpon kokemusten ja tarinoiden jakamisen. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa käytetään yleensä vertauskuvia, analogioita, käsitteitä, hypoteeseja, narratiiveja ja malleja. Hiljainen tieto on kontekstisidonnaista, siksi se välittyy parhaiten tarinoissa. Malita ja Martin pitävät sosiaalisen median välineitä digitaalisina kerronnan välineinä. (Panahi, Watson & Partridge 2012.) Organisaatio muodostaa tiedon sosiaalisen kontekstin (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007). Aineiston perusteella tarinat koettiin hyväksi tavaksi jakaa hiljaista tietoa ja sosiaalinen media toimivaksi tavaksi välittää näitä tarinoita.

Jakomahdollisuudet ovat haastateltavien mukaan parantuneet verrattuna aikaisempiin järjestelmiin. Eräs haastateltava esimerkiksi mainitsi esimerkin, että jos haluaa jakaa jotakin, se onnistuu ihan ”niks naks”, eikä jakamiseen tarvitse pyytää kenenkään suostumusta. Sama haastateltava kertoi suurimmaksi muutokseksi tiimin sisäisen keskustelun. Toinen haastateltava täydentää, että tiedonjakomahdollisuudet tasapuolistuvat. Tieto on kuulemma saatavilla järjestelmässä, loppu riippuu käyttäjästä.

H3: Joka kerta kun joku tietolainen kohtaa asiakkaan, se tietää saman mitä (kaikki muutkin Tiedolla).

Järjestelmä koetaan selkeästi työtä helpottavaksi. Eräs haastateltava ilmaisi, että alusta strategisen tason keskusteluille asiakkaasta on puuttunut. Tämä käytäväkeskusteluina ja suljetuissa sähköpostiryhmissä tapahtuva keskustelu pyritään nyt siirtämään Tibbriin. Tällä tapaa tietoa saadaan kerättyä keskitetysti kunkin aiheen ympärille tai tehokkaaseen yleiseen levitykseen. Opitulle tiedolle saadaan tällä tapaa huomattavasti suurempi levikki ja läpinäkyvyys. Toinen haastateltava kertoo pyrkivänsä esimerkiksi joka asiakastapaamisen jälkeen tekemään lyhyen muistion järjestelmään, jota kuka tahansa asian kanssa tekemisissä oleva Tiedon työntekijä voi lukea mobiilisti, missä päin maailmaa tahansa.

H5: Matkustelevat ihmiset aika paljon laittaa mun mielestä erilaisista tapahtumista, tai koulutuksista, tai jostain asiakastapaamistakin, niinku materiaalia ja kertoo mitä hän on ollu esittelemässä tai mitä he on nähny tai minkälaista uutta tietoo he on oppinu. Jakaa jotai hyvää materiaalia.

Tiedon levikkiä ja läpinäkyvyyttä lähestyttiin myös toisella tapaa:

H5: -- on (tarinat hyviä oppimisen kannalta) ja ne tuo tavallaan ison talon sisällä näkyvyyttä kaikille, et mitä täällä tapahtuu, niinku Tiedon sisällä. Monikin, me ollaan aika hyvin ehkä siilouduttu, sillä et tehdään sitä omaa pientä juttua, harvoin tulee ees ajateltua et mitä kaikkee muut täällä tekee.

Julkaistun median avulla on siis myös mahdollista parantaa yksittäisen työntekijän käsitystä kokonaiskuvasta. Tällä saattaa olla vaikutusta yhteisöllisyyden tuntuun ja ryhmäkokemuksen lujittumiseen. On myös mahdollista, että läpinäkyvyys hyödyttää työn merkityksellisyyden tuntua ja motivaatiota.

Yhdistelyvaiheessa sosiaalisen median avulla suurenkin yhteisön tietoa voidaan kerätä samaan, ajantasaiseen, haut mahdollistavaan ja kontekstin tarjoavaan varastoon. Täältä tieto voi levitä nopeasti ja laajalle organisaation sisällä. Eksplisiittisen tiedon uudelleenjärjesteleminen ja yhdisteleminen voi johtaa uuden, jopa monimutkaisemman tiedon syntyyn. Chatti, Klamma ja Naeve painottavat varastoidun tiedon löytämisen tärkeyttä. He ehdottavat suodatusmenetelmiksi palautetta, arvosteluja, kritiikkiä ja suosituksia, toisin sanoen vertaisarviointia. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.) Vertaisarviointi toteutuukin esimerkiksi jo mainitussa esilukijoiden käytössä.

Monet Tiedolla käsiteltävät asiat ovat asiakaskohtaisia, joita ei voi jakaa kaikille järjestelmässä oleville. Näissä tapauksissa aiheelle luodaan oma ryhmä (subjekti), johon kutsutaan halutut ihmiset mukaan. Täysin avoimessa keskustelussa kokemuksien jaon koettiin olevan vähäisempää, kuin tiiviimmissä asiakas- ja tapauskohtaisissa subjekteissa.

Kuten Panahin, Watsonin ja Partridgeen teorianmallissa, positiiviset kokemukset koettiin helpoiten viestittäviksi.

H5: Yleensä halutaan kertoa siitä mikä on hyvin.

H1: Tää perus somejuttu, et jos viesti on positiivinen, et jos siellä on positiivisia oppeja, ni ne ehkä tarttuu helpommin ja niit on ehkä helpompi laittaa, koska sit ne on niitä mistä voi ottaa oppeja. Harvoin näkee niitä tekstejä et nyt meni puihin tää palaveri. Mut se et jos ollaan vaik viety jotai uutta tarjoomaa, et ollaan itekki opittu jotain, niinku asiakkaalta, jotain erityistä, niin kyl niitä ollaan postailtu sinne, jaettu sitä intoa.

Eräs haastateltava mainitsi, että pitää olla rohkea, jos haluaa kertoa jostain huonosti menneestä asiasta. Tämä on toki täysin kulttuurista (sekä subjektista) riippuvaa, kuten haastatteluissa tuli moneen kertaan ilmi, esimerkiksi Coffee room -subjektin kohdalla. Subjektilla voi olla oma alakulttuurinsa, jossa (luottamuksellistakin) tietoa voidaan jakaa enemmän ja vapaammin. Tiedon tavoite siirtää keskustelut pois siiloista näyttäisi olevan mahdollista toteuttaa Tibbrillä.

Avainhenkilöillä ja suunnannäyttäjillä vaikuttaisi olevan korvaamaton rooli järjestelmän toimimisessa. Eräänkin haastateltavan mukaan ihmiset eivät haastattelujen perusteella automaattisesti jaa kokemuksiaan samassa tilassa (sosiaalinen media), ellei hieman ”tökittä” oikeaan suuntaan. Tässä tapauksessa, eteenkin suljetuissa subjekteissa, avainhenkilöt ovat näitä esimerkin näyttäjiä. Avainhenkilöiden kautta myös järjestelmän käyttö leviää eteenpäin. Haastateltavien mukaan avainhenkilöt innostavat ja herättelevät muita mielenkiintoisilla aiheilla. Subjektien pääkäyttäjät voivat myös lisätä ryhmään henkilöitä, kenen olisi hyvä olla osallisena keskustelussa. Myös esihaastateltava korosti avainhenkilöiden tärkeyttä.

H6: Minust se on hyvä apuväline työhön – mut et se vaatii sen et joku piiskaa, et nyt ruvetaan.

Molempien ryhmien haastateltavat kokivat järjestelmän todella hyödylliseksi työn tehon kannalta. Sähköpostia verrattiin usein Tibbriin ja sen tuomiin etuihin. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi lomaltapaluutilannetta, jossa sähköpostissa on suuri määrä viestejä ja viestiketjuja. Tibbrissä tärkeitä keskusteluja pystyy seuraamaan niin, että kommentit ovat näkyvissä, ja keskusteluihin pystyy palaamaan kätevästi. Näin vältetään vanhojen tai muuten epäolennaisten viestien läpi käymiseltä. Olennaisen ja epäolennaisen pystyy erottelemaan helpommin. Eräs haastateltava totesi, että informaation puoliintumisaika on pienentynyt selvästi.

H1: Ihan selkeä muutos tänä vuonna et miten pystyy skaalaamaan omaa työtä ja jakaa sitä informaatiota.

Vaikka tiedon huomattavasti parempi leviäminen jätettäisiin huomiotta, järjestelmä mahdollistaa teoriassa paremmat mahdollisuudet myös hiljaisen tiedon jakoon muille, sillä aikaa säästyy aikaisempiin järjestelmiin verrattuna. Panahi, Watson ja Partridge ehdottavat tietovirran lisääntymisen ja helpomman paikantamisen antavan uusia näkemyksiä ja tulkintoja.

