

Jere Lehtinen

**TIETÄMYKSEN JAKAMISEN ESTEIDEN  
POISTAMINEN ONLINE-VIDEOIDEN AVULLA**

**ESIMERKKEJÄ SUOMALAISISTA SUURYRITYKSISTÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
2015

## TIIVISTELMÄ

Lehtinen, Jere

Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen online-videoiden avulla: esimerkkejä suomalaisista suuryrityksistä  
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 65 s.  
Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma  
Ohjaaja: Ojala, Arto

Organisaatioissa on suuri määrä sosiaalista ja henkilökohtaista tietotaitoon liittyvää pääomaa, joka halutaan saada mahdollisimman tehokkaasti organisaation käyttöön. Tätä ihmisille kerääntynyttä pääomaa eli tietämystä hyödynnetään operatiivisen toiminnan ja johdon päätöksenteon tukena. Tietämyksen jakamisen merkitys ja haasteellisuus korostuvat suuryrityksissä, joissa organisaation hierarkia, välimatkat, henkilöstön laajuus ja kansainvälisyys sekä erilaiset työnkuvat lisäävät riskiä tietämyspoistuman syntymisestä. Informaatioteknologian avulla pyritään ratkaisemaan monia tietämyksen jakamisen haasteita. Tällöin tietämystä voidaan jakaa eri kanavissa teksti-, kuvatai videomuodossa. Näistä videomuotoinen jakaminen on kaikista lähinnä perinteistä kasvokkain tehtävää tietämyksen jakamista. Videomuotoinen viestintä on nykyään usein online-muotoista, ja nykyteknologian mukaisten online-videoiden merkitystä interaktiivisessa tietämyksen jakamisessa ei ole aikaisemmin tutkittu. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin, minkälaisia tietämyksen jakamisen esteitä suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavat henkilöt näkevät sekä organisaatioissaan että toimintakentässään, ja näkevätkö he, että näitä esteitä voidaan poistaa online-videoiden avulla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastattelun sisällön kvalitatiivista analyysia. Tietämyksen jakamisen esteet jakaantuivat teoriapohjan perusteella globaaleihin, organisatorisiin ja yksilöllisiin esteisiin. Näiden sisällä merkittävimpinä tietämyksen jakamisen esteinä pidettiin eri kielten yhteensovittamista, aikaeroja, raskasta organisaatorakennetta, teknologisten ratkaisujen ja viestintäinfrastruktuurin vajavaisuutta, luottamuksen puutetta sekä yksilöiden pelkoa tietämyksensä jakamista kohtaan. Haastateltujen suomalaisten suuryritysten edustajien mukaan online-videoiden avulla pystytään poistamaan tietämyksen jakamisen esteitä, jos organisaation kokonaisresurssit ovat riittävät monikanavaisen tietämyksen jakamiseen. Online-videoiden hyödyntämisessä nähdään olevan myös informaatioteknologisia tehokkuusvaikutuksia, joilla pystytään tehostamaan kuljetettavaa viestiä olemassa olevissa jakelukanavissa.

Asiasanat: tietämyksenhallinta, tietämyksen jakaminen, tietämyksen jakamisen esteet, informaatioteknologia, online-videot

## ABSTRACT

Lehtinen, Jere

Removing knowledge sharing barriers by using online-video: examples from large-scale enterprises in Finland

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 65 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Ojala, Arto

Organizations have large amounts of social and personal know-how related capital which needs to be transferred inside the organization efficiently. This accumulated human capital i.e. knowledge is being used to support operative work and management's decision making. The importance of knowledge sharing emphasizes in large companies, where organization's hierarchy, overall distances, diversity in personnel and the extent of internationalization, as well as various work descriptions increase the risk of knowledge loss. Information technology is used to solve many of the challenges of knowledge sharing. By using information technology knowledge can be shared across multiple channels in text, image or video format. Sharing knowledge by video is closest to the traditional face-to-face way of knowledge sharing. Nowadays video communication is often in an online form, yet the importance of online-video in interactive knowledge sharing has not been studied before. In this thesis it was studied what kind of barriers communication professionals see in their own organization and its business environment, and can those barriers be removed by the use of online-video. The research method was a semi-structured theme interview with qualitative analysis of the content. Knowledge sharing barriers were divided into global, organizational, and individual barriers. The most significant of them were multiple languages, working in different time-zones, heavy organizational structure, problems with technological and communication infrastructure, lack of confidence, and distress against the distribution of knowledge. Representatives from large Finnish companies stated that the online-video makes it possible to remove knowledge sharing barriers if the organization's overall resources are sufficient for the multi-channel knowledge sharing. Online-video was also found to support information technological efficiency effects, meaning that the distributed message can be intensified by using video inside the existing communication channels.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, knowledge sharing barriers, information technology, online-videos

## KUVIOT

KUVIO 1 Datan ja informaation jatkojalostus.....	13
KUVIO 2 SECI-malli.....	16
KUVIO 3 Tietämyksen filtterit.....	18
KUVIO 4 Tutkielman viitekehys suhteessa Ansoffin tietämyksen filttereihin....	18
KUVIO 5 Tietämyksenhallinnan prosessi ja informaatioteknologia.....	27
KUVIO 6 Tutkielman fokus.....	32

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Haastatellut yritykset.....	37
TAULUKKO 2 Tietämyksen jakamisen kanavat.....	47

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Aiheen kuvaus.....	7
1.2	Tutkimuskysymys ja -menetelmä .....	10
1.3	Tutkimusraportin rakenne .....	11
2	TIETÄMYKSENHALLINTA JA TIETÄMYKSEN JAKAMINEN.....	12
2.1	Data, informaatio ja tietämys .....	12
2.2	Tietämyksenhallinta .....	13
2.3	Tietämyksen jakaminen .....	14
2.4	Tietämyksen eri muodot.....	14
2.5	Tietämyksen hankkiminen (SECI-malli) .....	15
3	TIETÄMYKSEN JAKAMISEN ESTEET .....	17
3.1	Tietämyksen jakamisen esteiden viitekehys.....	17
3.2	Organisatoriset esteet.....	19
3.2.1	Suunnittelun puute .....	19
3.2.2	Johtajuuden puuttuminen.....	19
3.2.3	Byrokratia ja hierarkia .....	20
3.2.4	Informaatioteknologia .....	20
3.3	Yksilölliset esteet.....	21
3.3.1	Kommunikaatio .....	21
3.3.2	Aika ja vaiva.....	21
3.3.3	Pelko ja luottamus .....	22
3.4	Globaalit esteet .....	22
3.4.1	Kulttuuri ja kieli.....	23
3.4.2	Maantieteellinen etäisyys ja infrastruktuuri .....	24
4	TIETÄMYKSEN JAKAMINEN INFORMAATIOTEKNOLOGIALLA.....	25
4.1	Tietämyksenhallinnan prosessit ja informaatioteknologia.....	25
4.2	Online-videot ja tietämyksen jakaminen.....	28
4.2.1	Online-videot kuluttajamarkkinoilla.....	28
4.2.2	Online-videot yrityksissä .....	29
4.3	Teorian yhteenveto .....	31

5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	33
5.1	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu .....	33
5.2	Kohdejoukon valinta teemahaastatteluihin .....	34
5.3	Aineiston keruu.....	35
5.4	Aineiston analysointi.....	36
6	TULOKSET.....	37
6.1	Haastateltavat yritykset .....	37
6.2	Tietämyksen jakamisen esteet suomalaisissa suuryrityksissä .....	37
6.2.1	Globaalit esteet .....	38
6.2.2	Organisatoriset esteet .....	39
6.2.3	Yksilölliset esteet .....	42
6.3	Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen suomalaisissa suuryrityksissä .....	45
6.4	Online-videot tietämyksen jakamisessa ja tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa .....	47
6.5	Online-videoiden haasteet tietämyksen jakamisessa .....	50
7	PÄÄTÄNTÖ JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
8	LÄHTEET .....	58
	LIITE 1 SAATEKIRJE .....	63
	LIITE 2 JOHDANTO HAASTATELTAVILLE.....	64

# 1 JOHDANTO

Johdannossa tarkastellaan tutkielman aihepiirin taustoja ja esitetään tutkielman motiivi. Tämän lisäksi luvussa esitellään tutkimusongelma, tutkielman tavoitteet ja tutkimusmenetelmä. Luvun lopussa käydään läpi koko tutkielman rakenne.

## 1.1 Aiheen kuvaus

Yritysten toimiessa kansainvälisessä toimintaympäristössä tietämyksenhallinnasta eli autentikoituneen tiedon kertymisestä, ohjaamisesta ja levittämisestä tulee yhä haastavampaa. Samalla yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja uusien innovaatioiden luomista. (Hargadon, 1998.) Yritykset pyrkivät vastaamaan näihin haasteisiin pysyäkseen kilpailijoidensa kehitystahdissa ja luodakseen kilpailuetua. Yhtenä keinona toimintaympäristön muutokseen vastaamiseksi yritykset pyrkivät kehittämään uusia tapoja, joilla hyödyntää yksilöiden tietämys koko organisaation käyttöön. Tätä viitekehystä tutkitaan tietämyksen hallinnan teoriakentällä. Tietämyksen hallinnan tutkimuksessa on esitetty, että aktiivisen tietämyksenhallinnan avulla yritykset pystyvät kehittämään liiketoimintaansa aiempaa tehokkaammin (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Organisaatioiden tarve hallita tietämystään on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmenen aikana muun muassa yhä globaalimman toimintaympäristön, henkilöstön monimuotoisuuden ja muutosnopeuden kiihtymisen vuoksi (Bender & Fish, 2000; Huysman & Wulf, 2006). Saman haasteen edessä ovat myös useat suomalaiset suuryritykset, sillä ne toimivat lähes poikkeuksetta toimintaympäristössä, jossa laaja ja heterogeeninen henkilöstö omaa merkittävää sosiaalista ja henkilökohtaista tietotaitoon liittyvää pääomaa. Tämän pääoman eli *tietämyksen* jakaminen, jakamisen esteet ja esteiden poistaminen ovat tämän tutkielman keskiössä. Yhtä universaalia määritelmää tietämyksenhallinnalle on mahdotonta löytää, mikä kertoo kokonaisuuden monitahoisuudesta. Kaikille teorioille yhteistä on kuitenkin se, että tietämyksenhallinta keskittyy tiedon jalostusprosessin lopputuotteen eli tietämyksen ohjaamiseen ja hyödyntämiseen (Choo, 1998; Davenport & Probst, 2002; Stankosky 2005). Suuryrityksissä tietämyksen hyödyntämisellä viitataan esimerkiksi päätöksenteon tukemiseen, yrityksen kehittämiseen tai organisaation jäsenten henkilökohtaisen osaamisen kasvattamiseen. Jos data määritellään numeeriseksi tiedoksi tai faktoiksi, ja informaatio prosessoituneeksi dataksi, on tietämys määritelmältään autentikoitunutta informaatiota (Alavi & Leidner, 2001; Fahey & Prusak, 1998). Tietämyksen hyödyntäminen on haastavaa sillä se ei ole aina näkyvillä kuten data ja informaatio. Se voi olla implisiittistä hiljaista osaamista, joka piilee organisaation jäsenissä esimerkiksi vuosien aikana kertyneenä tietotaitona.

Tietämyksenhallinta voidaan määritellä systemaattiseksi tietämyssurssien hallinnaksi (Pablos, 2004). Olennaisena osana resurssienhallintaan kuuluvat tietämyksen luominen, kerääminen, organisointi, diffuusio, käyttöön-otto sekä informaation hyväksikäyttö. Tietämyksenhallinta määrittelee sen, mitä tietoa tarvitaan, kuinka se säilötään ja kuinka sitä jaetaan (Alavi & Leidner, 2001; Berdrow & Lane, 2003). Nonaka ja Takeuchi (1995) käsittelevät tietämyksenhallintaa prosessina, jonka avulla pystytään synnyttämään ja lisäämään organisaation arvoa. Tietämystä voidaan pitää siis yrityksen intellektuellina pääomana, jonka merkitys on liiketoiminnalle keskeistä. Tietämyksenhallinta liitetäänkin usein kiinteäksi osaksi koko yrityksen toimintaa esimerkiksi viestinnän, organisaatorakenteen, prosessien, tietojärjestelmien ja johtamismallien kautta (Mudambi, 2002).

Tietämyksenhallintaa voidaan kuvailla myös tietämyksen virraksi oikeana hetkellä oikeille henkilöille (Pablos, 2004). Tämä näkemys korostaa ihmisten roolin merkitystä tiedon jakamisen ja tietotaidon levittämisen formaaleissa ja epäformaaleissa prosesseissa. Stankosky (2005) vertaa tietämyksenhallintaa nopeasti liikkuvaan junaan, jonka kiinni saaminen vaatii organisaatioilta jatkuvasti uusia innovaatioita. Tähän haasteeseen on mahdollista vastata tietämyksen jakamista tukevilla toimintamalleilla ja organisaatorakenteilla, mutta yhä useammin tietämyksen hallinnassa hyödynnetään myös informaatioteknologian ratkaisuja, jotka ovatkin tämän tutkielman keskiössä.

Tutkielman viitekehiksenä käytetään Sangin ja Hongin (2002) määritelmää, joka jakaa tietämyksenhallinnan prosessin tietämyksen hankkimiseen, kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Informaatioteknologian rooli on toimia tukifunktiona näille tietämyksenhallinnan prosessin vaiheille. Tiedon hankkimisen vaiheessa informaatioteknologiaa voidaan hyödyntää muun muassa datan etsimisessä, säilyttämisessä sekä dokumenttienhallinnassa. Kun data on hankittu ja säilötty, aletaan sitä kehittää jalostetumpaan muotoon. Informaatioteknologian avulla informaatiota voidaan esimerkiksi louhia suuresta määrästä dataa. Tällöin puhutaan niin sanotusta big datasta. Tiedon jalostamisprosessissa voidaan hyödyntää myös erilaisia Business Intelligence tai Market Intelligence järjestelmiä tai interaktiivisia kollaboraatiojärjestelmiä kuten intranetiä tai Yammeria. Olennaista on, että valitut organisaation jäsenet pystyvät keskustelemaan kerätystä informaatiosta ja jalostamaan sitä yhteisellä alustalla.

Kun hajanainen informaatio on saatu kehitettyä tietämykseksi, on seuraava askel tietämyksen jakaminen, jossa informaatioteknologialla on suuri rooli. Tämä tietämyksen hallinnan prosessin vaihe on tutkielman keskiössä. Huysman ja Wulf (2006) ovat tutkineet informaatioteknologian roolia tietämyksen jakamisessa ja tutkimuksen mukaan informaatioteknologian käyttö lisää halua tietämyksen keräämistä ja jakamista kohtaan. Tietämyksen jakamiseen soveltuvia informaatioteknologian kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, yhteinen verkkolevy, kotisivut, extranet, sisäiset ja ulkoiset sosiaalisen median kanavat ja muut sähköiset ja online-muotoiset tiedotus- ja markkinointiväylät.



Informaatioteknologian kautta tehtävät tiedon jakamisen tavat ja kanavat eivät kuitenkaan ole aukottomia, sillä tiedon välityksen tekstimuotoisuus ja järjestelmäsidonaisuus kohtaavat muun muassa aikaan ja vaivaan, kommunikaatioon ja kulttuuriin liittyviä esteitä. Osa tietämyksestä voi myös kadota tietämyksen jakamisprosessin aikana. Tällä tarkoitetaan sitä, että jakajan ja vastaanottajan välillä tapahtuu tietämyspoistumaa (Hendricks, 1999). Monipuolisia kommunikaatiokanavia ja -muotoja pidetäänkin usein parhaimpana vaihtoehtona tiedon siirtämiselle (Mudambi, 2002).

Tietämystä voidaan jakaa informaatioteknologian kanavien kautta teksti-, kuva- tai videomuodossa. Näistä videomuotoinen jakaminen on kaikista lähinnä perinteistä kasvokkain tehtävää tietämyksen jakamista. Nykyään videomuotoinen viestintä on lähes poikkeuksetta online-muotoista. Online-videoiden merkitystä tietämyksen jakamisen esteiden poistajana ei ole aikaisemmin tutkittu, mikä lisää aiheen kiinnostavuutta. Videoiden käyttöä organisaatioissa on sivuttu useammassa tutkimuksessa (Hendricks, 1999; Huysman & Wulf, 2006; Kotlarsky & Oshri, 2005) Näissä tutkimuksissa videoiden käyttötarkoitukset ja tavat ovat kuitenkin nykyhetken verrattuna vanhentuneita. Videoiden hyödyntämismahdollisuudet rajataan esimerkiksi pelkkiin videoneuvotteluihin, joita voidaan toki pitää osana tietämyksen jakamisen keinoja, mutta kokonaiskuva videoiden hyödyntämis mahdollisuuksista on huomattavasti laajempi. Erityisesti video on demand (VOD) on nostanut suosiotaan yritysten toiminnassa viime vuosina. VOD-videoilla tarkoitetaan kaikkea videomateriaalia, joka ei ole sidottu tiettyyn videon lähetyshetkeen vaan katselija pystyy esimerkiksi pysäyttämään ja jatkamaan katselua haluamanaan hetkenä. (Kaltura, 2014.)

Videoiden hyödyntämisen käyttökohteet on jaettu usein referenssi-videoihin, esittelyvideoihin, tukimateriaalivideoihin, mainosvideoihin ja videoneuvotteluihin (Huysman & Wulf, 2006; Isaacs & Tang, 1994; Kotlarsky & Oshri, 2005; Merriam Associates, 2010). Kategorisointi on kuitenkin vahvasti markkinointipainotteinen eikä ota huomioon videoiden hyödyntämistä interaktiivisessa tietämyksen jakamisessa. Tämä on yksi esimerkki siitä, kuinka videoihin liittyvä jäsentely ja tutkimus ovat jääneet nopeasta teknologisesta kehityksestä jälkeen. Videoihin liittyvässä tutkimuksessa videot nähdään lähinnä yhdensuuntaisena ulkoisena kommunikointina eikä kahden- tai monisuuntaisena viestintänä. Lisäksi videoita käsitellään ajallisesti kerta-luonteisempina eikä jatkuvana viestiketjuna.

Tutkielman perusteella selvisi, että videot nähtiin suomalaisissa suuryrityksissä keinona poistaa tietämyksen jakamisen esteitä. Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen kokonaisuudessaan on joissakin tapauksissa haastavaa tai mahdotonta. Tutkielman tuloksena voidaan esittää, että yritysten johdon merkitys toimeenpaneva elimenä on tärkeä ja toisaalta ihmis- ja järjestelmäresursseihin on panostettava. Tutkielman avulla voidaan todeta, että online-videot ovat osa suurempaa informaatioteknologista tietämyksen-hallinnallista kokonaisuutta, johon kuuluvat muun muassa intranet ja yritysten pikaviestinsovellukset. Videot tai yleisemmin teknologia ei kuitenkaan yksinään

saa ihmisiä jakamaan tietoa vaan siinä tarvitaan kokonaisvaltaisempaa, ihmiset ja organisaatorakenteet sekä prosessit huomioon ottavaa toimintaa. Informaatioteknologian roolia tietämyksen jakamisessa ei tule kuitenkaan väheksyä, sillä se voi luoda siihen merkittäviä ratkaisuja tai pahimmillaan esteitä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista nähdä miten eri sektorien toimijat näkisivät online-videoiden mahdollisuudet tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa. Toisaalta mielenkiintoista olisi tutkia case-tutkimuksella tietämyksen jakamisen esteitä ja niiden poistamista yhden yrityksen sisällä.

## 1.2 Tutkimuskysymys ja -menetelmä

Tutkielmassa syvennyttään tietämyksen jakamisen esteisiin ja niiden poistamiseen online-videoiden avulla. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia tietämyksen jakamisen esteitä suomalaisissa suuryrityksissä esiintyy?
2. Voidaanko näitä esteitä poistaa online-videoiden avulla?

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia teoriapohjan lisäksi haastattelemalla suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavia henkilöitä. Tavoitteena on kerätä käytännön kokemuksia ja esimerkkejä siitä, miten viestinnän parissa toimivat ihmiset ymmärtävät ja hahmottavat tietämyksen hallinnan sekä online-videoiden hyödyntämisen tässä viitekehityksessä.

Tutkielman kohderyhmäksi valittiin suomalaiset suuryritykset, koska suuryritykset toimivat lähes aina kansainvälisesti. Kansainväliset yritykset kohtaavat globaaleja tietämyksen jakamisen esteitä muun muassa maantieteellisten etäisyyksien ja erilaisten kulttuurien vuoksi. Kansainvälisyys-aspektin lisäksi suuryrityksissä on myös usein enemmän taloudellisia ja henkilöresursseja uusien viestintäratkaisujen käyttöönottamiselle. Tämä mahdollistaa sen, että haastatelluista saadaan relevantteja esimerkkejä tutkielman aiheeseen liittyen. Koska tutkielma antaa esimerkkejä tietämyksen jakamisen esteistä ja niiden mahdollisesta poistamisesta online-videoiden avulla, haastateltaviksi valittiin yrityksiä joissa online-videot ovat jossain muodossa käytössä.

Tutkimusmenetelmänä pro gradussa käytetään puolistrukturoitua teema-haastattelua ja haastattelun sisällön kvalitatiivista analyysia. Teemahaastatteluiden analyysissa korostetaan haastateltavien antamia omia tulkintoja ja merkityksiä tutkittavalle kohteelle. (Hirsjärvi & Hurme, 1985.) Teemahaastattelun runkona toimivat etukäteen valitut teemat, jotka tässä pro gradussa ovat:

- Tietämyksen jakamisen esteet
- Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen ja online-videot

Pro gradun tarkoituksena ei ole olla yleistys siitä, kuinka online-videoita käytetään generisesti suomalaisissa suuryrityksissä tietämyksen jakamisessa. Haastateltavien yritysten määrä ja laatu antavat kuitenkin hyvän näkemyksen ja

aineiston tietämyksen jakamisen sekä online-videoiden mahdollisuuksien ymmärtämiselle. Tämä ymmärrys mahdollistaa sekä tietämyksen jakamisen nykytilan hahmottamisen että antaa indikaatioita siitä, mihin online-videot ja tietämyksenhallinnan kenttä ovat suuntaamassa.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Luvussa 2 tarkastellaan tietämyksenhallintaa sekä tietämyksen jakamista. Luvussa esitellään tietämyksenhallinnan ja tietämyksen jakamisen käsitteitä sekä tutkielman teoreettiset lähtökohdat. Samassa luvussa perehdytään myös datan, informaation sekä tietämyksen käsitteisiin ja linkitetään ne Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI- malliin. Tärkeää luvussa on myös sosiaalisen pääoman teoria, sekä yksilöllisen ja organisatorisen tietämyksen erojen esittely. Luku antaa kokonaisvaltaisen teoreettisen viitekehyksen tietämyksen hallinnan ja jakamisen tutkimusalueesta. Tämän jälkeen luvussa 3 perehdytään tarkemmin tietämyksen jakamisen esteisiin. Luvussa tutustutaan Igor Ansoffin teoriaan informaation suodattimista, joka toimii teoreettisena viitekehyksenä tutkielmassa. Tutkielmassa tietämyksen jakamisen esteet jaetaan organisatorisiin sekä yksilöllisiin esteisiin. Tämän lisäksi tietämyksen jakamisen esteitä tarkastellaan globaalista näkökulmasta. Luku 3 pyrkii antamaan laajan kuvan tietämyksen jakamisen esteiden kentästä sekä linkittämään tietämyksen jakamisen esteet luvussa 2 esiteltyihin sosiaaliseen pääomaan ja tietämyksen jakamisen käsitteisiin. Luvussa 4 käsitellään informaatioteknologiaa tietämyksen jakamisen mahdollistajana. Huomio kiinnitetään tässä luvussa informaatioteknologian tuomiin mahdollisuuksiin tietämyksen jakamisessa sekä onnistuneessa hallinnassa. Tämän lisäksi luvussa käsitellään online-videoita ja niiden nykytilaa kuluttajamarkkinoilla sekä yrityksissä. Luvun 4 päättää teorian yhteenveto, jossa kerrataan koko tutkielman teoriaosuus.

