



LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

## **PRO GRADU -TUTKIELMA**

Sanna Sievänen 2008

## **LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos

Johtaminen ja organisaatiot

### **Hiljaisen tiedon siirto Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa**

Pro gradu –tutkielman aihe on hyväksytty Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppätieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvostossa 16.4.2008.

Tutkielman ohjaaja:                      Professori, KTT Iiro Jussila

Tutkielman tarkastajat:                Professori, KTT Iiro Jussila  
    Professori, KTT Pia Heilmann

Imatralla 18.5.2008

Sanna Sievänen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Sievänen, Sanna
<b>Tutkielman nimi:</b>	Hiljaisen tiedon siirto Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Vuosi:</b>	2008
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 141 sivua, 3 kuvaa ja 1 liite
<b>Ohjaaja:</b>	Professori, KTT Iiro Jussila
<b>Tarkastajat:</b>	Professori, KTT Iiro Jussila Professori, KTT Pia Heilmann
<b>Hakusanat:</b>	Tieto, osaaminen, hiljainen tieto, tiedon johtaminen, hiljaisen tiedon tunnistaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen
<b>Keywords:</b>	Knowledge, Competence, Tacit knowledge, Knowledge Management, Tacit Knowledge Identification, Tacit Knowledge Transfer

Tutkimuksen tarkoituksena on osallistua liiketaloustieteelliseen keskusteluun hiljaisen tiedon siirtämisestä sekä vahvistaa Etelä-Karjalan Osuuspankissa käytävää keskustelua hiljaisesta tiedosta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata, mitä hiljainen tieto tarkoittaa Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa, kuinka hiljaisen tiedon siirtoa siellä tehdään sekä kuinka siellä kannattaisi tehdä hiljaisen tiedon siirtoa. Tutkimus toteutettiin kahdentoista laadullisen teemahaastattelun avulla.

Hiljainen tieto tarkoittaa Imatrankosken konttorissa käytännön sekä kokemuksen kautta muodostunutta tietoa ja osaamista, mitä on vaikea ilmaista sanoin, mutta sen avulla toiminnasta tulee asiakaslähtoisempää. Hiljaisen tietotaidon siirtäminen sukupolvien välisen kuilun yli nähdään tärkeänä. Hiljainen tieto siirtyy Imatrankosken konttorissa henkilöltä toiselle epävirallisissa yhteyksissä vuorovaikutuksen avulla. Ensimmäiseksi on kiinnitettävä huomiota ympäristöön, jossa hiljaista tietoa siirretään ja sitten valittaviin menetelmiin. Ratkaisut onnistuneempaan hiljaisen tiedon siirtoon liittyvät tietynlaiseen ympäristöön, vuorovaikutukseen ihmisten välillä, yhteistyöhön ja työn kautta oppimiseen, tapoihin sekä menetelmiin, kuten perehdyttäminen, mentorointi, benchmarking, palaverit ja koulutukset, työkierto sekä tekniikan hyödyntäminen.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Sievänen, Sanna
<b>Title:</b>	Tacit Knowledge Transfer in Etelä-Karjalan Osuuspankki, Imatrankoski Office
<b>Faculty:</b>	Lappeenranta University of Technology, School of Business
<b>Major:</b>	Management and Organization
<b>Year:</b>	2008
<b>Master´s Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 141 pages, 3 figures and 1 appendix
<b>Instructor:</b>	Professor, D.Sc. (Econ.&Bus.Adm.) Iiro Jussila
<b>Examiners:</b>	Professor, D.Sc. (Econ.&Bus.Adm.) Iiro Jussila Professor, D.Sc. (Econ.&Bus.Adm.) Pia Heilmann
<b>Keywords:</b>	Knowledge, Competence, Tacit knowledge, Knowledge Management, Tacit Knowledge Identification, Tacit Knowledge Transfer

The purpose of this study is to participate in the discussion on the tacit knowledge transfer and intensify the discussion on the topic in Etelä-Karjalan Osuuspankki. The objective is to understand and describe what tacit knowledge represents in Etelä-Karjalan Osuuspankki, Imatrankoski Office, how tacit knowledge is transferred and what would be the best way to transfer tacit knowledge there. This study was carried out with twelve qualitative theme questionnaires.

In Imatrankoski Office tacit knowledge represents knowledge and competence formed through practice and experience. It is difficult to express tacit knowledge with words but with the help of tacit knowledge action becomes more customer criteria oriented. Transferring tacit know-how across the generation gap is considered a challenge. Tacit knowledge transfers in informal connections with the help of interaction from one person to another in Imatrankoski Office. First one has to pay attention to the environment where tacit knowledge is transferred and then choose the methods. Successful solutions to transfer tacit knowledge involve certain kind of environment, interaction amongst people, cooperation and learning by working, means and methods such as orientation, mentoring, benchmarking, meetings, job rotation and utilizing technology.

## ALKUSANAT

Yksi elämäni tavoitteista on kohta saavutettu. Nyt on hyvä hetki kiittää kaikkia teitä, jotka autoitte ja tuitte minua opiskelujeni sekä tutkielmani tekemisen varrella.

Ensimmäiseksi haluan kiittää professori Iiro Jussilaa työni ohjaamisesta sekä arvokkaista neuvoista työni eri vaiheissa. Kiitoksen ansaitsevat myös professori Janne Tienari tutkielmani alkunnostuksen luomisesta sekä työni toinen tarkastaja, professori Pia Heilmann.

Lämpimät kiitokset kannustuksesta kuuluvat kaikille työkavereilleni Etelä-Karjalan Osuuspankissa sekä erityisesti tutkimuksen haastatteluun osallistuneille henkilöille arvokkaista näkemyksistä ja kokemuksista. Kiitos kuuluu myös Etelä-Karjalan Osuuspankin toimitusjohtajalle, joka keksi idean tutkia hiljaista tietoa.

Kiitos sinulle Anu, opiskeluelämän värittämisestä sekä myös sääntillisestä opiskeluesimerkistäsi.

Suurimmat kiitokset kuuluvat vanhemmilleni sekä Jannelle, jotka myötäelivät synnytyksen tuskassani ja ilossani. Äidille ja isälle – jotka ovat aina tukeneet minua kaikissa pyrkimyksissäni ja tavoitteissani. Jannelle – joka tasoitteli ylimääräisiä tutkielmasta aiheutuneita sydämen tykytyksiäni ja jaksoi kantaa eteenpäin.

Imatralla 18.5.2008

Sanna Sievänen

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEET .....	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUKSET .....	5
1.3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	6
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	8
<b>2 KIRJALLISUUSKATSAUS .....</b>	<b>10</b>
2.1 STRATEGINEN JOHTAMINEN VIITEKEHYKSENÄ .....	10
2.1.1 <i>Strateginen henkilöstöjohtaminen</i> .....	11
2.1.2 <i>Strateginen tiedon johtaminen</i> .....	12
2.2 TIETO JA OSAAMINEN VIITEKEHYKSENÄ .....	14
2.2.1 <i>Hiljaisen tiedon historia</i> .....	15
2.2.2 <i>Tiedon ja osaamisen määritelmä</i> .....	15
2.2.3 <i>Tiedon muodot: hiljainen ja täsmällinen tieto</i> .....	19
2.2.4 <i>Hiljaisen tiedon ulottuvuudet</i> .....	22
2.2.5 <i>Tiedon ympäristöt</i> .....	24
2.3 TIEDON JOHTAMINEN JA HALLINTA ORGANISAATIOSSA .....	26
2.3.1 <i>Tiedon johtamisen prosessi</i> .....	26
2.3.2 <i>Tiedon syntyminen</i> .....	28
2.3.3 <i>Tiedon luomisen prosessi</i> .....	29
2.3.4 <i>Hiljaisesta tiedosta kilpailuetua</i> .....	33
2.4 HILJAINEN TIETO KÄYTÄNTÖÖN .....	34
2.4.1 <i>Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen</i> .....	35
2.4.2 <i>Henkilöstön kehittämisestä hiljaisen tiedon tunnistamis- ja siirtomenetelmiin</i> .....	37
2.4.3 <i>Perehdyttäminen</i> .....	39
2.4.4 <i>Mentorointi</i> .....	42
2.4.5 <i>Työkierto</i> .....	45
2.4.6 <i>Benchmarking</i> .....	47
2.4.7 <i>Kriittinen tieto</i> .....	47
2.5 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO .....	49
<b>3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....</b>	<b>53</b>
3.1 TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA .....	53
3.2 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI .....	55
3.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA USKOTTAVUUS .....	59
<b>4 HILJAISEN TIEDON SIIRTO IMATRANKOSKEN KONTTORISSA .....</b>	<b>63</b>
4.1 OSUUSTOIMINTA .....	63
4.2 OP-POHJOLA-RYHMÄ JA ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKKI .....	65
4.2.1 <i>Henkilöstön osaamisen kehittäminen OP-ryhmässä sekä Etelä-Karjalan Osuuspankissa</i> .....	68
4.2.2 <i>Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttori talvella 2008</i> .....	70

4.3 HILJAISEN TIEDON MERKITYS IMATRANKOSKEN KONTTORISSA.....	74
4.3.1 Laaja-alaista hiljaista tietoa ja osaamista Imatrankoskella .....	80
4.4 HILJAISEN TIEDON SIIRTO KÄYTÄNNÖSSÄ IMATRANKOSKELLA .....	83
4.4.1 Imatrankoskelaisten oma panos hiljaisen tiedon siirtoon.....	90
4.4.2 Hiljaisen tiedon siirto aikojen saatossa.....	92
4.5 ONNISTUNEEMPI HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN – MITEN? .....	95
4.5.1 Työympäristö ja yrityskulttuuri .....	97
4.5.2 Vuorovaikutus ihmisten välillä ja keskustelut käytännön työn ohella.....	99
4.5.3 Yhteistyö ja työn kautta oppiminen.....	101
4.5.4 Perehdyttäminen ja mentorointi.....	102
4.5.5 Vierihoido ja työparit.....	105
4.5.6 Benchmarking ja matkiminen .....	107
4.5.7 Palaverit ja koulutukset.....	108
4.5.8 Työkierto.....	110
4.5.9 Tekniikan hyödyntäminen.....	111
4.6 KANNATTAAKO HILJAISEN TIEDON SIIRTO JA KUINKA SE VAIKUTTAA TOIMINTAAN? .....	111
<b>5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>117</b>
5.1 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA SUHTEUTETTUNA AIKAISEMPAAN KESKUSTELUUN.....	118
5.2 JATKOTOIMENPITEET TUTKIMUSTULOSTEN VALOSSA .....	123
5.3 JATKOTUTKIMUSAIHEITA .....	130
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>132</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>140</b>

## 1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa johtaminen ja organisaatiot - pääaineeseen. Tutkimuksen aiheena on hiljaisen tiedon siirto Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa, henkilöasiakastiimissä.

Tutkielma on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston ”Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen - tutkimushanketta”. Hankkeessa tarkastellaan osuustoiminnallisten organisaatioiden menestystekijöitä erityisesti liiketoiminnan ja sen johtamisen näkökulmasta. Tutkimushanke tuottaa osuuskuntien menestymisen kannalta oleellista uutta tietoa ja ymmärrystä osuustoimintayritysten strategiatyön tueksi. (www.lut.fi/cbm, Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen.)

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja käsitteet

Osuustoiminta (Pellervo-Seura ry 2005, Juutinen et al. 2002, Skurnik 2002, Troberg 2005) on liiketoiminnan muotona ollut 2000-luvulla erityisen menestyksellinen pankkialalla ja vähittäistavarakaupassa. Troberg (2005) on tutkimuksissaan havainnut, että osuuskuntien tärkein voimavara ovat ihmiset. Kaikki hänen löytämänsä osuuskuntien selviytymistekijät liittyivät ihmisiin, eivätkä esimerkiksi investointeihin tai kalustoon. Osuuskuntamuotoon liittyviä vahvuuksia ovat organisaation ketteryys, mataluus sekä joustavuus, joka edistää innovointia. Henkilöstöllä eli ihmisillä on vaikutus kaikkiin näihin vahvuuksiin, sillä ihmiset luovat organisaation. (Pellervo-Seura ry 2005, 47.)



Ihmisten ollessa osuuskuntien tärkein voimavara, tulee henkilöstöä kehittää ja löytää vahvuuksia eli osuustoiminnan menestystekijöitä henkilöstöstä. Tiedon (Connell et al. 2003, Davenport et al. 1998, Brooking 1999, Swap et al. 2001, Stähle et al. 1999) ja osaamisen (Viitala 2005, Ranki 1999, Hamel et al. 1994) merkittävin osa eli hiljainen tieto (Polanyi 1966, Nonaka et al. 1995, Gorman 2002, Baumard 1999, Koivunen 1997, Lubit 2001, Brockmann et al. 2002) ja osaaminen ovat henkilöstön päässä ja mielessä olevaa aineetonta omaisuutta (Lubit 2001, Nonaka et al. 1995, Lehto 1990). Tiedon toinen osa on täsmällinen tieto (Polanyi 1966, Nonaka et al. 1995, Blackler 1995).

Henkilöstöjohtamisen (Viitala 2004) yksi osa-alue on tiedon johtaminen (Stähle et al. 1999), mihin kuuluu hiljaisen tiedon johtaminen (Zack 1999, McInerney 2002, Gupta et al. 2000, Sarvary 1999). Henkilöstön kehittämisessä hiljaisen tiedon siirto on yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen jatkossakin (Kauhanen 2003). Henkilöstön vaihtuvuus pakottaa organisaatiot aktiiviseen hiljaisen tiedon tunnistamiseen (Moilanen et al. 2005, Lämsä et al. 2002) ja siirtämiseen (Moilanen et al. 2005, Foos et al. 2006, McInerney 2002, Brooking 1999, Juusela et al. 2000, Honkaniemi et al. 2006, Kauhanen 2006, Viitala 2004, Ranki 1999, Drucker 2000), mikä on edellytys organisaation menestymiselle.

Edellisen yhtälön vuoksi on tärkeää tutkia hiljaista tietoa sekä sen siirtoa työyhteisössä ja pohtia, kuinka hiljaista tietoa kannattaisi siirtää. Siirtämällä hiljaista tietoa kannattavalla tavalla, voidaan luoda pohja organisaation jatkuvalla menestymiselle. Tutkimuksen tarkoituksena on myös osallistua hiljaisen tiedon siirtämistä koskevaan akateemiseen ja liiketaloustieteelliseen keskusteluun. Tutkielma on suunnattu Etelä-Karjalan Osuuspankin johdolle ja henkilöstölle selkeyttämään kirjallisuudessa esitettyjä teorioita hiljaisesta tiedosta ja sen siirrosta sekä

kuvaamaan, kuinka hiljaisen tiedon siirron teoriat toimivat käytännössä Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa. Lisäksi tutkielmassa pyritään esittämään uusia näkökulmia hiljaisen tiedon siirtoon sekä löytämään uusia työkaluja siirtoa varten.

Nykyään nuoret saavat erinomaisen pohjakoulutuksen suomalaisen koulutusjärjestelmän ansiosta. Työelämään siirryttäessä koulu jatkuu edelleen, sillä koulutus ei takaa osaamista. Yrityksissä jo olevilla vanhemmilla työntekijöillä on puolestaan vahvaa kokemusosaamista ja hiljaista tietoa omasta työstään. (Moilanen et al. 2005.)

Suurten ikäluokkien jäädessä lähivuosina eläkkeelle, poistuu työmarkkinoilta heidän mukanaan pitkällisen työkokemuksen tuomaa arvokasta kokemusosaamista ja tietotaitoa. Näin ollen yrityksissä ja organisaatioissa on hyvissä ajoin ryhdyttävä varmistamaan tuon tietotaidon siirtäminen nuoremmille osajille, jotta osaaminen ei siirry tehtaan porteista ja kaupan ovista pois työyhteisöstä. Haaste on suuri, sillä kokemuksen tuomaa osaamista ja tietotaitoa on hyvin vaikea siirtää eteenpäin. (Moilanen et al. 2005.) Etelä-Karjalan Osuuspankissa henkilöstön vahvuus on vankka osaaminen, joka on myös yksi Etelä-Karjalan Osuuspankin erottumistekijä strategisesti. Toinen vahvuus on nuorten henkilöiden palkkaaminen taloon. (Sievänen 2006.) Nämä vahvuudet tulisi yhdistää ja ottaa nuoret mukaan hiljaisen tiedon siirtoon ja näin osaamisen jakamiseen.

Ongelmana on kuitenkin, ehtivätkö nuoret ajoissa astumaan vanhempien työntekijöiden saappaisiin? Tämän pitäisi mieluusti tapahtua niin, että sekä vanhemman että nuoren jalka on yhtä aikaa samassa saappaassa, jotta hiljainen tieto ja kokemusosaaminen ehtisivät siirtyä nuorelle. Kokeneiden työntekijöiden siirtyminen eläkkeelle on yleisin syy, miksi organisaatioissa havahdutaan hiljaisen tiedon siirtoon. Hiljaisen tiedon tulisi kuitenkin siirtyä

myös ikään katsomatta kokonaisuudessaan henkilöstön keskuudessa moniin suuntiin. Toinen ongelma on arvokkaan kokemusosaamisen tunnistaminen, jotta tiedetään mitä tietoa pitäisi siirtää. (Moilanen et al. 2005.)

Tietojohtamiseen (Stähle et al. 1999, Stähle et al. 2006, Stewart 1997, Drucker 2000, Zack 1999, McInerney 2002, Gupta et al. 2000, Brooking 1999, Davenport et al. 1998, Blackler 1995, Gorman 2002, Sarvary 1999) sekä hiljaiseen tietoon (Baumard 1999, Nonaka et al. 1995, Nonaka et al. 2000, Polanyi 1966, Brockmann et al. 2002, Connell et al. 2003, Foos et al. 2006, Lubit 2001, Koivunen 1997, Moilanen et al. 2005) pohjautuvia tutkimuksia on tehty useita sekä Suomessa että ulkomailla. Tämän voi huomata runsaasta kirjallisuuden määrästä. Hiljaisen tiedon olemukseen vaikuttaa myös paljon se, millä toimialalla tutkimusta tehdään. Kirjallisuudessa toimialana on eniten käytetty teollisuutta (Nonaka et al. 1995, Moilanen et al. 2005), mutta näitä tuloksia voi ainoastaan harkiten yleistää muille toimialoille. Hiljaista tietoa ei ole aiemmin tutkittu samassa kontekstissa ja laajuudessa Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Hiljaisesta tiedosta on tehty Etelä-Karjalan Osuuspankissa pienempimuotoisia tutkielmia esimerkiksi Rahoitus- ja Vakuusalan tutkintoa varten. Tällä hetkellä hiljainen tieto ja kokemusosaaminen ovat kuitenkin suurennuslasin alla ja kaikkien mielenkiinnon kohteena Etelä-Karjalan Osuuspankissa.

Tiittanen (2008) on tutkinut ylimmän johdon osaamista ja osaamisen strategista merkitystä osuustoimintayrityksen liiketoiminnassa. Tämä tutkimus keskittyy hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtoon työyhteisössä. Tiittanen (2008) käsittelee osaamisen roolia osuustoiminnallisen yrityksen menestyksessä, mutta tässä tutkimuksessa pohditaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirron tärkeyttä sekä näiden roolia menestyksen avaimena.

Tutkimuksen käsitteiden (tieto, osaaminen, tiedon johtaminen, hiljainen sekä täsmällinen tieto sekä hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen) avaamiseen käytän kirjallisuuskatsauksessa sekä suomalaista että ulkomaalaista kirjallisuutta. Ulkomaisia artikkeleja olen myös pyrkinyt käyttämään runsaasti, sillä ne ovat tarjonneet erilaista näkökulmaa tutkimukseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksessa haastatellaan Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorin henkilöasiakastiimissä työskenteleviä henkilöitä ja pyritään näin löytämään hiljaisen tiedon olemus konttorista sekä keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen. Tavoitteena on myös vahvistaa pankissa käytävää keskustelua hiljaisesta tiedosta ja sen tärkeydestä. Organisatorisella tasolla tutkimus keskittyy osuustoiminnalliseen Etelä-Karjalan Osuuspankkiin.

Tutkimuksen tavoitteeksi olen asettanut etsiä vastausta siihen, kuinka Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa kannattaisi tehdä hiljaisen tiedon siirtoa. Näin päätutkimusongelmaksi muodostuu:

1. *”Kuinka hiljaista tietoa kannattaisi siirtää Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa?”*

Jotta päätutkimusongelmaan pääsisi loogisesti käsiksi, tulee pohtia sitä, mitä hiljainen tieto Imatrankosken konttorissa tarkoittaa ja miten siellä on tehty ja tehdään hiljaisen tiedon siirtoa. Näin ollen tutkimuksen alatutkimusongelmiksi muodostuvat:

2. *"Mitä hiljainen tieto tarkoittaa Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa?"*
3. *"Kuinka Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa tehdään hiljaisen tiedon siirtoa?"*

Tutkielmassa esitellään tiedon muotoja sekä pohditaan tiedon johtamista yleisesti, mutta keskitytään hiljaiseen tietoon ja sen tunnistamiseen sekä siirtämiseen. Hiljaisen tiedon siirtomenetelmiä käydään useita läpi yleisellä tasolla, mutta keskitytään neljään sekä kirjallisuuskatsauksen että kohdeyrityksen kannalta järkevimpään menetelmään. Tutkimus keskittyy pääosin nykytilaan, mutta haastatteluissa käytiin läpi myös mennyttä aikaa. Tutkimuksessa sivutaan myös hiljaisen tiedon siirtoa tulevaisuudessa.