Haastateltavien mukaan dokumentinhallinta ja sosiaalisuus löytyvät nyt "samassa paketissa". Tibbrissä suunnitellaan, tehdään ja käydään keskustelua omassa työryhmässä sekä julkisesti. Jo pelkästään dokumenttien yhteinen työstäminen on tapa jakaa hiljaista tietoa. Lisäksi säästytään monilta eri dokumenttien versioilta ja mahdolliselta väärän versionumeron muokkaukselta. Kuten Chatti, Klamma, Jarke ja Naeve (2007) totesivat, sosiaalinen media tarjoaa tavan hallita konteksteihin sidottua hiljaista tietoa vaivattomasti, sillä samalla kun työtä tehdään sosiaalisessa mediassa, luo työ sisällölle yhteisen kontekstin.

Erään haastateltavan mukaan työkalut ovat nyt sillä tasolla, mitä on "saarnattu" jo 15 vuotta sitten. Haastateltavien työnkuvasta riippui, että millä tasolla Tibbr koettiin työkalut yhdistäväksi työpöydäksi. Mahdollisuudet hiljaisen tiedon välittämiseen sosiaalisessa mediassa kuulemma ovat olemassa, jos vain halua löytyy. Kuitenkin järjestelmä voisi kuulemma yhdistellä intran työkaluja vielä enemmän ja saumattomammin. Mikään ei toisen haastateltavan mukaan kuitenkaan estä kehittämästä järjestelmää tähän suuntaan. Tämän keskustelun aikana syntyikin idea, että olisi hyvin kätevää jos tageilla saisi omalle seinälle tietoa esimerkiksi omasta asiakkuudesta, toimialasta tai yksiköstä.

Nonaka, Toyama ja Konno ovat tiedon luomisen prosessiteoriaa kehittäessään päätyneet tulokseen, että hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ei ole ainoa hyväksyttävä tiedon tuottamisen reitti, vaan hiljaista tietoa voi myös muodostua dialogin avulla (Jääskeläinen, Hakkarainen, Jokinen & Spangar 2008). Eteenkin suljetuissa subjekteissa dialogi vaikutti olevan hyvää dialogia siten, kuin Pauli Juuti sen on määritellyt. Hyvä dialogi on hänen mukaansa tilanteiden luomista, joissa voidaan keskustella ja tarinoida avoimesti työhön liittyvistä toimivista käytännöistä. Koska kommunikaatio tapahtuu kirjoittamalla, on se myös kirjoitetun materiaalin osalta tiedon näkyväksi

tuomista. Panahin, Watsonin ja Partridgen mukaan tiedon muuntamista näkyväksi voidaan pitää myös hiljaisen tiedon jakona. Tämä tieto myös tallentuu järjestelmään, organisatoriseen muistiin tulevaa käyttöä varten. Tätä tietoa käytetään eräiden haastateltavien mukaan kätevästi esimerkiksi uuden työntekijän tai ryhmän jäsenen perehdyttämisessä.

Lync nousi esiin toisessa haastattelussa useampaan kertaan. Lync on (sosiaaliseksi mediaksi luokiteltava) viestintätyökalu. Sen ominaisuuksia ovat esimerkiksi pikaviestit, videot, videopuhelut ja materiaalin jako muiden nähtäville. Chattin, Klamman, Jarken ja Naeven mukaan myös huonosti sanoiksi purettavissa olevalle tiedolle on olemassa reitit, kuten juuri videoneuvottelut ja informaalit pikaviestittelyt. Tiedon näkyväksi muuntuminen voi tapahtua myös graafisesti, mm. kuvien ja videoiden avulla. Kollektiivinen äly varmistaa, että tieto on ajan tasalla. (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007.) Haastateltavat eivät aluksi itse mieltäneet Lynciä sosiaalisen median työkaluksi.

H6: Tänä miun Lynci ei lähteny käyntiin ja mä aattelin et miten mie teen tän päivän jos ei miun Lynci toimi, koska siis käytännös mie tarviin sitä, kokoajan. Et se on niinkun, et se täytyy olla --.

Panahin, Watsonin ja Partridgen mukaan sosiaalinen media on potentiaalinen työkalu hiljaisen tiedon siirtämisessä, joskaan ei yhtä rikas kuin kasvokkain kommunikointi. Haastattelujen perusteella voi kuitenkin todeta, että mitä välitetyn tiedon rikkauudessa hävitään, saadaan monin verroin takaisin hyötynä tiedon näkyvyydessä, volyymissä, tallennuksessa ja kohdistetussa levittämisessä. Myös osaajat ja tarvitsijat on mahdollista tuoda yhteen.

Empiirinen aineisto näyttäisi vahvistavan toisen hypoteesin, jossa sosiaalisen median luomien kokemusten jakomahdollisuuksien ehdotetaan olevan positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.

9.3 Epäformaalit suhteet ja verkottuminen

Sirousin, Panahin ja Watsonin kolmas hypoteesi: *sosiaalisessa mediassa muodostetut suhteet ja verkostot ovat positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.*

Epäformaalien (informal relationships) suhteiden luominen on havaittu yhdeksi tehokkaimmista keinoista saada aikaan hiljaisen tiedon jakoa. Eräut pitää informaaleja suhteita jopa yhtenä päävaatimuksena hiljaisen tiedon siirtymisessä. Sosiaalisen median työkalut ovat tunnettuja juuri ihmisten yhdistämisestä epäformaalisti. Suhteiden luominen on sosiaalisen median työkalujen perusajatus. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Kun yritys toimii läpinäkyvästi, yrityksen eri osat voivat seurata toistensa toimintaa, vaikka ne sijaitisivat organisatorisesti tai maantieteellisesti kaukana toisistaan. Hierarkkinen, säädely ja muodollinen viestintä muuttuu jatkuvaksi

ja epämuodolliseksi. Deloitteen raportin mukaan erityisesti neljä sosiaalisen median ominaisuutta tehostaa tietotyötä. Ominaisuudet ovat osaamisen identifioiminen organisaatiossa, organisatoriset rajat ylittävä kommunikaatio ja keskustelu, institutionaalisen tiedon säilyttäminen sekä jaetun tiedon hyödyntäminen. (Isokangas & Kankkunen 2011, 30, 76.) Kolme neljästä tekijästä konkretisoituu haastattelujen perusteella juuri epämuodollisissa verkostoissa. Haastattelussa verkostojen tärkeys tuotiin selkeästi esiin.

Epäformaali tarinankerronta nousee selvästi esille monessa yhteydessä. Kun haastateltavia pyydettiin vastaamaan vertauskuvalliseen kysymykseen, että onko sosiaalinen media konferenssi vai kahvipöytä, kahvipöytä oli molemmissa haastatteluisa lähes yksimielinen vastaus. Eräs haastateltava painotti hieman myös formaalia puolta:

H5: Kyl mä sanoisin et voi olla molempii, riippuu tilanteesta. -- pikkusen formaalimpaakin on, mutta kyl se painotus on sielä epämuodollisen puolella. Se tosiaan rikkoo ne hierarkiarajat, siellä on niinku yks ihminen vaan muiden joukossa, oli se meidän toimitusjohtaja tai peruskoodari.

H6 jatkaa: No toi oli rohkeesti sanottu (nauraa).

H4 jatkaa: -- jos nyt (nimi poistettu) laittais meille kaikille sähköpostin, niin aika harva siihen vastais, mutta Tibbrin puolella siihen voi vastata useempikin.

Sosiaalinen media rinnastettiin monesti muissakin yhteyksissä kahvipöytään epäformaaliutensa vuoksi. Informaali kanssakäyminen helpottaa tarinoiden jakoa. Formaali postaukset virallisista aiheista muuttuvat kuulemma myös kommenttien johdosta nopeasti epämuodolliseksi keskusteluksi. Formaaliutta ei pidetty hyvänä asiana, tällöin kirjoitus ei herätä tunteita suuntaan eikä toiseen. Eräs haastateltava ilmaisi, että jos kirjoitus on liian formaali ja viestintäosaston hioma, niin siihen ei kukaan edes ota kantaa.

H3: -- mist näkee sokee reettakin ottallaan, ettet oo ite autenttisesti sitä kirjottanu, ni voitte ihan rauhassa viestiä näit juttui, ei jalostu siit mihinkään.

Sosiaalinen pääoma on kiinteästi liitoksissa epämuodollisiin suhteisiin ja verkostoitumiseen. Oppiva organisaatio 2.0 piirteiden mukaisesti tärkeiden ihmisten löytäminen ja yhteistyömahdollisuudet nousivat usein esille.

H2: Mä oon bongannu muutaman kovan tason projektijohtajan, joista mä en oo koskaan tienny et ne on talossa, ku mun piti yhtä juttua selvittää ja hakee tukea, ni just tollatavalla, et oli kirjottanu niin (tosi) hyvän postauksen, että uskoo heti et toi ymmärtää asiasta jotakin. Kilautin perään ja siit tuli ihan hyvä kontakti.