Luvussa 5 käydään läpi tutkielman empiirisen osuuden metodit ja tiedonkeruutavat. Luvussa esitellään myös valittu tutkimusmenetelmä ja kuvataan haastatteluaineiston analysointimenetelmät. Luku 6 keskittyy analysoimaan haastatteluista esiin tulleita tietämyksen jakamisen esteitä suomalaisissa suuryrityksissä. Luvussa käydään läpi millaisiin tietämyksen jakamisen esteisiin haastateltavat olivat törmänneet omassa työssään. Tämä osio on jaoteltu globaaleihin, organisatorisiin ja yksilöllisiin tietämyksen jakamisen esteisiin. Tietämyksen jakamisen esteiden jälkeen luku keskittyy online-videoiden hyötyihin ja haasteisiin. Tämän jälkeen luvussa keskitytään online-videoiden mahdollisuuksiin poistaa tietämyksen jakamisen esteitä. Luvussa 7 esitetään tutkielman pääatäntö ja johtopäätökset. Tämän lisäksi luvussa 7 kerrotaan vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen muodostetaan selkeä kuva saavutetuista tuloksista ja niiden merkityksistä. Tulokset suhteutetaan taustakirjallisuuteen ja arvioidaan tulosten merkitystä ja jatkokäytettävyyttä.

## 2 TIETÄMYKSENHALLINTA JA TIETÄMYKSEN JAKAMINEN

Tietämyksenhallinta voidaan nähdä prosessina, josta syntyy lisää arvoa organisaatiolle (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tällöin tietämys voidaan nähdä yrityksen omana pääomana, jota hyödynnetään liiketoiminnan tukemisessa. Tietämyksenhallinta määrittelee sen miten tätä pääomaa säilötään ja miten se saadaan jaettua. (Alavi & Leidner, 2001; Blair, 2002.) Tietämyksenhallinnan tarkoituksena on tukea organisaatiota kehittämään ydinsaamisalueitaan ja näin ollen kasvattamaan omaa tietämyspääomaansa (North & Kumta, 2014). Tärkein osa tietämyksenhallinnasta on sen jakaminen. Tietämystä voidaan jakaa esimerkiksi kirjoitetuissa teksteissä, kasvokkain käytävissä keskusteluissa sekä informaatioteknologisissa verkostoissa. (Cummings, 2004.)

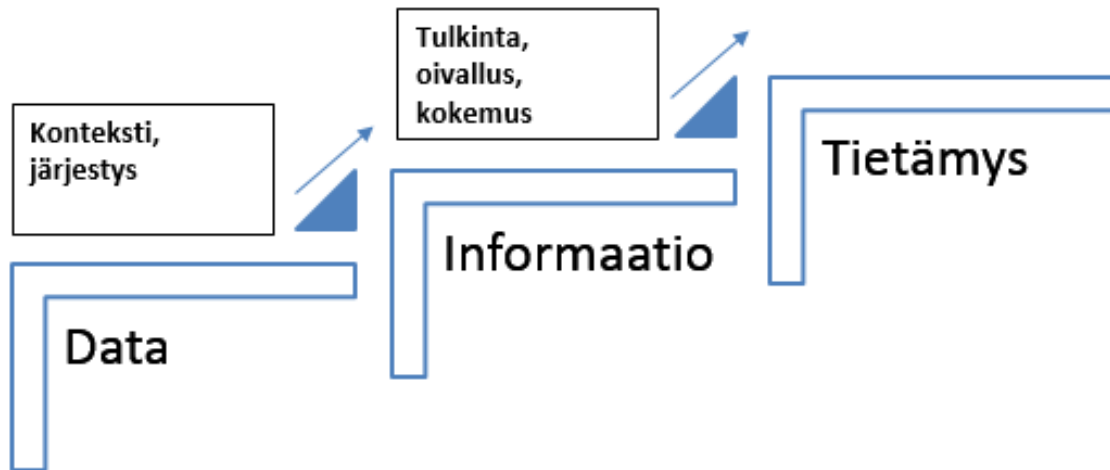
### 2.1 Data, informaatio ja tietämys

Tiedon käsite on mahdollista jakaa useampaan alakokonaisuuteen. Yleisimmin käytetään dataan (*data*), informaatioon (*information*) ja tietämykseen (*knowledge*) perustuvaa jaottelua. Datalla tarkoitetaan faktoja ja tietoa joka on numeerista. Kun dataa prosessoidaan, se muuttuu informaatioksi ja kun informaatio autentikoidaan, siitä tulee tietämystä. (Alavi & Leidner, 2001; Fahey & Prusak, 1998.)

Teoriakentällä ei ole täyttä yhteisymmärrystä siitä, miten kukin tiedon osa-alue määritellään ja kuinka osa-alueet suhteutuvat toisiinsa (Davenport & Prusak 1998). Erityisesti tietämyksen ja informaation välisistä käsitteistä on erilaisia tulkintoja. Esimerkiksi Nonaka (1994) on määritellyt informaation viestien virraksi ja tietämyksen informaatioksi, joka perustellaan yksilön uskomuksella. Toiset tutkijat uskovat taas siihen, että kaikki informaatio on tietämystä kuitenkin niin, että tietämystä voidaan pitää suurempana kokonaisuutena. Tällöin tietämyksen voidaan nähdä pitävän sisällään esimerkiksi informaation ja osaamisen (*know-how*) (Kogut ja Zander, 1992).

Jäsentelemätöntä, irrallisempaa ja objektiivisempaa informaatiota kutsutaan dataksi. Data on usein numeerista, mutta se voi esiintyä myös tekstien ja kuvien muodossa (Davenport & Prusak, 1998). Informaatio on prosessoitua dataa, johon sisältyy usein tulkinta tai viesti. Tämän koetaan tekevän informaatiosta dataa arvokkaampaa, koska sitä on jalostettu ja näin ollen siitä saadaan enemmän lisäarvoa (Thierauf, 2001). Informaatiosta pystytään muodostamaan myös syvempää tietoa, jota voidaan kutsua tietämykseksi. Tietämyksen muodostuminen on siis jatkojalostusprosessi, jossa informaatioon lisätään merkitystä (kuvio 1) (Pirttimäki, 2007). Davenport ja Prusak (1998) esittävät, että tietämys on paljon arvokkaampaa kuin pelkkä informaatio, koska

tietämystä voidaan käyttää paremmin päätöksenteon tukena. Tämä prosessi datasta tietämykseksi muuttaa objektiivisen informaation ymmärrykseksi, jota voidaan kutsua myös hiljaiseksi tietämykseksi (Nonaka & Takeuchi, 1995).



KUVIO 1 Datan ja informaation jatkojalostus. Mukailtu lähteestä (Pirttimäki 2007, 73)

Tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan tietämyksen ohjaamista ja hyödyntämistä liiketoiminnan tukena. Koko prosessin tarkoituksena on tarjota päätöksentekijöille mahdollisimman hyvää ja jalostunutta informaatiota, jota kutsutaan sen jalostuneisuuden vuoksi tietämykseksi. Tietämyksen hallitsemisen tekee vaikeaksi se, että se ei ole datan ja informaation tavoin aina näkyvillä.

## 2.2 Tietämyksenhallinta

Pablos (2004) on määritellyt tietämyksenhallinnan systemaattiseksi tietämyssurssien hallinnaksi. Pablosen (2004) mukaan tietämystä voidaan luoda, kerätä, organisoida, käyttöönottaa ja hyväksikäyttää. Tietämyksenhallintaa voidaan kuvailla myös tietämysvirraksi oikeille henkilöille oikeana hetkenä (Pablos, 2004). Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät tietämyksenhallinnan prosessiksi, jonka avulla pystytään synnyttämään ja lisäämään organisaation arvoa. Tietämystä voidaan tällöin pitää yrityksen intellektuellina pääomana, jonka merkitys liiketoiminnalle on suuri. Esimerkiksi markkinoilla erottautumiseksi ja tulevaisuuteen varautumiseksi tietämyksenhallintaa pyritään hyödyntämään kiinteänä osana yrityksen toimintaa (Mudambi, 2002). Tietämyksenhallinta määrittelee sen mitä tietoa tarvitaan, kuinka se säilötään ja kuinka tietämyksen jakaminen suoritetaan (Alavi & Leidner, 2001).

Globalisaation mukanaan tuoman lisääntyvän kilpailun myötä kuluttajien huomion saaminen on jatkuvasti vaikeampaa. Monet kansainvälisistä suuryrityksistä ovat tulleet tilanteeseen, jossa liiketoiminnan luonnetta on muutettava uusien innovaatioiden avulla, sillä kiristyneen kilpailun ja verkkokauppojen yleistymisen myötä kuluttajilla on yhä enemmän

valinnanvaraa (Wiig, 2012; Hargadon, 1998). Tämä on yksi esimerkki tilanteesta, jossa organisaatiot hallitsevat ja jakavat tietämystään mahdollistaakseen toimintaympäristön, jossa voidaan luoda kilpailuetua. Tietämyksenhallinnan päämääränä on organisaation informaatioressurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen päätöksenteon tukena (Choo, 1998; Davenport & Probst, 2002).

### 2.3 Tietämyksen jakaminen

Tietämyksen jakamisella tarkoitetaan yksilöille ja organisaatiolle kerääntyneen käsitellyn tiedon levittämistä toisille, jotta hiljainen ja eksplisiittinen tieto saataisiin muiden organisaation jäsenten käyttöön (Wang & Noe, 2010). Tietämystä voidaan jakaa kirjoitetuissa teksteissä, kasvokkain käytävissä keskusteluissa sekä erilaisissa informaatioteknologian kanavissa ja verkostoissa, jotka on suunniteltu tietämyksen jakamiseen (Cummings, 2004; Kalling & Styhre 2003).

Tietämyksen jakaminen on tietämyksenhallintaprosessin yksi tärkeimmistä osista (Bock & Kim, 2002; Cabrera & Cabrera, 2002). Van Den Hooff ja Huysman (2009) pitävät erityisen tärkeänä, että organisaatiossa sijaitsevaa sosiaalista pääomaa jaetaan työympäristössä mahdollisimman tehokkaasti. Työympäristö, jossa tietoa jaetaan sulavasti ja jossa yksilöillä on mahdollisuus luoda uutta tietämystä pidetään hyvänä organisaation kehittymisen kannalta (Huong, Suh & Koo, 2011). Tehokas tietämyksen jakaminen mahdollistaa työntekijän sosiaalisen pääoman valjastamisen organisaation toiminnan tueksi (Bock & Kim, 2002; Hendricks, 1999).

Tietämyksen jakamisprosessin aikana on mahdollista, että osa tietämyksestä katoaa. Tietämyksen jakajan ja vastaanottajan välillä tapahtuu tietämyspoistumaa (Hendricks, 1999). Mudambi (2002) pitää tärkeänä sitä, että organisaatio pyrkii poistamaan lähetysvajeita informaatioteknologian keinoin. Tämän lisäksi kasvokkain käytävät keskustelut ja ryhmäpohjaiset työskentelytavat estävät lähetysvajeiden syntymistä. Monipuoliset kommunikointityökalut saattavat vaatia taloudellisia investointeja, mutta niiden avulla pystytään pienentämään tietämyspoistumaa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Organisaatioiden onkin usein tasapainoiltava suurten kustannusten ja tietämyksen jakamisen hyötyjen välillä (Mudambi, 2002). Viestintäinfrastruktuuria rakennettaessa on huomioitava, että kanavat soveltuvat juuri oman organisaation tietämyksen jakamisen tarpeisiin.

### 2.4 Tietämyksen eri muodot

Tietämys voidaan jakaa kahteen osaan: hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietämykseen. Alkuperäisen teoreettisen jaon näihin kahteen eri tietämyksen lajiin on tehnyt Polanyi (1966). Hänen teoriansa mukaan tiedämme yksilöinä enemmän kuin

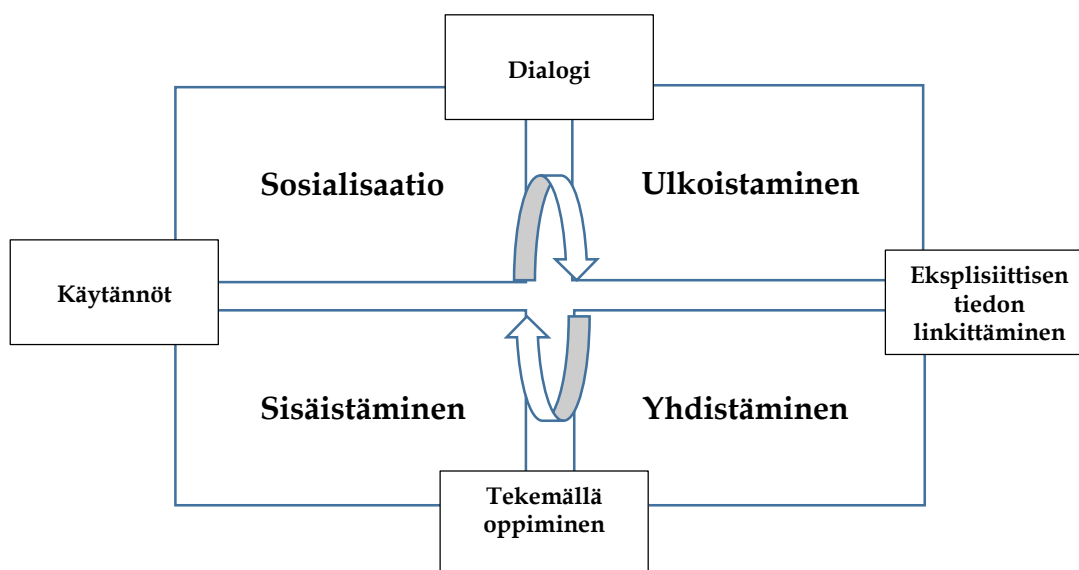
pystymme ilmaisemaan. Hiljainen tieto nähdään usein kokemusperäisenä, alitajunnaisena ja verbaalisesti vaikeasti kuvailtavana. Se ymmärretään myös erilaisina näkemyksinä ja aavistuksina, joiden ilmi tuominen tuottaa usein yksilölle haasteita. Toinen tietämyksen laji on eksplisiittinen tietämys, joka on muodollista ja systemaattista. Eksplisiittisen tietämyksen tunnuspiirteitä ovat ilmaistavuus, siirrettävyys ja helppo käsiteltävyys. Eksplisiittinen tieto on ilmaistavissa helposti numeroina, sanoin tai kaavioin. Helppo ilmaistavuus tukee tiedon mutkatonta siirrettävyyttä ja käsiteltävyyttä. (Polanyi, 1966.)

Tietämys voidaan nähdä yksilön tai yhteisön omistamana (Cook & Brown, 1999). Yhteisön omistama organisatorinen tietämys voi olla osa organisaation prosesseja ja rutiineja. Organisaation yksilöt pitävät kuitenkin yllä näitä rutiineja. Tsoukas (1996) määrittelee organisaatiot tietämysjärjestelmiksi, joissa on mahdoton hahmottaa tietämystä yhtenä kokonaisuutena. Tämä johtuu siitä, että tietämys ja sen merkitys organisaatiolle elää jatkuvassa muutostilassa (Tsoukas, 1996). Boerin (2005) mukaan organisatorinen tietämys koostuu verkostojen omistamasta sosiaalisesta pääomasta ja sosiaalisista siteistä. Kimmerle, Cress ja Held (2010) pitävät organisatorista ja yksilöllistä tietämystä toisiaan tukevinä entiteetteinä eivätkä usko siihen, että niitä pitäisi käsitellä täysin erillisinä.

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä yhteisön tai organisaation yhteiseksi pääomaksi, jolla yritykset pyrkivät kilpailemaan markkinoilla (Putnam, 1993). Sosiaalisen pääoman lähtökohta on se, että organisaation sosiaalisissa verkostoissa ja suhteissa varastoidaan tietämystä. Yksi tärkein sosiaaliseen pääomaan liittyvä asia on luottamus. Jos organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapääri, vuorovaikutukseen liittyvien riskien koetaan vähenevän ja tietämyksen jakaminen helpottuu. (Putnam, 1993.)

## 2.5 Tietämyksen hankkiminen (SECI-malli)

Tietämyksessä yhdistyvät hiljainen sekä eksplisiittinen tietämys. Nonakan ja Takeuchin (1995) teorian mukaan niitä ei voida erottaa toisistaan kokonaan, sillä tietämys muuntautuu hiljaisesta eksplisiittiseksi ja toisaalta eksplisiittisestä hiljaiseksi. Nonaka ja Takeuchi näkevät tietämyksen eri lajit toistensa komplementteina. Tiedon luominen voidaan nähdä spiraalimaisena prosessina, jossa hiljainen tietämys ja eksplisiittinen tietämys sulautuvat yhdeksi (Nonaka, 1991). Nonaka ja Konno (1998) kutsuvat tätä spiraalimaista tietämysprosessia SECI-malliksi (kuviot 2). Malli kuvaa prosessiin neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization).



KUVIO 2 SECI-malli (Nonaka & Konno, 1998, 60)

Ensimmäinen taso on sosialisaatio, jossa hiljainen tietämys muuttuu yksilöiden kanssakäymisen myötä eksplisiittiseksi. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että hiljaista tietoa muutetaan erilaisten tekniikoiden avulla ymmärrettävään muotoon. Nonaka ja Takeuchi (1995) pitävät ulkoistamista yhtenä tärkeimpänä tiedon muuntautumisen osana, koska sen avulla pystytään luomaan uutta eksplisiittistä termistöä. Yhdistäminen tarkoittaa sitä, että eksplisiittisestä tiedosta tehdään monimuotoisempaa diffuusion ja kommunikoinnin kautta. Yhdistämisprosessiin kuuluu kolme vaihetta: kerääminen, levittäminen ja muokkaaminen (Nonaka & Konno, 1998). Näiden kolmen vaiheen avulla pystytään yhdistämään tietoja keskenään ja luomaan uutta ymmärrystä. Oppimiseen liittyvä sisäistämisprosessi tekee eksplisiittisestä tiedosta hiljaista. Esimerkiksi, jos suutari näyttää oppipojalleen, kuinka vetoketju kiinnitetään housuihin, muuntautuu suutarin hiljainen tietämys eksplisiittiseksi ja välittyy oppipojalle hiljaiseksi tiedoksi. Yritysten ja organisaatioiden on optimoitava tietämyksenhallinnan prosessit, jotta tieto liikkuu oikeana hetkenä oikealle henkilölle ja oikean sisältöisenä. Toimiva tietämyksenhallintaprosessi luo oikeanlaista osaamista ja ymmärrystä yrityksen toiminnan ja päätöksenteon tueksi.

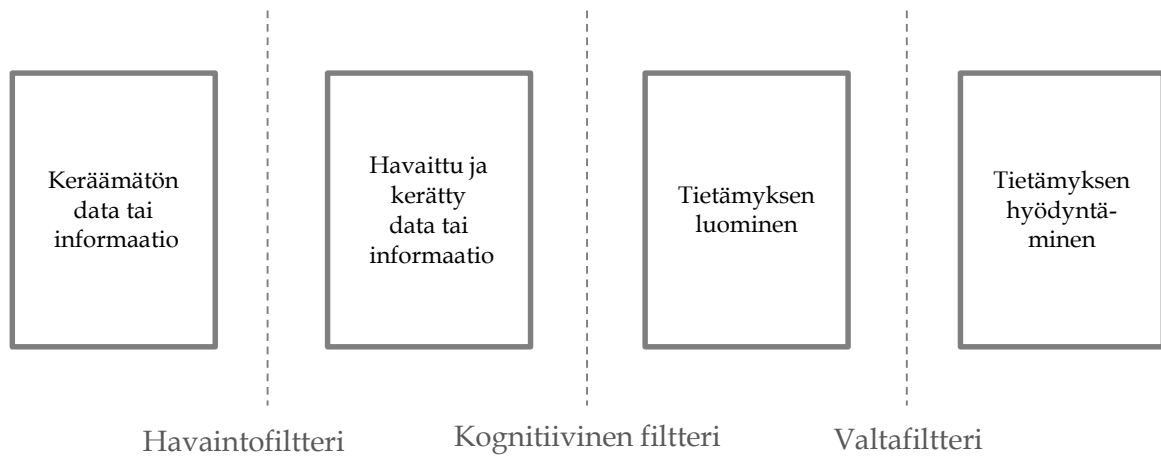


### 3 TIETÄMYKSEN JAKAMISEN ESTEET

Tietämyksen hallitseminen ja jakaminen voi olla monin tavoin ongelmallista. Ongelmat voivat liittyä esimerkiksi yksilöiden osaamiseen tai henkilökohtaisiin intresseihin, organisatorisiin rakenteisiin tai järjestelmiin tai maantieteellisiin tai kulttuurillisiin tekijöihin. Esimerkiksi joskus yksilöt haluavat pitää tietonsa itsellään, koska he uskovat tiedon lisäävän heidän omaa vaikutusvaltaansa. Tällaista toimintaa voi esiintyä esimerkiksi myyntiorganisaatioissa, joissa palkka perustuu provisioihin (Ardichvili, 2008). Tietämyksen jakamisen ongelmia kutsutaan tietämyksen jakamisen esteiksi ja ne esiintyvät organisaatioissa usein yhdistettyinä. Esimerkiksi pelko tietämyksen jakamista kohtaan ja epäluottamus organisaatiota kohtaan tietämyksen vastaanottajana toimivat usein yhdessä. Samoin suunnittelun puute, byrokratia sekä aika ja vaiva tiedon jakamien esteinä eskaloituvat usein toistensa vaikutuksesta. Tämä tekee tietämyksen jakamisen esteistä haastavia poistaa.