### **1.3 Tutkimuksen kohde ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen kohde on Etelä-karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorin henkilöasiakastiimi. Konttori sijaitsee Imatran keskustassa ja se on niin sanottu täyden palvelun konttori, koska sieltä löytyvät pika-, vakuutus-, rahoitus-, varallisuudenhoito-, yritys- ja lakipalvelut yritys- ja yksityisasiakkaille sekä OP-Kiinteistökeskus. Konttorissa sekä OP-Kiinteistökeskuksessa työskentelee noin 36 henkilöä yhteensä ja henkilöasiakastiimissä noin 16 henkilöä.

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena on tutkia yhtä Etelä-Karjalan Osuuspankin konttoria ja ymmärtää hiljaisen tiedon merkitystä ja siirtoa kyseisessä konttorissa. Tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistettävyys. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kahdentoista henkilökohtaisen teemahaastattelun avulla, mitkä olivat muodoltaan puolistrukturoituja.

Haastatellut henkilöt edustavat sekä Imatrankosken konttorin toimihenkilö-että esimiestasoa. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2006 ja syyskuun 2007 välisenä aikana ja haastatteluissa esiintyvät hiljaisen tiedon kannalta merkittävät teemat, joita teoriaosuus käsittelee.

Eskolan et al. (2003) mukaan tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää ja kuvata yksilöiden toimintaa sekä tulkita sitä kerätyn aineiston perusteella. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdestatoista haastattelusta, joita analysoidaan empiirisessä osiossa näytenäkökulmasta. Koskisen et al. (2005, 64–65) mukaan aineistosta tehdään tällöin sitä itseään koskevia havaintoja. Näyte kertoo kohteestaan ja se on pala tutkittavaa todellisuutta. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on Koskisen et al. (2005, 105) mukaan käytetyin laadullinen aineistonkeruumenetelmä. Koskisen et al. (2005, 104) mukaan puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja jopa poiketa kysymysten järjestyksestä. Haastattelut tallennettiin, litteroitiin ja analyysitapana käytettiin teemoittelua.

Tutkielman tutkimustapana käytetään appreciative inquiryä eli tarkoituksena oli kartoittaa positiivisten asioiden kautta hiljaisen tiedon olemusta Imatrankosken konttorissa, selvittää kuinka hiljaisen tiedon siirtoa on konttorissa tehty sekä löytää keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen tulovaisuudessa. Tämä tapahtuu olemassa olevien positiivisten kokemusten tiedostamisella ja vahvistamisella. Sanotaanhan hiljaisesta tiedostakin että sen siirtäminen helpottuu, mikäli organisaatiossa on kannustava ilmapiiri eikä kukaan panttaa tietoa (Moilanen et al. 2005). Näin ollen huomion kiinnittäminen negatiivisiin seikkoihin ei olisi kovin hedelmällistä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kahteen osaan, teoreettiseen ja empiiriseen. Tutkimusraportin toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen osa eli luodaan katsaus kirjallisuuteen ja esitellään edellä mainitut keskeisimmät käsitteet. Tavoitteeseen pääsemisen kannalta oli mielestäni tärkeää edetä teoriassa riittävän yleiseltä tasolta edelleen käsitteiden hierarkiassa yksittäiselle tasolle. Kirjallisuuskatsauksessa edetään näin ollen strategisesta johtamisesta strategiseen tiedon johtamiseen ja siitä edelleen hiljaisen tiedon olemukseen. Näin teorian sisällä säilytetään loogisuus ja tarkkaillaan millaisten käsitteiden alle hiljaisen tiedon johtaminen asettuu.

Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen suorittamista. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, analysointinäkökulma, aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimustapa syvällisemmin sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen empiirinen osuus sekä konteksti. Luvussa kerrotaan lähemmin osuustoiminnallisuuden käsitteestä, OP-Pohjola-ryhmästä, Etelä-Karjalan Osuuspankista sekä itse kohdekonttori eli Imatrankosken konttori esitellään siten, että ulkopuolinenkin henkilö pystyisi hahmottamaan konttorissa tapahtuvan toiminnan. Kontekstin yhteydessä esitellään myös lyhyesti, kuinka henkilöstöä ja sen osaamista on pyritty kehittämään aikojen saatossa sekä OP-Pohjola-ryhmässä että Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Tärkeimpänä luvussa neljä esitetään haastateltavien näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen ja verrataan näitä teoriassa käsiteltyihin teemoihin ja käsitteisiin.

Luvussa viisi esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Yhteenvedossa vastataan tutkimuksen tavoitteisiin eli asetettuihin tutkimuskysymyksiin suhteutettuna aikaisempaan keskusteluun ja johtopäätöksinä tulkitaan tutkimustuloksia sekä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksen täyttymisestä eli mitä jatkotoimenpiteitä tutkimustulosten valossa tulisi tehdä. Lopuksi johtopäätöksinä esitetään jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen liitteistä löytyy tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun kysymyslomake.



## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään hiljaisen tiedon kannalta tärkeitä käsitteitä. Kokonaiskuvaa aiheeseen rakennetaan laajemmasta käsitteestä kohti hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen rajaamista. Näitä käsitteitä ovat strateginen johtaminen, strateginen tiedon johtaminen, tieto, osaaminen, hiljainen ja täsmällinen tieto sekä hiljaisen tiedon syntyminen ja luominen. Näiden käsitteiden avulla päästään hiljaisen tiedon tunnistamiseen sekä valikoituihin hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiin. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä aliluvussa lähdetään organisaation strategisesta pinnasta katsomaan, mihin strateginen tiedon johtaminen henkilöstöjohtamisen osa-alueena kuuluu. Toisessa aliluvussa syvennyttään tiedon ja osaamisen määritelmään, tiedon ympäristöihin sekä hiljaisen tiedon ulottuvuuksiin. Kolmannessa aliluvussa keskitytään tiedon johtamiseen ja hallintaan organisaatiossa sekä pohditaan tiedon syntymisen ja luomisen prosessia. Neljännessä aliluvussa käsitellään hiljaisen tiedon tunnistamis- ja siirtomenetelmiä sekä kriittistä tietoa.

### 2.1 Strateginen johtaminen viitekehyksenä

Tiedon johtaminen on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen suuntauksista kohdistuen kiinnostuksensa erityisesti liiketoiminnan kannalta merkittävän tiedon johtamiseen sekä uuden tiedon luomiseen. Tiedon johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, sillä se on edellytys organisaation menestymiselle. Tiedon johtamisella varmistetaan, että organisaatio kehittyy jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2002.) Tämän kytkenän vuoksi esitellään lyhyesti käsitteet strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen.

Liiketoimintaa ajateltaessa strategisen johtamisen alkuvaiheet ajoittuvat 1960-luvun alkupuolelle. Käsitteinä ”strategia” ja ”strategia-ajattelu” ovat kuitenkin vuosituhansia vanhoja ja juontavat juurensa sodankäynnin piiristä. Nykyään strategia tarkoittaa liikkeenjohdon toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonaisuutta ja ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. Strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 2003, 17–18.)

### 2.1.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Liiketoimintastrategia on organisaation päästrategia, joka antaa linjaukset, yleisen suunnan ja tavoitteet kaikelle muulle toiminnalle. Alastrategiat, kuten henkilöstöstrategia ja tiedon johtamisen strategia, linjataan liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöjohtamisen alueella pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla henkilöstöstrategia, joka tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään minkälaisilla henkilöstöresursseilla ja keinoilla yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet sekä varmistaa kilpailukykyensä ja henkilöstönsä hyvinvoinnin. (Viitala 2004, 12–14.)

Henkilöstöjohtaminen koskettaa yrityksen toiminnan ydintä. Viitalan (2004, 10) mukaan lähes jokainen yritys myöntää henkilöstön olevan sen tärkein voimavara. Moni kuitenkin unohtaa, että henkilöstöstä riippuu jopa koko yrityksen olemassaolo. Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa on vakiintunut käsite strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tämän käsitteen mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Kaiken toiminnan takana on

aina ihminen tai joukko ihmisiä. Samaan aikaan henkilöstö on voimavarana hauras. Jos tämä voimavara vaihdettaisiin kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi. Henkilöstön samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään voisi merkitä vakavia ongelmia sekä asiakkaiden luottamuksen horjumista. Myös henkilöstön osaamisen puutteet heijastuvat suoraan yrityksen maineeseen.

Lehto (1990, 109–110) lisää, että ihmisten muodostama voimavara tulisi rinnastaa aineelliseen pääomaan. Henkistä pääomaa pitäisi nimittäin tarkastella samasta näkökulmasta kuin aineellista pääomaa eli miettiä esimerkiksi henkisen pääoman tuottoastetta ja kiertonopeutta. Aineellisen pääoman ohella henkiseen pääomaan pätee myös se, että tulevien henkilöstöresurssien suunnittelu ei riitä vaan on myös pidettävä huolta niiden poistumisesta.

Honkaniemi et al. (2006, 15–17) esittää, kuinka osaajat ja avainhenkilöt ovat organisaatioiden menestykselle ensiarvoisen tärkeitä. Keskeisin menestystekijä yrityksissä on osaava henkilöstö. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa otetaan huomioon se, että yrityksessä on määrältään riittävä ja osaava henkilöstö. Toimivassa yrityksessä huomioidaan lisäksi selkeä rekrytointiprosessi, systemaattinen perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen.

### 2.1.2 Strateginen tiedon johtaminen

Työtehtävien ollessa 1920-luvulla mekanistisia, koulutuksesta nähtiin olevan haittaa työntekijöille. Koulutettuja työntekijöitä oli vaikeampi ohjata ja heillä oli enemmän omaa tahtoa sekä halua. Näkökulma alkoi muuttua 1950-luvulla, kun työtehtävät monipuolistuivat ja koulutetun henkilökunnan ajateltiin tuovan yritykselle lisää tehokkuutta. Myöhemmin yrityksen

pääoma jaettiin kahteen osaan: fyysiseen pääomaan (raha, liiketilat) sekä aineettomaan pääomaan. Aineetonta pääomaa kutsutaan myös inhimilliseksi pääomaksi, ja sillä kuvataan kaikkea yrityksen henkilökunnan tietoa, taitoa ja osaamista. Kun inhimillinen pääoma oli määritelty, voitiin sitä kehittää edelleen sekä panostaa sen hankkimiseen. (Stähle et al. 1999, 40–49.)

Stählen et al. (1999, 29–41) mukaan kehitys tietoon ja informaatioon liittyvissä kysymyksissä on niin ripeä, että niihin liittyvät määritelmät vanhentuvat nopeasti. ”Muutosten määrä on niin suuri, että tulevaisuus on muuttunut läpinäkymättömäksi.” Muutoksen keskellä on kuitenkin oltava jonkinlainen visio toimintansa suuntaamiseksi ja strategia, jolla tätä visiota toteutetaan.

Tieto ja osaaminen ovat niin tärkeitä menestystekijöitä, että kirjallisuudessa puhutaan erikseen osaamis- tai kyvykkyystrategioista. Organisaation tietostrategiassa tiedon johtamisen lähtökohtana on nykytilanteen analyysi; mikä on suorituksen, osaamisen ja näiden edellyttämän tiedon taso organisaatiossa. Tietostrategian hahmottamiseen liittyy monia perustavaa laatua olevia kysymyksiä: onko organisaatiossa tietoa riittävästi, luodaanko sitä tehokkaasti, hankitaanko tietoa riittävästi ulkopuolelta, osataanko tietoa varastoida, miten hyvin tietoa jaetaan eteenpäin, miten sitä sovelletaan ja osataanko olemassa olevaa tietoa hyödyntää sekä käyttää uudelleen? On hyvä miettiä, miten organisaatorakenne tukee tiedon johtamista. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota ihmisten tietoisuuteen tiedon johtamisen merkityksestä sekä heidän motivoitumisensa jakaa tietoa eteenpäin. Organisaation kulttuurin tulisi tukea tiedon johtamista sekä olla riittävän avoin ja rakentua luottamukselle. (Sydänmaanlakka 2002, 133 ja 187–189.)

Drucker (2000, 135–146) näkee tiedon vaurauden luomisen keinona. Yrityksiä tulee johtaa instituutioina, jotka kasvattavat varallisuuttaan. Tätä tehtävää varten tiedon voi jakaa organisaation sisäisiin ja ulkoihin tietoihin. Sisäisiin tietoihin kuuluvat nykyisestä liiketoiminnasta kertovat taktiset tiedot, jotka antavat suuntaviivoja taktisille toimenpiteille. Taktiset tiedot koostuvat talouden perustiedoista, resurssien tuottavuustiedoista, sisäisistä ja ulkoisista vertaisarvioinneista eli benchmarkingista, tietoisuudesta omasta ydinosaamisalueesta sekä resurssien kohdentamista koskevista tiedoista. Sisäisiin tietoihin kuuluu myös kertyneen kokemustiedon hyödyntäminen tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen. Sisäisten tietojen lisäksi organisaatio tarvitsee järjestelmällistä tietoa ympäristöstään. Ulkoiset tiedot koostuvat markkinoista, asiakkaista, ei-asiakkaista, tekniikasta, rahoituksesta sekä maailmantaloudesta. Kaikkea ulkopuolista tietoa on mahdoton saavuttaa, mutta silloinkin kun tietoa on vapaasti tarjolla, ei se kiinnosta yrityksiä. Tiedon jakamiseen liittyviä epäselvyyksiä vähentää, kun tiedostetaan tiedontarve, jaettavien tietojen muoto ja ajankohta.

## **2.2 Tieto ja osaaminen viitekehyksenä**

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto. Tieto kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa eli siihen liittyy taito ja jos hän on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. (Viitala 2005, 126.) Myös yrityksen tietopääoman määrittely on tärkeää, sillä se on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi tuotannontekijä (Stähle et al. 1999, 159–160). Tieto ja vankka osaaminen ovat olleet suomalaisten vahvuus työmarkkinoilla. Työkokemuksen tuomaa kokemusosaamista ja tietotaitoa on hyvin vaikea siirtää eteenpäin ja siksi sitä kutsutaankin hiljaiseksi tiedoksi. (Moilanen et al. 2005, 3–7.)

### 2.2.1 Hiljaisen tiedon historia

Ihmislajin esihistoriallisen ajan teknologian siirto edellytti hiljaista tietoa, joka on kehitysopillisesti edeltänyt täsmällistä tietoa. Tietoa siirtyi eteenpäin, kun etevämmät maataloudenharjoittajat sulautuivat tietämättömämpiin joukkoon. Ennen vanhaan harjoittelu-aika eli niin sanotusti oppipoikana olo oli merkittävin apuväline tiedon siirtoon. (Gorman 2002, 219–220.)

Gorman (2002, 219–221) esittää, kuinka oppineet yhteisöt luottavat enemmän täsmällisen tiedon siirtoon, mutta edes modernia tiedettä ei voida siirtää yksin dokumenttien avulla. Esimerkiksi Ranska ja Englanti kävivät 1700-luvulla teknisestä johtajuudesta kilpailua, jota Englanti johti teräksen valmistustaidoillaan. Ranska yritti hankkia englantilaisten tietoa hallintaansa teollisuusvakoilun avulla, mutta pelkkien dokumenttien ja tarkkailun avulla tämä ei onnistunut. Oleellista oli hankkia englantilainen työntekijä, jolla oli erityistä hiljaista tietoa hallussaan. Lopulta Ranska hankki teräksenvalmistusosaamista tuomalla maahan työntekijöitä, joilla oli kyseistä hiljaista osaamista ja tietoa.

### 2.2.2 Tiedon ja osaamisen määritelmä

Data, informaatio ja tieto sotketaan käsitteinä usein toisiinsa. Data on faktoja, kuvia, numeroita, tekstiä tai niiden yhdistelmiä esitettyinä ilman asiayhteyttä. Se sisältää pelkkää irrallista tietoa eikä suhteita ja merkityksiä. Informaatio on puolestaan järjesteltyä dataa ja se sisältää asiayhteyden. Dataa voidaan siis pitää raaka-aineena, josta informaatio syntyy. Tiedon käsite on dataa ja informaatiota laajempi, monimutkaisempi ja syvempi. Tieto on informaatiota asiayhteydessä yhdistettynä ymmärrykseen. Mikään näistä kolmesta ei välttämättä ole toisiaan

tärkeämpiä vaan kaikki riippuu kokonaisuuden asiayhteydestä. Organisaatiossa tarvitaan sekä dataa, informaatiota että tietoa. (Brooking 1999, 4–8.) Henkilön tulee jakaa sama asiayhteys ja tarkoitus tietoa omaavan henkilön kanssa, jotta informaatiosta tulisi tietoa (Swap et al. 2001, 101).

Davenportin et al. (1998, 5) mielestä tieto on sekoitus kokemusta, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja oivallusta, jotka luovat rungon uusien kokemusten ja informaation arvioinnille. Tieto saa alkunsa ja sitä sovelletaan tietäjän mielessä. Organisaatioissa tieto on usein hautautunut dokumenttien lisäksi organisaation rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin.

Connellin et al. (2003, 141–142) mielestä tieto on oikeutettu henkilökohtainen oletamus, joka lisää yksilön kapasiteettia ryhtyä toimeen. Tieto on myös yksilön mielen hallitsemaa informaatiota. Se on omakohtaista tai subjektiivista informaatiota, joka liittyy faktoihin, menetelmiin, käsitteisiin, tulkintoihin, ideoihin, huomioihin ja johtopäätöksiin. Informaatio muuttuu tiedoksi ja osaamiseksi, kun yksilön mieli sen käsittelee. Ståhlen et al. (1999, 49–51) mukaan tieto on aktiivinen käsite, sillä se sisältää informaatiota ja vaikutuksen. Vaikutus tarkoittaa, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Seuraava taso on osaaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kyetään soveltamaan jonkun tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi.

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, vaikka se yksinään ei vielä tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tieto on näin ollen yksi osa osaamista. (Viitala 2005, 126.) Ranki (1999, 26–27) selvittää, kuinka osaamisen ajatellaan usein olevan se, mitä henkilö tietää tai kykenee tekemään. Osaaminen koostuu kuitenkin monesta eri asiasta, joten se on monitasoisempi asia. Osaaminen ilmenee toiminnassa ja sen siirtäminen

toimintaan on tärkeää. On olemassa osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista, jota on usein vaikea pukea sanoiksi. Osaamiseen kuuluu viisi tekijää:

- 1) tiedollinen osaaminen, kuten faktat
- 2) taidot
- 3) kokemus, kuten omista virheistä oppiminen
- 4) uskomukset ja arvot eli käsitykset siitä, minkä uskoo olevan oikein
- 5) sosiaalinen verkosto, kuten suhteet ja sidosryhmät.

Työssä onnistuminen edellyttää näiden eri osa-alueiden yhdistelmää. Osaamisen tunnistamisessa voidaan lähteä liikkeelle yrityksen tavoitteista tai perustehtävästä. Yrityksen osaaminen kerääntyy ajan myötä. Sen kartuttamistapoja ovat itsenäinen ongelmanratkaisu, uudet kokeilut, verkottuminen, sisäisen tiedon kartuttaminen sekä jakaminen. (Ranki 1999, 20–25.)

Hamel et al. (1994, 245–259) kehittivät termin ydinosaaminen, joka on strategista osaamista. Ydinosaamisalueet merkitsevät kilpailuetua yritykselle ja sitä taitoa, jonka varassa asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja alue, johon keskitytään ja johon yrityksen voimavarat suunnataan. Ydinosaaminen tarkoittaa, että olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan ja oppimisen myötä. Ydinosaamisalueiden määrittäminen ei ole helppoa, mutta se pakottaa johdon miettimään organisaation osaamista ja sen merkitystä kilpailutekijänä. Viitalan (2005, 14–15) mukaan osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla.



Stähle et al. (1999, 48–50) johtaa yrityksen tietopääoman määrittelyn seuraavasta prosessista: datasta informaatioksi sekä informaatiosta tiedoksi ja osaamiseksi. Stewart (1997) kehitti termin tietopääoma (intellectual capital), joka määrittää kaiken sen ihmisten tiedon summaa, mikä antaa yritykselle kilpailuetua markkinoilla.

Stählen et al. (1999, 50–51) mukaan yrityksen tietopääoma tarkoittaa ”yrityksen aineettomia omaisuuseriä sekä kykyä käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen”. Näin ollen yrityksen tietopääoma sisältää kaikkien sen parissa toimivien ihmisten henkilökohtaiset taidot ja osaamisen sekä yrityksen käytössä olevan informaation eli inhimillisen pääoman. Toiseksi yrityksen tietopääoma käsittää aineettoman pääoman eli datan, informaation, organisaation sekä osaamisella luodut omaisuuserät, kuten immateriaalioikeudet. Kolmanneksi termi sisältää strategisen reservin eli kyvyn tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita yrityksen sisäisiä resursseja käyttäen.

Tulevaisuudessa yrityksen tietopääoma on yhä tärkeämpi tuotannontekijä. Se on osattava pitää yrityksen omassa hallussa omaisuutena, ja sen arvo on voitava viestiä ulkopuolisille. Pääoman omaisuusluonteella tarkoitetaan sitä, että yritys omistaa tavaran tai esineen niin, että muilta voidaan kieltää sen käyttö, sekä että siitä voidaan käydä kauppaa. Aineettoman omaisuuden kohdalla omistamisen vaikeudet ja rajoitukset ovat kuitenkin paljon suuremmat kuin yrityksen kiinteästä omaisuudesta puhuttaessa. Ongelmana onkin siis, kuinka tietopääoma pystytään pitämään yrityksen kilpailutekijänä ja poissa kilpailijoiden ulottuvilta. Yrityksen tärkeä osaaminen pysyy sen kilpailutekijänä vain kun siitä ei tule julkista hyödykettä. (Stähle et al. 1999, 159–160.)