Kuten jo aiemmin mainittua, sosiaalinen media antaa useamman haastateltavan mukaan aloitteen toiseen henkilöön yhteyden ottamiseen, joko puhelimitse tai Lyncillä. Puhuminen välittää tiedon nopeammin, kuhan ensin on selvillä keneen ottaa yhteyttä. Lync-tapaamisissa, videokokouksissa, on erään haastateltavan mukaan rikkain vuorovaikutus tiimin kesken. Lync on

käytettävistä työkaluista eniten etäläsnaoloa muistuttava väline. Lyncin avulla toisten viestejä on mahdollista tulkita useampia aisteja käyttäen.

Varsinaista ystävystymistä pelkästään sosiaalisen intran kautta ei haastateltavien mukaan tapahdu, tarvitaan myös muuta kommunikaatiota kuin "näytön edessä kuulokkeet päässä hääramistä". Toki paljon on myös henkilöstä riippuvaa, miten määrittelee ystävyyden ja miten helposti ystävystyy (samoin kuin luottamuksen syntymisen kanssa). Eräs haastateltava mainitsee, että jos on toisen henkilön kanssa runsaasti tekemisissä sosiaalisessa intrassa työasioiden merkeissä, voi se myös johtaa kasvokkain tapaamiseen tilanteen niin salliessa.

Verkostoja kuitenkin muodostuu paljon ja olemassa olevat verkostot vahvistuvat. Omat subjektit ovat erään haastateltavan mukaan olennaisia paikkoja tutustumiseen. Useampi haastateltava kertoi, että nimet ja kasvot jäävät vähitellen mieleen, kun ihmisiä tapaa Tibbrissä.

H3: Niinku (nimi poistettu) kanssa me ollaan löydetty toisemme, mä en ole edes koko (nimi poistettu) olemassaoloa tienny, ennen ku ollaan niinku aktivoituttu täällä.

H5: Harvemmin tulee niin kiinteiksi ne verkostot, että ne kehittää tämmösen oikeen yhteisen identiteetin, et ruvetaan ajamaan jotai tiettyjä asioita esimerkiks sitten, mut kyllähän sielä pääsee helpommin yhteyteen jostain asioista kiinnostuneiden ihmisten kanssa.

Ensiluottamuksen taso vaikuttaa olevan riittävä epäformaalien suhteiden muodostumiseen. Eteenkin aktiiviset kirjoittajat ja ammattilaiset huomataan:

H3: -- muhun kontaktoi ihmiset joita mä en oo ikinä edes tienny, tuntenu. Ne seuraa mun postauksia jostain syystä ja sit ne kytkee mua erinäkösiin juttuihin. Tää päivä on pelkästään näit kytkentöjä, perustuen siihen et mä oon postailu juttuja. Jos mä nyt katon, että ketkä on visitoinu mun profiilis, kymmenen viimestä, ni kuutta mä en oo ikinä kuullukkaan näistä - et selvästi on jossai silmäpareja mitkä seuraa tekemistä -- voisitsä tulla tälläseen ja tälläseen mukaan. -- näist kymmenest nimestä ok kuus on suomalaist, kaks intialaista ja kaks ruotsalaista, jotka on seurailu näköjää et mitä mä oon tonne postailu.

Toisen ryhmän haastateltava kertoi, kuinka häntä pyydettiin kirjoittamaan uutiskirjeeseen jo pelkän Tibrr-tykkäyksen johdosta. Muodostuvat verkostot eivät tunne sijainnin tai aikaerojen aiheuttamia vaikeuksia.

H3: Tuolt ilmottautuu myös vapaaehtosia et -- hei, mä tunnen noi tota kautta, tai meil ois idea tohon noin, et meil on tääl osaamista, ni tavallaan siel alkaa käsiä nousee pystyyn tota kautta, siis jengii josta mulla ei oo ollu mitää käsitystä et on ees olemassa.

Panahin, Watsonin ja Partridgen mukaan juuri tällainen asiantuntijoiden yhdistäminen toisiinsa on tehokas ajuri tiedon siirtymisessä.

Tiedon tuottaminen yhdessä on sosiaalisen median pääpiirre, sosiaalisen median käyttäjät eivät ole enää pelkästään lukijoita. Lukijoiden rooli on laajentunut luomiseen, editointiin, kommentointiin, arviointiin ja tiedon eteenpäin levittämiseen. Tämä on hyvä esimerkki O'Reillyn "joukkojen voiman" (crowdsourcing) hyödyntämisestä. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Tiedonkulun kahdensuuntainen luonne ja tasavertainen lukija-tuottaja -suhde korostui haastatteluissa. Crowdsourcing-periaatteella toimiva ongelmanratkaisu on haastateltavien mielestä erinomainen uudistus.

H3: Vaik on kuinka hyvin verkottautunut yrityksessä, siel tulee tilanteita et mä istun asiakkaalla, mä en tiedä sitä juttuu, niin mä mietin et paanko tekstarin täst näi sille tyypille, se on ehkä ite kii ei pysty vastaa, paanko meilin, no niihin kukaan ei reagoi alle 24 tunnin, mut paanko (kaikille Tiedon työntekijöille) kyssärin siitä, mä saan yleensä minuutissa vastauksen ja mä oon kokoajan pari askelta asiakasta edellä sen takia.

H5: Se on niinku mun mielestä ihan hirveen vahva tapa niinku saada nopeesti sitä apua, kysyy siel intrassa, sosiaalisessa intrassa.

Tarvittaessa myös tekniset ohjeet ja neuvot löytyvät haastateltavien mukaan nopeasti. Eräs haastateltava antoi tästä esimerkkinä Apple-tietokoneiden käyttäjät, joille ei ole virallista teknistä tukea. Subjektin jäsenet tukevat toisiaan ja heillä on vahva, elinvoimainen verkosto (yhteisen mielenkiinnon kohteen vuoksi). Verkosto tosin on ollut olemassa jo aiemmin, mutta sosiaalinen media tekee asioista vielä sujuvampaa. Ongelmista keskustellaan yhdessä ja ratkaisut löytyvät nopeasti. Haastateltava mainitseekin, että jos Apple-tuotteen hankkisi, on hyvä avun kanava tiedossa jo valmiiksi. Vertaistuki mainittiin molemmissa haastatteluissa useiden haastateltavien toimesta.

H4: -- olis kyllä hirvee kynnys laittaa kaikille tietolaisille mailia, että miten tää yks mobileapsi toimii.

H6 jatkaa: Nii ja varsinki ku se on voitu jo ehkä käsitellä -- ja se saattaa sieltä löytyä.

Apu saattaa myös löytyä helposti hakutoimintoa käyttäen, sillä ongelma saattaa olla jo kertaalleen ratkaistu.

H5: Kyl joku tietää jonkun joka tietää -- se toimii -- tosi voimakas työkalu tommosessa. Et jos sähköpostiaikana olis pitäny etsiä ihminen joka tietää jostai workflow engineistä, ni en minä ois tienny et mistä mä olisin ees alottanu.

Empiirinen aineisto näyttäisi vahvistavan kolmannen hypoteesin, jossa sosiaalisessa mediassa muodostettujen epäformaalien suhteiden ja verkostojen ehdotetaan olevan positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.

9.4 Tarkkailu ja kuuntelu

Sirousin, Panahin ja Watsonin neljäs hypoteesi: *jaetun multimediasisällön tarkkailu ja kuuntelu on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.*

Tarkkailu, katselu ja interaktiivinen kuuntelu ovat myös korvaamattomia tekijöitä hiljaisen tiedon jaossa. Monet tutkijat ovat vahvistaneet havainnoinnin yhdeksi potentiaalisimmista hiljaisen tiedon jaon kanavista. Muiden tekemistä tarkkailemalla oppii imitoimaan ja ottamaan vaikutteita taidoista ja

käyttäytymismalleista. Tämä on erityisesti hyödyllistä siirrettäessä teknistä osaa hiljaisesta tiedosta. Esimerkiksi tuore kirurgi oppii kokeneemman työtä seuraamalla. Tähän ei tosin tarvita samassa tilassa oloa, sillä toisen työtä voi seurata myös kuvina, äänenä tai videoina. Myös videopuhelut ja -konferenssit ovat vaihtoehto. Erautin mukaan media (esimerkkinä röntgenkuva) voi jopa toimia yksilöitä motivoivana tekijänä jakaa hiljaista tietoa, herättää keskustelua. Multimedian jako on yksi sosiaalisen median hallitsevista piirteistä. Tallentamisen ja jakamisen lisäksi tagien käyttö, haut ja jaetun materiaalin kommentointi on mahdollista. Podcastit ja vodcastit ovat myös huomionarvoisia välineitä, joilla voi pysyä ajan tasalla valituissa audio- ja videosisällöissä. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Muiden jakama media koettiin hyväksi tavaksi välittää tietoa. Tämä tuli esiin useassa yhteydessä molemmissa haastatteluluissa. Eräs haastateltava antoi esimerkin, kuinka muiden työntekijöiden mielenkiintoisista esityksistä on oppinut ikään kuin vaivihkaa.