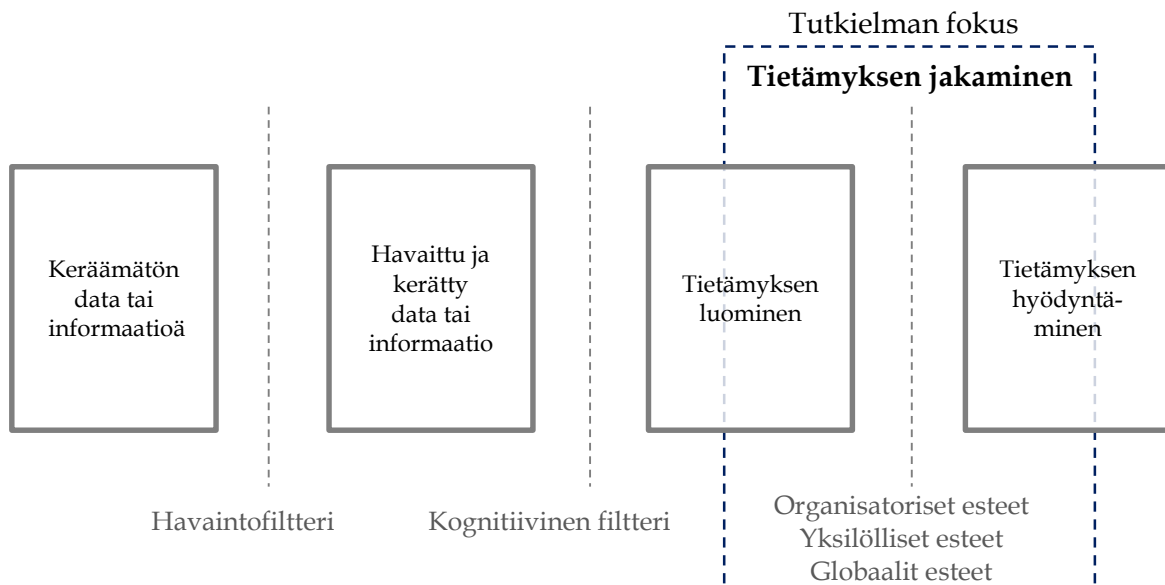
#### 3.1 Tietämyksen jakamisen esteiden viitekehys

Yksi tunnetuimmista tietämyksen jakamisen esteitä määritelleistä tutkijoista on Igor Ansoff. Ansoff (1984) kutsuu esteitä informaation suodattimiksi eli filttereiksi ja jakaa ne havaintofiltteriin, kognitiivisen filttiin ja valtafiltteriin (kuvio 3). Havaintofiltteri liittyy informaation havaitsemiseen ja siinä informaatiota suodattuu joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti tiedonkeruuvaiheessa. Informaatiota suodatetaan tarkoituksenmukaiseksi, jotta valtavista tietomassoista saadaan poimittua oleellinen. Osa informaatiosta suodattuu kuitenkin tahattomasti siksi, että olennaista tietoa ei löydetä tai osata luoda. Kognitiivinen filtti liittyy puolestaan tietämyksen muodostamiseen. Siinä pyritään luomaan merkityksiä kerätylle informaatiolle. Kognitiivinen suodattuminen voi kuitenkin olla negatiivista, jos olennaista informaatiota suodattuu pois siksi, ettei sen merkitystä ymmärretä. Tämä vaikeuttaa päätöksentekoa ja luo vääristyneitä käsityksiä, jotka pahimmassa tapauksessa jaetaan laajasti organisaation käyttöön. Kolmas eli valtafiltteri vaikuttaa siihen, miten yksilöille tai organisaatioissa muodostuneeseen tietämykseen reagoidaan. Se voi olla rakentunut organisaatorakenteisiin tai organisaatiokulttuuriin.



KUVIO 3 Tietämyksen filtrit (Ansoff,1984, 335)

Ansoffin tietämyksen muodostumisen filttäreitä käytetään usein strategioteoriassa ja sen soveltaminen tietämyksen hallinnan ja jakamisen kokonaisvaltaiseen prosessiin on vajavainen. Se yksinkertaistaa tietämyksen jakamisen esteet pelkään valtafilteriin, vaikka jakamisen esteet ovat tätä moninaisemmat. Kuviossa 4 Ansoffin (1984) mallia on kehitetty tietämyksen jakamisen teorialle kuvaavampaan muotoon. Kuva osoittaa samalla tämän tutkielman viitekeh്യksen, jossa fokus keskitetään tietämyksen jakamisen vaiheeseen ja sen erilaisiin esteisiin ja niiden purkamiseen informaatioteknologian ja erityisesti online-videoiden avulla.



KUVIO 4 Tutkielman viitekeh്യksen suhteessa Ansoffin tietämyksen filttäreihin

Tietämyksen jakamisen esteet jaetaan tässä tutkielmassa organisatorisiin, yksilöllisiin ja globaaleihin esteisiin. Jako perustuu yhdistelmään kolmesta eri

teoriasta. Chaudhry (2005) sekä BenMoussa (2009) ovat jaotelleet esteet yksilöllisiin ja organisatorisiin esteisiin ja Noll, Beecham ja Richardson (2010) ovat tutkineet globaaleita esteitä tietämyksen jakamiselle. Globaalit esteet on nostettu organisatoristen ja yksilöllisten esteiden rinnalle, koska tutkielmassa keskitytään suuryrityksiin, jotka yhtä lukuun ottamatta toimivat monikansallisesti.

## **3.2 Organisatoriset esteet**

### **3.2.1 Suunnittelun puute**

Tietämyksen jakamisessa ja hallitsemisessa on tärkeää, että tietämyksen jakamisen prosessi organisaation sisällä suunnitellaan tarpeeksi tarkasti. On tärkeää ymmärtää myös tietämyksenhallinnan tavoitteet, jotta niiden toteutumista pystytään seuraamaan sekä arvioimaan (BenMoussa, 2009). Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää millainen tietämys on tärkeää organisaatiolle (McCann & Syke, 2004). Tietämyksen hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että suunnittelussa ei vajota liian yleisiin olettamuksiin ja tavoitteisiin. Liian yleisiä attribuutteja on vaikea seurata ja raportoida niiden mahdollisista hyödyistä.

Tietämyksenhallinnan alalla keskitytään usein työntekijöiden tutkimiseen tietämyksen jakajina. Muut tietämyksen jakamisen mahdollistajat ovat jääneet vähemmälle huomiolle (BenMoussa, 2009). Tietämyksen jakamisen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon myös muut sidosryhmät kuten organisaation asiakkaat, kumppanit ja omistajat. Kun kaikki osapuolet otetaan huomioon, tietämyksenhallinnan suunnittelusta tulee ennakoitavampaa ja samalla pystytään tuottamaan asiakkaille enemmän lisäarvoa. Tietämyksenhallinnan suunnittelun perustana voidaan pitää sitä, että se palvelee organisaatiota mahdollisimman perusteellisesti nykyhetkessä ja tulevaisuudessa (Storey & Barnett, 2000).

### **3.2.2 Johtajuuden puuttuminen**

Johtajuuden puute tietämyksenhallinnassa voi luoda työympäristön, joka ei motivoi ihmisiä jakamaan hänelle kertynyttä tietotaitoa. Jos ihmisiä ei pystytä motivoimaan tietämyksen jakajiksi, tietämyksen jakamisen hyvistä kommunikaatiokanavista ei saada täyttä hyötyä. Suurin este motivaation löytämiselle on vääränlainen organisaatiokulttuuri, joka ei kannusta jatkuvaan tiedon jakamiseen (BenMoussa, 2009).

McDermott ja Dell (2001) painottavat tietämyksen jakamisen integroimista organisaation jokaiselle tasolle ja osaksi päivittäisiä rutiineja. Ilman pätevää johtajaa tämä tehtävä on hyvin haastava. Organisaation johdon on pyrittävä rakentamaan sellainen ympäristö, jossa henkilöstö on motivoitunut jakamaan

tietämystään. Motivaation lähteenä voidaan pitää esimerkiksi palkkiojärjestelmää (Riege, 2005).

Johdon tehtävänä on luoda ympäristö, jossa henkilöstö voi luottavaisin mielin ilman pelkoa jakaa tietämystään (De Vries, Van den Hooff & Ridder, 2006; Saleh & Wang, 1993). Yhtenä tietämyksen jakamisen esteenä voidaan Burešin (2003) mukaan pitää pyrkimystä välttää konflikteja. Hyvä johtaja rakentaakin työympäristön, jossa konfliktit kohdataan ja niistä opitaan. Samalla on pyrittävä säilyttämään avoin sekä läpinäkyvä tiedon jakamisen verkosto.

### 3.2.3 Byrokratia ja hierarkia

Monissa tapauksissa tietämyksen jakamisen esteenä on liian suuri byrokratian määrä (Disterer, 2001). Byrokratian eri tasot saattavat suodattaa tietoa ja samalla tietämyksen siirtymiseen menevä aika tasolta toiselle kasvaa liian suureksi. Tietojen suodattaminen saattaa muuttaa myös tiedon alkuperäistä sisältöä, jolloin vaarana ovat erilaiset väärinkäsitykset. Hierarkiat ja sisäiset säännöt voivat tehdä työympäristöstä paikan, jossa työntekijöiden on toimittava sääntöjen mukaan tilanteissa, joissa tietämyksen jakaminen edellyttäisikin sääntöjen rikkomista. Esimerkiksi organisaatiossa, jossa kehitysideoita tulee raportoida vain lähimmälle esimiehelle, tieto voi useasta eri syystä suodattua matkalla päätöksentekijälle tai potentiaaliselle tiedon hyödyntäjälle. (Disterer, 2001; Riege, 2005.)

Ylhäältä alaspäin kulkeva kommunikaatio voi luoda ympäristön, jossa koetaan, että tietämyksen jakamista ei arvosteta (Riege, 2005). Ratkaisuina tähän ovat kannustaminen alhaalta ylöspäin kulkevan kommunikaation lisäksi lateraaliseen kommunikointiin eli tiedon jakamiseen vertaisten kesken (Spillan, Mino & Rowles, 2002).

Byrokratiaa voi vähentää myös toimivilla tietojärjestelmillä ja viestintäinfrastruktuurilla. Alavi ja Leidner (2001) pitävät tietämyksenhallinnan järjestelmiä erityisen tärkeinä tietämyksen jakamisessa ja byrokratian vähentämisessä. Toisaalta toimimattomat ja käytettävyydeltään haastavat tietojärjestelmät voivat kasvattaa byrokratian määrää ja tuoda kommunikointiin lisää haasteita organisaation eri tasojen välille.

### 3.2.4 Informaatioteknologia

Sen lisäksi, että informaatioteknologialla pystytään poistamaan tietämyksen jakamisen esteitä, informaatioteknologia pystyy myös itse toimimaan tietämyksen jakamisen esteenä (McCann & Syke, 2004). Jos tietämyksen jakaminen suoritetaan järjestelmillä, jotka tuottavat vaikeasti ymmärrettävää tuotosta, informaatioteknologiasta voi muodostua este. Myös epärealistiset odotukset informaatioteknologiasta toimivat tietämyksen jakamisen esteinä. Jokaisen organisaation on löydettävä omiin tarpeisiinsa sopivat informaatioteknologiset ratkaisut. Oikean infrastruktuurin rakentaminen ja oikeanlaisten resurssien tarjoaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden

perustaa menestyvä pohja tietämyksen jakamiselle (Schlegmilch & Chini, 2003). Viestintäinfrastruktuurin pystyttämiseen ja ylläpitämiseen on annettava resursseja, jotta tietämyksen jakaminen onnistuu (De Long & Fahey, 2000). Teknologian avulla ei pystytä yksinään saamaan ihmisiä jakamaan tietämystä. Tähän tarvitaan kokonaisvaltaista ratkaisua, jossa otetaan huomioon ihmiset, organisaatorakenteet ja prosessit.

### **3.3 Yksilölliset esteet**

Tietämystä ei voida pitää vapaasti jaettavana hyödykkeenä. Se on sidottu tiukasti yksilöiden omaan haluun levittää omaa tietämystään. Tietämyksen jakamiseen tarvitaan aina kaksi osapuolta; tietämyksen jakaja sekä toinen osapuoli, joka haluaa omaksua hänelle suunnattua tietoa. Yksilöllisten esteiden ratkaiseminen onkin avainasemassa onnistuneessa tiedon ja ymmärryksen jakamisessa.

#### **3.3.1 Kommunikaatio**

Heikko kommunikaatio on yksi tietämyksen jakamisen esteistä (Bureš, 2003). Se voi johtua useista eri syistä, kuten heikoista vuorovaikutustaidoista, organisaatiokulttuurista, yksilön asenteesta tai tottumuksista. Esimerkkinä yksilöllisestä kommunikointiongelmasta voidaan pitää tilannetta, jossa yksilö omaa paljon yritykselle tärkeää tietämystä jota hän haluaisi jakaa, mutta ei pysty pukemaan ajatuksiaan oikeassa tilanteessa sanoiksi. Toisaalta toinen henkilö voi olla niin epämotivoitunut työstään, ettei koe tarpeelliseksi kehittää organisaatiota ja jakaa omaa tietotaitoaan muille. Tällaisia piittaamattomuuden aiheuttamia ongelmia on hyvin haastava lähteä muuttamaan tai poistamaan informaatioteknologian avulla. (Riege, 2005.)

Organisatorisessa mielessä heikolla kommunikaatiolla tarkoitetaan toimimattomia kommunikointikanavia. Kommunikointikanavilla tarkoitetaan esimerkiksi informaatioteknologialla tuotettuja järjestelmiä, kuten videoneuvotteluohjelmistoja, sähköpostipalveluja tai yrityksen intranettia. Näiden avulla organisaatio pystyy luomaan edellytyksiä menestyksekkäälle tietämyksen jakamiselle, mutta jos yksilö ei halua kehittyä hyvistä kommunikointiväylistä huolimatta, informaatioteknologian mahdollisuudet tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa vähenevät. Organisaatiolla on silti mahdollisuus järjestää esimerkiksi koulutuksia, joissa yksilöillä on mahdollisuus oppia kommunikointitaitoja. (Bureš, 2003; Riege, 2005.)

#### **3.3.2 Aika ja vaiva**

Toinen yleinen este tietämyksen jakamiselle on ajan puute. Tämä perustuu hyvin usein olettamukselle, että tietämyksenhallinta ei kuulu osaksi päivittäistä toimintaa vaan se on jotain ylimääräistä, joka hoidetaan jos aikaa riittää. O'Dellin

ja Graysonin (1998) mukaan organisaation johto saattaa olla perillä tietämyksen jakamisen hyödyistä, mutta toimeenpanossa saattaa ilmetä ongelmia ajan puutteen vuoksi. Ajan puute sekä tietämyksen haltijalla että vastaanottajalla vaikeuttaa tietämyksenjakamisprosessia. Organisaation tehtävänä on tehostaa toimintatapoja ja kommunikointia, jotta tietämyksenjakamisprosessi nopeutuu. Ajan puutetta voi lieventää toimivilla kommunikointikanavilla, jotka ovat nopeita ja vuorovaikutteisia. Tällainen kanava voi olla vaikkapa organisaation sisäinen wiki-kirjasto. Ajanpuutetta on mahdollista vähentää myös välillisesti, jolloin muita organisaation tehtäviä tehostetaan informaatioteknologialla. (O'Dell & Grayson; Riege, 2005.)

### 3.3.3 Pelko ja luottamus

Pelkoa voi esiintyä esteenä tietämyksen jakamiselle esimerkiksi tilanteissa, joissa yksilö pelkää menettävänsä kasvonsa, koska ei saa haluamaansa tunnustusta työstään omilta kollegoiltaan tekemästään tietämyksen jakamisesta. Kilpailuedun menettäminen toisiin nähden voidaan nähdä myös hyvänä esimerkkinä pelosta jakaa omaa tietämystään. Esimerkiksi kansainvälisessä yhtiössä, jossa yrityksen toimintoja siirretään toisiin maihin, voi tietämyksen jakamiselle ilmetä esteitä mahdollisen oman työpaikan puolesta koettavan pelon takia. (Barson, 2000; Lelic, 2001; Noll ym., 2010.)

Molemminpuolinen luottamus on tärkeää pelkotilojen vähentämisessä. Luottamus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan – yksilölliseen ja organisatoriseen luottamukseen. Yksilöllinen luottamus perustuu yksilöiden väliseen luottamukseen tilanteessa, jossa tietämys siirtyy henkilöltä toiselle (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Organisatorinen luottamus perustuu organisaation kykyyn toimia luotettavana tietämyksen jakamisen paikkana (Ardichvili, 2008). Luottamus on yksi tietämyksen jakamisen suurimmista haasteista, sillä suurin osa ihmisistä ei jaa tietämystään ilman luottamuksen tunnetta vastaanottajaa kohtaan (Barson, 2000; De Long & Fahey, 2000; Riege, 2005). Pelko omasta työpaikasta ja kilpailuedun menettämisestä kollegoille ajaa yksilöt tilanteeseen, jossa luottamuksen saaminen ja antaminen on hyvin haastavaa.

## 3.4 Globaalit esteet

Yhä kansainvälisemmin toimiva verkostoitunut toimintaympäristö tuo kansainvälisille yrityksille uudenlaisia haasteita tietotaidon välittämisessä maasta ja yksiköstä toiseen. Osa globaaleista tietämyksen jakamisen esteistä on punoutunut yhteen Chaudryn (2005) ja Riegen (2005) esittelemien yksilöllisten ja organisatoristen ongelmien kanssa. On huomattava, että vaikka tietämyksen jakamisen esteitä listataan tässä luvussa erikseen globaalissa kontekstissa, ne ovat lähes poikkeuksetta linkittyneitä toisiinsa vähintään välillisesti.

Kansainvälisesti toimivat yritykset palkkaavat päteviä työntekijöitä ulkomailta ja siirtävät toimintojaan yhä enemmän sinne, missä työn saa teetettyä halvemmalla. Kaikkea tätä toimintaa tukee viestinnän helpottuminen esimerkiksi informaation teknologian ja mobiiliratkaisujen avulla (Noll ym., 2010). Globaali näkemys on tuotu osaksi tätä tutkielmaa, koska tietämyksen jakaminen tapahtuu usein globaalissa ympäristössä ja suurin osa haastatelluista yrityksistä toimii kansainvälisesti.

### 3.4.1 Kulttuuri ja kieli

Erilaisten kulttuurien kohtaaminen nähdään usein esteenä tietämyksen jakamiselle. Moninainen kulttuuriympäristö voi olla haasteellinen ympäristö rakentaa tietämyksen jakamisen kanavia, sillä muun muassa tavat, prosessit, kieli, kulttuuri ja järjestelmät vaihtelevat eri alueiden välillä. Organisaatio-kulttuurit jakautuvat useisiin alakulttuureihin, joiden vastaanottavuutta uudelle tiedolle on vaikea ennakoita. (McDermott & O'Dell, 2001.)

McDermottin ja O'Dellin (2001) mukaan yrityskulttuurin määrittely lähtee arvoista, filosofiasta ja tehtävästä. Organisaation kulttuurin määrittelevät arvojen, filosofian ja tehtävän lisäksi sen rakenne ja ulkoasu. Jopa rakennukset ja toimistotilat voivat kertoa millainen kulttuurinen pohja tietämyksen jakamiselle on olemassa. Esimerkiksi avoimet toimistotilat tai eri yksiköiden välinen fyysinen etäisyys luovat pohjan kanssakäymiselle.

Tietämyksen jakaminen on usein helpompaa, jos kohtaavat kulttuurit ovat samankaltaisia. Esimerkiksi kieliongelmat ratkeavat helpommin näissä tapauksissa. Jos yhteistä kieltä ei löydy, on kieli siinä tapauksessa määriteltävä työnantajan puolesta. Tällöin työkieleksi valikoituu usein yksi universaali kieli kuten englanti. Myös Bureš (2003) näkee kielen käytön niin organisatorisena kuin globaalinkin ongelmana ja pitää monien kielten käyttöä sekavana käytäntönä, joka johtaa väärinkäsityksiin. Tärkeää on sopia yhdestä käyttökielestä esimerkiksi dokumenttien osalta.

Jos kulttuurit ovat hyvin erilaiset, on olemassa mahdollisuus sille, että yksilöiden toimintaa ohjaavat ennakkoluulot, jolloin epäselvyydet toisen ihmisen lähtökohdista saattavat aiheuttaa ongelmatilanteita ja väärinkäsityksiä. Kulttuurien välisiä esteitä ja kieleen liittyviä ongelmia esiintyy kansallisella tasolla melko vähän, mutta globaalisti toimivissa yrityksissä tätä näkökulmaa ei voi jättää huomiotta (Riege, 2005). On hyvä, että työnantaja perehdyttää osapuolet toistensa kulttuureihin. Tärkeää on myös antaa yksilöille mahdollisuus tutustua, rikkoa raja-aitoja sekä murtaa ennakkoluuloja (Noll ym., 2010). Kulttuurien välisten esteiden vähentäminen on hyvin ihmislähtöistä, mutta informaatioteknologia avulla voidaan mahdollistaa kohtaamisia, sujuvoittaa viestintää ja yhtenäisiä toimintatapoja. Esimerkkeinä videomuotoiset neuvottelut tai yhtenäiset asiakkuudenhallintajärjestelmät ja niihin liittyvät käytännöt.

### 3.4.2 Maantieteellinen etäisyys ja infrastruktuuri

Maantieteellisen etäisyyden ollessa suuri on todennäköistä, että suurin osa keskusteluista käydään videoneuvotteluin tai muiden teknologisten ratkaisujen avulla. Tilanne, jossa joudutaan tukeutumaan paljon teknologian apuun, on kestämaton, jos viestintäinfrastruktuuri ei ole kunnossa. Luottamuksen rakentaminen vaikeutuu ilman kasvokkain käytävää keskustelua. Toimivat informaatioteknologian sovellukset voivat kuitenkin auttaa tietämyksen jakamisessa globaalissa ympäristössä (Riege, 2005).

Tiedon siirtäminen eri yksiköiden välillä on yksi tietämyksenhallinnan tehtävistä organisaatiossa, jossa on toimintoja ympäri maailmaa. Hiljainen tieto katoaa eksplisiittistä tietoa helpommin (Roberts, 2000), joten se tulee asettaa erityisasemaan, jotta sitä pystyttäisiin saamaan globaalisti eri yksiköiden käyttöön. Tällaisissa tilanteissa infrastruktuurin on oltava kunnossa. Huono infrastruktuuri voi johtaa siihen, että viestintä vähenee, mikä saattaa johtaa ennakkoluuloihin ja siihen, että luottamus osapuolten välillä vähenee. Hyvällä viestintäinfrastruktuurilla ja informaatioteknologian avustuksella maantieteellistä etäisyyttä pystytään kaventamaan.

Tietovuotoa tapahtuu usein huomattavasti enemmän, jos yhteydenpito tapahtuu ainoastaan teknologisin apuvälinein (Noll ym., 2010). Tietovuodolla tarkoitetaan tietojen leviämistä ulkopuolisten käsiin.



## 4 TIETÄMYKSEN JAKAMINEN INFORMAATIOTEKNOLOGIALLA

Informaatioteknologiaa voidaan pitää tärkeänä osana tietämyksen jakamista. Tämä korostuu etenkin globaalissa ympäristössä, jossa tietämyksen jakamisen esteet liittyvät usein siihen, että ihmiset ovat fyysisesti kaukana toisistaan (Lang, 2001). Informaatioteknologian avulla pystytään auttamaan ja tehostamaan tietämyksen jakamista ja poistamaan joitain perinteisiä tietämyksen jakamisen esteitä. Tämän vuoksi informaatioteknologian käyttö on hyvä integroida osaksi tietämyksenhallintaa ja tietämyksen jakamisen strategiaa (Mirghani, Stankosky & Murray, 2006). Informaatioteknologian käyttäminen voi kuitenkin tuoda mukanaan omia jakamisen esteitä yksilöllisten ja organisatoristen esteiden lisäksi (Riege, 2005). Tämän vuoksi informaatioteknologiaa ei pitäisi pitää ainoana välineenä tietämyksen jakamisessa.