### 2.2.3 Tiedon muodot: hiljainen ja täsmällinen tieto

Tieto on hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Yleisesti käytetty jaottelu on filosofi Polanyin (1966) 1950-luvulla jäsentelemä tietoteoreettinen näkemys tiedon kahdesta ulottuvuudesta. Kyseisen jaottelun tekivät tunnetuiksi japanilaiset Nonaka ja Takeuchi. Polanyin (1966) mukaan yksilö muodostaa kokemustensa pohjalta kahdenlaista tietoa: hiljaista eli implisiittistä (tacit) tietoa ja täsmällistä eli eksplisiittistä (explicit) tietoa. Gormanin (2002, 220–221) mukaan Polanyi kehitti termin implisiittinen tieto kuvaamaan sitä, kuinka asiantuntijat tietävät enemmän kuin pystyvät kertomaan. Polanyi (1966) nimittää eksplisiittistä tietoa myös nimellä fokusoitu tieto.

Hiljaisen tiedon käsitteen toi suomalaiseen keskusteluun Koivunen teoksessaan Hiljainen tieto (1997), jossa hän käänsi englannin tacit knowledge –käsitteen hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon vastakohta on täsmällinen tieto. Nämä kaksi tiedon muotoa täydentävät toisiaan, sillä hiljainen tieto auttaa käsittelemään ja kehittämään täsmällistä tietoa. Koivunen (1997, 75–78) on tutkinut, kuinka Polanyi halusi painottaa sitä, miten suuri osuus tunteilla ja ”kätkeyllä todellisuudella” on jokaisen ihmisen tiedossa. Polanyi tarkoitti hiljaisella tiedolla formuloimatonta tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Juuri hiljaisen tiedon kautta ihminen tietää, milloin täsmällinen tieto on totta. Hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta, joten jos se poistettaisiin, myös kaikki täsmällinen tieto lakkaisi.

Baumard (1999, 66) tuo keskusteluun individuaalisen ja kollektiivisen ulottuvuuden. Täsmällinen, individuaalinen tieto on teknistä asiantuntemusta ja täsmällinen, kollektiivinen tieto on puolestaan ohjeita, lakeja sekä sääntöjä. Yksilön täsmällistä, teknistä asiantuntemusta täydentää hänen hiljainen tietonsa eli vaistonvaraisuutensa. Kollektiivisia

ohjeita, lakeja ja sääntöjä puolestaan noudatetaan ja sovelletaan käytännön tuoman hiljaisen tiedon avulla.

Hiljainen tieto on dokumentoimatonta, henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea välittää ja tehdä toisille ymmärrettäväksi. Täsmällinen tieto voidaan puolestaan ilmaista muodollisesti ja symbolisesti ja sitä voidaan siksi helposti siirtää organisaation sisällä. (Polanyi 1966, 4–7.) Hiljaista ja sanatonta tietoa on vaikea määritellä. Perinteisesti sillä tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, jota ei voida kuvata verbaalisesti. Vieläkin laajemman määritelmän mukaan hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on. Hiljainen tieto on ihmisessä läsnä kokonaisvaltaisesti: se on käsien taitoa, ihon tietoa ja aivojen syvien kerrosten tietoa. (Koivunen 1997, 78–79.)

Nonakan et al. (1995, 8) mukaan tieto, joka ilmaistaan sanoin ja numeroin, edustaa vain jäävuoren huippua. Tieto on pääosin hiljaista - ei näkyvää, ei ilmaistavissa olevaa. Täsmällistä tietoa voidaan ilmaista muodollisen kielen avulla, kuten kielioppina, matemaattisina ilmaisuina sekä manuaaleina. Tällaista tietoa voidaan välittää ihmisten välillä muodollisesti ja helposti. Täsmällinen tieto on ollut hallitseva tiedon muoto länsimaisessa filosofiassa. Kuitenkin tärkeämpi tiedon muoto on hiljainen tieto, jota on vaikea formalisoida ja ilmaista muodollisen kielen avulla. Se on henkilökohtaista tietoa, joka juontaa juurensa yksilön kokemuksista ja tunteista sekä sisältää aineettomia tekijöitä, kuten uskomus, näkökulma, arvostusjärjestelmä, omakohtaiset oivallukset, intuitiot ja aavistukset.

McInerney (2002, 1013) korostaa, kuinka kiinteästi mieli, henki ja keho kuuluvat tiedon määritelmään mukaan. Jos nämä tekijät unohdetaan ja tunnistetaan vain tiedollinen ulottuvuus, jätetään oleelliset ihmisluontoon liittyvät näkökulmat huomioimatta. Brockmannin et al. (2002) mukaan

hiljainen tieto määritellään työhön liittyväksi käytännön tiedoksi, joka opitaan epävirallisissa yhteyksissä kokemuksen kautta työssä. Hiljaisen tiedon omaksuminen on kognitiivinen prosessi, joka vain ymmärretään eikä niinkään ilmaista erikseen.

Blackler (1995, 1021–1023) on jaotellut tietoa ja tietämystä viiteen eri lajiin: sisäistetty, toiminnallistettu, kulttuuristettu, ankkuroitu ja koodattu tieto. Ankkuroitu ja koodattu tieto ovat luonteeltaan objektiivista tietoa, koska ne ovat olemassa yksilön ulkopuolella hänestä riippumatta. Tällaista tietoa uusi työntekijä omaksuu yrityksestä ja tähän hän sopeutuu, mutta ei vie mukanaan työpaikasta lähtiessään. Ankkuroitu tieto on tietoa työvälineistä ja teknologioista sekä organisaation rakenteista ja rutiineista. Koodattu tieto on symbolista tietoa, joka on kirjattu erilaisiin ohjeisiin ja toimintaperiaatteisiin. Sisäistetty, toiminnallistettu ja kulttuuristettu tieto edustavat subjektiivista tietoa, jotka ovat ihmisessä. Sisäistetty tieto eli ”mitä-tieto” sisältää faktoja, informaatiota, käsitteitä ja väittämiä. Toiminnallistettu tieto eli menettelytapatieto on toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää tietoa, joka on suurimmaksi osaksi hiljaista. Kulttuuristettu tieto viittaa niihin prosesseihin, joilla tuotetaan yhteisesti jaettua tietoa, vertauksia ja tarinoita.

Näitä viittä tiedon tyyppiä ei voida ymmärtää toisistaan erillisinä, sillä tieto on Blacklerinkin mukaan moniulotteinen ja kompleksinen ilmiö. Tietojen lajittelu auttaa ymmärtämään sitä tekijöiden moninaisuutta, johon tulisi kiinnittää huomiota, kun mietitään tiedon tehtävää ja työntekijöitä tietävinä toimijoina.

## 2.2.4 Hiljaisen tiedon ulottuvuudet

Nonaka et al. (1995, 8–9) sekä Baumard (1999, 59) jakavat molemmat hiljaisen tiedon edelleen kahteen ulottuvuuteen: tekniseen sekä kognitiiviseen. Tekninen ulottuvuus sisältää epämuodolliset taidot sekä tietotaidon. Esimerkiksi mestari käsityöläinen kehittää vuosien saatossa ammattitaidon sormenpäällään, mutta ei välttämättä osaa selittää muille pääperiaatteita ammattitaidostaan. Kognitiivinen ulottuvuus muodostuu kaavoista, mielen malleista, uskomuksista sekä havainnoista, jotka ovat niin juurtuneita, että ne tuntuvat itsestäänselvyyksiltä. Kognitiivinen ulottuvuus heijastaa kuvaamme todellisuudesta ja visiotamme tulevaisuudesta. Täsmällistä tietoa on helppo prosessoida tietokoneella, lähettää sähköisesti ja tallettaa tietokantaan. Hiljaisen tiedon subjektiivinen ja näkemyksellinen luonne tekevät siitä vaikeaa prosessoida tai lähettää millään järjestelmällisellä tavalla. Jotta hiljaista tietoa voitaisiin jakaa organisaatiossa ja sillä kommunikoida, se pitää muuntaa sanoiksi tai numeroiksi, joita jokainen ymmärtää.

Lubit (2001, 166–167) jaottelee hiljaisen tiedon neljään eri kategoriaan:

- 1) tietotaidot,
- 2) mielen mallit,
- 3) tavat, joilla lähestytään ongelmia ja
- 4) organisatoriset rutiinit.

1) Ensimmäistä kategoriaa, tietotaitoa, ei voida täysin selittää sanoin. Taitoja on myös jatkuvasti harjoiteltava, jotta niihin saadaan ”tuntua” ja niistä on saatava palautetta. 2) Toinen kategoria, mielen mallit, ilmentävät, kuinka maailma on rakentunut. Tietty malli, jonka mukaan yksilö ymmärtää ja mieltää syy-seuraussuhteita, ja minkä tarkoituksen kukin antaa tapahtumille. Mielen mallit auttavat järjeistämään tietomassaa, poimimaan olennaiset asiat ja hahmottamaan sekä löytämään ratkaisuja. 3) Kolmas

hiljaisen tiedon kategoria käsittelee sitä, kuinka ihmiset lähestyvät ongelmia. Hiljainen tieto on perustana päätöspuille, joita käytetään ongelmien ratkaisuun. Ongelmanlähestymistapa on peräisin tottumuksesta ja kaavasta, jonka yksilö kehittää nähdessään toisten ongelmanratkaisumalleja. 4) Neljänteen kategoriaan eli rutiineihin on varastoitu paljon organisaation hiljaista tietoa. Rutiini viittaa säännölliseen ja ennustettavaan käyttäytymismalliin.

Nonaka et al. (1995, 86) esittävät klassisen tiedon määritelmän, jonka mukaan tiedon tulee olla ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Määritelmän pohjalta uskomus on kyettävä perustelemaan esimerkiksi vetoamalla havaintoihin tai todistuksiin, jotta se olisi tietoa. Lisäksi uskomuksen tulee olla objektiivisesti totta. Tämän käsitteen ohella syntyy syvällisempi tietämyksen käsite, joka on yhdistelmä tieteellistä tosiasiatietoa ja taitotietoa, joka koostuu osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta. Davenportin et al. (1998, 5–12) mukaan tietämyksessä on neljä tietoa määrittelevää tekijää, joita ovat tiedon vertailu, syy-seuraussuhteet, yhteydet muuhun tietoon sekä keskustelu.

Hiljaisen tiedon ulottuvuuksiin liittyy myös sen soveltaminen strategisten päätösten tekemiseen. Brockmannin et al. (2002, 437 ja 441) mukaan strategiset päätökset ovat yhteensopivia hiljaisen tiedon soveltamisen kanssa. Strategiseen suunnitteluun liittyvillä tekijöillä on samanlaisia piirteitä kuin hiljaisella tiedollakin. Molemmat ovat usein abstrakteja, huonosti kuvailtuja, vapaamuotoisia ja niiltä puuttuu edeltäjä. Hiljaisella tiedolla täytetään usein puuttuvan tiedon aukkoja, tehdään monimutkaisesta ja abstraktista järkevää sekä luodaan rakennetta. Strategisia päätöksiä puolestaan tehdään usein monimutkaisissa olosuhteissa, sillä strategiseen suunnitteluun liittyy uuden ympäristön oppiminen, kilpailijoiden toimien ennustaminen sekä sivistyneet arvaukset.

Näin ollen strategisen päätöksenteon ympäristöön liittyy paljon informaatioaukkoja, joihin voi soveltaa hiljaista tietoa.

### 2.2.5 Tiedon ympäristöt

Organisaatio voidaan nähdä kolmesta eri näkökulmasta: 1) mekaanisena koneistona, 2) kompleksina organismina tai 3) dynaamisena verkostona. Mekaanisesta näkökulmasta organisaatiota johdetaan hierarkkisesti ja pyritään tehokkuuteen. Orgaanisessa näkökulmassa korostuu muutoksen luonne, monimutkainen organisaatio, kilpailukyky sekä vuorovaikutussuhteet. Dynaamisesta näkökulmasta organisaatio avautuu kiihkeärytmisenä, jopa kaoottisena kokonaisuutena, jossa korostuu innovointikyky sekä sidosryhmien tiiviys. Nykyaikaisessa yrityksessä nämä kolme organisaatiotyyppiä elävät samanaikaisesti ja muodostavat erilaisia toimintaympäristöjä tietopääomalle. Tietopääoma muodostuu näissä toimintaympäristöissä erilaiseksi, ja sen hallinta tapahtuu niillä erilaisin keinoin. Organisaation kolmiulotteisen luonteen ymmärtäminen on välttämätöntä, jos yritys haluaa hallita tietopääomaansa. (Stähle et al. 1999, 66–71.)

1) Ensimmäinen näkökulma eli mekaaninen toimintaympäristö muodostuu yrityksessä sinne, missä operoidaan tunnetulla tiedolla ja missä ihmisten sijainti organisaatiohierarkiassa määrittelee tiedon virtoja. Tieto on mekaanisessa toimintaympäristössä täsmällistä ja tarkkaan määriteltyä sekä pyrkimys on mahdollisimman yksiselitteisiin tulkintoihin. Tiedon ollessa kirjallisessa muodossa, voi siihen tarvittaessa aina palata ja vedota. Moniselitteinen puhe korvataan dokumenteilla, manuaalinen ihmistyö korvataan teknologialla ja monivaiheiset suoritukset korvataan yksiselitteisillä rutiineilla. Mekaanisuuden tavoite tuottavuuteen, tehokkuuteen sekä hallittavuuteen ovat nykyajan tavoitteita, joten

mekaaniset prosessit ovat jokaisen yrityksen perusta. (Ståhle et al. 1999, 81–88) sekä (Ståhle et al. 2006, 89–100.)

2) Toisessa näkökulmassa eli orgaanisessa toimintaympäristössä siirrytään mekaanisesta tuote- ja tuotantopainotteisuudesta asiakas- ja palvelupainotteisuuteen. Orgaaninen toimintaympäristö tähtää nimensä mukaisesti hallittuun kasvuun sekä joustavaan muuntautumiskykyyn sekä sen on kyettävä jatkuvaan oman toiminnan arviointiin ja parantamiseen. Orgaanisessa ympäristössä uudistutaan sisältäpäin, kun mekaanista ympäristöä pitää muuttaa ulkoapäin. Orgaanisen toimintaympäristön ytimessä on ihmisten tapa käsitellä ja jalostaa tietoa, joka onkin paljon vaikeammassa ja moniulotteisemmassa muodossa kuin mekaanisessa ympäristössä. Organisaatioon pitää virrata riittävästi tietoa toimintaympäristöstä, tätä tietoa on osattava tulkita sekä uuden tietämyksen pohjalta on kyettävä toimimaan. Suurin osa ihmisten osaamisesta perustuu piilevään, kokemusperäiseen tietoon, jolloin ihminen toimii epärationaalisesti. Tässä tiedon toimintaympäristössä hiljainen tieto on siis voimakkaimmin läsnä ja yrityksen arvokkain tietovaranto on nimenomaan henkilöstön piilevän tiedon varastoissa. Orgaanisessa ympäristössä tiedon luontevin ilmenemismuoto on puhe, ja siksi hiljaisesta tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Ståhle et al. 1999, 89–107) sekä (Ståhle et al. 2006, 101–117.)

3) Kolmas näkökulma eli dynaaminen toimintaympäristö syntyy, kun eri alojen yritykset yhdistävät toimintojaan yhteistyöprojekteiksi. Näin yritysten vakiintuneet ansaintaketjut sekoittuvat sekä monet vakiintuneen liiketoiminnan perusrakenteet murtuvat ja toimialat yhdistyvät. Dynaaminen toimintaympäristö on globaali ja täynnä mahdollisuuksia, joihin monet yritykset eivät pysyisi omin voimin. Verkostojen ja uudenlaisten liittoutumien avulla yritys kykenee vastaamaan nopeasti



muutoksiin ja kilpailijoiden haasteisiin. Dynaamisessa ympäristössä kohdataan paljon epävarmuutta, tietämättömyyttä ja ennakoimattomuutta, joten tärkeintä on kyky toimia tilanteessa, jossa tiedon kenttä on avoin eli tarvitaan intuitiivista tietoa. Toki tärkeitä ovat myös täsmällinen ja hiljainen tieto. Dynaamisessa ympäristössä kaaos on ehdoton edellytys uuden tiedon, innovaation tai toimintatavan synnylle. Kaaos synnyttää sellaista kehitystä, jonka kopiointi on vaikeaa ja tämä on tavoitteena. Dynaaminen ympäristö vaatii paljon spontaanisuutta, avoimuutta ja informaation vaihtoa. (Stähle et al. 1999, 100–107) sekä (Stähle et al. 2006, 117–132.)

## **2.3 Tiedon johtaminen ja hallinta organisaatiossa**

Tieto tulee määritellä hyvin, jotta sitä pystyisi johtamaan. Tiedosta on tullut organisaatioille tärkeä kilpailutekijä sekä tärkeää pääomaa niin yrityksille kuin niiden työntekijöille. Yritykset kilpailevatkin entistä enemmän huippuosajista. 1990-luvulla tiedon merkitys kasvoi niin merkittäväksi, että kirjallisuuteen vakiintui termi ”tiedon johtaminen” (knowledge management). Zackin (1999) mukaan tiedon johtamisen tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto paikallistettua ja vapautettua innovatiivisten ratkaisujen synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Toinen tavoite on hallita näkyväksi tullutta, täsmällistä ja uutta tietoa tietojärjestelmien avulla.

### **2.3.1 Tiedon johtamisen prosessi**

McInerney (2002, 1009) esittää, että tiedon johtaminen tai tiedon jakaminen organisaatioissa perustuu tiedon luomisen sekä tiedon siirtämisen ymmärtämiseen. Tietojohdamisen tavoite on haastava, kun hiljaista tietoa siirretään täsmälliseksi tiedoksi. Tiedon johtamisen ydin

liittyy tiedon dynaamiseen luonteeseen. Tieto on dynaamista, koska se muuttuu jatkuvasti kokemuksen ja oppimisen takia.

Gupta et al. (2000, 17) määrittelevät tiedon johtamisen prosessiksi, joka auttaa organisaatiota löytämään, valitsemaan, organisoimaan, levittämään ja siirtämään tärkeää informaatiota ja osaamista. Tämän prosessin tarkoituksena on avustaa yrityksen ongelmanratkaisussa, dynaamisessa oppimisessa, strategisessa suunnittelussa sekä päätöksenteossa.

Zack (1999, 47–48) on tutkinut tiedon johtamisen arkkitehtuuria. Hänen mukaansa tiedon johtaminen tapahtuu neljän tukijalan varassa: 1) täsmällisen tiedon lähteet, 2) tiedon jalostuspaikat, joissa yritys kerää, tiivistää, säilyttää ja jakaa tietoa, 3) organisaation roolit, jotka huolehtivat tästä prosessista sekä 4) informaatioteknologia, joka tukee tiedon hankinnan, jalostamisen, säilyttämisen ja jakelun prosesseja.

Zack (1999, 49) jatkaa tiedon johtamisen arkkitehtuuria kertomalla lisää toisesta tukijalasta eli tiedon jalostuspaikasta, jossa tietoa luodaan ja jaetaan. Tähän prosessiin kuuluu viisi vaihetta:

- 1) Tiedon hankinta, jonka yritys tekee joko tuottamalla tietoa itse tai hankkimalla valmista tietoa sisäisistä ja ulkoisista lähteistä.
- 2) Tiedon jalostaminen, jonka aikana tietoon lisätään arvoa nimeämällä, luetteloimalla, järjestelemällä, yleistämällä, standardoimalla, integroimalla sekä uudelleen-ryhmittelemällä.
- 3) Tiedon varastointi, joka toimii siltana tietolähteiden ja jalostetun tiedon varastoinnin sekä jakelun välillä.
- 4) Tiedon jakelu, jossa tieto saatetaan yrityksessä kaikkien saataville.
- 5) Tiedon julkistaminen, joka tuo tiedon arvon näkyviin eri tilanteissa, jossa sitä käytetään.

Sarvary (1999, 95–98) jatkaa samalla linjalla, sillä hänen mukaansa tiedon johtaminen on liiketoiminnallinen prosessi, jonka kautta yritykset luovat ja käyttävät institutionaalista tai yhteistä tietoaan. Prosessissa on kolme alavaihetta: 1) organisatorinen oppiminen, 2) tiedon luominen sekä 3) tiedon jakaminen. Ensimmäisessä vaiheessa yritys hankkii informaatiota ja tietoa. Toisessa vaiheessa raakaa informaatiota muokataan ja integroidaan tiedoksi, jota edelleen voidaan käyttää ongelmanratkaisussa. Kolmannen vaiheen tarkoitus on mahdollistaa organisaation jäsenille yrityksen yhteisen tiedon käyttäminen.

### 2.3.2 Tiedon syntyminen

Nonakan et al. (1995, 8) mukaan näkyvässä olevan, täsmällisen tiedon ja ihmisten kokemuksissa ja ajatuksissa olevan hiljaisen tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen.

Hiljainen tieto hankitaan alitajunnallisesti kokemuksista, joita ympäristöstä saadaan. Hiljainen tieto kehittyy, kun alitajunta ja induktiiviset mielen prosessit luovat kuvan ympäristön rakenteesta, joka ilmentää suhdetta tärkeiden muuttujien välillä. (Lubit 2001, 166.) Stähle et al. (1999, 101) muistuttaa, että kun synnytetään uutta tietoa, on tavoitteena hylätä mahdollisimman paljon vanhoja ajattelumalleja ja lukkoon lyötyjä tietorakenteita. Tällöin tehdään tilaa uudelle tiedolle, mikä ei synny tyhjästä, vaan sen perustuu paljolti alitajuiseen tietovarastoon. Intuitio on tärkeä tiedon muoto, kun synnytetään jotakin uutta ja sille tulisi antaa tilaa.