Myös muut haastatellut antoivat esimerkkejä aiheeseen liittyen. Eräs haastateltava kertoi esimerkiksi asiakkaan luona odotellessaan lukevansa julkaisuja Tibbristä ja parhaassa tapauksessa käyttävänsä juuri opittua tietoa heti asiakastapaamisessa. Jos tarvetta esiintyi, näihin tietoihin pääsee uudestaan käsiksi hakutoiminnolla, samoin kuin ongelmien ratkaisun kohdalla.

Aiheen yhteydessä mainittiin uudestaan, että jokainen tiedon työntekijä tietää saman kuin kaikki muutkin. Vaikka kyseessä onkin yleistys, antaa se kuvan asennoitumisesta tiedonjakoon sosiaalisessa mediassa. Myös dokumenttien yhteinen työstäminen ja videoneuvottelut ovat hyviä tapoja oppia tarkkailemalla. (Panahi, Watson & Partridge 2012.) Sosiaalisessa mediassa kertynyttä sisältöä voidaan tarkastella kollektiivisesti, ja mahdollisesti yhteyksiä löydetään tätäkin kautta (Chatti, Klamma, Jarke & Naeve 2007).

Panahi, Watson ja Partridge sekä Chatti, Klamma, Jarke ja Naeve kertovat, että jaettu media saattaa myös herättää uusia ideoita hyvää jatkokeskustelua aiheeseen liittyen. Haastattelutilanteessa puhe toimi jaettuna medianä. Tämä jaettu media herätti uusia ideoita sekä jatkokeskustelua, ja tuloksena haastateltavat saivat toisiltaan lisää tietoa järjestelmästä (teknisiä neuvoja). Toisessa haastattelussa tuli myös konkreettinen idea järjestelmän parantamiseksi. Samanlainen kaava näyttää haastattelujen perusteella toistuvan myös sosiaalisessa mediassa. Ideat löytyivät toisten jakamaa mediaa, tässä tapauksessa puhetta, kuuntelemalla, lisäkysymyksiä esittämällä ja yhdistämällä uutta tietoa olemassa olevaan tietovarantoon.

Tarkkailun avulla yhteisiä järjestelmiä saadaan kehitettyä myös parempaan suuntaan. Esimerkiksi päivityksien tai uusien työkalujen julkaisun yhteydessä järjestelmään saa jätettyä palautetta, jonka ohjaamana muutokset voidaan tehdä nopeasti ja joustavasti. Uudenkaltainen toimintatapa vähentää byrokratiaa ja suoristaa mutkia. Palautteen kerääminen tuli toisessa haastattelussa esille haastateltavien työtehtävien yhteydessä.

Mahdollisuus tietovirran suodattamiseen nousi jälleen esiin. Esilukijoiden käyttö antaa mahdollisuuden eritellä massasta hyväksi tai tarpeelliseksi koetut

(tai oikeiden ihmisten lukemat) aiheet. Haastateltava tarjosi tässä tilanteessa haastattelijalle uuden oivalluksen sosiaalisen median rakenteesta. Samanlainen esilukijoiden kautta toimiva suodatus on läsnä myös muissa sosiaalisissa medioissa, esimerkiksi Facebookissa ja Twitterissä; palvelujen käyttäjälle muodostuu ennakkokäsitys, kuka jakaa relevanttia tai mielenkiintoista tietoa aiheesta, ja tämä käsitys joko johtaa tarkempaan tutustumiseen tai sivuuttamiseen. Myös tageilla merkintä on osa tätä suodatusta, sillä näin käyttäjä voi edesauttaa muiden käyttäjien luomien tai jakamien sisältöjen leviämistä.

H5: Mul on ainakin niinku (subjektin nimi poistettu), ni ihmiset siellä jakaa hyviä blogipostauksia tai esityksiä tai jotain. Varsin tutustumisen arvoisia yleensä ovat (jaetut materiaalit). Et kyllä oppii kyllä uusia asioita. Tai viimeisimmät päivitykset jostai konferenssiosallistujilta ni, tää on nyt uusinta uutta.

H6 jatkaa: Mie sanosin samalla tavalla. Niinku se, ikään kun joku tuo sen mun näköpiiriin sellasen asian mitä en ois muuten löytäny.

Sähköpostiin verrattuna työkalun mainitaan jälleen olevan tehokkaampi. Ongelma vaan erään haastateltavan mukaan on se, että kuinka sähköpostiorientoituneet ihmiset saadaan ”kammettua” sosiaaliseen mediaan. Tarkkailu ja kuuntelu tehostuvat sosiaalisen median ympäristössä.

Tarkkailu voi myös välittää asenteita ja näkemyksiä, jotka ovat osa hiljaista tietoa. Oivallisena esimerkkinä eräs haastateltava kertoi, että järjestelmässä käydyn keskustelun kautta oppii, miten toisista taustoista tulevat henkilöt pohtivat kutakin asiaa eri näkökulmista. Haastateltava tähdentää, että ilman järjestelmää näitä keskusteluja tuskin olisi käyty.

Empiirinen aineisto näyttäisi vahvistavan neljännen hypoteesin, jossa jaetun multimediasisällön tarkkailun ja kuuntelun ehdotetaan olevan positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.

9.5 Luottamus

Sirousin, Panahin ja Watsonin viides hypoteesi: *sosiaalisessa mediassa muodostettu ensiluottamus (swift trust) on positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakoon.*

Sirous, Panahi ja Watson ovat havainneet useissa tutkimuksissa, että ihmiset jakavat hiljaista tietoa jos henkilöiden välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus. Luottamuksen ja hiljaisen tiedon jakamisaikomuksien välillä on löydetty positiivinen yhteys. Luottamus vähentää havaittuja riskejä ja epävarmuuksia oman tiedon jakamisessa. On myös mainitsemisen arvoista, että yhteinen ymmärrys on välttämättömyys, jotta tiimin jäsenet luottaisivat toisiinsa. Samankaltainen tausta ja termien tunteminen edesauttavat yhteisen ymmärryksen syntymistä, joka puolestaan auttaa hiljaisen tiedon siirtymiseen vaadittavaa luottamusta. Sähköisessä ympäristössä luottamuksen syntyminen on nähty yhtä tärkeäksi kuin

kasvokkain. Yhteenvedona, vähintäänkin ensiluottamus on pakollinen tiedon siirtämisen aloittamiseksi sosiaalisessa mediassa. (Panahi, Watson & Partridge 2012.)

Swift trust -käsitteen Panahi, Watson ja Partridge ovat määritelleet lähdekirjallisuuden perusteella sellaiseksi luottamukseksi, joka muodostuu väliaikaisessa tiimissä. Meyersonin, Weickin ja Kramerin swift trust -teorian mukaan ryhmä luottaa toisiinsa alustavasti stereotyyppisen vaikutelman vuoksi. Tämä luottamus todennetaan ja sitä muokataan myöhemmin tarpeen niin vaatiessa. Ensiluottamusta ei voida ylläpitää ilman kommunikaatiota. Ensiluottamus on itse asiassa välttämätön (mutta ei yksinään riittävä) tekijä luottamusta herättävälle kommunikaatiolle. Järvenpään ja Leidnerin mukaan ensiluottamus säilyy vain niin pitkään, kun ryhmän jäsenet kommunikoivat innostuneesti. Kasper-Fuehrera ja Ashkanasy kertovat lähdekirjallisuuteen (Weiss & Cropanzano, 1998; Wicks et al., 1999) viitaten, että virtuaalisen organisaation toiminnan turvaamiseksi vaadittavan luottamuksen tason ylläpito vaatii jatkuvaa kommunikaatiota ja tunteiden viestintää. (Kasper-Fuehrera & Ashkanasy 2001.)

Kun toiselta haastateltavalta ryhmältä kysyttiin, miten he tutustuvat uusiin ihmisiin järjestelmässä, eräs haastateltava vastasi naurahtaen ”hyvin ja nopeesti”. Väite ei kohdannut vastustusta. Henkilö myös kertoi, että ryhmän haastateltavat ovat niin kutsuttua eliittiryhmää, eivätkä kaikki suinkaan toimi samoin. Eräs haastateltava totesi, että järjestelmä jakaa ihmisiä; kaikki eivät mielellään lähde mukaan tai jaa kaikkea. Yhteinen mielenkiinnon kohde tai työtehtävä vaikuttaa lähentävän ihmisiä. Subjektien merkitys viestintäkanavina korostuu tässäkin yhteydessä.