### 4.1 Tietämyksenhallinnan prosessit ja informaatioteknologia

Tietämyksenhallinnan prosessit ovat monisyisiä, minkä vuoksi prosessien kuvaamiselle on myös monia eri tapoja. Tämän tutkielman viitekehyksenä käytetään Sangin ja Hongin (2002) määritelmää, joka jakaa tietämyksenhallinnan prosessin neljään eri vaiheeseen. Informaatioteknologian rooli on toimia tukena eri vaiheille prosessia.

Ensimmäisessä vaiheessa informaatioteknologiaa voidaan hyödyntää muun muassa datan etsimisessä, säilyttämisessä sekä dokumenttienhallinnassa. Tietämyksen hankkimisen osio sisältää Sangin ja Hongin (2002) mukaan hankkimisen lisäksi myös tietämyksen säilyttämisen. Usein vaiheessa yksi ei kuitenkaan vielä puhuta tietämyksestä vaan kyseessä on vielä jalostamaton data tai korkeintaan informaatio (Sang & Hong, 2002).

Kun data on hankittu ja säilötty, sitä aletaan kehittää vaiheessa kaksi. Informaatioteknologian avulla dataa voidaan esimerkiksi louhia suuresta määrästä dataa. Tällöin puhutaan niin sanotusta big datasta, jossa yritetään etsiä relevanttia tietoa organisaation ja liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Big data on erittäin suurten tietomäärien etsimistä, jakamista, säilyttämistä, analysointia ja esittämistä tietotekniikkaa hyödyntäen (Hilbert, 2013) Big datan kerääminen ja hyödyntäminen vaativat kehittyneitä tietojärjestelmiä. Suosituimmat big data teknologiat ovat tällä hetkellä Hadoop, Hive, Pig ja WibiData.

Alavin ja Leidnerin (2001) ajatus siitä, että "Hoards of information are of little value" eli informaation valtavalla määrällä ei ole paljoa arvoa, vaikuttaa ainakin big datan suhteen olevan vanhentunut. Toki on selvää, että suuresta informaatiomassasta on pystyttävä suodattamaan olennainen tai kuhunkin tarpeeseen vastaava tulos tai kiteytys. Parempi kuvaus voisi siis olla: "Hoards of information are of great value in creating meaningful knowledge through big

data analysis.” Suurista informaatiovirroista saatava hyöty-kulusuhde on vielä usein toimialakohtainen. Esimerkiksi suuren volyymin vähittäiskaupat hyötyvät big datan tuomasta asiakasinformaatiosta huomattavasti, pienempien volyymien markkinoihin verrattuna.

Kaikki vaiheeseen kaksi liittyvä tietämyksen jakaminen ei kuitenkaan tapahdu suurten informaatiovolyymien tai big datan analysointijärjestelmien kautta. Paljon yleisempää onkin käyttää erilaisia Business Intelligence tai Market Intelligence järjestelmiä tiedon keräämiseksi, säilyttämiseksi ja tämän tiedon kehittämiseksi eli tietämyksen jalostamiseksi. Business Intelligence järjestelmät käsittelevät usein yrityksen sisäisiä tai mikrotoimintaympäristön tekijöitä, kuten tulo- ja menovirtoja, kilpailijakentän muutoksia tai asiakkaisiin liittyviä asioita. (Davenport & Harris 2007; Knip & Fleisher 2005.) Market Intelligence järjestelmillä puolestaan käsitellään useammin myös makrotoimintaympäristön tekijöitä, kuten poliittisia, sosiaalisia tai taloudellisia tekijöitä ja pyritään hahmottamaan niistä yrityksen päätöksenteolle olennaista tietämystä (Hedin, Hirvensalo & Vaarnas, 2011).

Tietämyksen kehittämiseen ei kuitenkaan aina tarvita kehittyneitä MI-, BI- tai big data -järjestelmiä. Yritysten on mahdollista luoda kerätystä informaatiosta merkityksellisempää myös erilaisten kollaboraatiojärjestelmien kuten intranetin ja Yammerin kautta. Olennaista on, että kerätyn tiedon äärellä on mahdollista keskustella ja näin ollen jalostamaan sitä eteenpäin. Tähän soveltuvat myös useat sosiaalisen median kanavat kuten Facebookin ryhmät tai Twitterin keskusteluketjut.

Kun informaatiosta on jalostettu tietämystä, on seuraavaksi tietämys jaettava. Tässä informaatioteknologialla on suuri rooli. Tämä vaihe prosessia on tämän tutkielman keskiössä. Tietämystä voidaan jakaa informaatioteknologian kanavien kautta teksti, kuva tai videomuodossa. Näistä videomuotoinen jakaminen on kaikista lähinnä perinteistä kasvokkain tehtävää tietämyksen jakamista. Tietämyksen jakamiseen soveltuvia informaatioteknologian kanavia ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, yhteinen verkkolevy, kotisivut, extranet, sisäiset ja ulkoiset sosiaalisen median kanavat ja muut sähköiset ja online-muotoiset tiedotus- ja markkinointiväylät. On erittäin tärkeää, että kerätylle ja jalostetulle tietämykselle tarjotaan paikka, jossa organisaatioiden jäsenten on helppo omaksua tietämystä ja hyödyntää sitä omassa työssään. Myös käytettävyyden on oltava näissä järjestelmissä korkealla tasolla, jotta mahdollisimman moni organisaation jäsen saadaan hyödyntämään siellä olevaa tietoa. (Sang & Hong, 2002.) Kuviossa 5 on käyty läpi tarkemmin tietämyksen hallinnan prosessia informaatioteknologian näkökulmasta.

<p>TIETÄMYKSEN HANKKIMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Julkiset tietokannat</b> (Sang &amp; Hong, 2002; Alavi &amp; Leidner, 2001)</li> <li>• <b>Yrityksen omat tietokannat</b> (Mirghani, Stankosky &amp; Murray, 2006; Stankosky, 2005)</li> <li>• <b>Informaatiotoimittajat</b> (Mirghani, Stankosky &amp; Murray, 2006; Stankosky, 2005)</li> <li>• <b>Dokumenttienhallintajärjestelmät</b> (Mirghani, Stankosky &amp; Murray, 2006; Stankosky, 2005)</li> <li>• <b>Tiedonhakukoneet</b> (Mirghani, Stankosky &amp; Murray, 2006; (Stankosky, 2005)</li> </ul>
<p>TIETÄMYKSEN KEHITTÄMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Business Intelligence ja Market Intelligence järjestelmät</b> (Pirttimäki, 2007; Hilbert, 2013)</li> <li>• <b>Yrityksen sisäiset interaktiiviset kollaboraatio-järjestelmät: esim. Intranet, Yammer</b> (Bughin, 2007)</li> <li>• <b>Sosiaalisen median kanavat: esim. Facebookin ryhmä, Twitter</b> (Bughin, 2007)</li> </ul>
<p>TIETÄMYKSEN JAKAMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Yrityksen sisällä: teksti, kuva tai videomuodossa esimerkiksi Intranetissä, sisäisessä sosiaalisessa mediassa, sähköpostitse</b> (Sang &amp; Hong, 2002; Boer, 2005)</li> <li>• <b>Yrityksestä ulospäin: teksti, kuva tai videomuodossa esimerkiksi yrityksen koti-sivuilla tai muissa sähköisissä tiedotuskanavissa</b> (Sang &amp; Hong, 2002; Boer, 2005)</li> </ul>
<p>TIETÄMYKSEN HYÖDYNTÄ- MINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Edellä mainitut tietämyksen jakamisen alustat</b> (Sang &amp; Hong, 2002; Boer, 2005)</li> <li>• <b>Automatisoidut tai manuaaliset päätöksentekoa tukevat järjestelmät</b> (Pirttimäki, 2007; Hilbert, 2013)</li> </ul>

KUVIO 5 Tietämyksenhallinnan prosessi ja informaatioteknologia

Huysman ja Wulf (2006) ovat tutkineet informaatioteknologian roolia tietämyksen jakamisessa ja tutkimuksen mukaan informaatioteknologian käyttö lisää halua tietämyksen keräämistä ja jakamista kohtaan. Informaatioteknologialla nähdään olevan kaksi vaikutusta tietämyksen jakamiseen: tehokkuusvaikutukset ja sosiaaliset vaikutukset. Tehokkuusvaikutukset tarkoittavat sitä, että informaatioteknologia voi tehdä viestinnästä nopeampaa, vaikuttavampaa ja helpompaa. Huysman ja Wulf (2006) mainitsevat

esimerkkinä tehokkuusvaikutuksista muun muassa mahdollisuuden olla fyysisesti eri paikassa keskusteltavan henkilön kanssa sekä mahdollisuuden varastoida kollektiivista tietoa helposti haettavaan muotoon. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi pilvipalveluita, jonne on helppo varastoida tietoja koko organisaation käyttöön. Myös Tohidinia ja Mosakhani (2010) ehdottavat systemaattista informaatioteknologian hyväksikäyttöä etenkin tietämyksen-jakamisprosessien tehostamiseksi. Heidän mukaansa kaikkien organisaation tasojen on oltava mukana tietämyksenhallinnan järjestämisessä, jotta järjestelmästä saataisiin mahdollisimman toimiva.

Informaatioteknologian sosiaaliset vaikutukset liittyvät ryhmän sosiaaliseen ilmapiiriin. Sosiaalinen ilmapiiri voidaan nähdä keinona vaikuttaa ryhmän halukkuuteen jakaa tietämystään. Informaatioteknologian sovelluksilla, kuten organisaation omalla sosiaalisella yhteisöllä, voidaan luoda tällainen sosiaalinen ympäristö. Ryhmän sisällä henkilöt voivat samaistua toisiinsa, joka johtaa siihen, että sosiaalinen ympäristö muuttuu kollektiivisemmaksi. Tämä on Huysmanin ja Wulfin (2006) mielestä yksi tietämyksen jakamisen mahdollistava tekijä. Tietämyksen jakamisen sosiaaliset vaikutukset liittyvät vahvasti myös sosiaaliseen pääomaan, joka esiteltiin luvussa 2. Huysmanin ja Wulfin (2006) tutkimus tukee samaa ajatusta siitä, että sosiaalinen ilmapiiri vaikuttaa tietämyksen jakamiseen ja sosiaalisen pääoman liikkeelle lähtemiseen on hyvin paljon kiinni yksilön omasta hyötyanalyysistä ja luottamuksen määrästä yhteisöä ja muita yksilöitä kohtaan.

Kuten todettu, tietämyksen hallinnan tavoitteena on parantaa yksilöiden ja yrityksen osaamista sekä mahdollisuuksia pärjätä muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksen kilpailukyvyyn nähdään mahdollistuvan onnistuneen päätöksenteon kautta (Fleisher & Bensoussan 2007). Jotta informaation keräämisestä ja kehittämisestä noussutta tietämystä voidaan hyödyntää päätöksenteossa, tulee se kommunikoida onnistuneella tavalla päätöksentekijöille. Tässä ovat apuna sekä kaikki kohdennetut edellä mainitut tietämyksen jakamisen kanavat että päätöksenteon helpottamiseen räätälöidyt tietojärjestelmät. Tällaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi projektinhallinnan tai strategian toteutumisen mittareita seuraavat automatisoidut järjestelmät, jotka lähettävät päätöksentekijälle tietoa kun siihen syötetyt sisällöt osoittavat, että sovitut raja-arvot ylittävät. Olennaisinta tietämyksen hyödyntämisessä kuitenkin on, että oikeat ihmiset saavat oikeaa tietoa ja oikeaan aikaan.

## 4.2 Online-videot ja tietämyksen jakaminen

### 4.2.1 Online-videot kuluttajamarkkinoilla

Online-videoiden määrä on lisääntynyt merkittävästi viime vuosien aikana (Cisco, 2013). Internetin leviäminen ja globaalit nopeat verkkoyhteydet ovat vauhdittaneet videoiden leviämistä ympäri maailman. Vuonna 2006 Google osti

online-videopalvelu YouTuben 1,6 miljardilla eurolla ja vuonna 2007 YouTubessa oli yhtä paljon liikennettä kuin koko Internetissä vuonna 2000 (YouTube, 2015).

Online-videomarkkinat ovat olleet olemassa kohta vuosikymmenen ajan. YouTuben lisäksi markkinoilta löytyy myös muita toimijoita kuten Vimeo ja Dailymotion. Videoiden ja katselukertojen määrä on ollut merkittävässä nousussa ja tällä hetkellä pelkästään Yhdysvalloissa 89 miljoonaa ihmistä katsoo päivässä 1,2 miljardia videota (ComScore, 2013). YouTubeen ladataan 60 tuntia videota minuutissa, eli tunti videota joka sekunti ja päivittäin YouTubessa katsotaan yli neljä miljardia videota (YouTube, 2015).

Cisco (2013) on ennustanut, että videoiden määrä kaikesta internet-liikenteestä on 55 prosenttia vuonna 2016. Online-videoiden käyttäjien määrän on myös uskottu tuplaantuvan vuoteen 2016 mennessä vuoteen 2013 verrattuna. Ennustuksen mukaan online-videoiden käyttäjiä on vuonna 2016 noin 1,5 miljardia (Cisco, 2013).

YouTube on kasvanut viime vuosien aikana suureksi toimijaksi myös Suomessa. YouTuben omien lukujen mukaan palvelu tavoittaa päivässä noin 50 prosenttia 15-29 vuotiaista suomalaisista (YouTube, 2015). Verrattuna esimerkiksi kaupallinen televisio tavoittaa samasta ikäryhmästä noin 51 prosentti. Suomessa palvelua käyttää joka päivä 1,2 miljoonaa ihmistä. (YouTube, 2015.)

YouTubesta ja muista online-videopalveluista on tullut vakava kilpailija perinteisille televisiokanaville. Googlen kuluttajabarometrin (YouTube, 2015) mukaan YouTube on Suomen kolmanneksi suurin kaupallinen tv-kanava. YouTuben suosion myötä perinteiset tv-kanavat niin globaalisti kuin Suomessakin ovat lisänneet videoiden määrää nettisivuillaan. Tämän lisäksi lähes jokaiselta toimijalta löytyy oma nettitelevisio.

#### **4.2.2 Online-videot yrityksissä**

Videoiden hyödyntämismahdollisuudet on huomattu viime vuosien aikana myös yrityksissä (Bughin, 2007; Kaltura, 2014). Videoita voidaan hyödyntää organisaatioissa muun muassa viestinnässä, markkinoinnissa sekä työntekijöiden kouluttamisessa. (Kaltura, 2014) Tässä tutkielmassa perehdytään erityisesti videoiden käyttömahdollisuuksiin tietämyksen jakamisessa yritysten sisäisessä viestinnässä.

Perinteisesti videot on nähty yrityksissä ammattimaisina video-produktioina, joiden tekemiseen palkataan videoalan ammattilaiset. Nykypäivänä videoiden hyödyntäminen on arkipäiväistynyt ja tilanne on muuttunut (Handley & Chapman, 2012; Kaltura, 2014). Videoiden kustannukset niin teknologian kuin työkalujenkin osalta ovat myös jatkuvasti pienentymässä. Tästä voidaan pitää esimerkkinä älypuhelimien ja tablet-laitteiden kasvavaa suosiota, jonka myötä kaikilla organisaation jäsenillä on videokamera sekä katselulaite mukana jatkuvasti. Tämän lisäksi videot voidaan jakaa helposti esimerkiksi

YouTuben kautta ja nopeat internetyhteydet varmistavat sen, että niiden katselu on sujuvaa ympäri maailman.

Yritysten videomarkkinoiden oletetaan kasvavan nykyisestä 13 miljardista 33 miljardiin vuoteen 2019 mennessä (Markets and markets, 2014). Muun muassa tarve on demand videoille ja teknologian parantuminen ovat suurimpia syitä miksi markkinan oletetaan kasvavan lähivuosina. VOD-videoilla (video on demand) tarkoitetaan järjestelmiä, joissa katselija pystyy valitsemaan ja katsomaan haluamansa materiaaliin haluamaansa aikaan. (Rizzuto & Wirth, 2002; Kaltura, 2014). Videoiden koetaan myös lisäävän markkinoinnin tehokkuutta. Esimerkiksi tuotetta koskeva nettisivu esiintyy noin 50 kertaa todennäköisemmin hakutulosten ensimmäisellä sivulla, jos se sisältää videomuotoista sisältöä (Digital Sherpa, 2014). Lisäksi noin 75% käyttäjistä siirtyy markkinoijan nettisivulle katsottuaan videon. Saman tutkimuksen mukaan 90% tutkimukseen haastatelluista koki, että video tuotteesta helpottaa ostopäätöksen tekemistä.

Myös yritysten johtotason ihmiset katsovat yhä enemmän töihin liittyviä videoita (Google & Forbes, 2010). Samoin noin 50 % YouTuben käyttäjistä katsoo viikottain vähintään yhden bisnesaiheisen videon (Digital Sherpa, 2014). Online-videoista on tullut merkittävä osa yritysten internet-käyttäytymistä ja yhä useammat yritykset muuttavat omia tottumuksiaan videomyönteisemmäksi (Handley & Chapman, 2012). Videoiden jakamisesta kollegoille on muodostunut termi "video is business social". Videoiden tuottaminen ja jakelu ovat tulleet helpommaksi ja kustannustehokkaammaksi tavaksi jakaa tietoa (Streamingmedia, 2013).

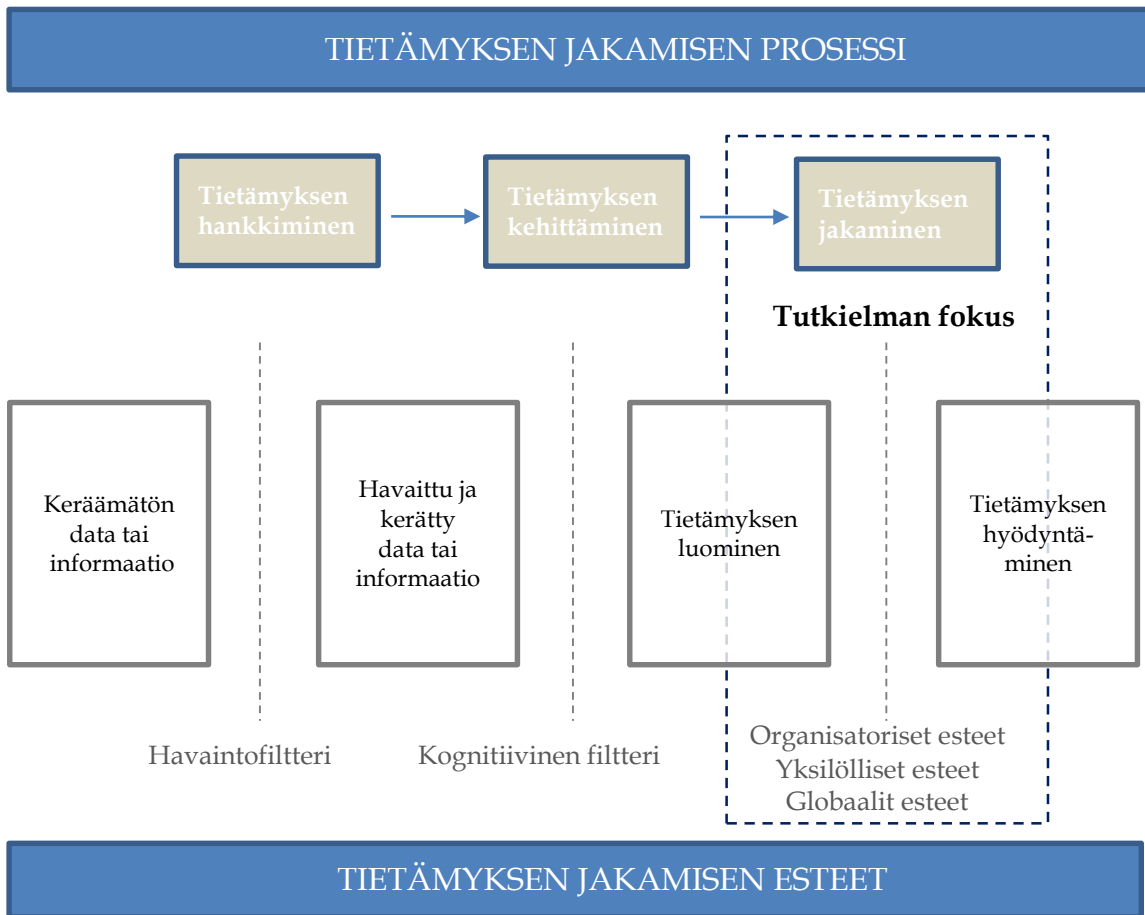
Merriam Associates (2010) on listannut esimerkkikäyttökohteita videoiden hyödyntämiselle yritysten toiminnassa. He jakavat käyttökohteet neljään eri kategoriaan, jotka ovat referenssivideot, esittelyvideot, tukimateriaalivideot ja mainosvideot. Referenssivideoilla asiakkaat voivat kertoa videolle yhteistyöstä yrityksen kanssa. Esittelyvideoilla tarkoitetaan puolestaan yritys- ja tuote-esittelyvideoita. Esimerkiksi asiantuntijat tai yrityksen johto voivat esitellä yritystä tai sen tarjoamaa palvelua videolla. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Zappos verkkokauppaa, jonka internetsivuilta löytyy yli 100 000 tuote-esittelyvideota. Kolmannen kategorian eli videomuotoisen tukimateriaalin avulla yritys voi täydentää jo olemassa olevia ohjeistusmateriaaleja asiakkaalle. Neljännen kategorian muodostavat perinteiset mainosvideot. Vaikka mainosten tekeminen ei juurikaan ole muuttunut, ovat videoiden jakelupaikat laajentuneet vahvasti internetiin.

Kalturan (2014) tekemässä tutkimuksessa huomataan kuinka paljon videoiden hyödyntämismahdollisuudet ovat muuttuneet neljässä vuodessa verrattaessa sitä Merriam Associatesin (2010) listaukseen. Kalturan (2014) tutkimuksessa on löydetty kymmeniä käyttökohteita videoille yritysten sisäisessä sekä ulkoisessa toiminnassa ja tutkimuksen mukaan videoiden käyttäminen yritysten sisäisessä sekä ulkoisessa käytössä on lisääntymässä lähivuosien aikana. Videoihin liittyvässä tutkimuksessa videot nähdään usein yhdensuuntaisena kommunikointina eikä kahden- tai monisuuntaisena

viestintänä. Lisäksi videoita käsitellään ajallisesti kertaluonteisempina eikä jatkuvana viestiketjuna. Nämä huomiot kertovat siitä, että videoita on aikaisemmin käsitelty lähinnä yrityksestä ulospäin tapahtuvana markkinointiaktiviteettina eikä yrityksen sisäisenä viestintänä. Videoiden hyödyntämisen viitekehyksen vajavaisuuteen ja vanhentuneisuuteen tullaan etsimään ratkaisua ja uutta jäsentelyä sekä tutkielman teoriapohjan että haastatteluaineiston pohjalta tutkielman johtopäätöksissä.