Brooking (1999, 93–100) kuvaa vuorovaikutuksen muotoja, joissa tietoa luodaan sivutuotteena. Uutta tietoa voidaan luoda kokemuksen, mentorointiohjelman, koulutuksen ja analyysin tuotteena, ideoinnin,

keskustelun tai opettamisen avulla, kuuntelemalla omaa intuitiota tai tietotaitoa voidaan tuoda yritykseen.

### 2.3.3 Tiedon luomisen prosessi

Hallitsevassa länsimaisessa filosofiassa yksilö on päätekijä, joka omistaa ja prosessoi tietoa. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan yksilö on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa halki tiedonkulun. Organisaatio tukee luovia yksilöitä ja luo ympäristön, missä tietoa voi luoda. Tiedon luomista tapahtuu kolmella tasolla: henkilökohtaisella tasolla, ryhmätasolla sekä organisaation tasolla. Näin ollen organisaation tiedon luominen sisältää kaksi elementtiä: tiedon vuorovaikutuksen muodot sekä tiedon luomisen tasot. Tiedon vuorovaikutusta tapahtuu kahdessa muodossa: hiljaisen ja täsmällisen tiedon välillä sekä yksilön ja organisaation välillä. Nämä vuorovaikutuksen muodot saavat aikaan neljä tiedon muuntamisen prosessia, jotka yhdessä luovat perustan tiedon luomiselle.

Nonaka, Toyama ja Konno (2000, 5–9) selventävät tiedon luomisprosessia. Organisaatio on kokonaisuus, joka luo, ylläpitää sekä hyödyntää jatkuvasti tietoa. Tiedon luominen koostuu kolmesta elementistä: 1) SECI-prosessista, jossa tietoa muunnetaan hiljaisen ja täsmällisen tiedon välillä, 2) Ba:sta, joka on tiedon luomisen yhteinen konteksti sekä 3) tietopääomasta eli tiedonluontiprosessiin syötetyistä ja tuotetuista tiedoista sekä itse prosessin ohjaajasta.

Käyttämällä tietopääomaansa organisaatio luo uutta tietoa SECI-prosessissa, joka tapahtuu Ba:ssa. Ba on fyysisen ja henkisen tilan toisiinsa liittävä paikka, joka luo suotuisat edellytykset tiedon luomiselle. (Nonaka et al. 2000, 9–23.) Japanilainen sana ”ba” tarkoittaa tiettyä aikaa ja tilaa. Ba määritellään jaettuna kontekstina, jossa tietoa jaetaan, luodaan

ja käytetään. Tiedon luomisessa Ba:n tuottaminen sekä uudistaminen nähdään avaimena, koska Ba luo energiaa, laatua ja paikan yksilölliselle muuntumiselle ja tiedon luomiselle. Sosiaalinen, kulttuurinen ja historiallinen konteksti luovat perustan informaation tulkinnalle tarkoitusten luomiseksi. Ba on näin ollen paikka, jossa informaatiota tulkitaan tiedoksi sekä käsite, joka yhdistää fyysisen paikan, virtuaalisen paikan sekä mielen tilan. (Nonakan et al. 2000, 13–15.)

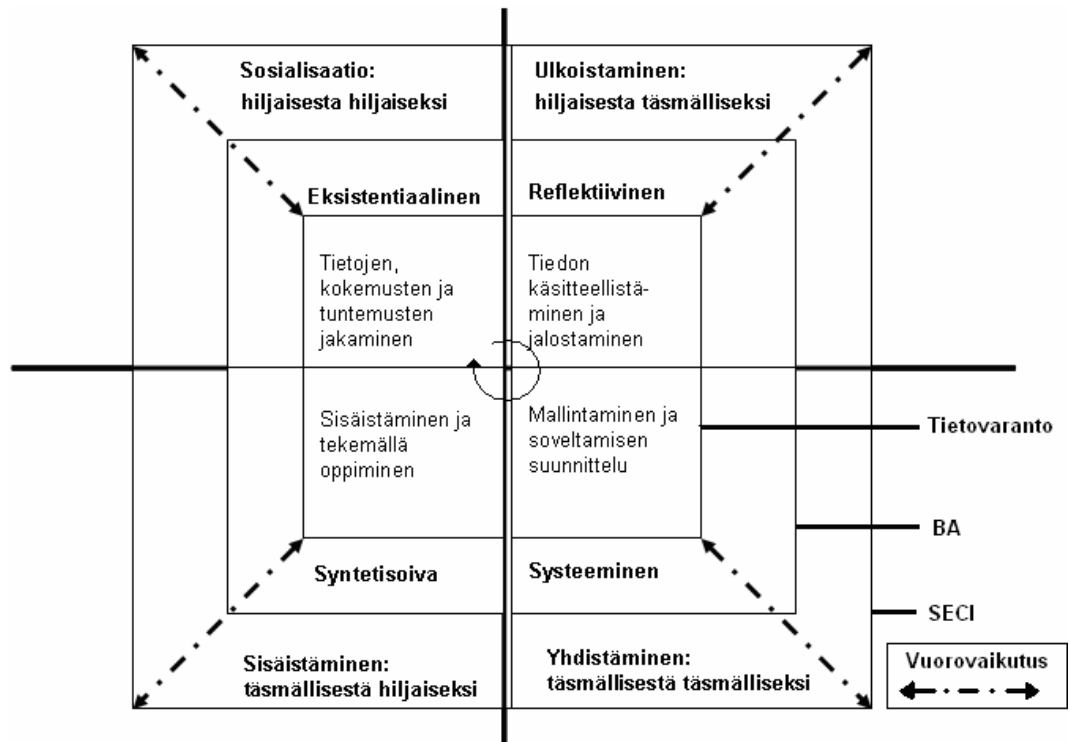
Ba:lla on monimutkainen ja alati muuttuva luonne. Se asettaa rajat yksilöiden väliselle vuorovaikutukselle, jotta tarkoituksenmukainen sekä jaettu konteksti syntyisi. Tiedon luomisessa on tärkeää, että osanottajat voivat jakaa ajan sekä paikan ja Ba antaa tähän mahdollisuuden. Tiedon ollessa aineetonta, rajoittamatonta, dynaamista eikä sitä voida varastoida, toimii Ba tiedon luomisen alustana poimien sovellettua tietoa alueelta tiettyyn aikaan ja tietyssä paikassa. Tämän jälkeen tieto yhdistetään yhteen Ba:ssa. (Nonaka et al. 2000, 15–16) Nonaka et al. (2000) kertoo myös lisää Ba:n eri muodostumisvaiheista, joita ovat aloitus-, dialogi-, järjestäytymis- ja harjoitusvaihe. Jokainen Ba:n vaihe tarjoaa kontekstin tietylle vaiheelle tiedon luomisprosessissa.

SECI:n, Ba:n ja tietopääoman tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään, jotta uutta tietoa syntyy. Luotu tieto tulee osaksi organisaation tietovarantoa ja uusi tiedon luomisprosessi alkaa jälleen alusta. Tiedon luomisprosessin aikana hiljainen ja täsmällinen tieto laajentuvat sekä laadullisesti ja määrällisesti. (Nonaka et al. 2000, 9–23.) Nonakan ja Takeuchin (1995) teoria uuden tiedon luomisesta rakentuu neljään eri prosessiin, joissa muunnetaan tietoa:

- 1) tiedon sosialisatio (socialisation),
- 2) tiedon ulkoistaminen (externalisation),
- 3) tiedon yhdistäminen (combination) ja

#### 4) tiedon sisäistäminen (internalisation).

Yhdisteltäessä hiljaista ja täsmällistä tietoa saadaan nämä neljä tiedon ilmenemismuotoa, joiden avulla voidaan mallintaa tiedon muunnosprosessi, SECI, joka esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Tiedon luomisen malli (mukaillen Nonaka et al. 1995).

Nonakan et al. (1995, 62–64) mukaan 1) ensimmäisessä vaiheessa eli sosialisaatiossa yksilöt jakavat kokemuksia, joten hiljaisesta tiedosta muodostuu uutta hiljaista tietoa kokemusten välityksellä ja viettämällä aikaa yhdessä. Sosialisaatiota tapahtuu tyypillisesti perinteisellä tavalla olemalla opissa, kun aloittelija työskentelee mestarin rinnalla ja oppii havainnoimalla, matkimalla ja käytännön työssä. Sosialisaatiota voi tapahtua myös epävirallisissa tapaamisissa työajan ulkopuolella, missä hiljaista tietoa voidaan jakaa ja luoda.

2) Toinen vaihe eli ulkoistaminen on viisivaiheinen tiedon luomisprosessi, jossa hiljainen tieto muuttuu täsmälliseksi tiedoksi kielikuvien, vertailun, käsitteiden, oletuksien ja mallien eli viiden vaiheen avulla. Näin tieto kiteytyy, sitä voidaan jakaa eteenpäin sekä samalla tiedosta tulee myös uuden tiedon perusta. Kun ajatusta yritetään käsitteellistää, ilmaistaan sen pääsisältö useimmiten kieltä käyttäen. Ilmaisut ovat kuitenkin yleensä puutteellisia ja epä johdonmukaisia ja riittämättömiä. Nämä poikkeamat sekä aukot ajatusten ja ilmaisujen välillä edistävät kuitenkin pohdiskelua ja vuorovaikutusta yksilöiden välillä. Tiedon muunnosprosessissa ulkoistaminen nähdään yleensä käsitteiden luomisena, minkä laukaisee vuoropuhelu tai pohdiskelu. Ulkoistaminen jatkaa sosialisatiossa esiin tuleen asian jatkojalostusta. (Nonaka et al. 1995, 64–67.)

3) Kolmas vaihe eli tiedon yhdistäminen on prosessi, jossa käsitteet systemoidaan tietokokonaisuuteen. Tässä vaiheessa täsmällisestä tiedosta muodostuu täsmällistä, kun tietoa kootaan moniosaisemmiksi ja laajemmiksi kokonaisuuksiksi täsmällistä tietoa. Täsmällistä tietoa kerätään organisaation sisä- ja ulkopuolelta sekä sitten yhdistetään, muokataan tai prosessoidaan uudeksi tiedoksi. Tämän jälkeen uusi täsmällinen tieto levitetään organisaation jäsenille. Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietoa dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskusteluiden tai tietoteknisten verkostojen välityksellä. Tiedon luominen virallisessa koulutuksessa tai opetus kouluissa tapahtuu yleensä tiedonyhdistämisprosessin kautta. (Nonaka et al. 1995, 67–69.)

4) Neljännessä vaiheessa eli sisäistämisvaiheessa täsmällisestä tiedosta muotoutuu hiljaista tietoa, kun luotu täsmällinen tieto jaetaan organisaation läpi ja muunnetaan yksilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Tämä prosessi liittyy kiinteästi oppimiseen tekemisen kautta. Kun kokemukset sosialisatiossa, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta on sisäistetty yksilöiden hiljaiseen tietokantaan jaettujen mielen mallien tai teknisen tietotaidon muodossa,

tulee niistä arvokasta omaisuutta. Jotta organisaation tiedon luominen tapahtuisi, tulee yksilötasolta kumuloituneen hiljaisen tiedon sosialisoitua muiden organisaation jäsenten kanssa. Näin ollen tiedon luomisen tulee alkaa alusta. Jotta sisäistämismuutos helpottuisi, on tiedon hyvä olla verbalisoitu tai muutettu dokumenteiksi, ohjekirjoiksi tai suullisiksi tarinoiksi. (Nonaka et al. 1995, 69–70.)

Takeuchin et al. (2000) mukaan yritys oppii tehokkaasti jatkossa, jos se oppii hallitsemaan edellä mainittujen vaiheiden kautta etenevää oppimista systemaattisesti. Tiedon luomisprosessiin pohjautuen etenee oppimisen prosessi viiden vaiheen varassa: 1) hiljaisen tiedon jakaminen, jossa hiljaista tietoa käsitellään yhteisesti, 2) käsitteiden muodostaminen, jossa selkiytetään näkemyksiä yhteisiksi malleiksi, 3) käsitteiden perusteleminen, jossa yhteisten ajatusmallien hyötyjä esitellään, 4) uuden tiedon dokumentointi eli tieto saatetaan näkyvään muotoon ja 5) uuden tiedon soveltaminen eli tietoa levitetään ja otetaan käyttöön.

#### 2.3.4 Hiljaisesta tiedosta kilpailuetua

Ståhle et al. (1999, 91) arvioi, että täsmällisen tiedon osuus kilpailukyvyyn perustasta on vain 5 % ja loput 95 % tulevat muista tiedon muodoista. Brooking (1999, 52–53) esittää, kuinka hiljaisesta tiedosta tulee omaisuuserä luokittelemalla ja muuttamalla se täsmälliseksi tiedoksi. Jos tietoa ei ole luokiteltu, se jää vain yhden yksilön omaksi tiedoksi eikä siirry ja muutu koko yrityksen omaisuudeksi.

Lubit (2001, 167) muistuttaa, että hiljaista tietoa on vaikea ilmaista ja välittää, mutta näiden ominaisuuksien vuoksi sen suojeleminen kilpailijoilta on helpompaa kuin täsmällisen tiedon suojeleminen. Jos tavoittelisi kilpailevan yrityksen hiljaista tietoa, pitäisi palkata kilpailijan työntekijä



töihin, joka tuskin omaisi kaikkea hiljaista tietoa, jota tarvitaan organisatorisen rutiinin perustamiseen. Lisäksi tietyn yrityksen hiljainen tieto voi olla tehokasta vain kyseisen yrityksen kulttuurissa. Hiljaisen tiedon kopioimisen vaikeus mahdollistaa hiljaisen tiedon muodostumisen jäljittelemättömäksi kilpailueduksi. Ståhle (1999, 48) määrittelee kestävän kilpailuedun yrityksen kyvyksi tuottaa jatkuvasti ideoita sekä samanaikaisesti kyvyksi sulkea kilpailijat niiden käytön ulkopuolelle.

Nonakan et al. (1995, 3–6) mielestä japanilaiset yritykset ovat menestyneet, koska heillä on taitoja ja asiantuntemusta luoda tietoa. Organisaation tiedon luomisella tutkijat tarkoittavat yrityksen pätevyyttä kokonaisuudessaan luoda uutta tietoa, levittää sitä kaikkialle organisaatioon sekä antaa tiedon ruumiillistua yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin. Organisaation tiedon luonti on avain omaleimaiseen tapaan, jolla yritys voi innovoida. Jatkuva innovointi johtaa kilpailuetuun. Ståhlen et al. (2006, 15–19) mukaan menestyvillä yrityksillä on tietoa, osaamista ja ennen kaikkea luovaa tietopääomaa, joka synnyttää kilpailuetua. Kestävä kilpailuetu syntyy siitä tavasta, jolla resursseja hyödynnetään yrityksen sisällä ja sen lähteet ovat toimintaympäristössä, organisaatiossa sekä yksilöissä.

## **2.4 Hiljainen tieto käytäntöön**

Brooking (1999, 52) muistuttaa, että mikäli organisaation tärkeä hiljainen tieto on talletettu vain työntekijöiden päähän, aiheutuu siitä suuri riski organisaatiolle. Työntekijät kantavat mukanaan strategisesti tärkeää tietoa työpaikan ulkopuolella tai jopa vaihtaessaan työpaikkaa, ja tieto häviää kuin tuhka tuuleen. Riskiä voidaan hallita, jos tietoa pystytään dokumentoimaan ja arkistomaan turvallisesti kaikkien hyödyksi. Tavoite

on siis tunnistaa kriittiset tietoperäiset omaisuuserät, ja jos suinkin mahdollista, luokitella ja koodata ne.

Yrityksessä, jossa iän ja kokemuksen tuomaa osaamista ja tietoa arvostetaan ja työssä jaksamiseen panostetaan, on vanhemmilla työntekijöillä paremmat edellytykset toimia työelämässä pidempäänkin. Vanhemmat työntekijät jäävät kuitenkin pian eläkkeelle ja arvokas kokemusosaaminen poistuu heidän mukanaan talosta. Nuoret työntekijät tulevat heidän tilalleen, mutta heillä kokemusta ei ole. Vanhemmat työntekijät pitäisi saada pidettyä töissä niin kauan, jotta osaaminen ja kokemus ehtisivät siirtyä nuoremmille. (Moilanen et al. 2005, 3–9.)

#### 2.4.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen

Lämsän et al. (2002, 161–165) mukaan palvelualan yrityksessä palvelun aineettomuus, ainutkertaisuus ja vuorovaikutteinen tapahtumaluonne merkitsevät, että palveluyrityksen henkilöstölle syntyy kokemuksen myötä paljon intuitiivista ja käytännöllistä osaamista, joka on yrityksen voimavara. Tämän tiedon ja taidon siirtäminen erityisesti uusille työntekijöille on haaste.

Hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja siirtämisessä on kyse yrityksen strategisen tiedon jakamisesta yhä useamman työntekijän käyttöön ja yleisen työilmapiirin kehittämisestä entistä avoimempaan ja tiedonvaihtoa arvostavampaan suuntaan. Tiedon avoin jakaminen mahdollistaa ja tukee sitä periaatetta, että yksilön osaamisesta ja tiedosta tulee koko organisaation yhteistä tietoa. (Moilanen et al. 2005, 3–7.) Organisaatiolle on haaste, että ihmiset ovat kanssakäymisessä muiden kanssa, ja että he ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan ja tietouttaan sekä oppimaan muilta (Juusela et al. 2000, 11).

Brooking (1999, 40) huomauttaa, kuinka työntekijän titteli voi harhauttaa hiljaisen tiedon tunnistamisprosessissa. Useimmissa yrityksissä työntekijöiden tittelit kertovat työstä, jota he sillä hetkellä tekevät. Tämä voi olla suuri haitta silloin, kun pitää etsiä jotain yrityksen sisimmästä tietokannasta ja pitkän ajan osaamisesta.

Stähle et al. (1999, 91) kertoo, että hiljaista tietoa voidaan siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä. Hiljaisen tiedon muuttaminen sanoiksi on hyvin vaikeaa, mutta sen visualisointi onnistuu hyvin. Esimerkiksi kuvana, kaaviona tai mallina voi kuvata selkeästi vaikeitakin asioita, joiden kirjoittaminen olisi monimutkaisempaa. Gorman (2002, 220–221) esittää tiedon arvoitukselliseksi erikoisuudeksi sitä, ettei tietoa voida täysin oppia kirjoista sekä sitä, kuinka erikoisuutta leimaa tiedon siirtämättömyys sekä vaihtamattomuus. Tällaista hiljaista tietoa voidaan siirtää vain henkilöltä henkilölle, jolloin jaetaan kokemuksia, asenteita ja näkökulmia. Mitä monimutkaisempaa tietoa siirretään, sitä ratkaisevampaa on suosiollinen henkilökiemiä tiedon siirtäjän ja vastaanottajan kesken.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen on ilmiönä varsin keskeinen kaikissa työyhteisöissä. Tunnistaminen ja siirtäminen eivät kuitenkaan aina ole työyhteisön omin voimin tehtävissä ja itsestään selviä. Kiire ja tulospaineet ohjaavat johdon työtä niin vahvasti, että hiljaiset signaalit saattavat jäädä tunnistamatta. Keinojen valikoima ei myöskään ole ollut kovin laaja, mikä on omalta osaltaan voinut vaikuttaa siihen, ettei asiaan ole osattu vielä toden teolla tarttua. Hiljaisen tiedon siirrossa ja tunnistamisessa on kyse työyhteisön arvomaailman ja vuorovaikutuksen kehittämisestä sekä olemassa olevien henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien keinojen tehokkaammasta käytöstä. Tämän lisäksi kyseessä on myös oikeanlainen johtamiskulttuuri. Tiedon siirtämistä kannustava ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri vähentävät välittömiä ja

välillisiä tiedonkulun ongelmia. Välitön tiedonkulun ongelma tarkoittaa tiedon tahallista tai tahatonta panttaamista, jolloin tiedon panttaaja voi ymmärtää tiedon vallankäytön välineeksi tai henkilökohtaiseksi omaisuudeksi. Välillinen ongelma syntyy, jos luullaan olevan olemassa tietoa, jota ei todellisuudessa ole. (Moilanen et al. 2005, 12 ja 35.)

Hiljainen tieto tunnistetaan ja siirretään pääsääntöisesti siinä ympäristössä, johon tämä osaaminen liittyy. Tärkeitä osa-alueita hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä ovat: 1) olemassa olevan kokemustiedon ja hiljaisen tiedon siirtäminen eläkkeelle siirtyviltä työhön jääville, 2) oman työn näkyväksi tekeminen, 3) oman työn olennaisten piirteiden tunnistaminen, 4) yhteistyö muiden työyhteisön jäsenten kanssa, 5) vuorovaikutustaidot tiedon jakamiseen ja käsittelemiseen, 6) hiljaisten tietojen ja taitojen tallennus yhteiseen käyttöön, 7) hiljaisen tiedon hyödyntäminen sekä 8) organisaation kulttuuri: asenteet ja arvostus hiljaista tietoa sekä kaikenikäisiä työntekijöitä kohtaan. (Moilanen et al. 2005, 23 ja 34–35.) Foos et al. (2006, 8–9) sekä McInerney (2002) esittävät, kuinka hiljaisen tiedon siirron onnistumisessa on tärkeää keskinäinen luottamus, sitoutuminen, jatkuva vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja yhteinen visio.