Haastateltavien henkilöiden tapauksessa ensiluottamus ja esiymmärrys syntyvät ilmeisesti jo yrityksen kontekstista; tulkinnan perusteella kaikki järjestelmää käyttävät ovat jo ikään kuin kertaalleen suodatettuja, koska ovat yrityksen toiminnassa mukana. Yritys on käyttäjiä yhdistävä tekijä. Aiheesta ei mainittu suoraan haastatteluissa, mutta keskustelu aiheen ympärillä muovasi päätelmän. Kuten Panahi, Watson ja Partridge totesivat, samankaltainen tausta ja termien tunteminen edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä, joka puolestaan auttaa hiljaisen tiedon siirtymiseen vaadittavaa luottamusta. Lausahdus ”joka kerta kun joku tietolainen kohtaa asiakkaan, se tietää saman mitä (kaikki muutkin Tiedolla)” kuvailee myös yhteistä ymmärrystä ja ensiluottamusta.

Empiirisestä aineistosta kävi ilmi, että ensivaikutelma merkitsee ensiluottamuksen syntymiseen, aivan kuten ihmiselle on luonnollista myös kasvokkain kommunikoidessa. Jos toinen osapuoli kirjoittaa hyviä julkaisuja ja käyttäytyy hyvin, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi, ”ton kanssa vois jotain tehdäkin”. Vastaavasti voidaan tulkita että negatiivinen kuva haittaa tiedonjakoa.

H5: Kylhän se voi vaikuttaa tavallaan et jos, niinkun ihminen, yleensä jotenkin tosi levottomia tai puoliasiattomia kommentoi siel, eihän se mitenkään oo sellanen paras alku. Mut jos on niinku tosi hyviä, auttavaisia, niinkun mukavasävytteisiä viestejä, niin ehkä sillä sitten on jotain merkitystä -- mut luottamus on sellanen isompi asia.

Molemmissa haastatteluissa käsiteltävä asia tai työtehtävä koettiin tiedonjaon kannalta merkityksellisemmäksi kuin syvemmän suhteen luominen.

H5: Jos oma tiimi niin suhteet voi olla henkilökohtaisemmatkin, mut aika usein tarvitaan vaan lyhytaikaisempaa konsultaatiota tai apua, tai jonkun joku työpanos jonnekin, niin se nyt ei mee hirveen henkilökohtaselle tasolle sitten, mut se on niinku niin rutinoitunutta että ei sitä tunnu kukaan odottavankaan hirveesti mitään muuta. Tehdään asia ja sitten taas jatketaan ehkä vähän eri poluilla.

Kyseinen haastateltava kertoi, että enää toisen tai toisten osapuolten kanssa ei tarvitse olla kasvokkain, sillä luottamus lähtee arvonluonnista. Henkilöt vaihtavat haastateltavan mukaan tietoa, jos heillä on toisilleen jotain annettavaa. Myös tämä viittaa jonkinasteisen ensiluottamuksen läsnäoloon yrityskontekstissa.

H3: -- postaat aihioita mistä käydää keskusteluja ja sielt tarttuu jonkun terävä läppä siihen, ni sää otat siit riveleistä kiinni ja imet kaiken siit irti.

Luottamuksen tärkeys nousi haastatteluissa esiin, mutta se oli useimmiten sidoksissa muihin teemoihin. Tavat tutustua ja suhtautua uusiin ihmisiin kuitenkin vaihtelivat haastateltavien välillä. Haastateltavat antoivat käytännön esimerkkejä luottamuksen syntymisestä. Vastausten erilaisuuden vuoksi voidaan päätellä tämän olevan myös ihmistekijöistä kiinni. Henkilöstä riippuu myös, kuinka paljon on tottunut tutustumaan ja työskentelemään kasvokkain, tai kuinka edes ymmärtää luottamuksen käsitteen.

H5: Sosiaalisessa mediassa kommunikointi ehkä niin vähäistä, että luottamuskäsitystä ei ehdi muodostaa. Joko jää pieneen tai sitten luottamus varmennetaan muita keinoja pitkin.

Siinä missä eräs haastateltava lähestyi aihetta analyttisesti arvonluonnin kannalta, toinen kuvaili tarvitsevansa vähintäänkin kuvayhteyttä tai pikaviestintäominaisuutta (jotka kuitenkin luokitellaan sosiaaliseksi mediaksi), jotta tietää kenen kanssa on tekemisissä.

H4: -- uusiin tutustuminen, menee aina sit kuitenkin, et me ollaan face-to-face jossain, et se henkilökohtasempi tutustuminen, mutta just niinku asioitten hoitaminen, se menee joko sähköpostilla tai jonkun muun kautta. Puhelimella, Lyncillä.

H6: Ollaan töissä ja asiat hoidetaan.

Aivan kuten teoriapohjassa, haastateltavat viittasivat monin tavoin varsinaisen luottamuksen muodostuvan pidemmällä aikavälillä. Henkilön tunteminen myös muuta kautta mainittiin auttavaksi tekijäksi, mutta ei suinkaan välttämättömäksi. Luottamusta ruokkii haastattelujen perusteella se, että on itse avoin ja käy keskustelua aktiivisesti. Positiiviset asiat ja jaettu into, joita pidetään ensiluottamuksen osatekijöinä, nousivat myös esiin aineistosta. Vaikuttaa siltä, että yritystason ensiluottamus riittää haastateltujen kohdalla yhteisen työn tekemiseen ja tätä myötä hiljaisen tiedon jakoon.

Subjektit koettiin tiedonjakoa ajatellen keskimäärin helpommaksi ympäristöksi kuin täysin avoin keskustelu, mahdollisesti juuri tiiviimmän yhteistyön (ja luottamuksen) vuoksi. Eräs haastateltava jopa sanoi suoraan, että subjekteissa esiintyy tiiviimpää keskustelua ja jakamista, ja että vuorovaikutus on monipuolisempaa. Tiedon kohdennus on myös helpompaa, kun jakaja osaa arvioida jo etukäteen millainen tieto hyödyttäisi ja kiinnostaisi vastaanottajia. Hiljaisen tiedon tarvitsijoiden kohdennuksen tarve ja järjestelmän tuoma hyöty nousi esiin molemmissa haastatteluissa.

Eräs haastateltava kertoi eräästä toisesta yhteisöstä, jossa jäsenet tuntevat toisensa ja kulttuuri oli hyvin avoin. Tämä ilmenee positiivisesti myös sosiaalisessa median viestinnän syvyydessä, "tulee joskus tiukkaakin juttua". Avoimuus ja läpinäkyvyys sosiaalisessa kanssakäymisessä tekevät myös some-yhteisöstä tiiviimmän. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat olennaisia käsitteitä luottamuksen kannalta.

H2: Jos pystytään keskustelemaan niinku palautteenannosta henkilöstölle avoimesti, niin, ihan hyvä. Se nyt oli ehkä osastopäällikkötasoa, mut kuitenkin, monesti noist ei puhuta ollenkaan.

Eräs haastateltava antoi mielipiteen toiseen suuntaan:

H3: Nyt tarvii olla rohkee, et heität jostain asioista, jotka meni täysin (pieleen), koska niinku epäonnistumista ei tavallaan katota hyvällä.

Kulttuurisilla tekijöillä ja ihmistekijöillä vaikuttaisikin olevan merkittävä vaikutus käytännön sosiaalisen median toimintaan, kuten useissa teorioissa on ehdotettu. Kulttuurin ehdotettiin jatkuvan some-ympäristöön.

Empiirinen aineisto näyttäisi vahvistavan viidennen hypoteesin, jossa ensiluottamuksen ehdotetaan olevan positiivisesti yhdistettävissä hiljaisen tiedon jakamiseen.

9.6 Ihmis- ja organisaatiotekijät

Ihmis- ja organisaatiotekijät nousivat voimakkaasti esille molemmissa haastatteluissa. Tutkimuksen rajauksen vuoksi niihin ei voitu pureutua syvällisesti, mutta niistä tehtiin malli mahdollisen seuraavan tutkimuksen pohjaksi.

Vastauksia ja mielipiteitä tuli varsinainen tulva, vaikka haastattelussa pyrittiin keskittymään ainoastaan teorian mukaiseen teknologian kontribuution selvittämiseen. Puhdasta teknologian kontribuutiota on vaikea erottaa, sillä se näyttää olevan hyvin tiheästi lomittunut ihmisenä olemisen kanssa. Tämä on ollut yksi tutkimuksen haasteita, sillä tekniikkaa ei ole voitu tutkia laboratorioolosuhteissa, suljetussa systeemissä.

H5: Oon avoin ja haluaisin kommentoida ja niinku jakaa enemmän, mut joskus tulee semmonen että - no tietysti kaikkee et voi jakaa, sen nyt jokainenkin käsittää, mut

sanotaan et joskus on tämmönen ihan luonteva asia, mikä mun mielestä kuulostaa järkevältä, et se pitää jakaa kaikille, ni sitä ei välttämättä saakkaan jakaa, vaikei oo kyse mistään salaisuuksista niin sanotusti, vaan että sellasista minkä kaikki näkee tavallaan, mut sitäkään ei välttämättä saa kertoa.