### 4.3 Teorian yhteenveto

Organisaatioiden laajentuminen globaaliin toimintaympäristöön luo tilanteen, jossa tietämyksen kontrolloiminen ja ohjaaminen on yhä haastavampaa. Sisäistä tietämystä on pystyttävä valjastamaan organisaation käyttöön, jos halutaan pysyä globaalien kilpailijoiden kehitystahdissa mukana. Tietämyksenhallinta määrittelee sen mitä tietoa tarvitaan, kuinka se säilötään ja tärkeimpänä se, kuinka tietämyksen jakaminen suoritetaan (Alavi & Leidner, 2001). Tietämyksen jakamisella tarkoitetaan yksilöille ja organisaatiolle kerääntyneen käsitellyn tiedon levittämistä toisille, jotta hiljainen ja eksplisiittinen tieto saataisiin muiden organisaation jäsenten käyttöön (Cummings, 2004). Tietämystä voidaan jakaa kirjoitetuissa teksteissä, kasvokkain käytävissä keskusteluissa sekä erilaisissa informaatioteknologian kanavissa ja verkostoissa, jotka on suunniteltu tietämyksen jakamiseen (Cummings, 2004). Tietämyksen jakamiselle on kuitenkin huomattu olevan useita erilaisia esteitä. Tässä tutkielmassa tietämyksen jakamisen esteiden kategorioiksi on määritelty yksilölliset, organisatoriset ja globaalit esteet. Näiden kategorioiden avulla pystytään antamaan laaja kuvaus tietämyksen jakamisen esteistä ja niiden vaikuttavuudesta. Teoriakokonaisuuden pohjalta tutkielman viitekehyyksi on muodostunut Kuvion 6 mukainen jäsenitys, jossa yhdistyy Ansoffin (1984) ja Sangin ja Hongin (2002) teorit. Tutkimuksen fokukseksi rajautuu tietämyksen luomisen ja hyödyntämisen välinen toiminta-alue, jossa tietämyksen jakamisen esteet toimivat.



KUVIO 6 Tutkielman fokus. Mukailtu lähteistä Ansoff (1984) ja Sang & Hong (2002)

Informaatioteknologiaa voidaankin pitää tärkeänä osana tietämyksen jakamista globaalissa ympäristössä (Lang, 2001). Informaatioteknologian käyttöönotto tuo mukanaan myös omat esteensä tietämyksen jakamiselle. Yksi informaatioteknologian väline tietämyksen jakamiselle ovat online-videot, joiden suosio yrityksissä on yleistynyt viime vuosina (Streamingmedia, 2013). Cisco (2013) on ennustanut, että videoiden määrä kaikesta internet liikenteestä on 55 prosenttia vuonna 2016. Online-videoiden käyttäjien määrän on myös uskottu tuplaantuvan vuoteen 2016 mennessä. Seuraavaksi lähdetään tutkimaan sitä millaisia tietämyksen jakamisen esteitä suomalaisissa suuryrityksissä esiintyy ja pystytäänkö esille tulleita esteitä poistamaan online-videoiden avulla.



## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Luvussa käydään läpi tutkielman empiirisen osuuden metodi ja tiedonkeruutapa. Aluksi esitellään valittu tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen käydään läpi tutkielmassa käytetty tiedonkeruumenetelmä. Lopuksi kuvataan haastatteluaineiston analysointimenetelmä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelut ovat laadullista tutkimusta, jota voidaan pitää kasvollisena ja persoonallisena tutkimuksena, jossa tutkijaa voidaan pitää osana tutkimusprosessia. Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista, ja sen tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineistoa kootaan todellisissa tilanteissa ja tiedonkerääjänä näissä tilanteissa toimii usein ihminen. Yinin (1989) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii analyttiseen ja teoreettiseen yleistettävyyteen. Tällöin tehdyillä yleistyksillä voi olla pätevyyttä yli tutkitun tapauksen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

Teemahaastatteluissa haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin luonnollisessa järjestyksessä sekä laajuudessa. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastateltavien lisäkysymykset sekä uudet näkemykset aihealueesta sallitaan keskustelun aikana. Teemahaastattelun avulla mahdollistetaan uusien tulkintojen syntyminen, joten tietämyksen jakamisen esteistä ja niiden poistamisesta on mahdollista saada uusia näkökulmia. Haastatteltavan avulla voidaan saada myös esimerkkejä ja tarkennuksia tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelua voidaan pitää intuitiivisen lähestymistapansa vuoksi melko vapaamuotoisena. Kaiken tekemisen on kuitenkin oltava päämäärätietoista ja suunniteltua läpi haastatteluprosessin. Pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1985; Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Teemahaastattelua käytetään usein silloin, kun tutkittavasta aiheesta ei ole paljon aikaisempaa tietoa tai tutkimuksen kohde nähdään hyvin monimuotoisena kokonaisuutena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Onlinevideoiden merkitystä tietämyksen jakamisen esteiden poistajana on tutkittu hyvin niukasti, jonka vuoksi teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi.

Teemahaastattelun piirteet voidaan tiivistää neljään perusvaatimukseen, jotka ovat laajuus, spesifiys, syvyys ja henkilökohtainen konteksti. Laajuudella tarkoitetaan sitä, että haastateltaville on annettava mahdollisuus tuoda kaikki omat näkökulmansa esille haastattelun aiheesta. Spesifiydellä tarkoitetaan sitä, että haastatteluissa tulisi pyrkiä mahdollisimman tarkkaan tutkimuskysymyksen mukaiseen tarkkuuteen. Syvyydellä taas viitataan haastatteluissa esille nouseviin affektiivisiin, kognitiivisiin ja evaluatiivisiin merkityksiin, joita

haastateltavat antavat tutkittavasta ilmiöstä. Viimeinen perusvaatimus on henkilökohtainen konteksti, mikä kertoo siitä, että haastateltavien omat ominaisuudet ja henkilökohtaiset näkemykset pystyvät määrittämään sen millaisia merkityksiä tutkittaville ilmiöille annetaan. (Merton, Fiske & Kendall, 1956.)

Tutkielmassa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa keskustelun aihepiirit ja teemat on etukäteen määritelty, mutta kysymykset eivät ole tarkassa muodossa tai järjestyksessä. Puolistrukturoidussa menetelmässä kaikille haastateltaville annetaan samat avoimet kysymykset, mutta haastattelun aikana uusia kysymyksiä syntyy haastattelutilanteen ehdoilla kuitenkin niin, että ne ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. (Eskola & Vastamäki, 2007.)

Teemahaastattelu pyrkii tavoittamaan haastateltavien todelliset ajatukset ja tuntemukset. Tutkija pyrkii tavoittamaan haastateltavien maailmankuvan ja tuomaan sen esiin myös analyysissa ja johtopäätöksissä. Johtopäätösten luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin tutkija on pystynyt tavoittamaan haastateltavien maailmankuvan ja jäsentämään siitä mahdollisimman objektiiviset päätelmät (Hirsjärvi & Hurme, 1985). Koska täydellinen objektiivisuus on tuskin koskaan mahdollista, on tutkijan omaa maailmankuvaa turha yrittää piilottaa analyysiosiota. Omat näkemykset on kuitenkin tuotava esiin selkeästi omina osuuksinaan. Näin lukijalle annetaan mahdollisuus tehdä omat päätelmänsä tutkijan näkökulmasta riippumatta. (Hirsjärvi & Hurme 1985.)

## 5.2 Kohdejoukon valinta teemahaastatteluihin

Teemahaastatteluiden kohdejoukoksi ovat rajattu suomalaiset suuryritykset ja haastateltavat yritykset ja henkilöt on valittu ei-satunnaisella otannalla. Ei-satunnaiselle otannalle on tyypillistä se, että henkilöt valitaan tutkimukselle oleellisuuden ja mielenkiinnon perusteella. (Metsämuuronen, 2003.)

Koska tutkielman tarkoitus on antaa esimerkkejä tietämyksen jakamisen esteistä ja niiden mahdollisesta poistamisesta online-videoiden avulla, haastateltaviksi on valittu yrityksiä joissa online-videot ovat jossain muodossa käytössä. Valinnalla varmistettiin, että kohdejoukon avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen online-videoiden käytöstä tietämyksen jakamisessa. Tutkielman tarkoituksena ei ole tutkia online-videoiden käytön todennäköisyyttä yrityksissä vaan esitellä niitä käyttävien yritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia online-videoiden käytöstä tietämyksen jakamisessa.

Haastateltavina henkilöinä olivat suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavat henkilöt. Tutkielma keskittyy tietämyksen jakamiseen ja tietämyksen jakamisen esteisiin viestintäyksikön näkökulmasta. Viestintäkulma valittiin tutkielmaan sen vuoksi, että viestinnällä on merkittävä rooli siinä, kuinka tietämystä jaetaan yrityksissä ja mitä kanavia siihen hyödynnetään. Viestintäyksikkö myös hallitsee usein tietämyksen jakamisen kanavia.

Suuryritys on yritys, jonka henkilöstön määrä on yli 250 henkilöä ja jonka liikevaihto ylittää 50 miljoonaa euroa tai jonka taseen loppusumma ylittää 43 miljoonaa euroa (Yritys-Suomi, 2014). Suuryrityksissä on usein enemmän taloudellisia ja henkilöresursseja uusien viestintäratkaisujen käyttöönottamiselle. Tämä mahdollistaa sen, että haastatteluista saadaan varmemmin relevantteja esimerkkejä tutkielman aiheeseen liittyen.

Suuryritykset ovat otollinen alue tutkimukselle, koska ne toimivat lähes aina kansainvälisesti. Kansainväliset yritykset kohtaavat globaaleja tietämyksen jakamisen esteitä muun muassa maantieteellisten etäisyyksien ja erilaisten kulttuurien vuoksi. Mukaan haluttiin ottaa myös yksi vain Suomen sisällä toimiva yritys, koska tämän alustavan vertailun kautta olisi mahdollista saada aihioita mahdollisille jatkotutkimusaiheille. Anonymiteetin vuoksi tässä tutkielmassa konkreettista vertailua ei kuitenkaan voida tehdä. Vertaileminen yhteen toimijaan olisi myös tutkimuksellisesti epäluotettavaa.

Valittujen suuryritysten suomalaisuus koettiin olennaiseksi siksi, että heidän konserniviestintäänsä päästiin haastattelemaan kasvotusten, mikä koettiin tärkeänä, jotta teemahaastattelut saadaan keskustelunomaiseksi ja näin syvennettyä analyysia. Lisäksi yhtenäinen kieli haastateltavien yritysten välillä pienentää riskiä kielellisistä ja määritelmällisistä tekijöistä johtuvista vääristä tulkinnoista.

Tutkielman tarkoituksena ei ole olla yleistys siitä, kuinka online-videoita käytetään laajasti suomalaisissa suuryrityksissä tietämyksen jakamisessa. Haastateltavien yritysten määrä ja laatu antavat kuitenkin hyvän näkemyksen ja aineiston tietämyksen jakamisen sekä online-videoiden mahdollisuuksien ymmärtämiselle. Tämä ymmärrys mahdollistaa sekä tietämyksen jakamisen nykytilan hahmottamisen että antaa indikaatioita siitä, mihin online-videot ja tietämyksenhallinnan kenttä ovat suuntaamassa.

### 5.3 Aineiston keruu

Aineiston keruu aloitettiin kontaktoimalla Suomen suurimpien yritysten viestinnästä vastaavia henkilöitä. Kontaktointi suoritettiin sähköpostilla, jossa avattiin tutkielman taustoja ja pyydettiin vastaanottajaa osallistumaan tutkielmaan noin tunnin mittaisen haastattelun merkeissä. Suostumuksien jälkeen haastateltaville lähetettiin tutkielman viitekehystä ja menetelmää esittelevä saatekirje ja haastattelua ohjaavat kysymykset (liite 1 ja 2). Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti haastateltavien yritysten tiloissa. Runkona teemahaastattelussa toimivat tutkielmalle olennaiset teemat 1) Tietämyksen jakamisen esteet ja 2) Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen ja online-videot. Nämä kokonaisuudet olivat joka haastattelussa samoja. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti teemojen alle annettuja kysymyksiä käsiteltä samassa laajuudessa jokaisessa haastattelussa vaan haastateltavat henkilöt saivat keskittyä haluamiinsa kysymyksiin ja tämän myötä haastattelut etenivät keskustelulle luontaisessa tahdissa ja järjestyksessä.

Tämän lisäksi lisäkysymykset ja omat näkemykset sallittiin haastattelun aikana. Haastateltaville kanssa painotettiin sitä, että haastatteluaineistossa säilyy anonymitteetti. Haastattelutilanteessa haastateltaville kerrottiin, että analyysivaiheessa vastaukset tullaan hajottamaan niin pieniin osiin, että lopullisesta työstä ei voi päätellä mikä yritys on kyseessä missäkin sitaatissa tai lainauksessa.

## 5.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston käsittely on prosessi, jossa kerätty aineisto jäsennetään ensin teemojen tai kysymysten ympärille. Tämän jälkeen aineiston soveltuvuutta kategorioihin tutkitaan syvällisemmin, minkä tuloksena kategoriat voivat muuttua jos huomataan, että tulokset vaativat erilaista tulkintaa. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun jokin yksittäinen tapaus ei sovi mihinkään kategoriaan. Jatkokäsittelyssä aineisto tiivistyy edelleen, minkä pohjalta tehdään uusia johtopäätöksiä. Näiden tueksi pyritään edelleen iteratiivisesti hakemaan uutta aineistoa ja tekemään uusia päätelmiä. (Yin, 1989.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että analysointitavaksi valitaan menetelmä, jolla pystytään parhaiten vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi, 2009). Koska haastattelujen teemat muodostettiin tutkimuskysymyksen pohjalta, valittiin myös analysointitavaksi aineistosta nousseiden aiheiden käsittely teemoittain. Yinin (1989) mukaan tutkielman teorian kehittäminen tapahtuu osittain aineiston keräämisen yhteydessä. Myös tässä pro gradussa teoriaosuus sai uusia painotuksia haastatteluaineiston kerääntyessä. Erityisesti tietämyksen jakamisen esteiden ymmärrys kasvoi haastattelujen myötä ja esteiden painotuksia teoriaosuudessa uudelleen arvioitiin ja muutettiin.

Äänitetyn haastatteluaineiston litterointi aloitettiin heti haastattelun jälkeen, millä pyritään mahdollistamaan tarkempi lopputulos. Samoin aineiston analysointi aloitettiin heti litteroinnin jälkeen. Tällaista aineistonkäsittelytapaa suositellaan useissa haastatteluaineiston analysointia esittelevissä teoksissa (Hirsjärvi ym. 2009).

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden näkemyksiä tietämyksen jakamisen esteistä sekä online-videoiden mahdollisuuksista poistaa tietämyksen jakamisen esteitä. Luvussa perehdytään myös online-videoiden hyötyihin ja haasteisiin jaettaessa organisaation sisäistä tietämystä. Litteroitu aineisto on purettu ja ryhmitelty kokonaisuuksien alle. Tällä analyysitavalla aineisto kootaan sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä ja siirtää yleiselle tasolle. Uudelleen jäsennellyt kokonaisuudet ovat haastatteluissa toistuvia tai tutkimusaiheelle merkityksellisiä näkemyksiä tietämyksen jakamisen esteistä ja online-videoiden mahdollisuuksista poistaa jakamisen esteitä.

### 6.1 Haastateltavat yritykset

Tutkielman haastatteluihin osallistui 6 suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin vuoden 2014 kevään aikana. Alla taulukko, jossa on listattuna osallistuneet yritykset (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Haastatellut yritykset

	<b>Yritys</b>
1.	Neste Oil
2.	UPM-Kymmene
3.	Metsä Group
4.	Alko
5.	Kuusakoski
6.	Vaisala

### 6.2 Tietämyksen jakamisen esteet suomalaisissa suuryrityksissä

Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä pyrittiin selvittämään suomalaisten suuryritysten tietämyksen jakamisen esteitä. Teemahaastattelun ensimmäisenä teemana haastateltavia pyydettiin listaamaan tietämyksen jakamisen esteitä, joita he olivat havainneet omassa organisaatiossaan. Saatekirjeessä alustettiin tutkielman aihealuetta antamalla heille viitekehyykseksi globaalit, yksilölliset ja organisatoriset esteet tietämyksen jakamiselle.

## 6.2.1 Globaalit esteet

### Kieli

Globaaleista tietämyksen jakamisen esteistä esille nousi erityisesti kielen tuomat haasteet. Haastateltavat kokivat, että tiedon leviäminen hidastui, kun viesti käännettiin usealle kielelle ennen sen lähettämistä. Bureš (2003) pitää monen kielen käyttämistä sekavana käytäntönä, mutta haastatteluiden perusteella yhden kielen käyttäminen oli kohdeorganisaatioissa tietyissä tapauksissa lähes mahdotonta. Ongelmallisuuden toivat eri maiden työntekijöiden vaihteleva kielitaito, minkä vuoksi osa materiaalista oli käännettävä useille kielille, jotta voitiin varmistaa viestin välittyminen kaikille samansisältöisenä.

Meillä on kahdeksan kieltä, jolla viestitään. Eli jos me halutaan, että kaikki konsernissa ymmärtää sen viestin, niin silloin sen pitää olla niillä kielillä. Tietysti Saksassa tehtaalla saattaa olla 30 eri äidinkieltä yhdessä yksikössä. Kaikki kuitenkin pystyy toimimaan siellä saksaksi. Kyllähän se tekee sen, että jos me halutaan julkaista sellainen uutinen, joka pitää mennä kaikille perille, niin siinä menee vähintään viikko ennen kuin ne kaikki kieliversiot on käyty läpi.

### Viestintäinfrastrukturi

Globaalilla tasolla esille nousi myös huonon viestintäinfrastruktuurin tuoma este tietämyksen jakamiselle. Haastateltavat kokivat, että teknologisten ratkaisujen toimiminen on kriittistä onnistuneelle globaalille tietämyksen jakamiselle. Esimerkiksi maantieteellisen etäisyyden ollessa suuri neuvottelut käydään usein videoneuvotteluin. Tällaisissa tapauksissa teknologisten ratkaisujen luotettavuus korostuu entisestään. Jos teknologia ei toimi odotetulla tavalla niin se saattaa johtaa siihen, että osa tietämyksestä jätetään jakamatta. Tätä tietämyksen katoamista jakamisprosessin aikana Hendricks (1999) kutsuu tietämyspoistumaksi.

Haasteellista on se, että kun meillä on tuotantolaitoksia, niin ihmisillä on erilaiset mahdollisuudet päästä sen tiedon lähteille. Esimerkiksi meidän tuotantolaitoksilla ihmisillä on kyllä yhteydet, että he pääsevät intranettiin ja Internettiin, mutta siellä ei ole omia koneita vaan siellä on yhteiskäyttökoneet.

Meillä on paikkoja, joista ei pääse intraan ollenkaan käsiksi, niin on pakko hoitaa se jollain paperilla, printatulla lehdellä, uutiskirjeellä tai jollain muulla.

Toinen juttu mikä on tähän tietämyksen jakamiseen esteisiin niin tämä, että puolella henkilökunnasta ei ole tietokonetta. Se menee sitten sen varassa että niille tulostetaan niitä tiedotteita johonkin ilmoitustauluille.

### Aikaerot

Globaalisti toimivissa yrityksissä koettiin, että myös aikaerot aiheuttivat tietämyksen jakamisen esteitä. Haastateltavat kokivat, että organisaatio-

kulttuurin välittäminen erityisesti pieniin yksiköihin oli tärkeää. Tämä johtui siitä, että jos pienet yksiköt tuntevat jäävänsä organisaation ulkopuolelle, niin heille ei synny tarvittavaa luottamussuhdetta organisaatioon. Jos luottamussuhdetta ei synny niin se vaikeuttaa tietämyksen leviämistä ja organisatorisen luottamuksen syntymistä (Ardichvili, 2008).

Katsotaan sitä (tietämyksen jakamista) globaalista näkökulmasta, niin haasteena on se, että on fyysisestikin hajauduttu moneen eri aikavyöhykkeeseen ja moneen eri fyysiseen paikkaan. Sen lisäksi, että meillä on toimistoja ympäri maailman, niin sitä saattaa olla yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät tavallaan koe olevansa osa isoa organisaatioita, koska ne tekevät aika yksin töitä.

Ja tietenkin ovat fyysisesti aikaerot ja muut. Jos meillä on jonkin lehden toimitusneuvosto joskus ollut, niin sen on pakko täsmätä iltapäivälle, kun kiinalaiset ovat silloin kotikonttorilla 8-9 aikaan illalla ja USA:ssa on herätty.

Sitten on tietysti nämä aikaerot ja sellaiset. Kun me täällä tulemme töihin niin toiset lopettelevat.

## **Kulttuuri**

Muutama haastateltava otti esille erilaisten kulttuurien tuoman esteen tietämyksen jakamiselle. Kulttuurinen puoli jäi kuitenkin globaaleista esteistä selkeästi pienemmälle huomiolle. Tämä on mielenkiintoista, koska usein monikulttuurinen ympäristö on nähty haastavana ympäristönä jakaa tietämystä, koska erilaisten alakulttuureiden vastaanottavuutta ja rakennetta on vaikea ennakoita tietämyksen jakamisen kannalta (McDermott & O'Dell, 2001).

Tietysti kulttuuriset erot ja tapa viestiä. Esimerkiksi me täällä Pohjoismaissa ollaan totuttu siihen, että me voidaan viestiä toisillemme aika helposti. Se on ihan ok, että kollegat viestivät ja voidaan antaa toimeksiantoja myös samalla tasolla oleville ihmisille, mutta esimerkiksi sitten kun me mennään tuonne itään päin, niin siellä organisaatio on paljon hierarkkisempi. Siellä käskyketju menee ylhäältä alas ja jos halutaan että asiat hoituu ja edistyy ja viesti menee perille, niin se täytyy viestiä johdon kautta.

Se, että meillä täällä Suomessa hirveästi halutaan vuorovaikutteisuutta, niin ei sitä joka paikassa kaivata samalla tavalla.

### **6.2.2 Organisatoriset esteet**

#### **Teknologiset esteet**

Schlegmilch ja Chini (2003) pitävät oikean teknologisen infrastruktuurin rakentamista tärkeänä tietämyksen jakamisen mahdollistajana, koska sen avulla pystytään rakentamaan toimivia tietämyksen jakamisen kanavia. Tämä nousi esiin myös haastateltavien kommentteissa, joissa teknologista vajavaisuutta pidettiin yhtenä merkittävimmistä esteistä tietämyksen jakamiselle. Teknologisia

esteitä ovat muun muassa vanhentunut tekniikka, huonot tietoliikenneyhteydet ja järjestelmien vaikeakäyttöisyys tai toimimattomuus.

Ensinnäkin meillä on vanhentunut tekniikka ja se on ihan päivänselvä ratkaiseva este.