#### 2.4.2 Henkilöstön kehittämisestä hiljaisen tiedon tunnistamis- ja siirtomenetelmiin

Moilanen et al. (2005, 31–33) lähtee organisaation hiljaisen tiedon tunnistamisessa liikkeelle selvittämällä työntekijöiden osaamisen osaamiskartoituksen avulla, mikä voidaan tehdä kehityskeskustelussa. Työprosessien mallintamisen avulla voidaan puolestaan tuoda esille työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa, koska dokumentointi tuo tiedon kaikkien saataville. Silti kartoitukset ja mallintaminen tuovat osaamisesta esille vain tietyn alueen. Jotta hiljainen tieto tunnistetaan työssä, on myös

kiinnitettävä huomiota työntekijän syvällä toimiviin aavistuksiin ja aisteihin, joita ei voida mallintaa tai kartoittaa. Aistinvaraiset havainnot ja aavistukset ovat kuitenkin olennaisia osia työn tekemisessä.

Henkilöstön kehittämisen suhde osaamiseen ja hiljaiseen tietoon tulee esiin hiljaisen tiedon tunnistamisen yhteydessä. Henkilöstön kehittämistoimenpiteet ovat tarpeen olennaisen hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja sen jälkeisessä hiljaisen tiedon siirtämisessä työyhteisön muille jäsenille. (Moilanen et al. 2005, 21–22.) Näin ollen hiljaisen tiedon siirtoon käytettäviä menetelmiä voidaan hakea henkilöstön kehittämisen kentästä.

Moilanen et al. (2005, 22–23) listaa joukon henkilöstön kehittämismenetelmiä eli hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen työkaluja. Koulutus, valmennus ja osaamiskartoitus sopivat hiljaisen tiedon tunnistamiseen, mikäli niissä on käytetty toiminnasta oppimista tai muuta työn kehittämiseen liittyvää oppimismenetelmää. Työkierto tai tehtävien vaihto on hyvä keino osaamisen laajentamiseen ja siirtämiseen, mutta tämä on keinona hyvin vaativa ja kokonaisvaltainen. Tilapäiset työtehtävät ja erilaiset projektit ovat työkierron yksinkertaisempi muoto. Erilaiset vuorovaikutustilanteet ovat myös varsin tarpeellisia ja tehokkaita hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä.

Moilasen et al. (2005, 22–23) mielestä kehityskeskustelukäytäntö osaamiseen ja kokemustietoon keskittyvänä palvelee erityisesti hiljaisen tiedon tunnistamista. Erilaiset yhteistyöpalaverit, työtilanteiden arviointi ja ongelmatilanteiden hoito yhdessä työkavereiden kanssa tarjoavat keinon rakentaa yhteistä osaamista sekä jakaa jo olemassa olevaa tietoa eteenpäin. Tutustumiskäynnit toisiin yksiköihin tarjoavat myös mahdollisuuden tunnistaa oma erityisosaaminen ja sitä kautta helpottaa sen näkyväksi tekemistä. Nykyisistä parityöskentelyn menetelmistä

erityisesti mentorointi tai kummitoiminta sekä muut vastaavat pareina tehtävät menetelmä tarjoavat mahdollisuuden oppia tärkeitä tietoja ja taitoja kokeneemmalta. Menetelmien lisäksi normaalissa esimiestyössä pitää huomioida ihmisten valmentaminen ja ohjaaminen niin, että arvostetaan sekä osaamista ja kokemusta että niiden jakamista työkavereille.

Hiljaisen tiedon siirtämiseksi tarvitaan siis vuorovaikutustilanteita ja yhteistyötä ihmisten välille, koska hiljainen tieto sijaitsee ihmisten päässä. Käytetyimmistä hiljaisen tiedon siirtomenetelmistä eli yhteistyön muodoista kerrotaan enemmän seuraavissa kappaleissa. Näitä ovat perehdyttäminen, mentorointi sekä työkierto. (Moilanen et al. 2005, 39.) Kyseiset menetelmät esitetään kirjallisuudessa henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueissa. Perehdyttäminen ymmärretään henkilöstön osaamisen ja kehittämisen menetelmänä sekä yhdeksi vaiheeksi henkilöstön hankinta- ja sijoittamisprosessissa. Työkierto nähdään työn organisoinnin ja muotoilun menetelmänä. Mentorointi puolestaan koetaan työpaikalla toteutettaviksi henkilöstön kehittämismenetelmiksi. (Kauhanen 2006.) Näiden neljän menetelmän lisäksi esitellään lyhyesti benchmarking eli vertaisarviointi, jonka kirjallisuus esittelee henkilöstön kehittämisen ja oppimisen keinona (Viitala 2004), mutta ei varsinaisesti hiljaisen tiedon siirron menetelmänä.

#### 2.4.3 Perehdyttäminen

Honkaniemi et al. (2006, 154) esittää, kuinka uuden työntekijän toivotaan viihtyvän ja pysyvän tehtävässään. Uusi tulokas ei löydä paikkaansa työyhteisössä eikä opi työtehtäviään ilman tukea ja kunnollista perehdyttämistä. Perehdytys on ennen muuta väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se on parhaimmillaan myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa.

Esimiehen tulisi tietää uudesta alaisestaan mahdollisimman paljon, jotta perehdyttäminen ja sitouttaminen työyhteisöön ja sen toimintatapoihin onnistuisi.

Kauhasen (2006, 145) mukaan on olemassa 1) työyhteisöön, 2) työpaikkaan sekä 3) työhön perehdyttämistä, jota myös kutsutaan työnopastukseksi. 1) Ensimmäinen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä arvot ja tavat. 2) Toinen menetelmä tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työkaverit. 3) Kolmas tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla uusi henkilö oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Viitala (2004, 260) lisää perehdyttämisen osa-alueiksi vielä tiedottamisen ennen työhön tuloa sekä vastaanoton uuteen työhön tullessa. Moilanen et al. (2005, 40) muistuttaa, että perehdyttäminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Hiljaisen tiedon huomioiminen on tämän vuoksi perehdyttämisessä tärkeää. Oman hiljaisen tietonsa tunnistava perehdyttäjä voi jo tässä vaiheessa välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietoaan eri osa-alueilta. Perehdyttämisessä uudelle työntekijälle voidaan jo luoda pohjaa hiljaisen tiedon siirtämiselle välttämättömän positiivisen organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin luomiseksi ja säilyttämiseksi.

Honkaniemi et al. (2006, 154–155) kehottaa ajattelemaan perehdyttämistä laajasti, sekä organisaatiota että yksilöä hyödyttävänä. Perehdyttäminen nopeuttaa tehtäviin sisään pääsyä ja näin mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn ja tuottavuuden. Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä seuraavin tavoin: toimintatavat lujittuvat, joten tuottavuus ja palvelu paranevat, virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee, joten

palvelussa ei tapahdu asiakkaalle epämieluisia muutoksia, yhteistyö vahvistuu, joten hyvä työilmapiiri säilyy sekä yrityksen myönteinen kuva vahvistuu ja tämä tuo kilpailuetua.

Honkaniemen et al. (2006, 156–159) mukaan perehdytyksen suunnittelun kannalta on tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa sekä ottaa tämän yksilölliset tarpeet ja toiveet huomioon perehdytysohjelman puitteissa. Soveltuvuusarviointilausunto tarjoaa esimiehelle tietoa perehdytyksen pohjaksi, sillä siinä kerrotaan henkilön työskentelytavoista, voimavaroista, motivaatiosta ja tavasta toimia muiden kanssa. Näitä tietoja voi hyödyntää yksilöllisen perehdytysuunnitelman laatimisessa ja varmistaa, että tulokas voi uudessa tehtävässään hyödyntää parhaalla tavalla kykyjään, taitojaan ja valmiuksiaan. Työpaikalla voi tosin olla myös valmiiksi luotu ohjelma, jonka mukaan perehdyttäminen tapahtuu.

Honkaniemi et al. (2006, 156–159) esittää edelleen, että uudelle työntekijälle on hyvä nimetä henkilökohtainen perehdyttäjä, jonka ei tarvitse välttämättä olla esimies. Perehdyttäjän pitää tuntea työtehtävät ja toimintatavat riittävän hyvin. Perehdyttäminen on osa uutta työtehtävää ja sille on varattava riittävästi aikaa. Se on suunniteltava hyvin, toteutettava laadukkaasti sekä sen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Perehdyttämisessä tavoitteena voidaan myös pitää sitä, että työntekijän rooli muuttuu melko nopeasti perehdytettävästä aktiiviseksi perehtyjäksi.

Kauhanen (2006, 145–146) täsmentää, että perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, joka voi tehtävästä riippuen kestää muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. Mäkisalo (2003, 131) huomauttaa, että erona mentorointiin on se, että perehdyttämisessä on kyse opettamisesta ja oppimisen elementeistä eikä niinkään läheisestä ja persoonallisesta



lähestymistavasta. Perehdyttämisessä on kysymys muodollisesta ja aikamäärään rajatusta kanssakäymisestä.

#### 2.4.4 Mentorointi

Juusela et al. (2000, 8–14) kertoo mentoroinnin olevan yksi vanhimmista menetelmistä kehittää yhteisöä. Mentor-käsite on lähtöisin Kreikan mytologiasta. Mentorointi perustuu kreikkalaisten uskomukseen siitä, että ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän katsoo ylöspäin ja arvostaa. Mentor-sana yleistyi merkitsemään luotettavaa neuvonantajaa, uskottua, opettajaa tai hyvää ystävää. Mentorin tehtävä on ollut auttaa nuorta ihmistä löytämään itsessään piilevät kyvyt ja kasvamaan täyteen mittaansa. Mentorista käytetään myös nimitystä kummi, seniori, opastaja ja sparraaja sekä mentoroitavasta nimitystä aktori ja oppija. Näin ollen mentoroinnista puhutaan myös kummitoimintana.

Juusela et al. (2000, 9–11) kertoo mentoroinnin olevan suosittua, koska sen avulla pääsee askeleen eteenpäin niissä tavoitteissa, joita organisaatiot ovat itselleen asettaneet. Oppiminen on saatava luonnolliseksi osaksi elämää; on hallittava, kehitettävä ja hyödynnettävä organisaation osaamispääomaa. Mentoroinnissa yhdistyvät taidot, vastuun ottaminen omasta kehittämisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Mentori auttaa yksilöä etsimään organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhdeverkostoja sekä kannustaa vuorovaikutuksen luomisessa. Swap et al. (2001, 99–100) luettelee, että mentoroinnin avulla siirretään kriittisiä taitoja, liikkeenjohdollisia menettelytapoja, normeja sekä arvoja.

Moilanen et al. (2005, 39) näkee mentoroinnin kahden ihmisen väliseksi osallistuvaksi vuorovaikutussuhteeksi, joka tukee mentorin ja aktorin välistä oppimista. Ranki (1999, 105) esittää, kuinka mentoroinnissa kokeneempi ja yleensä vanhempi työssään menestynyt työkaveri toimii valmentajana ja tukena nuoremmalle. Mentorintisuhde kestää yleensä vuosia ja on luonteeltaan tiivis. Juuselan et al. (2000, 14–15) mielestä mentorointi on sarja prosesseja, jotka edesauttavat mentorintisuhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista. Hätönen (1998) pitää mentorointia työkuluttuurin ja työyhteisön ilmapiirin parantamisen ja ylläpitämisen työkaluna.

Mentorintisuhteessa mentori antaa aikaansa, tietoansa ja vaivannäköään lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietoja ja taitoja. Mentorointi on tiedon siirtämisessä hyvä keino, koska tieto välittyy parhaiten ihmiseltä toiselle henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Mentoroinnissa oppivat sekä mentori että aktori, ja molemmat voivat kehittää itseään ja rakentaa osaamistaan. Mentorin omat tiedon syvenevät, ammattitaito kehittyy ja mentoroinnista saatu palaute kehittää mentoria työntekijänä. (Moilanen et al. 2005, 39.) Hyvälle mentoroinnille on ominaista: 1) kahdenkeskisyys, sillä mentorintisuhde on kahden kauppa, joka pohjautuu luottamukseen, 2) sitoutuneisuus, sillä osapuolilla on halu panostaa aikaansa ja jakaa osaamistaan, 3) aitous, sillä aito ja rehti toiminta takaa avoimen viestinnän sekä 4) joustavuus, sillä mentorointi on prosessi, jossa tilanteet muuttuvat. (Juusela et al. 2000, 19.)

Lankisen et al. (2004, 96–114) mukaan mentorointi on vaativa yksilölliseen kehittämiseen käytetty menetelmä, jota ei voi kopioida eikä lainata muista yrityksistä. Mentorointi käynnistyy vähitellen ja vaiheittain. Mentorintityylejä on olemassa monenlaisia, joista jokainen valitsee luontevimman ja tilanteeseen sopivimman. Organisaatioiden yleisesti käyttämiä mentorintityylejä ovat:

- 1) kysymykset ja analysoiva tyyli,
- 2) toimintakeskeinen lähestyminen eli action learning,
- 3) tarinat ja kertomukset,
- 4) käytännön esimerkit ja kokemukset elävästä elämästä,
- 5) valmentava ja ohjaava tyyli sekä
- 6) tosiasioihin perustuva tieto ja tutkiskelu.

1) Ensimmäinen tyyli sopii tilanteiden kuvaamiseen, asioiden selkeyttämiseen ja ongelmien ratkaisuun, koska kysymysten avulla voidaan pohtia eri vaihtoehtoja ja tehdä johtopäätöksiä. Tavoitteena on löytää ratkaisu ja toimintamalli. 2) Toinen tyyli eli toimintakeskeinen lähestyminen toimii harjoittelun ja tekemisen avulla sekä toiminnasta oppimisena, sillä aktori saa tehtäväkseen tehdä sovittuja asioita omassa ympäristössään. 3) Kolmanteen tyyliin eli tarinoihin ja kertomuksiin liittyy yleensä oma henkilökohtainen kokemus tai opetus, jota voi verrata nykytilanteeseen. Kertomukseen liittyy jokin juoni ja ratkaisu, josta molemmat voivat löytää mallin vaikeaan tilanteeseen. 4) Neljäs tyyli toimii hyvin, kun on haettava nopeasti eri vaihtoehtoja käytännössä testattu malli. Tässä on oleellista tietojen kerättävyys sekä yhdistettävyyden käytännön malleiksi. 5) Viides tyyli on käyttökelpoinen tilanteissa, joissa käydään läpi uusia asioita ja edessä olevia tilaisuuksia, joihin on valmistauduttava hyvin sekä harjoiteltava omaa tyyliä. 6) Kuudes mentorointityyli eli tosiasioihin perustuva tieto on käytettävä aina keskustelujen ja tapaamisten aikana. Juusela et al. (2000, 16–19) kertoo myös mentoroinnin monista eri muodoista ja Lankinen et al. (2004, 99–104) mentoroinnin etenemisestä.

Lubit (2001, 168–169) näkee myös mentoroinnin ja työskentelyn ammattilaisten kanssa yhdeksi hiljaisen tiedon siirron menetelmäksi. Mahdollisuus tarkkailla ammattilaista on tehokkaampi keino siirtää hiljaista

tietoa kuin yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen. Tehokkuutta mentorointiin tuo myös se, kun tiedetään millaiset taidot johtavat ensiluokkaiseen suoriutumiseen töissä, ja näitä taitoja aktorit kehittävät itselleen.

Sopivana mentorina on tavallisesti pidetty seniori-iässä olevaa, kokenutta, viisasta, osaavaa ja arvostettua henkilöä, joka on halukas antamaan hankkimansa osaamisen nuorempien käyttöön. Nykyaikana tällaista viisautta ja tietoa, jota tänä päivänä arvostetaan, voi olla myös nuoremmassa henkilössä, joten ikä ei ole enää ratkaiseva tekijä. Hyvän mentorin on sen sijaan oltava valmis jakamaan osaamistaan muille sekä haluttava auttaa toista oppimaan ja kasvamaan. Hyvä mentorin tulee myös osata kuunnella ja keskustella sekä antaa kannustavaa palautetta. Hänen tulee myös nauttia arvostusta, joka perustuu hänen persoonaansa ja osaamiseensa. Lopuksi hyvä mentori toimii omana itsenään sekä osaa astua sivuun ja saa aktorin ottamaan itse vastuuta. (Juusela et al. 2000, 30–31.)

#### 2.4.5 Työkierto

Kauhasen (2006, 56) mukaan työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa työntekijä vaihtaa usein myös fyysisesti työpistettään. Ranki (1999, 136) esittää, kuinka työkiertoa on perinteisesti käytetty erityisesti ehkäisemään yksipuolista fyysistä tai henkistä kuormitusta, mutta se on koettu hyväksi myös uusien näkökulmien ja ajatusten hakemiseen oman työtehtävän hoitamiseksi.

Moilanen et al. (2005, 40) näkee työkierron tavaksi kehittää työntekijöiden monitaitoisuutta ja tietoja. Työkiertoa voidaan toteuttaa joko lyhyinä sijaisuuksina tai niin että työntekijä siirtyy tietyin ajoin kokonaan työtehtävästä toiseen. Työkierron avulla tieto liikkuu tehtävästä toiseen ja välittyy yhä useammalle työkierrossa olevan välityksellä.

Ranki (1999, 135) näkee työkierron mahdollisuudeksi kehittää uutta osaamista sekä laajentaa näkökulmaa. Työkierron avulla yritys myös ”kutoo yhteistyöverkostoa”, sillä jokainen siirtyvä henkilö tuo mukanaan yhteydet entiseen työryhmäänsä ja tämän työryhmän näkökulman myös uusiin tehtäviin eli työkierron avulla yhteistyötä rakentuu yli organisaatorajojen. Lubit (2001, 169) näkee myös verkostot keinona siirtää hiljaista tietoa. Ihmiset verkostoituvat yleensä epävirallisesti sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on samankaltaisia kiinnostuksenkohteita sekä muodostavat yhteisöjä, joissa keskustelevat kokemuksistaan, keräävät toisten ideoita ja saavat palautetta omista ideoistaan. Yritykset voivat merkittävästi edistää hiljaisen tiedon leviämistä tukemalla verkostoja. Kun ihmiset työskentelevät käsi kädessä ryhmissä, heillä on mahdollisuus tarkkailla kuinka toiset käsitteellistävät tilanteita, lähestyvät ongelmia sekä luovat ja arvioivat ratkaisuja. (Lubit 2001, 169.)

Viitala (2005, 262) kertoo, että työkierto saa henkilöt arvostamaan enemmän muita yrityksen toimintoja. Työkierron suurin hyöty asianomaiselle itselleen on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Työkierto on pitkälle vietyinä suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Siinä on osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena myös hyvien osaajien sitouttaminen yritykseen. Heinonen et al. (1997, 156) lisää vielä, että työkierron kaltainen urasuunnittelu on varautumista siihen, että tulevaisuudessakin on ”mitat täyttyviä” asiantuntijoita ja esimiehiä käytettävissä uusiin tehtäviin.

#### 2.4.6 Benchmarking

Druckerin (2000, 135–146) mukaan ulkoinen vertaisarviointi eli benchmarking kuuluu taktisiin tietoihin, joka puolestaan sisältyy organisaation sisäisiin tietoihin, kuten kappaleessa 2.1.2 esitettiin. Benchmarkingia käytetään tuottavuustietojen hankkimiskeinona, mikä tarkoittaa omien suoritusten vertaamista alan parhaisiin suorituksiin tai jopa maailman parhaimpiin suorituksiin vertaamista, alasta riippumatta.

Viitala (2004) näkee benchmarkingin vuorovaikutteisena toisiltaan oppimisena, vertailukehittämisenä. Benchmarking on toimintaprosessien kehittämistä toisilta oppimalla. Siinä opitaan hyviltä esikuvilta ja sen tavoitteena on saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa. Benchmarking luo osallistumista ja aikaansaa oivaltavaa, omakohtaista oppimista organisaatiossa, auttaa asettamaan kunnianhimoisia ja samalla realistisia tavoitteita sekä osoittaa, miten tavoitteet voidaan saavuttaa. Kun yksilö näkee parempien toimintatapojen ja –prosessien olevan esikuvalla elävää elämää, eliminoituu samalla oma muutosvastarinta. Hyvien käytäntöjen näkeminen tuottaa oppimisen kannalta tärkeitä elämyksellisiä oivalluksia sekä niiden ymmärtäminen antaa työkaluja oman toiminnan kehittämiseen ja antaa toiminnalle selkeän esikuvan. Benchmarkingin voi määritellä myös seuraavasti: se on ”riittävää nöyryyttä sen myöntämiseksi, että joku toinen on parempi, ja riittävää viisautta sen oppimiseksi, kuinka voi tulla yhtä hyväksi tai jopa paremmaksi”.