Toisessakin haastattelussa tuli ilmi, että kaikesta ei puhuta mielellään ääneen. Haastateltava kertoi, että on olemassa tietynlaisia filttäreitä, suodattimia, joiden läpi henkilö suodattaa viestinsä ennen jakamista. Suodattamisen voimakkuus liittyy ilmeisesti asemaan. Subjektitasolla suodattimien ilmaistiin olevan vähemmän rajoittavia, eli organisaation ja subjektin kulttuuri vaikuttaa viestintään. Kulttuurilla on suuri merkitys tiedonjaossa.

H5: Ei teknologia sinänsä tee sitä vaan ne ihmiset – ja firman kulttuuri.

H6: Uskomaton mahdollistaja niinku siinä mielessä (hiljaisen tiedon siirtämisestä puhuttaessa), et sitte (nimi poistettu) on sanonu jo viis kertaa ja mie sanon viel kerra et se on niinku ihmisistä kiinni. Se on aina ihmisistä kiinni.

Hiljaisen tiedon jakoa sosiaalisen median järjestelmissä kuvattiin jopa puhtaasti ”dna-kysymykseksi”.

H3: -- ei tää työkaluista meilläkää oo kiinni, sama juttu siis, et ei tää useinkaan oo teknologioista kiinni, enemmän ihmisten asenteista.

Isokankaan ja Kankkusen mukaan teknologia ei itsessään tehosta kommunikaatiota ja yhteistyötä. Uudet välineet ainoastaan mahdollistavat tiedon entistä läpinäkyvämmän jakamisen ja uudenlaisen, itseohjautuvan organisoitumisen perinteisten organisaatorajojen yli. (Isokangas & Kankkunen 2011, 48.) He ovat tiivistäneet kahteen lauseeseen haastatteluissa esiintyneet mielipiteet ihmistekijöistä. Järjestelmän hyöty siis riippuu ihmisistä sekä ihmisten luomista käytännöistä. Myös Panahi, Watson ja Partridge totesivat hiljaisen tiedon siirtymisprosessin olevan monimutkainen ja ympäristölle herkkä. Kulttuuri, käyttäytymismallit ja asenteet ratkaisevat järjestelmän varsinaisen hyödyn. Haastateltavat olivat tästä yksimielisiä molemmissa haastatteluissa.

H3: Ihan ihmisistä lähtee.

H1: -- miten ne (iäkkäät) (mielipiteistään itsepintaisesti kiinni pitävät henkilöt) sais avautumaan, miten asenneilmapiiri muuttuis.

H2: Sehä on niist ihmisist kii käyttääks ne sitä vai ei.

Toisessa haastattelussa kerrottiin myös esimerkki henkilöstä, joka ennen vuosituhannen vaihdetta julisti kovaan äänen, ettei tule koskaan hankkimaan kännykkää. Tämä pätee esimerkin antaneen haastateltavan mukaan myös sosiaalisen median ympäristöön, henkilöihin jotka eivät ole avoimin mielin uusia järjestelmiä ja toimintatapoja kohtaan. Yrityksestä löytyy kuulemma voimakkaita vastustajia, mikä ei tietenkään ole ihme yrityksen koon huomioon ottaen. Monet eivät myöskään ole niin sanotusti syntyneet hiiri kädessä. Lisäksi

järjestelmän käytössä ja toimintatavoissa on maiden välillä suuria kulttuurillisia eroja.

Tiedonjakohalukkuus on Chiun, Hsun ja Wangin mukaan suurin haaste tiedonjaossa sosiaalisessa mediassa (Chiu, Hsu & Wang 2006) Haluttomuus tiedon jakoon ei välttämättä tarkoita pelkästään tiedon panttaamista, vaan myös koko sosiaalisen median konseptia voidaan pitää vieraana ja outona. Erään haastateltavan mukaan tietoaan vähän jakava saattaa pitää salaisuuksistaan entistä tiukemmin kiinni. Toinen täydentää, että "promoter score" (järjestelmän aktiivisuusmittari) ei vaikuta tiedonjakohalukkuuteen, vaan kaikki lähtee ihmisestä itsestään.

H6: Sehän on aivan sama siis virtuaalisesti, tai sit samas fyysisessä tilassa, et kerronko mie vai en, ja kuuntelenko mie vai en.

H4: Meit on joka junaan.

Erään haastateltavan mielipiteen mukaan aihetta pitäisi lähestyä käyttäytymistieteen näkökulmasta. Yrityksen tilannetta ja valmiuksia sosiaalisen median käyttöön tutkiessa tämä olisikin mahdollisesti osuvampi lähestymistapa, mutta tässä tutkimuksessa painopiste on asetettu teknologian tarjoamille mahdollisuuksille. Lausahdus saa kuitenkin paljon tukea monelta tässä tutkimuksessa esitellyltä teorialta.

Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaatio luo puitteet tiedon luomiselle, mutta yksilöt synnyttävät tiedon (Malin 2013). Ojala ja Pöysti puhuvat uuden (sosiaaliselle medialle ja hiljaiselle tiedolle otollisen) toimintatavan esteistä. Esteet voivat olla asenteellisia (nähdään vaarana tehokkuudelle ja kontrollille), rakenteellisia (kankea organisaatiokulttuuri), johtamisperäisiä (ali- tai ylijohdaminen), selkeän käyttötarkoituksen määrittämiseen liittyviä, resursoinnin puutetta (ajanpuute), kirjoitustaidon puute, tiedon lajittelijoiden puutetta, henkilöistä johtuvia ongelmia tai teknisiä ongelmia. (Ojala & Pöysti 2008, 87-92, 126.) Ihmis- ja organisaatiotekijöiden lisäksi esiin tuli kertaalleen käyttötarkoituksen määrittämiseen liittyvä ongelma sekä ajanpuute.

H5: -- teknologisesti ollaan mahdollistettu tämmönen sosiaalinen yhteistyö tässä firmassa, tietyllä lailla, sen voi tehdä vähän huonommin tai vähän paremmin, ja näin pois päin, mut se teknologia ei missään nimessä ratkaise, ongelmat on kulttuurin puolella, tai niinku ne mahdolliset suuret voitot myös. Et ihmisten käyttäytyminen, sen pitää muuttua, ja ihmisten pitää ottaa käyttöön nää työkalut. Työkalut itsessään on yhdentekeviä.

Ihmis- ja organisaatiotekijöihin palataan lopputulosten yhteydessä.

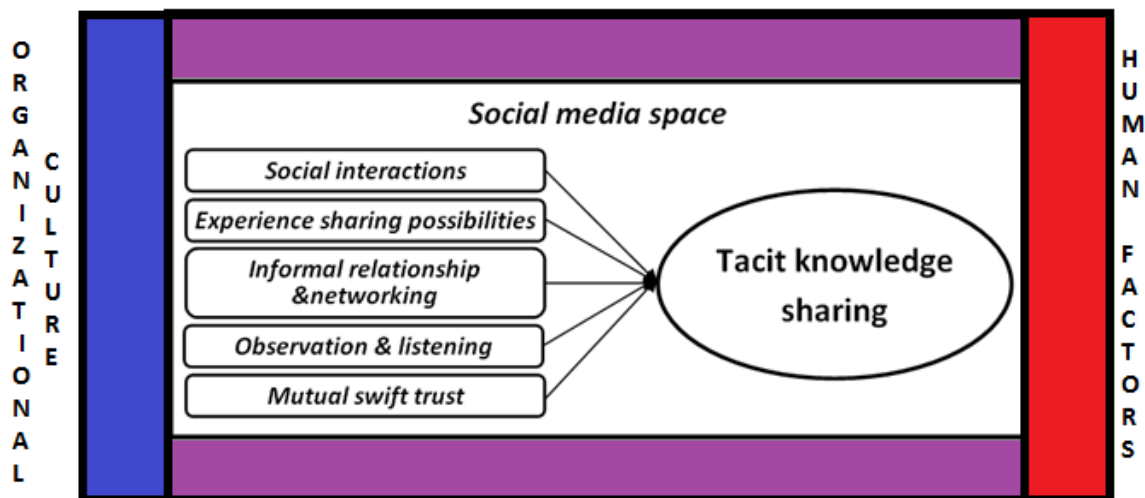
10 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Panahi, Watsonin ja Partridgen teorianmallin teemat esiintyivät molemmissa haastatteluissa hypoteesien mukaisesti. Empiirinen aineisto näyttää siis vahvistavan konseptimallin osa-alueet. Sosiaalinen media vaikuttaa olevan vahva työkalu hiljaisen tiedon siirtämisessä, jos sitä käytetään oikein. Haastateltavat eivät itse tehneet selvää eroa hiljaisen ja näkyvän tiedon välille, mutta empiirisestä aineistosta oli mahdollista tehdä tulkintoja.