Ensin meidän pitää poistaa niitä esteitä, jotka estää yleensä hakeutumasta oma-aloitteisesti näiden videoiden pariin, eli nämä tekniset esteet.

Teknologisia esteitä nähtiin myös työntekijöiden IT-osaamisessa. Myös Riege (2005) on nostanut tutkimuksessaan tietämyksen jakamisen yhdeksi esteeksi yksilöiden huonot taidot osaamisessa ja erityisesti kommunikoinnissa. Hän ei kuitenkaan nosta esiin erikseen tietoteknistä osaamista.

Meillä oli Lyncin kautta Lync-koulutus ja se nauhoitettiin. Ihmiset valittivat siitä, että ei ne kuule mitään. Ne ei osannut laittaa niiden koneesta volumea.

Meillä on edelleenkin niitä ihmisiä, jotka ei ole tottuneita koneen käyttäjiä.

Tietämyksen jakamisen käänköpuolena on aina sen vastaanottaminen. Teknologiset esteet voivat luoda esteitä myös tiedon vastaanottamiselle. Tällöin voidaan puhua esimerkiksi Ansoffin (1984) havaintofiltteristä, jossa olennaista tietoa jää havaitsematta erinäisten syiden vuoksi. Esimerkiksi jos tietöjärjestelmän toimimattomuudesta tai vaikeakäyttöisyydestä johtuen osa tiedosta jää vastaanottajalta näkemättä, voi tapahtua merkittävää teknologian aiheuttamasta havaintofiltteristä johtuvaa tietämyspoistumaa.

## **Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuurin välittäminen eri yksiköihin ja maihin koettiin monessa haastattelussa tärkeänä. Kaikki haastateltavat työskentelivät yrityksen pääkonttorilla, jossa koettiin että tietämyksen sujuvan liikkuvuuden vuoksi organisaatiokulttuurin oli oltava kaikissa toimipisteissä samankaltainen.

Organisaatiokulttuuriin liittyy myös tietämyksen jakamisen motivoiminen (BenMoussa, 2009). Myös tähän tutkielmaan haastateltujen mukaan tietämyksen vastaanottamista ja jakamista on motivoitava, ja suurin este motivaation löytämiselle on oikeanlainen organisaatiokulttuuri. Tietämyksen jakamista tukevan organisaatiokulttuurin keskeisinä tekijöinä nostettiin vertikaalinen yhteishenki ja luottamus. Tietämyksen jakamisen esteenä nähdään se, että kun tietämystä jaetaan ylhäältä alaspäin eli konsernitasolta esimerkiksi tehtaille, viesti ei koeta omalle toiminnalle merkittäväksi. Tässä on kyseessä kaksi erilaista tietämyksen jakamisen estettä: Ensimmäinen niistä on tiedon jakamiseen liittyvä organisatorinen este, joka johtuu organisaation top-down viestintämallista. Toinen on Ansoffin (1984) esittämä kognitiivinen filtteri, jossa vastaanotetusta informaatiota ei pystytä vastaanottamaan tai siitä ei pystytä muodostamaan tietämystä, koska vastaanottaja ei kykene hahmottamaan sen merkityksellisyyttä.



Heillä on se oma porukkinsa ja he siellä sisäisesti viestivät omissa kokouksissaan, käytävillä, kahviautomaateilla ja sähköpostitse. Heitä ei välttämättä kiinnosta se, mitä konsernista tulee, koska he katsovat että heidän tehtävänsä on myydä ja tahkota tulosta. Kaikki mitä täältä tulee, on sitä konserniliturgiaa. Se enemmänkin häiritsee heitä, että täältä yritetään syöttää tietoa, joka ei heitä kiinnosta tai kosketa ja joka vaan tekee heidän elämänsä vaikeaksi.

En tiedä montaakaan konsernitason viestinnän juttua jota sitä haluttaisiin lisää. Monesti se on niin, että pitäkää ne konsernin asiat siellä jossain muualla.

Jos miettii ihan viestinnän tekemisen kannalta, niin meillähän aika paljon pyritään tekemään sitä strategiaviestintää ja se on hyvin yhdensuuntaista ylhäältä alaspäin viestin viemistä. Siinä esteenä on tehdaspuolella vähän sellainen, että "nyt siellä taas pääkonttorilla jotain pomot touhuu" ja ei siellä sitten oteta sitä viestiä vastaan positiivisella asenteella. Sitten ei vaan ole kiinnostusta johonkin strategiseen asiaan, kun kokee sen olevan niin kaukana omasta tekemisestään.

## **Organisaatorakenne ja byrokratia**

Useat haastateltavat kokivat, että jäykkä organisaatorakenne hidastaa tietämyksen liikkumista organisaation sisällä. Esimerkiksi siiloutuneen organisaatorakenteen vuoksi organisaation jäsenten voi olla vaikeampi hahmottaa oman tietonsa mahdollista merkitystä koko organisaation toiminnan tukemiseksi.

Tavallaan tässä on kyse hierarkiasta ja asenteista tiettyjä asioita kohtaan. Ja se, että tieto on henkilöihin sidottua ja ei ymmärretä sitä, että missä kaikkialla sitä tietoa voidaan tarvita. Sekin on sen hierarkian ongelmia, organisaatorakenteen ongelmia.

Sanotaan, että sellainen asia, jonka kanssa jokainen isompi organisaatio painiskelee varmasti, on tämä maantieteellinen levinneisyys, mutta jos puhutaan organisaation eri funktioista, niin ongelmana on enemmänkin ihmisluonto. Organisaatiot tahtoo siiloutua ja sun on helpompi käsitellä asioita, jos rajaat että "tämä on se mun tontti", jolloin tiedon jakamisen esteeksi tulevat organisaatorajat ihan yhtäläillä kuin maantieteelliset rajat.

Distererin (2001) mukaan yksi suurimmista tietämyksen jakamisen esteistä suurissa organisaatioissa on byrokratia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ihmisten tulee tarkastuttaa sisäiset viestinsä esimiehellään ennen niiden lähettämistä. Tämä voi johtaa siihen, että viesti ei kulje organisaation sisällä tarvittavalla nopeudella. Haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet esiin tämän tyyppisiä byrokratiaan liittyviä esteitä. Heidän esiin nostamansa byrokraattiset esteet liittyivät päätöksenteon hitauteen.

Asiat tapahtuvat niin nopeasti, että ei siellä (yksiköissä) jakseta odottaa sitä, että täällä tehdään investointipäätös, mietitään tietoturva-asiat, konseptoidaan, tehdään projekteja, testataan ja lanseerataan. Siinä on kaksi vuotta mennyt nopeasti. He olisivat ladanneet ja jakaneet sen tiedoston kahdessa minuutissa.

Haastateltavien mukaan avainasemassa on se, kuinka organisaatiot pystyvät hallitsemaan ja jakamaan tietämystään mahdollisimman tehokkaasti. Joissakin haastatteluissa nousi esille, että organisaatioiden oli vaikea pysyä mukana siinä, millaisia välineitä tietämyksen jakamiseen ja hallitsemiseen käytettiin. Myös Disterer (2001) on todennut, että hierarkia ja sisäiset säännökset voivat vaatia jopa organisaation sisäisten sääntöjen rikkomista, jotta relevantti tieto saadaan välitettyä. Säännöistä poikkeaminen voi tarkoittaa esimerkiksi omien kommunikaatiokanavien perustamista.

Ennemminkin me mennään tässä vaiheessa tarpeiden perässä. Nyt on tiedossa ja tiedostetaan se, että meidän myynti käyttää tosi aktiivisesti tällaisia epävirallisia kanavia kuin dropboxeja ja kaikkia tällaisia google drivea, whatsappia ja yammeria, jotka ei ole firman omistuksessa. Meillä ei ole mobiili mahdollisuutta tehdä sellaista jakamista. Nyt tässä on sitten pieni kirivaihe, jossa yritetään ottaa kiinni se (epävirallinen) käyttö, jotta saataisiin oikeat työkalut käyttöön jollain aikavälillä.

Myös Stankosky (2005) vertaa tietämyksenhallintaa nopeasti liikkuvaan junaan, jonka kiinni saaminen vaatii organisaatioilta uusia innovaatioita jatkuvasti.

## **Resurssit**

Organisaatioon ja sen kulttuuriin liittyvien tietämyksen jakamisen esteiden lisäksi useissa haastatteluissa nousi esille huoli resurssien puutteesta. Uudelleenjärjestelyjen vuoksi osassa organisaatioista viestinnän resursseja oli vähennetty tai kohdistettu uudestaan. Resurssien puute saattaa aiheuttaa sen, että täysipainoiselle tietämyksen jakamiselle ei ole edellytyksiä. Myös Schlegmilch ja Chini, (2003) ovat tutkimuksessaan korostaneet sitä, että organisaatiossa annetaan viestinnälle sen tarvitsemat resurssit perustaa tarvittavat kanavat ja ylläpitää niitä.

Lähikoulutus ja lähituen määrä tulee todennäköisesti resurssien vähetessä vähenemään ja ihmisten on pakko ottaa asioita omin päin haltuun.

Meillä on todella pienet resurssit ja tukitoiminnot on ajettu mahdollisimman pieneksi. Se on osa tämän yrityksen kulttuuria.

Ei voida puhua tällä hetkellä suunnittelun puutteesta. Kun lähdin puffaamaan tätä systeemiä, niin alkuinnostus oli kova, mutta sitten resurssien puutteen takia jäin aika yksin. Tahdon olla se ainoa, joka yrittää raivata sitä aikaa sille (tiedon jakamisen kanavalle).

### **6.2.3 Yksilölliset esteet**

#### **Psyko-sosiaaliset tekijät**

##### **Asenteet**

Resurssien puute organisatorisissa esteissä nosti haastatteluissa esiin työntekijöiden asenteet tietämyksen jakamisen työkaluja kohtaan. Esimerkiksi ajan puutteeseen vedoten ei nähty vaivaa opetella uusia toimintamalleja. Tällaisen ajatusmallin taustalla saattaa olla se olettaus, että tietämyksen-hallinnalliset toimenpiteet ovat jotain ylimääräistä joka hoidetaan, jos aikaa riittää. Samantyyppiseen päätelmään ovat päätyneet myös O'Dell ja Grayson (1998), joiden mukaan informaation levittäminen koetaan usein toissijaisena, eikä sen nähdä sisältyvän omaan työnkuvaan. Asenteet voivat liittyä myös uusien teknologisten ratkaisujen muutosvastarintaan, jota uusien järjestelmien implementoinnissa saattaa esiintyä. Yksilöiden on helpompi tehdä asiat niin kuin ne on aikaisemminkin tehty.

Meillä hyvin monella ihmisellä on niin vanhanaikaiset toimintamallit. Juuri kuulin, että ihmiset ovat tulostaneet (sähköiset) käyttöohjeet ja niillä on sellainen mappi, missä on valtavasti paperia ja sieltä ne etsivät tietoa.

Toinen tiedon jakamisen este tai oikeastaan tiedon saamisen este on, että sen sijaan että intrasta etsittäisiin tietoa hakusanalla, soitetaan jollekin tutulle ja kysytään.

Toinen asenteisiin liittyvä ulottuvuus on motivaatio. Haastateltavat eivät juuri puhuneet yksilöiden motivaatiosta sellaisenaan vaan linkittivät sen vahvasti organisaatiokulttuuriin esteisiin. Myös BenMoussan (2009) mukaan suurin este motivaation löytämiselle on vääränlainen organisaatiokulttuuri, joka ei kannusta jatkuvaan tiedon jakamiseen. Tietämyksen jakamiseen motivoinnissa korostuu esimiehen rooli. Hyvä johtaja on motivoitunut jakamaan tietämystään, mutta tarjoaa myös alaisilleen kannustavan ympäristön tietämyksen jakamiselle. Eräs haastateltava totesi, että esimerkiksi tuotantolaitoksessa, jossa ei ole pääsyä intraan, esimies on ainoa, joka saa tiedon ja hänen vastuulleen jää sen levittäminen. Tällöin kaikilta esimiehiltä on löydettävä tarvittava määrä motivaatiota tietämyksen jakamiseen.

Siinä (tietämyksen jakamisessa) on pitkälti kyseessä esimiestyö ja se että he välittävät sitä informaatiota.

## Luottamus ja pelko

Tietämystä jaetaan usein siinä vaiheessa, kun vastaanottajan kanssa on syntynyt kestävä luottamussuhde. Suurin osa ihmisistä ei jaa tietämystään ilman luottamuksen tunnetta vastaanottajaa kohtaan (De Long & Fahey, 2000). Haastatteluissa esiintyi näkemys, jonka mukaan ihmiset saattavat pantata tietoa eri syistä. Tieto saatetaan nähdä esimerkiksi kilpailuetuna kollegoihin nähden ja sen vuoksi sitä ei haluta jakaa eteenpäin. Samaan päätelmään on päätynyt myös Barson (2000), joka on käsitellyt sosiaalisen pääoman itsellään pitämistä yksilöiden kilpailuedun säilyttämisenä.

On siinä asenteessakin tekemistä esimerkiksi tiedon panttaamista ihan vaan sen takia, että voisi pönkittää omaa asemaansa. Toivon, että se karisee nopeasti.

Luottamuksen kääntöpuolena voidaan nähdä olevan pelko. Myös Lelicin (2001) mukaan tällaista pelkoa oman asemansa puolesta esiintyy useilla työpaikoilla. Pelko voi johtua esimerkiksi siitä, että yksilö pelkää menettävänsä kasvonsa tai ettei hän saakaan haluamaansa tunnustusta tekemästään työstä.

Tuossa on vaan sellainen hassu ilmiö, että toisaalta tieto on hirveän henkilösidonnaista, mutta sitten tässä organisaatiossa on niin, että yllättävän moni taas ei halua tuoda omaa persoonaansa esille. Siis siinä mielessä että ne eivät halua missään tapauksessa intraan omaa kuvaansa tai ei halua nimeään näkyville jos on kirjoittanut artikkelin tai jonkun sellaisen. Ei halua tai uskalla ottaa vastuuta siitä omasta työstään, jonka joutuu julkaisemaan tai jakamaan. Mieluummin on siis toisen takana piilossa.

Kun päätyö on muuta kuin päätteen ääressä työskentelyä ja siellä tehdään ihan fyysisistä työtä. Siinä on vielä kulttuurisia syitä. Osalla on pelko.

### **Yksilöiden osaaminen ja tieto-taito**

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille myös yksilöiden osaamiseen ja tietotaitoon liittyviä esteitä tietämyksen jakamiselle. Eräs haastateltava nosti esimerkiksi esimiesten osaamisen, jolla voi olla suuri merkitys sille, kuinka ja minkä sisältöisenä informaatio tai tietämys leviää yksiköissä tai tiimeissä.

Tietämyksen jakamisessa on pitkälti kyseessä esimiestyö ja se, että he välittävät sitä informaatiota. Siinä on mun mielestä haasteena se, että esimiehet ovat aina eritasoisia ja sinä et voi luottaa että he tekevät tasaista laatua tässä ihmisten informoimisessa. Tämän takia intranet on hirveän tärkeässä roolissa. Kaikki ovat tällöin tavallaan tasa-arvoisessa asemassa sen suhteen, että ne saavat ne samat tiedot.

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät eivät aina ymmärtäneet oman osaamisensa arvokkuutta tai eivät ainakaan ymmärtäneet jakaa sitä organisaation sisällä. Tällöin puhutaan enemmän Ansoffin (1984) kognitiivisesta filteristä kuin varsinaisesta tietämyksen jakamiseen liittyvästä esteestä.

Tietämyksen jakamisen esteet ovat usein päällekkäisiä tai toisiaan täydentäviä. Esimerkiksi alla olevasta sitaatista voidaan huomata, kuinka yksilön tai ryhmän vajavainen ymmärrys tietämyksensä jakamisen tärkeydestä yhdistyy organisaatio siiloutuneeseen rakenteeseen sekä heikkoihin kommunikointikanaviin, joiden yhteisvaikutuksesta tieto ei leviä tarvittavalla tavalla. Tästä voi koitua yritykselle jopa taloudellisia tappioita.

Vaikka jollakin tietyllä omalla porukalla, esimerkiksi tiimin sisällä, jakaisikin jotain asiaa, niin ei isommalla perspektiivillä ymmärretä, että jossain muualla organisaatiossa tehdään täsmälleen samaa asiaa. Eli aina välillä putkahtelee sellaisia projekteja, joita on tehty HR:ssä ja viestinnässä yhtä aikaa eikä ole juteltu keskenään.

### 6.3 Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen suomalaisissa suuryrityksissä

Tietämyksen jakamisen esteiden lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan millaisia välineitä ja toimintatapoja heillä oli käytössä poistamaan edellisessä luvussa esiteltyjä tietämyksen jakamisen esteitä. Tietämyksen jakamisen esteiden poistamisen keinoihin siirryttäessä ensimmäisenä haastateltavat mainitsivat teknologian roolin tietämyksen jakamisen esteiden poistajana. Teknologia ja sen eri muodot koettiin erittäin tärkeiksi, sekä tietämyksen jakamisessa, että tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa. Myös Lang (2001) pitää informaatioteknologian roolia tärkeänä tietämyksen jakamisessa.

Yksi selvä trendi on se, että enemmän tehdään asioita sähköisesti ja digitaalisesti monestakin syystä. Yksi niistä on tiedonvälityksen nopeus, kun printti on älyttömän hidaskanava vaikkakin hyvä ja erilainen. Sillä on oma tonttinsa kyllä, mutta päivittäiseen tiedon jakoon on pakko keksiä muita keinoja.

Tekniikkaa on aika paljon. Tekniikkaa ja intranettiä pushataan, että sinne voi laittaa projekti- ja tiimitiedon. On newsfeediä, keskustelupalstaa, blogia ja vaikka mitä. On paljon paremmalla mallilla nyt kun 6-7 vuotta sitten.

Intranetin merkitys kaiken organisatorisen tiedon säilytyspaikkana korostui haastattelussa. Jokaisessa haastattelussa mainittiin, että kaikki tieto haluttiin säilyttää yhdessä paikassa. Ongelmaksi tietämyksen jakamisen osalta intranetissä nähtiin sen saavutettavuus. Onkin erittäin tärkeää, että kerätylle tiedolle tarjotaan paikka, jossa sitä on helppo omaksua ja hyödyntää. Käytettävyys on myös oltava erittäin korkealla tasolla, jotta mahdollisimman moni organisaation jäsen saadaan hyödyntämään tietämystä päivittäisessä työssään (Sang & Hong, 2002).

Meillä on tämä intranet 24/7. Mutta eihän me voida pakottaa ihmisiä sitä käyttämään. Sitä ei me millään pystytä tekemään.

Intranet on oikeastaan se paikka johon keskittyy hyvin paljon tietoa kaikista eri yksiköistä. Sitä tietoa joka on yhteistä kaikille.

Muitakin teknologisia apuvälineitä tietämyksen jakamiseen hyödynnettiin. Intranetin jälkeen useimmiten haastateltavat mainitsivat Microsoft Lyncin. Lynciä pidettiin erittäin merkittävänä tietämyksen jakamisen työkaluna erityisesti, kun haluttiin jakaa tietämystä useaan eri kohteeseen niin, että välitettävä viesti pysyi samanlaisena. Myös Riege (2005) listaa tutkimuksessaan erilaiset videoneuvotteluohjelmistot tehokkaiksi tietämyksen jakamisen välineiksi.

Tiedotustilaisuuksiin liittyen me ollaan nyt alettu käyttämään Lynciä siihen, kun toimitusjohtaja puhuu, niin siitä on sitten lync-yhteys maakuntiin. Aikaisemminhan nämä oli täysin paikallisia tilaisuuksia.

Hyvin paljon käytetään kokouskäytännöissä Lynciä, joka on meidän alusta, jota me käytetään online-kokouksiin. Sanotaan, että niiden äänittäminen on lisääntynyt, jolloin me pystytään niitä esitystyylisiä Lync- sessioita jakamaan myöhemmin.

Tietysti kaikki Lyncit ja muut, jotka liittyvät tiedon jakamiseen.

Teknologian hyödyntäminen haluttiin nähdä mahdollisimman monikanavaisena. Vaikka intranet nähtiin tietämyksenhallinnan näkökulmasta tärkeimpänä paikkana, hyötykäytössä olivat myös muut teknologiset ratkaisut, joilla täydennettiin tietämyksen jakamisen portfoliota. Yksi näistä kanavista oli organisaation sisäinen sosiaalinen media, joka myös Leonardin ja Meyerin (2015) tutkimusten mukaan tekee yhteisöstä alttiimman tietämyksen jakamiselle.

Sisäisen sosiaalisen median kanavana käytetään chatteriä, joka on se välityskanava syvällisemmän tiedon ääreen.

Jonkun verran sitä newsfeediä on otettu työtiloissa käyttöön. Sitä kautta sitten jaetaan tietoa ja ruvetaan käyttämään vähän aktiivisemmin. Utisten kommentointi on intrassa sallittu nyt ja tällä tavalla vähän kehitetty tuota sosiaalisuutta.

Teknologisten ratkaisujen lisäksi useassa yrityksessä oli käytössä paljon myös muita kanavia tietämyksen jakamiselle. Osassa yrityksistä esimerkiksi henkilöstölehti nähtiin tärkeänä osana tietämyksen jakamisen kanavia ja se koettiin intrasta löytyvän tiedon tehostajana. Mudambi (2002) pitää monipuolisia kommunikaatiokanavia parhaimpana tapana hiljaisen tiedon siirtämiselle.

Kyllä sitä kohta tuntuu, että sitä tulee joka suunnalta. Se tulee jo yliannostuksena, mutta kun tietää, että sitä pitää toistaa, hokea, kerrata ja esittää.

Me ollaan tehty sillä tavalla että meillä on esimerkiksi edelleenkin printattu lehti. Henkilöstölehti, joka ilmestyy 4 kertaa vuodessa.

Tietämyksen jakaminen kasvokkain nähtiin myös osana Mudambinkin (2002) mainitsemia monipuolisia kommunikointikanavia. Yhtenä esimerkkinä kasvokkain tapahtuvasta tietämyksen jakamisesta ovat henkilöstöinfot.

Me tehdään myös sillä tavalla, että kun meillä on tällaisia henkilöstöinfoa, niin sitä on mahdollista seurata reaaliaikaisesti intranetistä. Sen lisäksi me videoidaan se ja tallenne on myöhemmin katsottavissa. Esimerkiksi tuotantolaitoksien ihmiset, jotka ovat vapailla tai juuri silloin ei kerkeä niin voivat katsoa sen yövuorossa, kun on rauhallisempaa.

Kasvokkain tapaaminen on yksi todella ratkaiseva keino poistaa niitä tietämystyyppisiä esteitä. Tavallaan sen jälkeen se on ihan fine hoitaa virtuaalisissa palaverissa asioita, jos olet yhden kerran tavannut kasvokkain.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on koottuna tutkielmassa mukana olleiden yritysten yleisimmin mainitsemat tietämyksen jakamisen kanavat sekä kanavan

laatu. Kanavan laatu määrittelee sen pohjautuuko tietämyksen jakaminen teknologisiin ratkaisuihin vai ei.