#### 2.4.7 Kriittinen tieto

Brooking (1999, 29–39) luettelee esimerkkejä tiedoista, jotka ovat kriittisen tärkeitä yritykselle eli tiedon osa-alueita, jotka tulisi tunnistaa ja siirtää eteenpäin:

- 1) tietyn ammatin sisältämä tieto,
- 2) kuka tietää mitäkin,
- 3) miten asiat hoidetaan,
- 4) kuka osaa parhaiten tietyn työn,
- 5) tieto yrityksen historiasta,
- 6) asiakastuntemus,
- 7) maan liiketavat,
- 8) tieto, kuinka tiimi kootaan ja
- 9) kuinka lähestyä ongelmaa

1) Ensimmäinen esimerkki on tietyn ammatin sisältämä tieto, joka voi olla merkityksetöntä, mutta ilman tätä tietoa yritykselle koituu ajanhukkaa ja kuluja. Tietyn tehtävän sisältämä tieto on harvinaista ja arvokasta. 2) Toinen esimerkki on tieto siitä, kuka tietää mitäkin yrityksen sisällä. Henkilöä, joka tuntee yrityksen tiedolliset ja ongelmanratkaisuresurssit, kutsutaan porttivahdiksi. Porttivahdit viettävät aikaansa luomalla verkostoja, kiertelemällä ja puhelemalla kaikkien kanssa. Yleensä tällaiset henkilöt ovat olleet yrityksessä jo vuosia töissä, joten he ovat osa organisaation historiaa ja muistia. 3) Kolmas esimerkki on tieto siitä, miten asiat hoidetaan yrityksessä. Tähän esimerkkiin liittyy kiinteästi yrityksen toimintatapojen ja kulttuurin tunteminen, sillä eri kulttuureilla on erilaiset arvot ja rituaalit. (Brooking 1999, 29–39.)

4) Neljäs tärkeä tieto on se, kuka osaa parhaiten tietyn työn tai tehtävän. Valitessa oikea henkilö oikeaan tehtävään vaatii tietoa sekä henkilöstä että tehtävästä. 5) Viides esimerkki sisältää tietoa yrityksen historiasta ja siitä, miksi se toimii tietyllä tavalla. Tällaista tietoa on tärkeä suojella ja siirtää eteenpäin, koska tämän hetken ja tulevaisuuden hankkeet edellyttävät historian tuntemista. 6) Kuudes esimerkki tiedosta käsittelee

tuntemusta tietystä asiakkaasta. Yrityksillä ei ole varaa pitää arvokasta tietoa markkinoilla ja odottaa asiakkaiden tulevan sattumalta. Tällainen tieto voi olla myös kilpailuetu. (Brooking 1999, 29–39.)

7) Seitsemäs esimerkki on tietous kunkin maan liiketavoista, sillä voi olla kriittisen tärkeätä osata käyttäytyä oikein kussakin maassa. 8) Kahdeksas esimerkki on tuntemus siitä, kuinka kootaan tiimi, joka saavuttaa tietyn tavoitteen. Tämä edellyttää henkilöiden tuntemista sekä tiimityötä. 9) Yhdeksäs esimerkki sisältää tiedon siitä, kuinka lähestyä vaikeasti ratkaistavaa ongelmaa. Tietyt henkilöt tietävät, kuinka ongelmiin tulee suhtautua. Tällainen tieto karttuu kokemuksesta ja luottamuksesta siihen, että ennenkin ratkaisu ongelmaan on lopulta syntynyt. Näiden esimerkkien avulla yritys voi tunnistaa kriittiset tiedon alueet, joita tulisi suojella ja siirtää eteenpäin. (Brooking 1999, 29–39.)

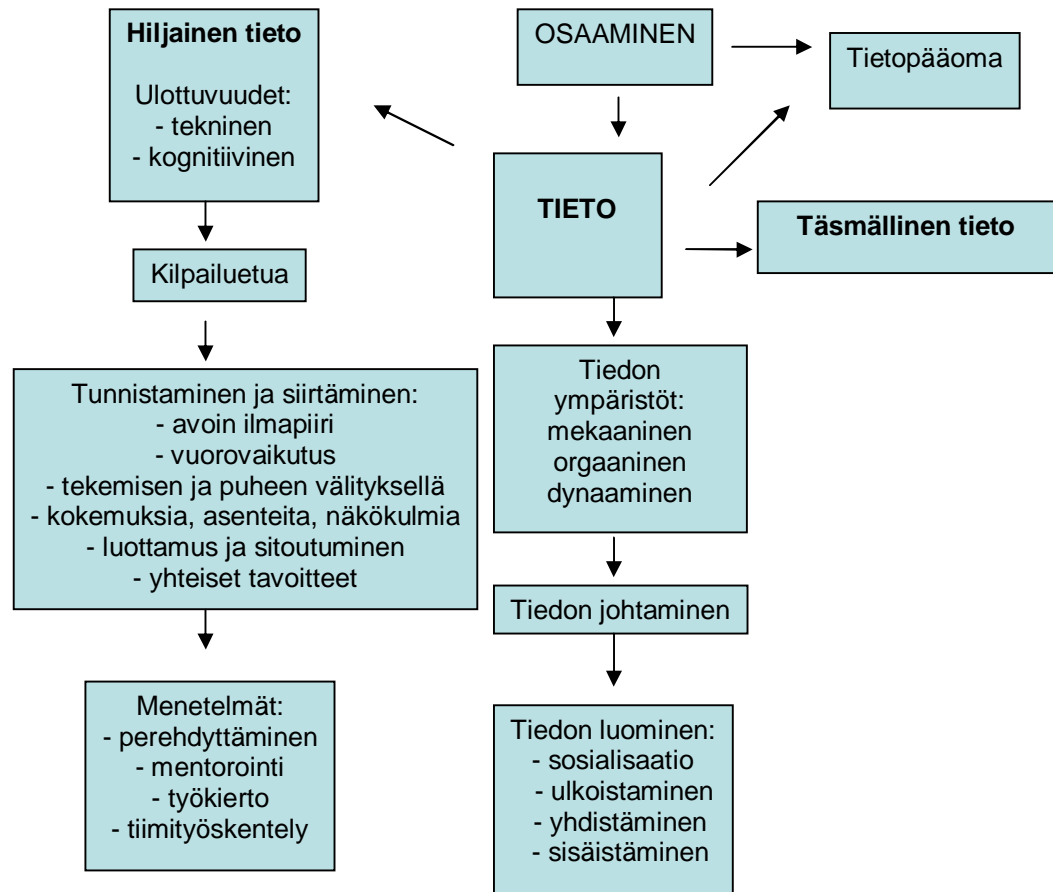
Liiketoiminnan kontekstista ja ajankohdasta riippuu se, mikä milloinkin on kriittistä tietoa. Kontekstista riippuu myös se onko kyseinen esimerkki hiljaista vai täsmällistä tietoa. Tiedon suhteellinen arvo vaihtelee riippuen siitä, mitä yrityksessä tapahtuu milloinkin. Kriittinen tieto voi myös olla ohimenevää, joten ei kannata tuudittautua uskoon, että tämän hetken kriittinen tieto on sitä myös huomenna.

## **2.5 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto**

Yhteenvedon tarkoitus on tiivistää kirjallisuuskatsauksen keskeisimmät käsitteet, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Seuraavan kuvan (kuva 2) avulla voidaan tarkastella tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä tärkeimpiä käsitteitä.



Tiedon johtaminen on osa henkilöstöjohtamista, joka on puolestaan strategisen johtamisen osa-alue. Onhan tiedon merkittävin osa eli hiljainen tieto henkilöstön päässä ja mielessä olevaa aineetonta omaisuutta, joten jaottelu on hyvin looginen.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Davenportin et al. (1998) mielestä tieto on sekoitus kokemusta, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja oivallusta, jotka luovat rungon uusien kokemusten ja informaation arvioinnille. Tieto saa alkunsa ja sitä sovelletaan tietäjän mielessä. Ståhlen et al. (1999) mukaan tieto sisältää informaatiota ja vaikutuksen. Vaikutus tarkoittaa, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi. Seuraava taso on osaaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kyetään soveltamaan jonkun tehtävän

suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, joten tieto on näin ollen yksi osa osaamista (Viitala 2005).

Zackin (1999) mukaan tiedon johtamisen tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto vapautettua innovatiivisten ratkaisujen synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Toinen tavoite on hallita näkyväksi tullutta ja uutta tietoa tietojärjestelmien avulla. Gupta et al. (2000, 17) määrittelee tiedon johtamisen prosessiksi, joka auttaa organisaatiota löytämään, valitsemaan, organisoimaan, levittämään ja siirtämään tärkeää informaatiota ja osaamista.

Nonakan et al. (1995) mukaan tiedon vuorovaikutusta tapahtuu kahdessa muodossa, sekä hiljaisen ja täsmällisen tiedon välillä että yksilön ja organisaation välillä. Nämä vuorovaikutuksen muodot saavat aikaan tiedon muuntamisen prosessit, jotka yhdessä luovat perustan uuden tiedon luomiselle. Tiedon luomisen prosessit ovat: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.

Polanyi (1966) on jaotellut tiedon sekä hiljaiseen että täsmälliseen tietoon. Hiljainen tieto on kaiken tietämisen perusta, se vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voi muotoilla sanoiksi tai ilmaista. Hiljaista tietoa ei ole dokumentoitu ja sitä on vaikea tunnistaa sekä siirtää eteenpäin. Nonakan et al. (1995) mukaan suurin osa tiedosta on hiljaista, vain jäävuoren huippu on näkyvää, täsmällistä tietoa, jota voidaan ilmaista muodollisen kielen avulla. Hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta: tekninen ja kognitiivinen.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen ovat tärkeitä prosesseja, jotta yrityksen strategisesti tärkeää omaisuuserää voitaisiin jakaa yhä useamman työntekijän käyttöön ja näin saada kilpailuetua. Hiljaisen tiedon

tunnistamisessa ja siirtämisessä on tärkeää avoin ilmapiiri, vuorovaikutus ja kanssakäyminen muiden kanssa, luottamus ja sitoutuminen prosessiin.

Tiedon välittämiseksi organisaatiossa tarvitaan siis tietoisesti suunniteltuja toimenpiteitä. Hiljainen tieto siirtyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä, joten olennaista on saada eri-ikäiset keskenään yhteistyöhön. Organisaatiossa tulisi pyrkiä tilaan, jossa uransa eri vaiheissa olevat työntekijät pystyvät vaihtamaan tietoja keskenään. Osaamiseltaan erilaisten yksilöiden olisi kyettävä luovuttamaan omaa ammattitaitoaan muiden organisaation jäsenten käyttöön. (Moilanen et al. 2005.)

Kehityskeskustelukäytäntö osaamiseen ja kokemustietoon keskittyvänä palvelee erityisesti hiljaisen tiedon tunnistamista. (Moilanen et al. 2005, 22–23.) Käytetyimpiä hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä ovat perehdyttäminen, mentorointi sekä työkierto.

### **3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

Tässä luvussa käsitellään lähemmin tutkimuksen suorittamista prosessina. Aliluvussa yksi kerrotaan tutkimusprosessista sekä perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa, aliluvussa kaksi esitellään aineiston käsittely ja analyysi sekä aliluvussa kolme kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta.

#### **3.1 Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmän valinta**

Edellisen tutkintoni aikana, keväällä 2002 hain kesätöihin Etelä-Karjalan Osuuspankkiin hyvällä menestyksellä. Aluksi olin töissä opintojeni ohessa vain kesäisin ja kiireisimpinä aikoina, mutta opintojen vähentyessä työ vei voiton ja jatkoin pankissa kokopäiväisenä työntekijänä. Vuodesta 2002 olen nauttinut pankin viihtyisästä työympäristöstä sekä mukavien työkavereiden seurasta. Tästä minulle on jäänyt mielenkiinto pankin henkilöstöä ja sen kehittämistä kohtaan.

Kandidaatintutkielmani aihe vuonna 2006 oli henkilöstön vahvuudet ja niiden kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Tutkielman yhtenä henkilöstön kehittämissuuntana sivuttiin hiljaisen tiedon ja kokemusosaamisen siirtoa ja mentorointia sekä työkiertoa sen menetelminä. Tämä antoi hyvän lähtökohdan syventää henkilöstön kehittämisaihetta hiljaisen tiedon siirtoon. Kandidaatintutkielman jälkeen oli jo olemassa mielikuva siitä, mitä hiljainen tieto pankissa tarkoittaa sekä millaisia kysymyksiä pankilla voisi olla hiljaisen tiedon suhteen.

Kandidaatintutkielman jälkeen aloin myös aivan eri tavalla kiinnittämään huomiota hiljaiseen tietoon sekä sen siirtymiseen, tietäen että se olisi

tulevan pro gradu –tutkielmani aihe. Viimeisen kimmokkeen tutkimuksen tekemiseen antoi Etelä-Karjalan Osuuspankin toimitusjohtaja, joka ehdotti hiljaisen tiedon siirtoa tutkielmani aiheeksi sekä se, että koko OP-ryhmässä hiljaisesta tiedosta oli tulossa keskeinen asia. Henkilöstön jääminen eläkkeelle tuntui vain kiihtyvän ja pankkiin palkattiin määrätietoisesti uusia ihmisiä hiljaisen tiedon siirtoon. Huomattiin myös, että joukossamme oli sellaisia eläkkeelle jääviä moniosajia, joiden päässä olevaa tietoa ei yksinkertaisesti saanut päästä huomaamatta pois pankista. Näiden henkilöiden rinnalle pyrittiin ottamaan uusi ihminen kasvamaan rinnalle. Ja näinhän siinä kävikin: hiljainen tieto ja kokemusosaaminen saavat pankissa vuonna 2008 enemmän huomiota kuin koskaan.

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista haastattelututkimusta, sillä tarkoituksena on tutkia yhtä Etelä-Karjalan Osuuspankin konttoria ja pyrkiä haastatteluiden avulla ymmärtämään hiljaisen tiedon merkitystä ja siirtoa kyseisessä konttorissa. Tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistettävyyttä. Koskisen et al. (2005, 15–16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta. Eskolan et al. (2003, 65) mukaan laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, sillä niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä sen omassa ympäristössään (Eskola et al. 2003, 65). Tämän tutkimuksen tapaus ja ilmiö on hiljaisen tiedon siirto Imatrakosken konttorin henkilöasiakastiimissä.

Koskinen et al. (2005, 31–33) kuvaa laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä sekä tutkimuksen etenemistä. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäisiä tapauksia, kuten havaintoja ja haastattelulausuntoja. Oleellista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Yksittäistapausten erittely tapahtuu tutkimukseen osallistuvien ihmisten

näkökulmasta tai näiden ihmisten antamien merkitysten kautta. Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti eli lähtien liikkeelle yksittäisestä havaintojoukosta. Eskolan et al. (2003, 19) mukaan laadullinen tutkimus etenee aineistolähtöisesti eli teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus eteni induktiivisesti ja aineistolähtöisesti.

Etelä-Karjalan Osuuspankin konttoreista valitsin Imatrankosken konttorin tutkimuskohteekseni, sillä siellä olen eniten itse työskennellyt ja se on kooltaan tarpeeksi suuri, täyden palvelun konttori. Lopuksi tutkimusjoukoksi muotoutui henkilöasiakastiimi, sillä sen henkilöstön määrä, 16, on tutkimuksen kannalta hyvä. Tällä hetkellä kaikki haastatelluista työskentelevät Imatrankosken konttorissa, mutta osa heistä on tehnyt töitä muissakin konttoreissa, joten haastatteluista ilmi tulevat kokemukset liittyvät koko pankkiin. Kaikki haastatelluista ovat vakituisessa työsuhteessa ja olleet töissä pankissa vähintään neljä vuotta. Suurin osa haastatelluista on kuitenkin tehnyt jo mittavan uran pankkialalla. Haastatelluilla on siis näkemyksiä ja kokemuksia eri ajoilta hiljaisen tiedon siirtoon.

### **3.2 Aineiston käsittely ja analyysi**

Tutkimuksessa ja aineiston analyysissä ei tuoda ilmi haastateltujen tehtävänimikkeitä, sillä se olisi uhkana haastateltujen henkilöiden anonymiteetille. Haastatelluista henkilöistä 11 edustaa Imatrankosken konttorin toimihenkilötasoa ja yksi esimiestasoa. Kaikkia henkilöitä yhdistää se, että he toimivat asiakaspinnassa ja näin ollen heidän asemaansa tiedon käyttäjinä voidaan pitää tasavertaisena. Yksitoista heistä toimii rahoitus-, sijoitus- tai asiakasneuvojana ja yksi on konttorin

johtaja, mutta hänkin toimii kiinteästi asiakaspinnassa. Tehtävällä ei mielestäni ole merkitystä tutkimuksen kannalta eikä vaikutusta tuloksiin.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu (liite 1), sillä se on muodoltaan avoin, joten vastaaja pääsee puhumaan vapaamuotoisesti kokemuksistaan. Näin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. (Eskola et al. 2003, 87.) Teemahaastattelu on muodoltaan puolistrukturoitu, sillä haastattelujen edetessä tein tarkentavia lisäkysymyksiä alkuperäisten kysymysten lisäksi. Eskola et al. (2003, 85) ilmoittaa haastattelun tavoitteeksi selvittää se, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelu on myös vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Hirsjärvi et al. 2001).

Ensimmäinen haastattelu tehtiin jo joulukuussa 2006, sillä haastateltava oli siirtymässä eläkkeelle. Muut haastattelut tehtiin 24.7. – 4.9.2007 välisenä aikana. Teemahaastattelut toteutettiin Imatrankosken konttorilla eikä kukaan haastatteluun pyydetyistä kieltäytynyt haastattelusta. Haastateltaville annettiin muutama päivä ennen haastattelua haastattelulomake, josta ilmenivät haastattelun teemat ja mahdolliset tarkentavat kysymykset. Kaikki haastateltavat antoivat lupansa haastattelun tallentamiseen, joten ne tallennettiin mp3-soittimelle, jotta pystyin keskittymään haastatteluun sekä tekemään tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelujen kesto vaihteli 42 minuutista 70 minuuttiin.

Tehtyäni 12 haastattelua ei merkittäviä uusia havaintoja noussut esille ja katsoin, että aineisto oli tarpeeksi kylläntynyt. Eskola et al. (2003, 62) esittää, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys onkin puhua sen kylläntymisestä.

Teemahaastattelussa haastattelun teemat on etukäteen määrätty. Haastateltavan tehtävä on varmistaa, että ne kaikki käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola et al. 2003, 86.) Teemahaastattelun 16 kysymystä käsittelevät Imatrankosken konttorin toimintaa ja omaa työnkuvaa, tiedon siirtymistä ja hiljaisen tiedon merkitystä konttorissa sekä hiljaisen tiedon siirtoa ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Kysymykset pohjautuvat teorian merkittävimpiin kokonaisuuksiin. Teemat käytiin läpi haastattelun kannalta parhaassa järjestyksessä ja laajuudessa.

Haastattelut litteroitiin syys-marraskuussa 2007. Sitaateissa olevat kursivoidut lauseet ovat suoria lainauksia haastatteluista. Haastatteluja analysoitiin järjestämällä ne teemoittain. Teemoittelussa kerätty aineisto jaetaan tutkimuskysymysten mukaisesti saman otsikon alle. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi et al. 2001, 173). Teemoittelun avulla aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, kuten hiljaisen tiedon merkitys ja siirto. Näin voi vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa sekä poimia keskeisiä asioita tekstistä. Lisäksi teemoittelussa pääsevät teoria ja empiria vuorovaikutukseen keskenään. (Eskola et al. 2003, 174–175.) Koska kysymyksessä oli joiltakin osin käytännön ongelmien ratkaiseminen, sopi teemoittelu tähän hyvin.

Tutkimuksessa on sovellettu näytenäkökulmaa aineiston analysointiin. Näytenäkökulma valittiin, koska hiljaista tietoa ja sen siirtoa haluttuun kuvata haastateltavien näkökulmasta. Koskisen et al. (2005, 64–65) mukaan näytenäkökulmaa käytetään, kun aineistosta tehdään sitä itseään koskevia havaintoja. Näyte kertoo kohteestaan ja se on pala tutkittavaa todellisuutta. Näytenäkökulmalle on ominaista, ettei niissä aineiston erittelyn tuloksena yritetä esittää väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta. Tehtävät havainnot ja tulkinnat koskevat vain ja



ainoastaan tutkimusaineistoa, joten ne ovat kenen tahansa muun tutkijan koeteltavissa. (Koskinen et al. 2005, 65.)

Koskinen et al. (2005, 63) huomauttaa, että on vaikea kuvitella haastatteluaineistoon perustuvaa laadullista tutkimusta, jossa ei joltain osin sovellettaisi fakthanäkökulmaa. Analysoitaessa fakthanäkökulmaa käyttäen, vastaajien edellytetään vastaavan haastattelukysymyksiin rehellisesti. Tässä valossa tutkielmassa on sovellettu myös kyseistä fakthanäkökulmaa. Fakthanäkökulmalle rakentavassa tutkimuksessa aineiston keruu on kuitenkin raskas vaihe, ja tulkinta tapahtuu usein mekaanisesti, kuten matriisien avulla (Koskinen et al. 2005, 63). Nämä määritelmät eivät kuitenkaan sovellu tähän tutkielmaan. Koskinen et al. (2005, 71) esittää kuitenkin, että käytännössä fakta- ja näytenäkökulma tutkimusaineistoon nivoutuvat usein toisiinsa niin, niitä on vaikea erottaa toisistaan.

Tutkielman tutkimustapana käytettiin appreciative inquiry (AI) eli tarkoituksena oli kartoittaa positiivisten asioiden kautta hiljaisen tiedon olemusta Imatrankosken konttorissa, selvittää kuinka hiljaisen tiedon siirtoa on konttorissa tehty sekä löytää keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen tulovaisuudessa. Tutkielman teemahaastattelut on tehty AI-menetelmällä eli lähdettiin liikkeelle vahvuuksista ja positiivisista asioista.