Itse järjestelmää ei koettu rohkaisevaksi, vaan kaikki on haastateltavien mukaan ihmisistä riippuvaa. Kuitenkin, Tiedon tapauksessa yhteinen työnantaja vaikuttaa olevan tarpeeksi vahva yhdistävä tekijä tiedonjakoon tarvittavan ensiluottamuksen muodostumiselle.

Vaikka kaikki empiria vahvistikin kaikki hypoteesit, käytännössä hiljaisen tiedon siirtyminen ei ole näin yksinkertaista. Käytännön tilanteessa hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttaa hyvin moni asia. Ihmis- ja organisaatiotekijöitä ei voitu jättää huomiotta, koska haastateltavat nostivat nämä tekijät vahvasti esiin. Ihmis- ja organisaatiotekijöistä luotiin haastattelun analyysiosiossa induktiivisesti kuudes teema-alue, jonka pohjalta muodostui myös teoreettinen jatkokehitelmä Panahin, Watsonin ja Partridgen mallille.

Panahi, Watson ja Partridge kuvaavat malliaan sosiaalisen median mahdollisuuksien ja tiedonjakokäyttämisen keskipisteeksi. Tämä keskipiste vaikuttaisi empirian perusteella olevan ihmistekijöiden ja organisaatiokulttuurin ympäröimä. Ihmis- ja organisaatiotekijöiden voidaan olettaa luovan kontekstin Panahin, Watsonin ja Partridgen mallille käytännön tiedonjakotilanteissa sosiaalisessa mediassa.



KUVIO 5 Panahin, Watsonin ja Partridgen konseptimalli yrityksen kontekstissa (Rantanen 2014)

Jatkokehityksen tuloksena syntynyt, malli on karkea yleistys, mahdollinen lähtökohta seuraavalle tutkimukselle. Malli kuitenkin tiivistää jo nyt empiirisen aineiston löydökset sekä esitellyn tutkimuksen ja teorian yhteen. Jatkotutkimuksessa on kuitenkin tärkeää vielä huomioida erikseen organisaation alakulttuurit, esimerkiksi tässä tapauksessa subjektien sisäiset kulttuurit.

Samat hiljaisen tiedon jaon peruseriaatteet koskevat sekä sosiaalista mediaa että kasvokkain kommunikointia. Sosiaalinen media on työkalu, tila jossa ihmiselle luontainen käyttäytyminen jatkuu. Teoreettisen ja empiirisen aineiston perusteella Panahin, Watsonin ja Partridgen malli vaikuttaa olevan osuva kuvaus teknologian kontribuutiosta hiljaisen tiedon siirtymisessä. Oikeassa ympäristössä ja positiivisesti tiedonjakoon suhtautuvien henkilöiden käsissä yrityksen sisäinen sosiaalinen media on merkittävä apuväline hiljaisen tiedon siirtämisessä.

11 DISKUSSIO

Tutkimuksen haasteiksi nousivat ihmis- ja organisaatiotekijät. Niitä on hyvin vaikea erottaa teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, koska yritys ei ole suljettu systeemi. Eri teemojen erottelu kokonaisuudesta osoittautui myös haastavaksi tehtäväksi.

Myös teoriaosuuden rajaaminen tuotti haasteita, sillä hiljaisen tiedon teorian kenttä on laaja. Hiljainen tieto on niin monimuotoinen ilmiö, että sitä on hankala kahlita yhteen tutkimukseen. Kun samaan tutkimukseen lisätään sosiaalinen media, on pro gradu -tason tutkimuksessa tehtävä rajauksia. Tutkimuksen teknologisen painopisteen takia sen heikkous onkin ihmis- ja kulttuuritekijöiden vähäinen painotus. Tosin, tutkimus on teoriaa testaava, ja ihmis- ja organisaatiotekijät ovat jätetty huomiotta myös Panahin, Watsonin ja Partridgen mallissa.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, vaikka Tibbr ei olekaan koko yrityksen käytössä. Uuden ohjelmiston ja uuden toimintatavan tuoreudesta huolimatta haastatellut edelläkävijät tarjosivat hyvän näköalapaikan tutkijalle. Tutkimuksesta saattaa olla konkreettista hyötyä kohdeyritykselle, siitähän huolimatta, että tutkimuksessa ei pureuduttu käytännön ongelmiin tai järjestelmän toteutukseen. Empiriasta nousi esiin käyttäjien näkemyksiä järjestelmän toiminnasta käytännössä eri työtehtävissä. Tutkimusmateriaalia voidaan tarvittaessa käyttää järjestelmän jatkokehitykseen tai jopa järjestelmän lisäkäytön tarpeellisuuden perusteluun. Runsaasti teoriaa esittelevä ja empiriaa teoriaan peilaava tutkimus voi myös antaa syvempää näkemystä hiljaisen tiedon luonteeseen ja sosiaalisen median tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Vaikka tapaustutkimuksen tuloksia ei periaatteessa voi suoraan yleistää muihin tilanteisiin, on tässä tapauksessa mahdollista tehdä ainakin osittaisia yleistyksiä. Tutkimalla yksityistä tapausta tarkasti voidaan esille saada se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu ilmiötä tarkastellessa yleisellä tasolla. Tutkimus nosti esiin oleellisia teemoja aihepiiristä. Kaupallisissa yrityksen sosiaalisen median järjestelmissä on monia yhtenevyyksiä toisiinsa nähden. Myös nykyisen tietotyön rajoja tuntematon luonne vaikuttaa standardilta, vaikka näitä yhteyksiä ei tässä tutkimuksessa olekaan selvitetty tarkemmin.

Panahin, Watsonin ja Partridgen mallin yleistettävyyttä puoltaa myös se, että se on rakennettu erittäin kattavan ja kansainvälisen aineiston pohjalle. Mallia on verrattu Tiedon järjestelmään, joka on myös monikansallinen.

Tässä tutkimuksessa luodun Panahin, Watsonin ja Partridgen mallin jatkokehityksen (Rantanen 2014) yleistettävyydestä ei voi tehdä päätelmiä ilman lisätutkimusta, vaikka teoreettinen tuki onkin olemassa. Eri yritykset, työyhteisöt ja työkalut voivat antaa erilaisia tuloksia, joten lisätutkimus on tarpeen. Seuraava tutkimus voisi esimerkiksi käsitellä ihmis- ja organisaatiotekijöiden vaikutusta hiljaisen tiedon siirtymiseen sosiaalisessa mediassa. Myös järjestelmän toimeenpanon ja johtamisen vaikutukset ovat relevantteja.

On toivottavaa, että tämä tutkimus innoittaa osaltaan tiedeyhteisöä perehtymään syvemmin hiljaisen tiedon ilmenemiseen sosiaalisessa mediassa. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen.

LIITTEET

11.1 Esitietohaastattelu

1. Mitä teette tarkalleen Tiedolla?
2. Kerro hieman Tiedosta.
3. Kerro yrityksen sisäisestä sosiaalisesta mediasta / intrasta.
4. Milloin käyttöönotto tapahtui?
5. Millainen on järjestelmän koostumus / rakenne?
6. Millaista mediaa jaetaan / mitkä kaikki median muodot ovat käytössä?
7. Onko Tibbr kaupallinen vai avoimeen lähdekoodiin perustuva järjestelmä?
8. Millaista työnteko oli ennen järjestelmää / miten poikkeaa nykytilanteesta?
9. Miten työntekijät ovat suhtautuneet järjestelmään?
10. Miten järjestelmä toimii mielestänne / käytetäänkö täysipainoisesti?
11. Miten Tiedolla on varauduttu hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeisiin?
12. Tukeeko järjestelmä oppimista, hiljaisen tiedon siirtymistä?

11.2 Ryhmähaastattelurunko

Esittely

1. Kuka olette ja mitä teette Tiedolla?
2. Onko täällä mukavaa?

Käsitteistö ja kontrollikysymykset

1. Tutkimuksen aihe hiljainen tieto. Mitä hiljainen tieto on mielestänne?
2. Mikä tekee mediasta sosiaalisen / mitä sosiaalinen media mielestänne on?
3. Ovatko käyttämänne yrityksen sisäiset järjestelmät sosiaalista mediaa? Tibbr ja muut.
4. Ovatko nämä järjestelmät hyviä apuvälineitä työssä?
5. Millaisia asioita teette sosiaalisen median työkaluilla?

6. Miten sosiaalinen media on muuttanut työntekoa verrattuna aikaan, jolloin sitä ei ollut?

Sosiaalinen kanssakäyminen

1. Miten kuvailisitte sosiaalista kanssakäyntiänne sosiaalisen median järjestelmissä?
2. Konferenssi vai kahvipöytäkeskustelu (formaalia vai informaalialia kommunikaatiota)?

Kokemusten jakaminen

1. Kerrotaanko sosiaalisessa mediassa tarinoita ja jaetaanko siellä kokemuksia?
2. Kannustaako käyttämäne sosiaalinen media osallistumaan ja antamaan mielipiteensä?
3. Mitkä ovat tärkeimmät sisällöt järjestelmissänne?