TAULUKKO 2 Tietämyksen jakamisen kanavat

Kanavat tietämyksen jakamiseen	Kanavan laatu
Intranet	Teknologinen kanava
Videokokoukset (esim. Microsoft Lync)	Teknologinen kanava
Sisäinen sosiaalinen media	Teknologinen kanava
Kasvokkain käytävät keskustelut (esim. henkilöstöinfot)	Ei teknologinen kanava
Painettu media (esim. henkilöstölehti)	Ei teknologinen kanava

Kuten yllä olevasta taulukosta nähdään, haastatelluissa yrityksissä käytettiin hyvin laajasti teknologiaa tietämyksen jakamisen apuna. Teknologian avulla jaettava tieto pystyttiin myös panemaan esille aiempaa läpinäkyvämmiin.

Suurin osa ryhmistä on avoimia ja kaikkia saavat halutessaan seurata ja osallistua. Jonkin verran on rajattuja ryhmiä, joissa on näkyvyys ainoastaan tietyille ja sielläkin on kuitenkin läpinäkyvyyden periaate.

Samanaikaisesti pyritään toteuttaa sellaista läpinäkyvyyden periaatetta. Jos ei ole erityistä syytä siihen, että rajataan sitä tiedon ääreen pääsyä, niin silloin se on laajaa. Siellä on se mahdollisuus päästä tiedon ääreen. Meidän intranet toimii hubina mahdollisiin muihin työkaluihin joita me käytetään.

Tiedon läpinäkyvyys nostettiin esille useita kertoa haastatteluiden aikana. Tiedon saantia ei haluttu rajoittaa vaan se haluttiin lähtökohtaisesti asettaa aina kaikkien saataville. Sang ja Hong (2002) pitävät myös erittäin tärkeänä sitä, että kerätty tieto on saatavilla kaikille mahdollisimman läpinäkyvästi.

## 6.4 Online-videot tietämyksen jakamisessa ja tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa

Toisena tutkimuskysymyksenä esitettiin se, että voidaanko online-videoilla poistaa tietämyksen jakamisen esteitä ja haastateltavia pyydettiin esittämään näkemyksiään tähän kysymykseen. Vastatessaan tutkimuskysymykseen he keskittyivät vastauksissaan myös siihen, kuinka online-videoiden käyttöä voitaisiin tehostaa ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät niiden käytölle. Suurimpia hyötyjä online-videoista haastateltavat kokivat saavansa globaalissa

toimintaympäristössä. Tätä tulkintaa tukee myös Markets and marketsin (2014) tuottama tutkimus, jonka mukaan online-videoiden suurin hyöty on sen mahdollisuus ulottautua globaalisti useaan paikkaan.

Me nyt näillä videoilla otetaan tämä globaali haaste vastaan.

Kyllä mä melkein sanoisin, että se maantieteellinen haaste ja sen poistaminen online-videoiden kautta. Se ainakin ensiajatuksella tuntuu tärkeimmältä ja merkityksellisemmältä. Sitten voidaan kuitenkin lähteä miettimään sitä, että onko se tärkein. Se tuntuu luonnostaan kaikkein tärkeimmältä.

Ehkä se on se globaali saatavuus.

Ei ole mitään järkeä tehdä rompulle videota ja lähettää sitä. Online pitää olla tai ei sitten ollenkaan. Tietysti se on kaikkien saatavilla kun se on verkossa.

Globaalin saatavuuden lisäksi online-videoissa arvostettiin niiden tuotannon ja jakelun helppoutta. Myös Streamingmedian (2013) artikkelin mukaan tuottamisen ja jakelun helppous tekee videosta yhden suosituimmista tavoista viestiä.

Yksi sellainen tärkeä asia online-videoiden kohdalla, mistä ei ole ollut puhetta on se, että sen tuotantokynnyksen täytyy olla matala. Perinteisesti videotuotannolla ajatellaan sellaista monen tonnin ja monen viikon projektia - monen kuukauden hyvässä lykyssä. Varsinkin kun puhutaan sisäisestä tiedon jakamisesta niin sekä raakasisällön, että valmiin jaettavan sisällön tuotantokynnys täytyy olla matala.

Etu ehdottomasti on se, että voi itse tehdä. Tämä meidän oman asiantuntemuksen ja omien kollegoiden asiantuntemuksen jakaminen on niin helppoa näiden online-videoiden avulla koska se oma tuotanto on mahdollinen.

Mä pidän sitä etuna että, että se on niin helposti integroitavissa meidän intraan. Sen voi halutessaan lähettää muullakin jakelulla. Se jakelutapa on monipuolinen.

Kolmijalka ja kamera matkaan ja ei muuta kun puhumaan. Tämän jälkeen pientä editointia ja eteenpäin.

Online-videot nähtiin usein viestinnän tehokeinona. Videoiden avulla pystyttiin tehostamaan esimerkiksi tiedotteiden ja intranetin viestien vaikuttavuutta. Online-videoiden avulla yrityksissä oli onnistuttu monikanavaistamaan sisäistä viestintää, jonka avulla oli esimerkiksi saatu nostettua tiedotteiden katselumääriä. Huysmanin ja Wulfin (2004) mukaan informaatioteknologialla voidaan tehostaa jo olemassa olevia viestintäkanavia ja näin ollen saavuttaa tehokkuusvaikutuksia.

Videot laitetaan intran etusivulle niin, että et voi olla huomaamatta ja ne saavat satoja katselukertoja. Jatkossa voidaan myös inforuuduille heittää ne ja saadaan jälleen kerran tehostettua vaikutusta.

Jos sulla on vaihtoehdot, että sulla on intranetissä uutisjuttu, jossa kerrotaan jostain kaikille äärimmäisen tärkeästä asiasta. Kuinka moni oikeasti lukee sen ajatuksella läpi ja kuinka moni silmäilee edes ne väliotsikot läpi, joita siellä toivottavasti on pitkässä



tekstissä. Jos sen sijaan annetaan online-videon kautta sille viestille ne virtuaaliset kasvot, niin tuohan se sen viestin lähemmäksi katsojaa ja kuulijaa.

Osa haastatelluista näki online-videoiden mahdollisuuden poistaa esteitä, kun viesti saatiin tiivistettyä ja lähetettyä kaikille samanaikaisesti ja samansisältöisenä.

Kun se menee sen online-videon kautta niin, silloin se viesti toistuu samanlaisena. Vältetään sitä rikkinäisen puhelimen syntymistä. Viesti lähtee organisaatiosta tietystä kohdasta liikkeelle ja eri foorumeissa sitä toistetaan ja jokainen esittäjä tulkitsee sitä omasta näkökulmastaan, jolloin perusviesti saattaa muuttua.

Meillä on haaste saada viesti alaspäin tällaisessa organisaatiossa. Videot on auttanut siinä kovasti ja ne on ollut tosi suosittuja.

Siis kyllä mä näen sen niin, että kyllähän se, että se tieto tulee sen videon kautta esimerkiksi johtajalta niin kyllä se tuo tiettyä lisäuskottavuutta.

Silloin tulee prikulleen niin kuin on sanottu.

Monikanavaisen viestinnän lisäksi haastateltavat kokivat, että online-videoiden avulla organisaatiot pystyvät palvelemaan paremmin erityyppisiä oppijoita. He kokivat, että samalla varmistetaan viestin läpimeneminen tehokkaammin.

Videot ovat siinä mielessä hyviä, että on ihmisiä, jotka ei jaksaa lukea jorinoita ja vaikeita asioita niin se video on ehkä helpompi omaksua. On kivempi katsoa joku video kuin lukea jotakin pitkää tekstiä tai powerpointteja.

Videoilla on helpompi vedota tunteisiin. Sillä laillahan se on että jos ihmisille pystytään se tunnejälki tuomaan niin silloinhan ne itse myös muistaa niitä asioita ja helpommin sitoutuu niihin.

Hiljaisen tietämyksen siirtäminen vanhoilta työntekijöiltä nähtiin mahdollisena käyttökohteena videomuotoiselle kouluttamiselle. Roberts (2002) kertoo, että hiljainen tieto katoaa eksplisiittistä tietoa helpommin ja tämän vuoksi sen talteen ottamiseen ja jakamiseen on hyvä käyttää monipuolisia työkaluja. Myös Mudambi (2002) pitää erityisen tärkeänä sitä, että tietämyksen jakamiseen hyödynnetään mahdollisimman monipuolisia viestintäkanavia kun siirretään hiljaista tietoa. Nonakan ja Takeuchin (1995) Seci-mallin ulkoistamisvaiheessa hiljaisesta tiedosta muutetaan erilaisten työkalujen avulla eksplisiittistä, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin kun henkilöt jäävät eläkkeelle.

Meillä on ihan seuraavien parin kolmen vuoden aikana poistumassa valtava määrä ihmisiä, joilla on laaja osaaminen. Millään ei kaikkea (tietämystä) ehditä lähiperehdyttämällä siirtää.

## 6.5 Online-videoiden haasteet tietämyksen jakamisessa

Informaatioteknologialla pystytään poistamaan tietämyksen jakamisen esteitä, mutta se pystyy myös itse toimimaan tietämyksen jakamisen esteenä (McCann & Syke, 2004). Haastatteluiden perusteella online-videoiden tapauksessa esteeksi muodostui se, että online-videoiden hyödyntäminen koettiin uudeksi tavaksi jakaa tietämystä. Uuden toimintamallin käyttöönotto nähtiin organisaatioissa aikaa ja resursseja vievänä haasteena. Myös BenMoussa (2009) on todennut, että ylisuuret odotukset uutta informaatioteknologiaa kohtaan voivat johtaa tilanteeseen, jossa tietämystä ei saada jaettua parhaalla mahdollisella tavalla.

Huomaa kyllä, että on sellaista pientä muutosvastarintaa siinä, että tietyt henkilöt ahdistuvat kun tulee uutta.

Aivan ihanne olisi se, että ihmiset tarttuvat kameraan ja kiertävät ja haastattelevat. Meiltä itseltä löytyisi ne ihmiset jotka omankin tehtävän rikastuttamiseksi kiertäisi ja tekisi. Minä tekisin, jos tunnit riittäisivät. Mutta ei riitä. Alkuinnostus meillä olikin ja porukka oli innoissaan ja sitten, kun siirryttiin siihen tekemiseen, niin mihin ne tekijät katosivat.

Ihmisten saaminen videoiden katsojiksi on toinen haaste. Vaikka ne videot itsessään toimisi niin kun joku vaan alkaisi katsoa niitä.

Sanotaan että siinä on oikeastaan se mistä aikaisemminkin oli puhetta. Se että video on äänitetty, ei tarkoita vielä sitä, että se on omaksuttu ja katsottu. Kulttuurisesti meillä voi olla esteenä se, että meillä on ollut lähikoulutus ja sisäinen koulutus. Koko verkko-oppimisajatus on vielä kulttuurisesti uusi. Tämä on sellainen kulttuurinen asia mikä pitää markkinoida ja myydä kentälle.

Online-videot ovatkin kohtuullisen uusi tietämyksen jakamisen väline erityisesti organisaatioiden sisäisessä käytössä. Haastatteluissa huomattiin, että uuden viestintätavan prosessit ja toimintamallien käyttöönotto koettiin haastaviksi. Esimerkiksi ihmisten aktivointi uuden kommunikointitavan käyttöön koettiin aikaa ja resursseja vieväksi haasteeksi.

Kun meillä on se julkaistu video, ja meillä on se linkki videoon, niin ei siellä itsekseen mitään tapahdu. Ne ihmiset pitää saada sen videon ääreen.

Se vaatii aktiivista sisäistä myyntityötä ja muistuttamista, että sen videon ääreen löydetään.

Kinnostus on ollut hyvin positiivista, mutta käytännön käyttö on vähän hitaasti ottanut tuulta alleen. Kyllä sitä nyt yritetään rummuttaa.

Haastattelussa kävi ilmi, että online-videoiden katselussa koettiin myös teknisiä haasteita. Erityisesti globaalilla näkökulmalla tarkasteltuna it-infrastruktuuri ei kaikissa toimipisteissä antanut mahdollisuutta videoiden katselemiselle.

Toimimattomat informaatioteknologian sovellukset voivatkin muotoutua itse tietämyksen jakamisen esteeksi (Riege, 2005). Myös Streamingmedian (2013) artikkelissa on mainittu yhtenä online-videoiden haasteena informaatio-teknologiset haasteet kuten skaalautuvuus ja käytettävyys globaalisti. Haasteita videoiden katselemiselle voivat asettaa muun muassa laaja laitekanta ja eritasoiset internetyhteydet.

Ensinnäkin se, että kaikista yrityksistä huolimatta kaikilla ei vielääkään näy kaikki videot. Siellä on jotain paikallisia proxy-asetuksia, jotka blokkavat vaikka mielestämme ollaan poistettu kaikki.

Meilläkin on kymmeniä myyntikonttoreita missä on aivan eritasoiset nettiyhteydet ja nopeus. Jos meillä täällä on huippunopeat yhteydet, niin siellä voidaan mennä jollain muutaman megan yhteydellä. Jos sulla on jotain hevimpää videota, niin saattaa hyytyä koko yhteys.

Juuri tuli Etelä-Amerikan myyjältä pyyntö että eikö me tämän linkin lisäksi voitaisi julkaista nämä videot myös downloadattavaksi.

Useissa yhteyksissä esille nousi yritysten ikärakenne ja sen tuomat haasteet online-videoiden hyödyntämiselle. Osa haastateltavista koki, että nuorempi sukupolvi on valmiimpi tekemään ja jakamaan videoita, mutta myös kulutamaan niitä osana työtään.

Meillä on nuorempi polvi joka on tottunut YouTubesta imemään veikkausvinkin ja kaiken maailman keittokirjat. Toisaalta meillä on pitkiä työsuhteita ja vanhempia ihmisiä, jotka eivät osta sitä yhtä helposti.

Kyllä sen huomaa, että meilläkin on nuorempia työntekijöitä, niin kyllä se on niin, että sitä ei todellakaan pidetä isompana juttuna. Tehdään joku video aiheesta ja hyvä niin.

Tietynlainen "kulttuurigappi" ja "sukupolvigappi" on miten luonteviksi videot koetaan. Mä itse näen, että ne (videot) tulevat halusit tai et.

Yllä luetellut online-videoiden haasteet voidaan luokitella joko organisatorisiksi tai globaaleiksi haasteiksi. Ensimmäinen yksilöllisen tason haaste ilmeni kun siirryttiin keskustelemaan videolla esiintymisestä. Videolla esiintyminen koettiin joissakin organisaatioissa haasteelliseksi, koska ihmiset pelkäsivät videolla esiintymistä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että esiintyjät kokevat, että he eivät saa tarpeeksi tunnustusta kollegoiltaan. Pelko voi liittyä esimerkiksi mahdollisuuteen, että menettää omat kasvonsa (Barson, 2002).

Yksi pieni este on tietysti se, että monella on pieni pelko esiintyä videolla.

Mä luulen, että se on niiden mielestä pelottavampaa kuin se, että ne kirjoittaisi jotain. Sitten ne rupeavat miettimään sitä, että miltä ne näyttävät ja kuulostavat.

Kaikkien mielestä videot olisi tosi hyvä juttu mutta kukaan ei halua niissä itse esiintyä, mulla on vähän sellainen vaikutelma tästä aiheesta.

Haastatteluissa nousi esille, että online-videoilla ei pystytä poistamaan kieleen liittyviä ongelmia tietämyksen jakamisessa, koska esimerkiksi kielen kääntämiseen liittyvät ongelmat pysyvät voimassa myös viestittäessä videoiden avulla.

Se kieli on ongelma joka on ja pysyy, vaikka on videoitakin. Pitää aina miettiä, että jos me tehdään tunnin video niin tehdäänkö tekstitys vai ei.

En mä usko, että ne online-videot vastaa siihen haasteeseen. Jos haluat viestiä Suomen ulkopuolelle niin, silloin tulee kieliongelma vastaan, mutta Suomen sisällä voisi ajatella että toimitusjohtajan katsauksen voisi tulevaisuudessa videoida sen sijaan, että vain ääni kuuluu.

Joitakin tietämyksen jakamisen esteitä ei voida poistaa informaatioteknologian avulla ja tämän vuoksi tietämyksen jakamiseen pitää pyrkiä hyödyntämään monikanavaista lähestymistapaa (Mirghani ym., 2006).

## 7 PÄÄTÄNTÖ JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro gradussa keskityttiin tietämyksen jakamiseen ja hallitsemiseen organisaatioiden sisäisen viestinnän kontekstissa. Tutkielman teoreettisena viitekehyyksenä olivat Ansoffin (1984) informaation suodattimet ja Sangin ja Hongin (2002) tietämyksenhallinnan prosessi. Näitä yhdistelemällä tulokseksi saatiin kuvion 6 mukainen teoreettinen malli. Tutkielmalla pyrittiin kartoittamaan suuryritysten suurimmat tietämyksen jakamisen esteet, ja selvittämään voidaanko niitä poistaa online-videoilla. Tietämyksen hallinta ja jakaminen ovat hyvin moniulotteisia kokonaisuuksia etenkin suuryrityksissä. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, joka Hirsjärven (2009) mukaan valitaan usein tutkimusmenetelmäksi silloin, kun kysymyksessä on tuntematon aihe, jota on kartoitettu vähän. Tätä tuki myös se, että aihetta ei nykyteknologian osalta ole tutkittu aikaisemmin.

Organisaatioiden sisällä on tallennettuna suuri määrä tietämystä, jota yritetään saada tehokkaasti liiketoiminnan hyödynnettäväksi. Etenkin hiljaisen tietämyksen hyödyntämisen nähdään nostavan innovaatioiden määrää ja laatua (Cummings, 2004; Alavi & Leidner, 2001). Tietämyksen hallinnan toisena päämääränä voidaan pitää sitä, että yritys saa mahdollisimman paljon tietoa johdon päätöksenteon tueksi (Choo, 1998). Tietämyksen siirtäminen organisaatiossa ja päätöksenteon tueksi ei kuitenkaan ole yksinkertaista tai ongelmattonta. Tutkielman ensimmäisellä tutkimuskysymykselle etsittiinkin vastausta siihen, millaisia tietämyksen jakamisen esteitä viestinnän asiantuntijat kokivat olevan omassa organisaatiossaan. Teoriaosuudesta tuttu jaottelu globaaleista, organisatorisista sekä yksilöllisistä esteistä antoi teoreettisen pohjan keskustelulle.

*Millaisia tietämyksen jakamisen esteitä suomalaisissa suuryrityksissä esiintyy?*

Haastateltavat nostivat esiin useita erilaisia tietämyksen jakamisen esteitä, ja esille nousi monisyinen kokonaisuus. Kaikki globaalisti toimivat yritykset mainitsivat kielen yhtenä suurimmista tietämyksen jakamisen esteistään. Erilaisten kielten ja kulttuurien yhteensovittaminen globaalisti toimivissa yrityksissä on koettu myös aikaisemmissa tietämyksen hallinnan tutkimuksissa haastavaksi (Bureš, 2003). Monien eri kanavien ja käytäntöjen kautta tehty viestintä toi asiantuntijoille päänvaivaa siitä, kuinka viesti pystytään toimittamaan koko organisaatiolle samanlaisena ja ilman suuria viivästyksiä kielitaidosta riippumatta. Kielten lisäksi globaaleista esteistä esille nousi aikaerojen tuomat haasteet tietämyksen jakamiselle. Aikaerojen tuomien haasteiden poistaminen koettiin erityisen tärkeäksi maailmalla olevien yksiköiden ollessa pieniä, sillä organisaatiokulttuurin välittäminen pieniin yksiköihin on haasteellista, mutta tärkeää. Jos pienet yksiköt tuntevat jäävänsä ulkopuolelle, heille ei synny tarvittavaa luottamussuhdetta organisaatioon. Tämä puolestaan vaikeuttaa tiedon leviämistä.

Haastattelujen perusteella organisaatorakenteiden jäykkyys on yksi suurimmista haasteista tietämyksen jakamisessa. Useimmissa haastatteluissa organisaatorakenteen koettiin luovan hidasteita tai suoranaisia esteitä tietämyksen jakamiselle. Yksi haaste tähän liittyen on organisaatioiden päätöksenteon hitaus. Myös Disterer (2001) on tutkimuksessaan nostanut organisaatorakenteen yhdeksi suurimmista tietämyksen jakamisen esteistä. Myös organisaation pirstaloituminen useisiin toimipisteisiin joko Suomen sisällä tai kansainvälisesti koettiin ongelmallisena tietämyksen jakamisen kannalta. Ongelmaksi muodostui se, kuinka saada kaikki organisaation jäsenet osallistumaan aktiiviseen tietämyksenhallintaan ja vastaanottamaan konsernista tulevaa viestiä. Myös teknologisten ratkaisujen vajavaisuus ja viestintä-infrastruktuurin toimimattomuus koettiin esteeksi sujuvalle tietämyksen jakamiselle. Tämä este mainittiin puhuttaessa sekä globaaleista että organisatorisista esteistä. Toimimattomat ja käytettävyydeltään haastavat tietojärjestelmät voivat kasvattaa byrokratian määrää ja tuoda kommunikointiin mutkia organisaation eri tasojen välille (Alavi & Leidner, 2001). Toimimattoman infrastruktuurin voidaan nähdä tehostavan organisatoristen rakenteiden jäykkyyden merkitystä tietämyksen jakamisen esteenä.

Organisaatorakenteellisia haasteita liittyy myös oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luomiseen ja luottamussuhteiden pystyttämiseen. Luottamuksen kautta vuorovaikutukseen liittyviä riskejä vähennetään ja tietämyksen jakaminen helpottuu. Luottamusta on löydyttävä sekä organisaatiota kohtaan että yksilöiden välisessä kanssakäymisessä (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). On siis huomattava, että tietämys voi olla sekä yksilön omistamaa että yhteisölle kertynyttä tietämystä (Cook & Brown, 1999). Organisatorinen tietämys koostuu usean yksilön yhdistetystä tietämyksestä. Se muodostaa sosiaalisen järjestelmän, jonka tietämys koostuu sosiaalisista siteistä ja verkostojen omistamasta sosiaalisesta pääomasta (Boer, 2005). On siis tärkeää, että näiden kahden entiteetin välille pystytään luomaan pitävä luottamussuhde, jonka avulla vuorovaikutukseen liittyviä riskejä pystytään vähentämään ja tietämyksen jakaminen helpottuu (Putnam, 1993).

Yksilöllisellä tasolla toiseksi suurimpana ongelmana luottamuksen jälkeen koettiin olevan pelko tietämyksen jakamista kohtaan. Pelko jakaa omaa tietämystään voi liittyä esimerkiksi siihen, että pelkää oman työpaikkansa puolesta tai pelkää menettävänsä kasvonsa (Barson, 2000). Myös uusiin teknologisiin ratkaisuihin ja niiden käyttöönottoon liittyy pelkoa. Pelkoa ei voida myöskään lokeroida täysin yhden yläotsikon alle, eli esimerkiksi puhtaasti yksilölliseksi tai organisatoriseksi esteeksi. Pelko esiintyy usein yhdessä esimerkiksi luottamuksen esteen kanssa. On muistettava, että tietämyksen jakamisen esteet ovat moniulotteisia ja linkittyvät kansainvälisessä ympäristössä myös globaaleihin tietämyksen jakamisen esteisiin. Tämä tekee tietämyksen jakamisen esteistä haastavia poistaa.