Appreciative inquiry on menetelmä sekä filosofia, jonka David Cooperrider ja hänen kollegansa kehittivät 1980-luvun puolivälissä Case Western Reserve Universityssä. Appreciative inquiry pohjautuu korkeimmille mahdollisille saavutuksille, yhteisön ydinarvoille sekä asetetuille tavoitteille. Menetelmä aloittaa vuoropuhelun yksilöiden välillä, laajenee ryhmien välille sekä lopulta koko yhteisön toimintoja tukevaksi välineeksi. (Finegold et al. 2002, 235.)

Goldberg (2001, 56) esittää artikkelissaan, kuinka filosofian kehittäjä David Cooperrider uskoo, että mikäli kuvittelemme organisaation vain sisältävän ongelmia, joudumme loputtomaan ongelmanmäärittämis- ja ratkaisukierteeseen. Lopulta tämä kierre kuluttaa organisaation energiaa, koska ihmiset muistavat ainoastaan ongelmat ja kritiikin. Tämä johtuu siitä, että ajatuksemme ja puheemme organisaatiosta vaikuttavat tapaamme työskennellä siellä. Cooperrider on ehdottanut, että organisaatio tulisi kuvitella ihmeeksi, jota pitää arvostaa. Jos näemme organisaation näin, ymmärrämme mikä siellä toimii hyvin ja mistä tekijöistä hyvinvointi johtuu. Näitä positiivisia tekijöitä korostamalla luodaan positiivista energiaa ja mahdollisuus kestävään muutokseen.

Goldbergin (2001, 56) mukaan appreciative inquiryssa on arvostuksen (appreciative) lisäksi tärkeää myös tiedustelu (inquiry), joka on dialogin keskeinen elementti. Toisin kuin muilla kommunikaation aloilla, tiedustelussa keskeisiä teemoja ovat kysymysten kysyminen aidosta uteliaisuudesta, halukkuus paneutua asioihin pintaa syvemmältä, halu tutkia omia ja muiden ihmisten oletuksia sekä kyky uudistaa ajattelua uuden tiedon pohjalta.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus**

Hirsjärven et al. (2004) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, ettei todellisuutta voi pirstoa mielivaltaisesti osiin, vaan tapahtumat muovaavat aina toinen toistaan. Lisäksi arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Näin ollen objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, vaan

voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuen.

Eskola et al. (2003, 208–210) ottaa kantaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen seuraavasti: ”tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen”. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuden pääasiallinen kriteeri onkin tutkija itse, joten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksessa on pyritty kertomaan ja perustelevaan kaikki tutkimukseen liittyvät ratkaisut.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelu, on muodoltaan niin avoin, että siinä vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti kokemuksistaan. Näin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola et al. 2003, 87.) Aineisto on myös ollut riittävä, sillä se on kylläntynyt, joten aineiston koon ja riittävyyden kannaltakin tutkimus on luotettava (Eskola et al. 2003, 62).

Tutkimuksessa aineiston analyysiin sovelletun näytenäkökulman käyttämiseen liittyy myös muutamia luotettavuuden arviointiseikkoja. Analysointivaiheessa kaikkien haastateltavien vastauksia pidettiin tasavertoisina eikä kenenkään vastauksia korostettu tai pidetty parempina. Koskisen et al. (2005, 73) mukaan näytenäkökulmasta katsoen tutkimuksen luotettavuuden ydin piilee ennen muuta tulkinnan rikkaudessa ja paljastavuudessa. Tutkimuksessa on pyritty erittelemään näytettä yksityiskohtaisesti ja tuomaan näin uusia tulkintoja ja näkökulmia esiin. Tulkinnat on pyritty säilyttämään rikkaina, jotta ne sisältävät informaatiota

ja vievät tietoa eteenpäin. Paljastettavuutta tutkimukseen tuo tutkimuksen suorittamisen tarkka kuvaus sekä suorat sitaatit.

Näytänäkökulmaan liittyy myös muiden tutkijoiden mahdollisuus koetella tutkimusaineistoa. Koska aineiston erittelyn tuloksena ei yritetä esittää väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta, tehtävät havainnot ja tulkinnat koskevat vain ja ainoastaan tutkimusaineistoa. Näin ollen ne ovat kenen tahansa muun tutkijan koeteltavissa. (Koskinen et al. 2005, 65.)

Eskola et al. (2003, 211–212) pitää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta sekä vahvistuvuutta. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka ajatellaankin, etteivät yleistyksyet ole mahdollisia johtuen todellisuuden monimuotoisuudesta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta ja tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida tutkimustulosten yhteydessä esitettyjen suorien sitaattien avulla. Varmuutta tutkimukseen tuo tutkijan ennakkoletusten huomiointi sekä teoriassa tarkasteltujen käsitteiden asettamat rajoitukset tulkinnalle. Tutkijan ennakkoletukset on huomioitu kontekstiosuudessa, jossa kerrotaan tätä tutkimusta edeltävästä kandidaatintutkielmasta. Vahvistuvuus tarkoittaa, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaava ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tätä lukija voi itse arvioida vertaamalla teoreettista viitekehystä ja empiriaa.

Hirsjärven et al. (2004, 217–218) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita sekä tulosten tulkintaa. Tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella tulkinnat esitetään sekä mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä tutkimuksessa käytetään jonkin verran suoria lainauksia haastatteluista rikastuttamaan empiiristä osiota ja

havainnollistamaan tutkijan tekemiä johtopäätöksiä. Suorat sitaattit antavat lukijalle myös mahdollisuuden arvioida tulkinnan oikeellisuutta sekä tulkita sitaateissa olevien vastausten soveltuvuutta määriteltyihin teemoihin ja kysymyksiin.

Tutkielmassani olen pyrkinyt noudattamaan kaikkia tutkielman tekemiseen liittyviä ohjeita, jotta tutkielmani olisi luotettava. Olen pyrkinyt säilyttämään objektiivisen tutkimusotteen ja omat mielipiteeni pois tutkimuksen tekemisestä. Tutkittavasta ilmiöstä pyrin tavoittamaan teoreettiseen viitekehykseen olennaisimmat piirteet ja käsitteet. Olen pyrkinyt käyttämään monipuolisesti lähteitä, jotta teoriaa tarkasteltaisiin monesta eri näkökulmasta. Käsitevalidiuteen olen vaikuttanut tutustumalla aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja perehtymällä alan muuhun kirjallisuuteen. Tutkimuksen sisältövalidiuteen olen vaikuttanut esittämällä riittävästi tarkentavia kysymyksiä haastateltaville, jotta merkitykset tulisivat varmasti ymmärretyiksi.

Aineiston keruun luotettavuutta ja laatua olen lisännyt tekemällä kattavan haastattelurungon sekä miettimällä etukäteen lisäkysymyksiä ja miten teemoja pystyi syventämään haastattelun aikana. Teemahaastattelun kysymykset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen eli aikaisempaan kirjallisuuteen aiheesta. Tätä tutkimusta ennen olin tehnyt kaksi teemahaastattelua, joten minulla oli tarvittavaa haastattelukokemusta.

## 4 HILJAISEN TIEDON SIIRTO IMATRANKOSKEN KONTTORISSA

Empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksen kontekstista sekä käydään läpi haastateltavien kommentteja ja näkemyksiä tutkimuskysymyksiin. Aliluvussa yksi esitellään lähemmin osuustoiminnallisuuden käsite, sillä kohdeyritys on osuustoiminnallinen kokonaisuus. Aliluvussa kaksi esitellään OP-Pohjola-ryhmä sekä Etelä-Karjalan Osuuspankki. Tässä aliluvussa esitellään myös itse tutkimuskohde eli Imatrankosken konttori siten, että ulkopuolinenkin henkilö pystyisi hahmottamaan konttorissa tapahtuvan toiminnan. Kontekstin yhteydessä esitellään myös lyhyesti, kuinka henkilöstöä ja sen osaamista on pyritty kehittämään aikojen saatossa sekä OP-Pohjola-ryhmässä että Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Mielestäni näillä seikoilla voi olla vaikutusta tämän tutkimuksen tuloksiin, joten ne on tarpeellista esitellä. Kandidaatintutkielmani käsitteli henkilöstön vahvuuksia ja niiden kehittämistä Etelä-Karjalan Osuuspankissa, joten olen voinut hyödyntää työn tuloksia tässä tutkielmassa. Aliluvuissa 3–6 käydään läpi kahdentoista teemahaastattelun tuloksia teoreettisen viitekehyksen valossa eli tehdään analyysiä haastateltujen näkökulmasta hiljaisen tiedon siirtoon.

### 4.1 Osuustoiminta

Johdannossa todettiin, että osuuskuntien tärkein voimavara ovat ihmiset. Kaikki Trobergin (2005) löytämät osuuskuntien selviytymistekijät liittyivät ihmisiin, eivätkä esimerkiksi investointeihin tai kalustoon. Henkilöstöllä eli ihmisillä on vaikutus kaikkiin osuuskuntien vahvuuksiin, sillä ihmiset luovat organisaation. (Pellervo-Seura ry 2005, 47.) Ihmiset luovat organisaation myös Etelä-Karjalan Osuuspankin tapauksessa. Tutkielman liittyessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston projektiin ”Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen” sekä Etelä-Karjalan Osuuspankin

ollessa osuustoiminnallinen yritys, selvennän hieman osuustoiminnan käsitettä.

Osuustoimintaa harjoitetaan sekä kansainvälisesti että kansallisesti yli 90 maassa. Osuuskunnat ryhmitellään usein joko omistajapohjan tai toimialan perusteella. Suomessa kaupan eri sektoreilla osuuskunta on yleinen yritysmuoto, pankkisektorilla osuuspankit edustavat osuuskuntia ja vakuutussektorilla keskinäiset vakuutusyhdistykset vastaavat osuuskuntia. Näiden liiketoimintaa säädellään erityislainsäädännöllä. Suomalaista osuuskuntaa yritysmuotona voidaan kuvata seuraavin tavoin: intressiyhteenliittymä, taloudellisen toiminnan harjoitus, jäsentensä taloudenpidon ja elinkeinon tukeminen, jäsentensä hyväksikäyttämät palvelut, voiton jakaminen jäsenille käytön suhteessa sekä jäsentensä perustama, hallitsema ja omistama. (Juutinen et al. 2002, 8–11.)

Tavoitteena osuuskunnissa on ensisijaisesti jäsentensä edun huomioiminen kuin sijoittajien salkun kasvattaminen (Juutinen et al. 2002, 8–11). Osuustoiminnallisuuden tavoite toteutuu luomalla markkinavoima, joka koostuu useista pienistä toimijoista eli osuuskunnan jäsenistä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Jäsenet päättävät demokraattisesti kaikista keinoista ja menetelmistä, joita päämäärien saavuttamiseen tarvitaan. Jäsenten etu huomioidaan myös, kun yhteisesti omistetun organisaation edut ja tuotot jaetaan mahdollisimman tasapuolisesti kaikille jäsenille. (Skurnik 2002, 104.) Huomion arvoinen seikka on myös, että osuuskunnat valitsevat itse omistajansa, joten osakeyhtiöille mahdollinen yhtiön valtaaminen ei osuuskunnissa onnistu. Osakeyhtiössä pääoman tuotto on pääasia, mutta osuuskunnan tavoitteena on jäsentensä elinkeinotoiminnan edistäminen ja palvelujen tuottaminen. (Juutinen et al. 2002.)

Pellervo-Seura ry:n ja Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry:n (2002, 4–6) määritelmän mukaan ”osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan”. Osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot. Osuustoiminnan periaatteet antavat suuntaviivoja arvojen toteuttamiseen käytännössä. Periaatteita ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä. Periaatteissa esitetään, kuinka osuuskunnat voivat järjestäytyä vastaamaan uusiin haasteisiin. Osuustoiminnan periaatteiden aika ajoin tapahtuva tarkistaminen on osuustoimintaliikkeen voimanlähde.

#### **4.2 OP-Pohjola-ryhmä ja Etelä-Karjalan Osuuspankki**

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka koostuu itsenäisistä osuuspankeista sekä niiden keskusyhteisöstä eli Osuuspankkikeskuksesta (OPK) tytäri- ja lähiyhteisöineen. Ryhmällä on noin neljä miljoonaa asiakasta ja lähes 1,2 miljoonaa omistajajäsentä. Sen osuusluotoista ja talletuksista on noin kolmannes ja vahinkovakuutuksista runsas neljännes. Ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- sekä henki- ja vahinkovakuutuspalveluja sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. Merkittävin OPK:n tytäryhtiöistä on pörssinoteerattu Pohjola Pankki Oyj eli entinen Osuuspankkien Keskuspankki Oyj (OKO), jolla on yli 30 000 osakkeenomistajaa. Muun toimintansa ohella Pohjola Pankki Oyj toimii OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa on yli 12 000 henkilöä ja vuoden 2007 lopussa



ryhmän tase oli 65,7 miljardia euroa. Pohjola Vakuutus Oy on myös Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiö. (Osuuspankki 2008.) Finanssiryhmän pääjohtaja, Reijo Karhinen, linjaa OP-Pohjola-ryhmän menestystekijöiksi kolme asiaa: 1) organisaatio on täyden palvelun pankki- ja vakuutuspalveluyritys, 2) organisaatio on osuustoiminnallinen yrityskokonaisuus, joka on 2000-luvulla entistäkin varteenotettavampi ja palkitsevampi vaihtoehto sekä 3) OP-Pohjola-ryhmällä on kotimaahan ankkuroitu omistajuus ja arvomaailma. (Osuuspankkikeskus 2008, 9.)

Itsenäiset osuuspankit ovat jäsentensä omistamia pankkeja, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa omilla toimialueillaan. Vuoden 2007 lopussa osuuspankkeja oli 229 ja niiden toimialue kattaa lähes koko Suomen. Yhteensä OP-Pohjola-ryhmällä on noin 630 toimipaikkaa. Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiö, Helsingin Op Pankki Oyj, harjoittaa vastaavaa vähittäispankkitoimintaa pääkaupunkiseudulla. Itsenäisten osuuspankkien keskittyessä asiakasliiketoimintaan edistää kehittämis- ja palvelukeskuksena toimiva OPK osuuspankkien liiketoimintaa sekä vastaa ryhmäohjauksesta ja valvonnasta. OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja on osuustoiminnallisuus. Ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävästä taloudellisesta menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta. (Osuuspankki 2008.)

OP-Pohjola-ryhmällä on yli satavuotinen historia. Se alkoi 14.5.1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Syksyllä 1902 perustettiin myös ensimmäiset paikalliset osuuskassat, jotka muuttuivat vuonna 1970 osuuspankeiksi. OKO:sta tuli pörssi-yhtiö vuonna 1989. Tämänhetkinen OP-ryhmässä vallitseva yhteistoimintamalli ja Osuuspankkikeskus saivat nykyisen muotonsa vuonna 1997. Vuonna 2005 vahinkovakuuttamisesta tuli uusi liiketoiminta-alue Pohjolan oston myötä. OP-ryhmän nimi vaihtui OP-Pohjola-ryhmäksi vuonna 2007. Uusi

nimi kuvastaa paremmin ryhmän nykyistä rakennetta ja monipuolisia palveluita. "Etua elämään. OP-Pohjolasta." (Osuuspankki 2008.)

Etelä-Karjalan Osuuspankki (EKOP) harjoittaa paikallista vähittäispankkitoimintaa, itsenäisenä omalla toimialueellaan. EKOP:n tehtävänä on tarjota toimialueensa kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankki- ja vakuutuspalvelut. EKOP toimii alueellaan kymmenen konttorin voimin eli sen edustus Etelä-Karjalan alueella on ylivoimainen. Yritysmuodoltaan EKOP on osuuskunta, joten päätöksentekoon kuuluu jäsen ja ääni -periaate. Jäsenkunta, joka muodostuu pääosin yksityishenkilöistä, valitsee keskuudestaan oman pankkinsa hallintohenkilöt. Jäsenyys onkin Etelä-Karjalan Osuuspankin asiakkuuden omaleimaisuustekijä ja erikoisuus. Omistajajäsenyys antaa mahdollisuuden osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Näin pankin omistajajäsenten vaikutusmahdollisuudet ulottuvat koko paikkakunnan elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin edistämiseen. (Etelä-Karjalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2006.)

Etelä-Karjalan Osuuspankin tavoite on olla paras pankki maakunnassa. EKOP:n arvojen mukaisesti se tarkoittaa ensisijaisesti paikallista asiantuntemusta, vastuun ottamista yksittäisen ihmisen asioista ja huolenpitoa koko ympäristön kehittymisestä. Pankin tavoitteena on erottua maineeltaan kilpailijoista siten, että siitä syntyy vetovoimaa ja tervettä kasvua. Pankin voidaan sanoa onnistuneen tavoitteissaan, sillä syksyllä 2004 tehtyjen markkinatutkimusten mukaisesti Etelä-Karjalan Osuuspankki erottuu kilpailijoistaan myönteisesti varsinkin luotettavana kumppanina, asiantuntijana ja menestyjänä. Pankin liiketoiminta jatkaa myös vahvaa kasvuaan sekä sen asema toimialueensa suurimpana pankkina vahvistuu. (Ajankohtaista omistajajäsenille.) Syksyllä 2007 tehty palvelututkimus osoittaa edelleen, että Etelä-Karjalan Osuuspankki jatkaa

vahvaa näyttöään alueensa markkinajohtajana sekä asiakkaidensa palveluodotusten lunastajana.

#### 4.2.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen OP-ryhmässä sekä Etelä-Karjalan Osuuspankissa

OP-Pohjola-ryhmä on ollut olemassa vasta vuodesta 2007, joten tässä yhteydessä on mielekästä puhua vain OP-ryhmästä, jotta voidaan esitellä henkilöstön osaamisen kehittämistä pidemmällä aikavälillä.

OP-ryhmälle on laadittu vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet, ja niiden toteuttamisen tueksi on koottu joukko hyviä käytäntöjä: henkilöstösuunnittelu, työhyvinvoinnin kehittäminen, henkilöstön kehittäminen, palkkaus ja palkitseminen sekä sisäinen viestintä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta OP-ryhmä on henkilöstön suunnittelussa huomionut perehdyttämisen, tehtäväkierron, osaamisen siirtämisen, työvoiman laadusta huolehtimisen sekä riittävän osaamisen turvaamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehtäväkierron avulla on perinteisesti kehitetty yksilöiden osaamista haluamallaan osa-alueilla ja lisätty yksilön näkemyksellisyyttä sekä verkostoja eri puolilla ryhmää. Perehdyttämisen tarkoituksena on ollut tutustuttaa uudet henkilöt OP-ryhmään. (OP-ryhmän henkilöstöperiaatteet.)

OP-ryhmän normaaliin käytäntöön on kuulunut, että ihmiset suorittavat omiin tehtäviinsä liittyvät ryhmän sisäiset tutkinnot. OP-Esimiesvalmennus on valmentanut esimiestehtäviin eri puolilla ryhmää ja OP-Akatemia on tarjonnut erilaisia verkkokursseja henkilöstölle. Osuuspankit on jaettu Osuuspankkiliittoihin ja alueellisia koulutuksia ajankohtaisista aiheista järjestetään eri puolilla Suomea. (OP-ryhmän henkilöstöperiaatteet.)

Etelä-Karjalan Osuuspankissa osaamista on johdettu ja kehitetty pankin strategiaan perustuen. Osaamisen johtamisprosessi sisältää osaamistarpeiden määrittämisen, nykyosaamisen arvioinnin sekä tarvittavien toimenpiteiden valinnan. (Osaamisen kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa.) Kehityskeskusteluissa on kartoitettu henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita. Näin on tehty osaamiskarttaa, jolloin osaamisen vahvuudet sekä kehittämisaalueet on entistä paremmin tiedostettu. (Sievänen 2006.)

Etelä-Karjalan Osuuspankin henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita on ollut ja on edelleen työilmapiiri, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Toisena tärkeimpien osa-alueiden listalla on pankin yhteispeli eri liiketoiminta-alueiden välillä. Kolmas tärkeä osa-alue on oikean osaamisen virittäminen jokaiselle. Etelä-Karjalan Osuuspankki on siis perinteisesti kiinnittänyt huomiota sellaisiin seikkoihin, jotka luovat vahvuuksia. (Sievänen 2006.)

Etelä-Karjalan Osuuspankin strategiassa on kolme erottumistekijää: osuustoiminnallisuus, maakunnallisuus ja osaaminen. Vankka osaaminen onkin ollut selkeä henkilöstön vahvuus. Osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä on pidetty hyvää huolta. Organisaation täsmentäminen eli asiantuntijaorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi siirtyminen liittyi myös henkilöstön kehittämiseen. Asiantuntijuutta kehitettiin edesmenneen asiantuntijaorganisaation aikana ja nyt myyntiorganisaation aikana on myös pyritty moniosaamisen laajentamiseen säilyttäen samalla asiantuntijuuden kärjet. Henkilöstön kehittämistä on myös henkilökunnan mukaan ottaminen ja vastuun antaminen henkilöstölle. Etelä-Karjalan Osuuspankissa on ollut tärkeää antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja edistymiseen liittyen. (Sievänen 2006.)

Etelä-Karjalan Osuuspankissa on ollut olemassa henkilöstön kehittämistukiajattelua ja –määrittelyä ainakin 10 vuotta. Näiden mukaan tuetaan omaehtoista kehittämistä, jotta jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen jatkuisi. Useat henkilöt pankista ovat suorittaneet KTM-tutkinnon Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla. Pankin ulkopuolisen koulutuksen lisäksi on olemassa pankin sisäistä koulutusta. OP-ryhmän omia valmennustutkintoja edellytetään esimerkiksi esimiehiltä ja myyjiltä. (Sievänen 2006.)