Informaalit suhteet ja verkostoituminen

1. Oletteko yhteydessä uusiin ihmisiin yrityksen sisäisen sosiaalisen median välityksellä?
2. Ystävystyttekö / syvenevätkö olemassa olevat ihmissuhteet käyttämissänne sosiaalisissa järjestelmissä?
3. Muodostuuko teille verkostoja sosiaalisen median kautta, joita hyödynnätte työssänne?

Tarkkailu

1. Oletteko oppineet järjestelmän avulla, muiden työtä tarkkailemalla?
2. Kuvailisitteko jotakin oppimiskokemustanne sosiaalisessa mediassa?
3. Onko jaettu media (esimerkiksi kuva) herättänyt teissä oivalluksia, tai toiminut uuden keskustelun aloittavana herätteenä?

Luottamus

1. Miten tutustutte uusiin virtuaalisen tiimin jäseniin, jos tällainen tilanne tulee?
2. Miten luottamus muodostuu tuntemattomiin ihmisiin sosiaalisessa mediassa?
3. Tukeutuvatko muut kokemukseenne ja jaatteko itse tietoaanne sosiaalisessa mediassa?

Vapaa sana

LÄHTEET

Artikkelit

- Anderson, Paul. 2007. What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. JISC Technology & Standards Watch [verkkojulkaisu]. <<http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf>> (viitattu 12.4.2014)
- Chao-Min Chiu, Meng-Hsiang Hsu, Eric T.G. Wang. 2006. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems* 42 (2006) 1872–1888 [verkkojulkaisu]. <http://ac.els-cdn.com/S0167923606000583/1-s2.0-S0167923606000583-main.pdf?_tid=330f1514-924f-11e3-af2f-00000aacb35e&acdnat=1392035640_b40ea425578bceaf69f1fc702630deca> (Viitattu 10.2.2014)
- Chatti M.A., Klamma R., Jarke M. & Naeve A. 2007. The Web 2.0 Driven SECI Model Based Learning Process. Seventh IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2007) [verkkojulkaisu]. <http://kmr.nada.kth.se/papers/TEL/CKJN_ICALT07.pdf> (Viitattu 20.1.2014)
- Chin-Lung Hsu & Judy Chuan-Chuan Lin. 2008. Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & Management* 45 (2008) 65–74 [verkkojulkaisu]. <http://ac.els-cdn.com/S0378720607001255/1-s2.0-S0378720607001255-main.pdf?_tid=5fe1348c-918c-11e3-827d-00000aab0f6c&acdnat=1391951964_d742963fabfb7648d5abbb0e70ccab29> (Viitattu 9.2.2014)
- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja*. Kansanvalistusseura, 277-300.
- Helakorpi, S. Mentorointi ja hiljainen tieto - Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin [verkkojulkaisu]. Proviisoriyhdistys. <<http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Helakorpi%20Se>

- ppo%20-%20Mentorointi%20ja%20hiljainen%20tieto.pdf> (Viitattu 20.1.2014).
- Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa - Sitran raportteja 22 [verkkajulkaisu]. Sitra. Helsinki. <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf#page=23>> (Viitattu 10.1.2014)
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys - Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA). Helsinki. <<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>> (Viitattu 12.4.2014)
- Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 221-234.
- Jääskeläinen, P., Hakkarainen, P., Jokinen, E. & Spangar, T. 2008. Dialogiset työpajat ja hiljainen tieto. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 301-320.
- Kasper-Fuehrera, E & Ashkanasy, N. 2001. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations [verkkajulkaisu]. Journal of Management 2001; 27 (235-254). <<http://jom.sagepub.com/content/27/3/235.abstract>>. (Viitattu 20.1.2014)
- Mayfield, Anthony (2008). Muutettu versioon 1.4 01.08.2008. What is social media? [verkkajulkaisu]. <<http://www.icrossing.com/sites/default/files/what-is-social-media-uk.pdf>>. (Viitattu 29.11.2013)
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 235-254.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge creation. Long Range Planning 33, 5 - 34.
- O'Reilly, T. 2005. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. [verkkajulkaisu]. <<http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>> (Viitattu 12.4.2014)
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 255-274.
- Panahi, Sirour, Watson, Jason & Partridge, Helen. 2012. Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model. World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET) [verkkajulkaisu].

- <http://eprints.qut.edu.au/50068/1/Social_Media_and_Tacit_Knowledge_Sharing-Sirous_Panahi.pdf> (Viitattu 29.11.2013)
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 33-58.
- Toom, A. & Onnismaa, J. 2008. Johdanto. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, 9-30.
- Wing S. Chow, Lai Sheung Chan. 2008. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. Information & Management 45 (2008) 458-465 [verkkojulkaisu]. <http://ac.els-cdn.com/S0378720608000888/1-s2.0-S0378720608000888-main.pdf?_tid=e353e25a-925a-11e3-bbf9-00000aab0f27&acdnat=1392040661_b1824b0b81cf99b68e74519a3ae83a8f> (Viitattu 10.2.2014)

WWW-sivut

- Cyberartsweg.org. Hypertext versus knowledge management. Concept of 'ba' [verkkojulkaisu]. <http://www.cyberartsweg.org/cpace/ht/thonglipfei/ba_concept.html> (Viitattu 12.2.2014)
- Foresight.fi. 2011. Wolfram Alphan Jalanjäljillä: Internetin tuleva kehitys, Web 3.0 ja Web 4.0 [verkkojulkaisu]. <<http://www.foresight.fi/2011/10/07/wolfram-alphan-jalanjaljilla-internetin-tuleva-kehitys-web-3-0-ja-web-4-0/>> (Viitattu 12.4.2014)
- GAPPS. Palvelut [verkkojulkaisu]. Helsinki. <<http://www.gapps.fi/palvelut/?gclid=CISBicavv7wCFULicgod1w4AU>> (Viitattu 20.1.2014)
- Helsingin yliopisto, tietotekniikan laitos. 2004. Älykäs www Suomessa [verkkojulkaisu]. Helsinki. <<http://www.cs.helsinki.fi/u/eahyvone/stes/semanticweb/#visio>> (Viitattu 12.4.14)
- Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus [verkkojulkaisu]. Jyväskylä. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>> (Viitattu 20.1.2014)
- Jyväskylän yliopisto. Tieto ja viestintä organisaatiossa [verkkojulkaisu]. Jyväskylä. <<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tietojohdaminen/tiedluojak.htm>> (Viitattu ensimmäisen kerran 27.1.2011, nyt materiaali on poistettu jo)
- Jyväskylän yliopisto. Web 2.0 [verkkojulkaisu]. Tietotekniikan laitos. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/virtuaaliset-oppimisympaeristoet/sosiaalinen-media-opetuksessa/web20>> (Viitattu 12.4.2014)

- Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki - laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta [verkkojulkaisu]. <<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadAnalyysi.aspx#>> (Viitattu 5.5.2014)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö [verkkojulkaisu]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö, tutkimuseettinen neuvottelukunta [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>>. (Viitattu 10.12.2013)
- Ruuskanen, P. 2009. Sosiaalinen pääoma. Jyväskylän yliopiston Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali [verkkojulkaisu]. Jyväskylän yliopisto. <<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-paaoma>> (Viitattu 13.1.2014)
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html>. (Viitattu 10.12.2013)
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html>. (Viitattu 15.4.2013)
- Saukkonen, P. Validius ja reliaabelius. Tutkielmanteon tukisivut. <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html#Validius_ ja_reliaabelius> (viitattu 18.4.2014)
- Semanticweb.com. 2013. Semantic Web Gets Closer To The Internet of Things [verkkojulkaisu]. <http://semanticweb.com/34702_b34702> (Viitattu 12.4.2014)
- Sovelto Oyj. Oppiva organisaatio 2.0 [verkkojulkaisu]. Sovelto Oyj. Helsinki. <<http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx>> (Viitattu 17.1.2014).
- Suomen avoimien tietojärjestelmien keskus - COSS ry (Centre for Open Systems and Solutions). Avoin lähdekoodi [verkkojulkaisu]. Tampere. <<http://coss.fi/avoimuus/avoin-lahdekoodi/>> (Viitattu 9.2.2014).
- Tieto Oyj. <www.tieto.fi> (Viitattu 1.4.2014)
- TIBBR. <<http://www.tibbr.com/>> (Viitattu 1.4.2014)
- Verne - Liikenteen tutkimuskeskus. Tiedon analysointi [verkkojulkaisu] Tampereen teknillinen yliopisto. <<http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>> (Viitattu 16.4.2014)

Teokset

- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Wsoy pro.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Espoo: Monikko Oy.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne: Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin - Yritys 2.0 tuottamaan. Porvoo: WSOYpro.
- Toom, A., Onnismaa J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Luento

- Malin, Virpi. 2013. YJOS620. Oppiva organisaatio [luentomateriaali]. Jyväskylän yliopisto.