Tietämyksen jakamisen esteiden lisäksi haluttiin selvittää, millaisia keinoja suomalaisissa suuryrityksissä on käytetty tietämyksen jakamisen esteiden poistamiseksi. Suuryritysten tapauksessa teknologiset ratkaisut olivat vahvasti

esillä. Kaikki haastateltavat mainitsivat teknologian tärkeimpänä yksittäisenä tietämyksen jakamisen esteiden purkajana. Nykypäivänä informaatioteknologialla onkin suuri rooli tietämyksen jakamisen mahdollistajana (Sang & Hong, 2002). Sen käyttämisellä on huomattu olevan positiivinen vaikutus halukkuuteen jakaa tietämystä (Huysman ja Wulf, 2006).

Teknologian lisäksi haastatelluissa yrityksissä käytettiin muitakin työkaluja, kuten kasvokkain käytäviä keskusteluja ja perinteistä painettua mediaa poistamaan tietämyksen jakamisen esteitä. Tietämyksen hallinnan ja jakamisen kokonaisuus haluttiinkin nähdä aina monikanavaisena kokonaisuutena. Monikanavaisuuden lisäksi viestinnän haluttiin olevan mahdollisimman läpinäkyvää, ja organisaatioissa haluttiin tarjota mahdollisimman paljon tietoa läpinäkyvän tietämyksen jakoprosessin avulla.

Tietämyksen jakamisen välineiden jälkeen tutkielmassa siirryttiin tutkielman pääaiheeseen eli online-videoiden mahdollisuuksiin poistaa tietämyksen jakamisen esteitä.

#### *Pystytäänkö online-videoilla poistamaan tietämyksen jakamisen esteitä?*

Online-videot olivat kaikissa yrityksissä käytössä viestinnässä, joten tutkielmassa saatiin kattava näkemys online-videoiden hyödyistä ja haasteista tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa. Hendricksin (1999) mukaan informaatioteknologialla pystytään auttamaan työntekijöitä pääsemään tietämyksen luokse. Tutkielmassa päästiin samaan lopputulemaan, sillä erityisesti online-videoiden globaali saatavuus koettiin hyväksi ominaisuudeksi. Globaalilla saatavuudella tarkoitetaan sitä, että viesti pystytään jakamaan samansisältöisenä samaan aikaan globaalisti kaikille toimipisteille. Viestin samansisältöisyyden lisäksi haastateltavat kokivat, että online-videoiden avulla pystytään tiivistämään monimutkaisempiakin asioita helposti ymmärrettävään muotoon ja huomioimaan erilaiset oppimistavat.

Online-videot ovat kohtuullisen uusi tietämyksen jakamisen väline erityisesti organisaatioiden sisäisessä käytössä. Haastatteluiden mukaan uuden viestintätavan prosessit ja toimintamallien käyttöönotto on haastavaa. Esimerkiksi ihmisten aktivointi uuden kommunikointitavan käyttöön koettiin aikaa ja resursseja vieväksi haasteeksi. BenMoussa (2009) on todennut, että lisäksi ylisuuret odotukset uutta informaatioteknologiaa kohtaan voivat johtaa tilanteeseen, jossa tietämystä ei saada jaettua parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastatelluissa nousi esille, että online-videoilla ei pystytä poistamaan kieleen liittyviä ongelmia tietämyksen jakamisessa, koska esimerkiksi kielen kääntämiseen liittyvät ongelmat pysyvät voimassa myös viestittäessä videoiden avulla. Online-videoiden katselussa nähtiin myös teknisiä haasteita globaalissa toimintaympäristössä, sillä it-infrastrukturi ei kaikkialla antanut mahdollisuutta videoiden katseluun. Toimimaton informaatioteknologia voikin itsessään muotoutua tietämyksen jakamisen esteeksi (Riege, 2005).

Tutkielman tuloksena voidaan esittää, että tietämyksen jakamisen esteitä on mahdollista poistaa online-videoiden avulla. Tietämyksen hallinnan ja jakamisen

kokonaisuus on kuitenkin hyvin monisyinen järjestelmä. Tämä johtuu siitä, että organisaatioissa voidaan nähdä olevan kymmeniä esteitä, jotka linkittyvät yhteen globaalilla, organisatorisella ja yksilöllisellä tasolla. Esteiden määrä ja monimuotoisuus tekee tietämyksenhallinnan kokonaisuudesta haastavan. Johdon ja koko organisaation on panostettava sekä ihmisresursseihin että informaatioteknologian kehittämiseen, jotta kokonaisresurssit ovat riittävät monikanavaisen tietämyksen jakamiseen.

Tutkielman myötä voidaan todeta, että online-videot ovat osa informaatioteknologista tietämyksenhallinnallista kokonaisuutta, johon kuuluvat muun muassa intranet, sisäinen sosiaalinen media ja yritysten pikaviestinsovellukset. Taulukossa 2 listatut tietämyksen jakamisen kanavat voidaan nähdä esimerkkinä pääasiallisista kanavista, joihin online-videot voidaan yhdistää ja joissa kuljetettavaa viestiä pystytään tehostamaan. Online-videoiden yhteydessä voidaan siis puhua informaatioteknologian tehokkuusvaikutuksista, joita myös Huysman ja Wulf (2004) ovat tutkineet. Esimerkkinä online-videoiden tehokkuusvaikutuksesta voidaan pitää sitä, että online-videoiden avulla pystytään lisäämään luottamuksen tunnetta organisaatiota kohtaan globaalissa toimintaympäristössä, kun johdon viesti toimitetaan videolla pelkän tekstin sijaan.

”Kyllähän se, että se tieto tulee sen videon kautta johtajalta niin tuo lisäuskottavuutta.”

Luottamuksen lisääntyessä on myös mahdollista vähentää yksilöiden pelkoa jakaa omaa tietämystään. Johdon tehtävänä on motivoida ja luoda avoimeen tietämyksen jakamiseen pohjautuvaa organisaatiokulttuuria (Saleh & Wang, 1993). Jotta online-videoiden käytöstä saadaan haluttu hyöty, niiden käytöstä on tullava osa organisaation rutiineja ja niiden on myös toimittava hyvin yhteen muiden teknologisten ratkaisujen ja organisaation johtamiskulttuurin kanssa.

Tässä tutkielmassa on pyritty rakentamaan selkeä kuva siitä, millaisia tietämyksen jakamisen esteitä haastateltavissa suomalaisissa suuryrityksissä koetaan olevan etenkin viestinnällisestä näkökulmasta. Suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden haastattelut ovat antaneet nykytilakuvauksen koetuista tietämyksen jakamisen esteistä ja samalla antanut mahdollisuuden tarkastella online-videoiden mahdollisuutta poistaa näitä tietämyksen jakamisen esteitä. Lopputulemana voidaan todeta, että online-videoiden suurimpana hyötynä on, että niiden avulla pystytään jakamaan tietämystä samansisältöisenä samanaikaisesti koko organisaation käyttöön globaalisti. Muun muassa tämän ominaisuuden avulla pystytään poistamaan tietämyksen jakamisen esteitä.

Tutkielmaan osallistuneita yrityksiä yhdisti suurimmaksi osin globaali toimintaympäristö ja se, että haastateltavana oli viestintäyksikön edustaja. Olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta siitä, miten tietämyksen jakamisen esteet nähdään eri yksiköissä ja organisaation osissa kuten liiketoimintajohdossa, henkilöstöhallinnossa ja tietohallinnossa. Poikkeaisivatko näkemykset viestinnän edustajien näkökulmista? Entä miten online-videoiden käytön vaikutukset tietämyksen jakamisen esteisiin muuttuisivat, kun tarkasteluun



otettaisiin jonkin tietyn sektorin toimijat. Miten esimerkiksi globaaleissa asiantuntijaorganisaatioissa esiintyvät tietämyksen jakamisen esteet poikkeaisivat nyt saaduista tuloksista ja olisivatko muun muassa erilaisten kielten tuomat esteet edelleen niin merkittävässä roolissa listattaessa tietämyksen jakamisen esteitä? Online-videoiden käytön yleistyssä (Cisco 2013) tarve niiden käytön, hyötyjen ja vaikutusten kokonaisvaltaiselle tutkimiselle pysynee ajankohtaisena ja lisääntynee myös lähitulevaisuudessa.

## 8 LÄHTEET

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-36.
- Ansoff, I.H. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice Hall International: London.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers and enablers. *Advances in developing human resources*. 10(4), 541-554.
- Barson, R. J., Foster, G., Struck, T., Ratchev, S. & Pawar, K. (2000). Inter- and intra organisational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. *Proceedings of the eBusiness and eWork*. 18-20.
- Bender, S. & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of knowledge management*, (4)2, 125-137.
- BenMoussa, C. (2009). *Barriers to Knowledge Management: A Theoretical Framework and a Review of Industrial Cases*. World Academy of Science, Engineering and Technology.
- Berdrow, I. & Lane, H.W. (2003). International joint ventures: creating value through successful knowledge management. *Journal of World Business*, 38 (1), 15-30.
- Blair, D.C. (2002). Knowledge management: Hype, hope, or help?. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1019-1028.
- Bock, G.W. & Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14.
- Boer, N.I. (2005). *Knowledge Sharing within Organizations*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Bureš, V. (2003). Cultural barriers in knowledge sharing. *E+M economics and management*, 6, 57-62.
- Bughin, JR. (2007). How companies can make the most of user-generated content *McKinsey Quarterly*.
- Cabrera, A. & Cabrera E. F. (2002). Knowledge sharing Dilemmas, *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- Chaudhry, A. S. (2005). Knowledge sharing practices in Asian institutions: A multi-cultural perspective from Singapore. *Proceedings of 71th IFLA general conference and council*, 14-18.
- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press.
- Cisco, (2013). *Cisco Virtual Networking Index: Forecast and Methodology, 2013-*

2018. Haettu 20.12.2014 osoitteesta [http://www.cisco.com/c/en/us/solutions-/collateral/service-provider-/ip-ngn-ip-next-generation-network/white\\_paper\\_c11-481360.html](http://www.cisco.com/c/en/us/solutions-/collateral/service-provider-/ip-ngn-ip-next-generation-network/white_paper_c11-481360.html)
- Comscore, (2013). December 2012 U.S. Online video rankings. Haettu 20.12.2014 osoitteesta <http://www.comscore.com/Insights/-PressReleases/2013/1your-smartphone>. Haettu 20.12.2014 osoitteesta <http://www.digitalsherpa.com/blog/category/video/comScore-Releases-December-2012-U.S.-Online-Video-Rankings>
- Cook, J. & Brown, J.S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Davenport, T. Probst, G.J (2002). *Knowledge management case book: Best practices*, second edition, Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Son
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. & Harris, J.G. (2007). *Competing on analytics: the new science of winning*. Harvard Business School Press.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executives*, 14(4), 113-127.
- De Vries, R.E., Van den Hooff, B. & Ridder, J.A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, Job satisfaction, and performance beliefs. *Communication research*, 33(2), 115-135.
- Digital Sherpa, (2010). *How to create affordable videos to for your business with Disterer, G. (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer. Proceedings of the 34th Hawaii international conference on system sciences, Hawaii, USA, 7.*
- Eskola, J. & Vastamäki J, (2007). *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Juva PS-kustannus.
- Fahey, L. & Prusak, L. (1998) "The eleven deadliest sins of knowledge management." *California Management Review*, 40(3), 265-276
- Fleisher, C. & Bensoussan, B. 2007. *Business and Competitive Analysis: effective application of new and classic methods*. FT Press: Upper Saddle River
- Google & Forbes, (2010). *Google and Forbes Insights "B2B Trends in Mobile & Online Video Study*. Haettu 4.10.2014 osoitteesta [http://www.youtube.com/t/press\\_statistics](http://www.youtube.com/t/press_statistics)
- Handley, A. & Chapman, C.C. (2012). *Content Rules: How to Create Killer Blogs Podcasts, Videos, Ebooks, Webinars (and More) That Engage Customers and Ignite Your Business*.
- Hargadon, A.B. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40 (3), 209.
- Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. (2011). *The Handbook of Market Intelligence. Understand, Compete and Grow in Global Markets*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

- Hendricks, P. (1999). Why Share Knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hilbert, M. (2013). *Big Data for Development: From Information- to Knowledge Societies*. Rochester, NY.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (1985). *Teemahaastattelu*. Gaudeamus: Helsinki
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huong, D., Suh, E. & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert systems with Applications*, 38(12), 14417-14427
- Huysman, M. & Wulf, V. (2004). *Social Capital and information technology*. MIT Press. London, England.
- Huysman, M. & Wulf, V. (2006). IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis, *Journal of Information Technology*, (21), 40-51.
- Isaacs, E. A. & Tang, J.C. (1994). What video can and cannot do for collaboration: A case study. *Multimedia Systems*, 2(2), 63-73.
- Kalling, T. & Styhre, A. (2003). *Knowledge sharing in organizations*. Malmö: Liber. 190.
- Kaltura. (2014). The State of video in the enterprise. Haettu 20.12.2014 osoitteesta [http:// site.kaltura.com/Kaltura\\_Enterprise\\_Survey.html](http://site.kaltura.com/Kaltura_Enterprise_Survey.html)
- Kimmerle, J., Cress, U. & Held, C. (2010). The interplay between individual and collective knowledge: technologies for organisational learning and knowledge building *Knowledge Management Research & Practice*, 8, 33-44.
- Knip, V. & Fleisher, C.S. (2005). As the Globe Spins: A benchmark examination of CI in 15 key countries. 20th International Annual Conference & Exhibition.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kotlarsky, J & Oshri, I. (2005). Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. *European journal of Information Systems*, 14, 37-48.
- Lang, J.C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-59.
- Lelic, S. (2001). Creating a knowledge-sharing culture, *Knowledge Management*, 4(5), 6-9.
- Leonardi, P.M. & Meyer, S.R. (2015). Social Media as Social Lubricant How Ambient Awareness Eases Knowledge Transfer, *American Behavioral Scientist*, 59(1), 10-34.
- Markets and markets. (2014). *Enterprise Video Market (Web Conferencing) Webcasting, Video Conferencing) Applications (Corporate Communication, Learning and Development, Knowledge Sharing and Management) Global Advancements, Worldwide Forecasts & Analysis (2014-2019)*.

- McCann, J.E. & Syke, J.H. (2004). Strategically integrating knowledge management initiatives, *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 47-63.
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- MerriamAssociates, (2010). Dozen ideas for web video and beyond Haettu 4.10. 2014 osoitteesta <http://merriamassociates.com/2010/10/a-dozen-ideas-for-web-video-and-beyond>
- Merton, R.K., Fiske, M., & Kendall, P.L. (1956). The focused interview. A manual of problems and procedures. The free press: Glencoe.
- Mirghani, M., Stankosky, M. & Murray, A. (2006). Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony?. *Journal of knowledge management*. (10)3, 103-116.
- Mudambi, R. (2002). Knowledge management in multinational firms. *Journal of International Management*, (8)1, 1-9.
- Noll, J., Beecham, S. & Richardson, I. (2010). Global software development and collaboration: Barriers and solutions. Department of Computer Science and Information Systems University of Limerick, Limerick, Ireland.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge creating company. *Harvard Business review*, (69)6, 96-104.
- North, K. & Kumta, G. (2014). How to Put Knowledge Management into Practice. *Knowledge Management, Springer Texts in Business and Economics*. 279-304.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40(3), 154-74.
- Pablos, P.A. (2004). Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management. *Journal of Knowledge management*, 8(6), 105-116.
- Pirttimäki, V. (2007). Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Doctoral dissertation, Tampere University of Technology, Tampere, Finland
- Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work. Civic traditions in modern Italy Princeton: Princeton University Press
- Riege, A. (2005). Three dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge management*, (9)3, 18-35.
- Rizzuto, R.J. & Wirth, M.O. (2009). The Economics of Video On Demand: A Simu-

lation Analysis.

- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication Technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic management*, 12(4), 429-443.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere : Yhteiskunta-tieteellinen tietoaarkisto. Haettu 7.2.2014 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Saleh, S.D. & Wang, C.K. (1993). The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14-20.
- Sang M.L. & Hong S. (2002). An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), 17-25.
- Schlegelmilch, B.B. & Chini, T.C. (2003). Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review*, 12(2), 215-232.
- Spillan, J.E., Mino, M & Rowles, S.M. (2002). Sharing Organizational Messages Through Effective Lateral Communication. *Qualitative Research Reports in Communication*, 3, 96-104.
- Stankosky, M. (2005). Creating the discipline of knowledge management. *Streamingmedia*, (2013). Streaming Media Predictions: What's in Store for 2013. Haettu 14.10.2014 osoitteesta <http://www.streamingmedia.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=88128&PageNum=1>
- Storey, J. & Barnett, E. (2000). Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.
- Thierauf R. J. (2001) Effective business intelligence systems. Quorum Books. Westpoint, Connecticut.
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611 - 631.
- Tschannen-Moran, M. & Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 11-25.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki
- Van Den Hooff, B. & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46(1), 1-8.
- Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wiig, K. (2012). People-focused knowledge management.
- Yin, R.K. (1989). Case study research. Design and methods. Sage Publications, London.
- YouTube, (2015). Statistics. Haettu 7.2.2015 osoitteesta <https://www.youtube.com-//yt/press/statistics.html>
- Yritys-Suomi, (2014). Yrityksen koko. Haettu 4.10.2014 osoitteesta <http://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>

## LIITE 1 SAATEKIRJE

Hei,

Teen Pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitokselle ja kysyn mielenkiinnostasi antaa aikaasi vajaan tunnin mittaiselle haastattelulle.

Tutkielmassa etsin vastauksia siihen, millaisia tietämyksen jakamisen esteitä yritykset kohtaavat sisäisessä viestinnässään, ja voivatko online-videot toimia tietämyksen jakamisen esteiden poistajana. Laitoin liitteeksi teemahaastattelun johdannon ja kysymykset. Johdannossa olen avannut haastattelun keskeisimpiä käsitteitä.

Online-videoiden käytön tutkimus osana tietämyksen hallintaa on kansainvälisesti nousussa. Online-videoita osana tietämyksen hallintaa ei kuitenkaan ole aikaisemmin tutkittu Suomessa. Aihe on ajankohtainen, sillä organisaatioiden toimiminen globaalissa toimintaympäristössä on luonut tilanteen, jossa tietämyksen hallinta on yhä haastavampaa. Tämän kehityksen myötä organisaatioiden tarve hallita tietämyksensä jakamista on lisääntynyt (mm. Huysman & Wulf, 2006).

Online-videoiden käyttö on viime vuosina lisääntynyt eksponentiaalisesti ja myös yritykset ovat alkaneet käyttää online-videoita sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässään (Google & Forbes, 2010). Epäselvää on kuitenkin se, miten online-videot toimivat tietämyksen jakamisen välineenä ja pystytäänkö online-videoilla poistamaan tietämyksen jakamista haittaavia esteitä.

Näkemyksesi yllä olevista teemoista olisi tutkielmallani erittäin tärkeä. Haastattelun työhön noin kymmenen suomalaisen suuryrityksen viestinnästä vastaavaa henkilöä. Haastatteluun pyytämilläni yrityksillä on kaikilla online-videot käytössä osana viestintää.

Haastattelut tehdään luottamuksellisesti ja sen tulokset raportoidaan anonymisti siten, ettei sitaatteja voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin tai yrityksiin. Teen tutkielman itsenäisesti Jyväskylän yliopistolle.

Voisimmeko sopia maksimissaan tunnin mittaisesta haastattelusta?

## LIITE 2 JOHDANTO HAASTATELTAVILLE

Jyväskylän yliopisto  
 Informaatioteknologian tiedekunta  
 Tietojenkäsittelytieteiden laitos

**Pro gradu: Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen online-videoiden avulla: esimerkkejä suomalaisista suuryrityksistä.**

Haastattelija: Jere Lehtinen / Teemahaastattelu

Tässä Pro gradussa tutkitaan suomalaisten suuryritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden näkemyksiä tietämyksen jakamisen esteistä ja niiden poistamisesta online-videoilla. Pro gradu tehdään Jyväskylän yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitoksen alaisuudessa ja siihen haastatellaan noin kymmentä Suomen suurimpien yritysten viestinnästä vastaavaa henkilöä.

Haastattelu tehdään luottamuksellisena teemahaastatteluna. Teemahaastattelua pohjustaviksi teemoiksi on valittu: 1. Tietämyksen jakamisen esteet, 2. Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen ja online-videot. Molempien teemojen alle on hahmoteltu haastattelun etenemistä helpottavia, suuntaa-antavia kysymyksiä.

### Haastattelulle tärkeitä käsitteitä:

**Tietämys:** Tieto on mahdollista jakaa useampaan alakokonaisuuteen. Yleisimmin käytetään dataan (*data*), informaatioon (*information*) ja tietoon/tietämykseen (*knowledge*) perustuvaa jaottelua. Data on numeerista tietoa ja faktoja, informaatio on prosessoitunutta dataa ja tietämys on autentikoitunutta eli merkityksellinä pidettyä informaatiota. (mm. Alavi & Leidner, 2001)

**Tietämyksen jakaminen:** Tietämyksen jakamisella tarkoitan yksilöille ja organisaatiolle kerääntyneen käsitellyn tiedon levittämistä, jotta hiljainen ja eksplisiittinen tieto saataisiin muiden organisaation jäsenten käyttöön. Tietämyksen jakamisen avulla esimerkiksi parannetaan yhteistyötä, vähennetään väärinkäsityksiä ja virheellistä tietoa sekä nostetaan innovaatioiden määrää ja laatua (mm. Cummings, 2004). Tässä tutkielmassa käsitellään ainoastaan organisaation sisäistä tietämyksen jakamista. Organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa tiedonjakoa kuten markkinointia tai sidosryhmien informointia ei käsitellä.

**Tietämyksen jakamisen esteet:** Tietämyksen jakaminen on usein monin tavoin ongelmallista. Ongelmien voidaan nähdä johtuvan erilaisista esteistä, jotka



voivat olla joko organisatorisia, yksilöllisiä tai globaaleja (Chaudhry 2005, BenMoussa 2009 ja Noll, Beecham & Richardson 2010). Esteet hidastavat tai pysäyttävät tiedon kulun organisaatiossa. Eräitä, mutta ei ainoita, esimerkkejä tietämyksen jakamisen esteistä ovat:

*Organisatoriset esteet*

*Yksilölliset esteet*

*Globaalit esteet*

### **Haastatteluteemat ja -kysymykset**

#### **Tietämyksen jakamisen esteet**

- Minkälaisia tietämyksen jakamisen esteitä/haasteita olet havainnut organisaatiossasi?
- Miten olette yrittäneet poistaa tietämyksen jakamisen esteitä?

#### **Tietämyksen jakamisen esteiden poistaminen ja online-videot**

- Käytätte online-videoita viestinnässä. Millaisena koette niiden hyödyntämisen tietämyksen jakamisessa organisaatiossanne? Entä yleisesti?
- Millaisena koette online-videoiden hyödyntämisen tietämyksen jakamisen esteiden poistamisessa organisaatiossanne? Entä yleisesti?