Etelä-Karjalan Osuuspankin vahvuuksiin lukeutuu myös se, että se on toimintaympäristössään ainut pankki, joka on lähtenyt määrätietoisesti palkkaamaan uusia ihmisiä. Tätä myötä se on lähtenyt tekemään hiljaisen tiedon ja kokemuksen siirtoa, joka myös lukeutuu henkilöstön kehittämiseen. Hiljaisen tiedon siirrossa on kummitoiminta ollut apuna eli vanhempi työntekijä opettaa uutta työntekijää tietyn ajan tehtäviin. Mentorointiin on pankilla ollut käytössään oma OPK Henkilöstöpalveluiden tuottama mentorointiopas, mutta opasta ei ole juurikaan käytetty. (Sievänen 2006.)

Etelä-Karjalan Osuuspankissa toteutetaan myös lähes joka toinen vuosi jonkinlainen koko pankin yhteinen hengennostatus-tapahtuma. Tämä liittyy jollakin tavoin osaamisen kehittämiseen. Vuonna 2006 pankki osallistui esimerkiksi Noste-kuurille, jossa nostettiin yhteistä henkeä ja tekemistä. Vuosina 2007–2008 pankki osallistuu Hyvä Ikä – koulutukseen, josta kerrostaän lisää seuraavassa kappaleessa.

#### 4.2.2 Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttori talvella 2008

Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorin ovet avautuvat tiuhaan arkipäivisin klo 10 – 16.30 välillä. Muina aikoina toimii

itsepalvelualue, jossa ovat internetpäätteet, laskunmaksuautomaatti sekä Pohjolan korvauspuhelin.

Imatrankosken konttori sijaitsee aivan kävelykadun tuntumassa eli aivan kaupungin sydämessä, joten kaikki kaupungin tapahtumat heijastuvat myös konttoriin sekä musiikki kaikuu kävelykadulta. Sijaintinsa vuoksi paikalle sattuu vakituisen asiakaskunnan lisäksi myös satunnaista ohikulkijaa. Turistit kyselevät etenkin kesäisin neuvoa määränpäähänsä, ulkomaalaiset vaihtavat valuuttaa sekä matkashekkejä, uudet asiakkaat tulevat uteliaisuudesta alakertaan tarjouspyyntö mielessään. Olipa ongelma tai kysymys mikä tahansa – kaikki saavat vastauksen kysymyksiinsä ja palvelun tarpeeseensa – turisti saa karttansa, ulkomaalainen valuuttansa ja uusi asiakas tarjouksensa. Ja kaikki saavat ehkä päivänsä ensimmäisen huomenen ja hymyn!

Palveluja on tarjolla monipuolisesti, onhan kyseessä täyden palvelun konttori. Imatrankosken konttorin alakerrassa sijaitsevat tilit, kortit ja pikapalvelut, OP-Kiinteistökeskus sekä Pohjolan henkilöasiakaspalvelut. Toisessa kerroksessa sijaitsevat rahoituspalvelut, varallisuudenhoitopalvelut, lakipalvelut, Osuuspankin yrityspalvelut, Pohjolan yrityspalvelut, A-Vakuutus sekä OP-Henkivakuutus Oy.

Imatrankosken konttori on niin kutsuttu uuden ajan konttori odotuskeitaineen, neuvottelusoluineen ja kotipesineen. Alakerran pikapalvelut toimivat ilman ajanvarausta, mutta ajanvarauksella päivittäisissä raha-asioissa varmistaa palvelun saannin. Yläkerrassa aikaansa voi odotella keitaalla, kunnes toimihenkilö kutsuu neuvottelusoluun. Yläkerrassa töitä tehdään pääasiallisesti omissa kotipesissä, joista siirrytään asiakastapaamisiin soluihin. Kotipesät ovat avoimen konttorin tyylisiä ja ne on pyritty järjestämään niin, että rahoitus-, sijoitus-, lakipalvelu- ja yrityspuolen ihmiset saavat kukin olla lähellä

toisiaan. Näin on helppo kysyä apua toiselta eikä voi välttyä tiedon siirtymiseltä omiinkin korviin. Voisi sanoa, että jokaisessa kotipesäryhmässä on oma tunnelmansa ja jokaisessa leijailee oman erityisalansa tietoa ilmassa jatkuvasti. Haasteita vuorovaikutukselle ja tiedon siirtymiselle asettaa konttorin oleminen rakenteellisesti kahdessa kerroksessa.

Imatrankosken konttorin alakerran pankkipalveluissa työskentelee henkilöasiakastiimissä kahdeksan henkilöä. Kaksi kassoilla ja päivittäisissä raha-asioissa, yksi infossa ja pääkassassa sekä yksi hoitaa lounas- ja kahvitaukokuuraukset. Lisäksi yksi toimihenkilö hoitaa arkistointia sekä juoksevia asioita, kuten muissa pankeissa käyntejä. Alakerrassa toimii työkierto, jota kuitenkin rajoittaa työntekijöiden osaamistaso sekä mahdolliset lomat ja sairastumiset. Systemaattisen työkierron avulla pyritään kuitenkin opettamaan nuoremmille lisää osaamista sekä varmuutta tehdä työtä kaikilla paikoilla. Alakerran Pohjolan yksityisvakuutuspalveluissa toimii kaksi henkilöä sekä OP-Kiinteistökeskuksessa neljä henkilöä.

Yläkerrassa henkilöasiakastiimin rahoituksessa palvelee viisi rahoitusneuvottelijaa sekä konttorin johtaja ja varallisuudenhoidossa kaksi sijoitusneuvojaa. Lakipalveluissa palvelee pankkilakimies sekä yksi lakipalveluneuvoja ja yksi lakipalveluharjoittelija. Lisäksi yksi toimihenkilö vastaa kaikista kaupoista ja toimii rahoituksessa ja lakipalveluiden sijaisena. Yrityspalveluissa toimii kolme yritysneuvojaa sekä yrityspalveluiden esimies, joka vieraillee sekä Imatralla että Lappeenrannassa. Pohjolan yrityspalveluissa sekä A-Vakuutuksessa toimii yksi henkilö sekä OP-Henkivakuutus Oy:n palveluksessa kolme henkilöä. Yläkertaan sijoittuu myös henkilöasiakaspalveluista vastaava pankinjohtaja. Private-varallisuudenhoitopalveluista sekä maa- ja metsätalouspalveluista käy Imatrankoskella toisinaan vierailijoita

asiakkaiden tarpeista riippuen. Konttorista on viimeisen kahden vuoden aikana jäänyt kaksi henkilöä eläkkeelle, rahoituksesta ja yrityspalveluista.

Tietoa Imatrankosken konttorin seinien sisäpuolella liikkuu päivittäin valtavasti. Tätä tietoa on sekä täsmällistä, kirjallisessa muodossa, mistä se on helppo jokaisen saavuttaa että hiljaista, joka puolestaan elää jokaisen työntekijän päässä, toimintatavoissa sekä rutiineissa eikä tätä ole helppoa käsin kosketella. Koulutukset, intranet, sähköposti sekä palaverit tulvivat materiaalia, joka tulisi kahlata läpi, sisäistää ja ottaa käytäntöön. Myös muilla työkavereilla olisi tarjota paljon tärkeää tietoa, josta olisi omassa työssä apua. Mutta miten tuosta hiljaisesta tiedosta saisi kiinni? Kuka määrittelisi, mitä se sellainen kriittinen hiljainen tieto olisi? Sitä on kauan töissä olleilla, kokeneilla toimihenkilöillä, jotka pian siirtyvät eläkkeelle. Millä tavoin nuo tiedon kultahiput jäisivät konttoriin tietopääomaksi?

Tällä hetkellä hiljainen tieto ja kokemusosaaminen ovat kuitenkin suurennuslasin alla ja kaikkien mielenkiinnon kohteena Etelä-Karjalan Osuuspankissa ja sitä lähestytään eri organisaation tasoilla, eri tiimeissä ja eri näkökulmista. Tällä hetkellä Imatrankosken konttorin henkilöasiakastiimi on mukana Hyvä Ikä –koulutuksessa yhtenä pilottitiiminä. Hyvä Ikä – koulutus on OP-Pohjola-ryhmän oma koulutus, jonka tavoitteena on varautua henkilöstön ikääntymisen tuomiin haasteisiin sekä varmistaa menestyminen kilpailussa osaavista työntekijöistä. Koulutuksen myötä työntekijän ikä, ikäsidonnaiset tekijät, elämäntilanne ja näiden merkitys otetaan paremmin huomioon osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisessä sekä eri-ikäisten henkilöiden vahvuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä työssä sekä työyhteisössä. Tähän Hyvä Ikä – koulutukseen pääsevät myös toiset konttorit, koska sen toimivuudesta on todisteita. Lisäksi koko pankissa on Inno-tiimi, joka pohtii muun muassa kokemusosaamisen tunnistamista ja siirtämistä.



### 4.3 Hiljaisen tiedon merkitys Imatrankosken konttorissa

Hiljainen tieto ymmärretään eri tavoin Imatrankosken konttorissa ja kukin lähestyy sitä omasta näkökulmastaan. Haastatellut kuvailevat hiljaisen tiedon luonnetta, hiljaisen tiedon tehtäviä konttorissa, hiljaisen tiedon antia asiakaspalveluun sekä tiettyjä salassapito- ja vaitiolovelvollisuusohjeita, jotka antavat oman piirteensä pankin hiljaiselle tiedolle. Yksi kritisoi hiljaisen tiedon tarvetta ja toinen puolustaa hiljaisen tiedon olemassaoloa perusteellisesti.

Erään haastateltavan mukaan hiljainen tieto on käytännön tietoa ja taitoa, jota ei opi lukemalla intranetiä ja muita ohjeita. Hiljaiseen tietoon kuuluu organisaation tuntemus, oman konttorin käytäntöjen tuntemus, tietotekniikka-asiat, pankkimaailman kokonaisuuksien hallinta, sidosryhmäsuhteiden ylläpito sekä viranomaisten antamien ohjeiden hallinta. Lämsä et al. (2002) kertoo palvelualan yrityksen palvelun erityispiirteistä ja siitä kuinka kokemus tuo palveluyrityksen henkilöstölle paljon intuitiivista ja käytännöllistä osaamista. Haastateltavat edustavat palvelualan yritystä ja kertovat, kuinka hiljainen tieto muodostuu käytännön ja kokemuksen kautta. Eräs haastateltava lisää, kuinka jokainen kokee hiljaisen tiedon varmaankin aivan eri tavalla. Hiljainen tieto tarkoittaa sitä, että pitää jakaa avoimesti tietoa ja kertoa toisille eikä saa pihdata tietoa itsellään. Hiljainen tieto on jotakin sellaista, mistä ei oikein saa otetta. Polanyi (1966), Nonaka et al. (1995) ja Koivunen (1997) kuvaavat hiljaisen tiedon luonnetta samalla tavoin kuin haastateltavatkin. Hiljaisen tiedon luonnetta kuvailevat kolme haastateltavaa seuraavasti.

*"Miust se hiljanen tieto on sellasta tietoo --- tätä mie mietin pitkää, et mitä se on --- se on sellasta, mitä ei oo kirjoitettu mihinkään eikä sitä pysty minnekään kirjoittamaanka, sillä siitä tulis liian suoraviivaista eikä siihen oo olemassa mitään sääntöjä varsinaisest. Se voi olla tapa mite hoitaa asioita, se voi liittyä ammattitaitoon, ammattiosaamiseen ja asiakaskohtaamisiin. Hiljasta tietoo on*

*jokaisella meistä asemasta ja tehtävästä riippumatta. Se on myös jossaki mielessä ihmisten välistä kanssakäymistä sekä suhtautumista toisiinsa.”*

*”Hiljasest tiedost tulee mieleen se vaa, et tieto kulkee toiselta toiselle, mut sehä on paljon laajempi käsite, ku sitä alkaa oikee miettimää tätä hiljasen tiedon käsitettä... sit siin menee enemmi sekasi et onks se hiljast tietoo vai ei. Epäselvää juttuu yleensä kysyy toiselt eli hiljanen tieto kulkee eteenpäi kysyttäessä ja jatkaa matkaansa, ku joku toinen taas kysyy tätä samaa asiaa... epävirallisesti. Hiljasen tiedon käsite ei oo mikää yksinkertane käsite. Sitä tulee, ku lukee analyysejä ja toisten mielipiteitä... lukemalla rivien välist. Pankissa tarvitaa pankkiin liittyvää hiljasta tietoo...”*

*”Hiljanen tieto miun mielest sill tavall... kehittää näit käytäntöjä ja toimintatapoja ni toisaaltaha se tulee sillä tavalla sen yrityksen ja erehtymisen kautta muotoutuu sen hiljaisen tiedon... että mikä se suurinpiirtein on se semmonen kultanen keskitie, et mitä kautta pääsee siihen lopputulokseen... eli ei sitä voi kirjoittaa sillä tavalla toimintaohjeeksi, koska joku tapahtuma voi sen hiljasen tiedon ihan kertakaikkiaan kaataa koko systeemin... --- Et sanotaa näi, et hiljast tietoo ei löydy ohjeist ynnä muist sellasist vaa se muotoutuu sen työn tuoksinassa.”*

Haastattelujen perusteella hiljainen tieto kulkee siis henkilöltä toiselle epävirallisissa yhteyksissä (vertaa Brockmann et al. 2002), ja sitä syntyy lukemalla rivien välistä sekä työn lomassa. Imatrankoskella on niin paljon osaajia, että on helppoa mennä kysymään joltain toiselta, jos ei itse osaa tai tiedä. Hiljainen tieto myös kehittää käytäntöjä ja toimintatapoja, joten yrityksen ja erehdyksen kautta muotoutuu kultainen keskitie, jonka avulla pääsee lopputulokseen. Samoin Honkaniemi et al. (2006, 154) esittää, kuinka hiljaisen tiedon siirron avulla voidaan siirtää toimintatapoja. Hiljaista tietoa ei voi kirjoittaa toimintaohjeeksi (vertaa Nonaka et al. 1995), sillä jokin tapahtuma voi kaataa koko oikeana pidetyn systeemin, ja näin syntyy uutta hiljaista tietoa. Nonaka et al. (1995) kertoo eri tavoin kuin haastateltavat, kuinka hiljaista tietoa syntyy täsmällisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksesta. Ståhle et al. (1999) esittää puolestaan samansisältöisesti haastateltavien kanssa, että synnytetäessä uutta

tietoa, on tavoitteena hylätä mahdollisimman paljon vanhoja ajattelumalleja ja lukkoon lyötyjä tietorakenteita. Myös Lubit (2001) sekä Nonaka et al. (2000) kertovat hiljaisen tiedon syntyemisestä ja kehittymisestä.

Haastateltavista kolme näki hiljaisen tiedon heti asiakkaan näkökulmasta, sillä hiljainen tieto tekee asiakaspalvelusta ja asiakastapaamisista asiakaslähtoisemmän ja täydellisemmän. Hiljainen tieto on myös sitä, että tuntee ja tietää asiakkaita, sillä asiakastuntemus on olennainen hiljaisen tiedon alue pankissa. Aikaisemmin toimihenkilö tuns kaikki asiakkaat, nyt määrä on kasvanut eikä kaikkia voi tuntea. Lämsä et al. (2002) sivuaa samaa näkökulmaa kertomalla palvelun aineettomuudesta ja vuorovaikutteisuudesta sekä palveluyrityksen henkilöstölle kokemuksen kautta syntyvästä intuitiivisesta tiedosta ja käytännön osaamisesta.

*"Ku tulee uusi asiakas, pitäis asiakkaalta kysymällä osata ratkasta mihin asiakkaan ohjaa, mille asiantuntijalle ja mitä palveluja asiakas tarvitsee. Tää on asiakassuuntautunu toimintatapa ja tää syntyy pikkuhiljaa kokemuksen myötä. --- On ollu hyvä tehdä vanhemman toimihenkilön kanssa työtä, siit on oppinu paljo. Se on ollu parasta hiljasen tiedon siirtoa."*

*"Meillä on hiljasta tietoa asiakkaista ja se syntyy neuvottelijalle, ku neuvottelee asiakkaiden kanssa. Tällänen tieto on luottamuksellista tietoa, mitä ei voi jakaa muille toimihenkilöille. Ainoastaa sellasen olennaisen tiedon asiakkaasta, joka vaikuttaa toisenki toimihenkilön työhön pankissa, voi jakaa toisen toimihenkilön kanssa."*

*"Työn pitäis olla jämäkkää, mut ei liian tosikkomaista. Hiljasen tiedon siirron suhteen on väärin kieltää toimihenkilöitä puhumasta toiselle toimihenkilölle mitään mitä on asiakkaan kanssa puhuttu. Tällaisissa yhteyksissä saisi juuri sellaista tietoa, mitä itse kukin tarvitsis asiakkaan taustoista, kun seuraavan kerran asiakkaan tapaa. Näin ei tarvitsisi aina aloittaa alusta, jos asiakkaan tapaaki toinen toimihenkilö."*

Haastateltavat ovat eri mieltä, saako asiakkaan asioista puhua toiselle toimihenkilölle. Kuitenkin Moilanen et al. (2005) sekä Juusela et al. (2000) kehottavat vapaaseen vuorovaikutukseen ja tiedon avoimeen jakamiseen, mikäli työyhteisössä halutaan siirtää hiljaista tietoa. Vuorovaikutusta rajoittavat pankin salassapito- ja vaitiolovelvollisuusohjeet.

Kolme haastateltavista yhdisti hiljaisen tiedon merkityksen välittömästi uusien toimihenkilöiden tuloon ja eläkkeelle jääviin henkilöihin. Imatrankosken konttoriin on tullut paljon uusia toimihenkilöitä, on vähän vanhempia ja ihan nuoria. Kyseessä on yhden sukupolven välinen kuilu. Tärkeää on sellaisen tietotaidon siirtäminen, mitä ei opi välttämättä kirjoista eikä koulutuksissa. Kun uusi ihminen tulee uuteen tehtävään, tekee hän ehkä kaiken oikein, mutta hiljaista tietoa siirrettäessä siirtyy todellinen ammattitaito eteenpäin (vertaa Nonaka et al. 1995). Moilanen et al. (2005) kertoo aivan samalla tavoin, kuten haastateltavatkin eläkkeelle siirtyvien osaamisen ja tietojen siirron tärkeydestä.

*”Kun uusi ihminen tulee tehtävään, se tekee sen kaikki ihan oikein, mut se hiljasen tiedon siirto miusta on tärkeätä että se ammattitaito siirtyy silloin parhaiten sille toiselle. Hiljasen tiedon siirto liittyy kaikkeen. Vaikka lukis kuinka kirjasta, miten joku laite toimii, ei se kuitenkaa toimi niin vaan siinä on omat kikkansa.”*

*”Hiljanen tieto syvenee koko aika sen kokemuksen kautta ja osaaminen... näin ongelmanratkasutaidot ja sosiaaliset taidot kehittyä ja näin...”*

Eläkkeelle jääneillä oli paljon kokemuksen kautta tullutta tietoa, jota ei millään koulutuksella voi kellekään siirtää. Tämä väen vaihtuminen ja nuorentuminen on huomattu myös asiakaspinnassa. On kuitenkin lohdutonta, kun niin paljon hyvää tietoa liittyen varallisuudenhoitoon, rahoitukseen, yrityspalveluihin sekä päivittäisiin palveluihin on lähtenyt

pois talosta. Näitä kokemuksen kautta syntyneitä taitoja olivat muun muassa ongelmatilanteiden ratkaisukyky, asiakastuntemus, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja syys-seuraussuhteiden näkeminen. Toinen haastateltava jatkaa listaa asioista, joihin liittyy siirrettävää hiljaista tietoa. Esimerkiksi maksuautomaattiin, koneiden käyttötapoihin, ajanhallintaan, asiakkaisiin ja työkavereihin liittyy hiljaista tietoa, sillä kaikki ovat erilaisia ihmisiä. (Vertaa Lämsä et al. 2002.) Lubit (2001) ja Brooking (1999) luettelevat asioita, joita hiljaiseen tietoon kuuluu sekä kriittisiä tietoja, joita tulisi siirtää eteenpäin. Lubitin (2001) lista sisältää samankaltaisia seikkoja kuin haastateltavienkin lista, mutta Brooking (1999) kuvaa asioita tässä yhteydessä pinnallisemmin.

Kaksi haastateltavista esitti hienovaraista kritiikkiä hiljaista tietoa kohtaan. Hiljaisen tiedon pitäisi olla ajantasaista tietoa eikä mikään vanha päähän piintymä. Ajantasaisen hiljaisen tiedon voi jakaa, mutta ei vanhentunutta hiljaista tietoa. Gupta et al. (2000) mainitsee, että tärkeää informaatiota ja osaamista tulee siirtää ja Brooking (1999) esittää, että kriittiset tiedot on syytä siirtää eteenpäin. Lämsä et al. (2002) selventää hieman, että kokemuksen myötä syntynyt tieto ja osaaminen täytyy siirtää eteenpäin. Kirjallisuudessa ei kuitenkaan erikseen mainita, millaista tietoa ei saisi siirtää eteenpäin. Hiljaista tietoa myönnetään kuitenkin liittyvän moneen asiaan, kuten Koivunen (1997) ja Nonaka et al. (1995) myös asian esittävät. Tärkeänä nähdään myös kyky päivittää tietoaan.

*”Osa tiedosta voi olla kuitenkin jo vanhentunutta ja joku saattaa käyttää vanhentunutta tietoa hyväkseen ja jopa levittää sitä toisille. Hiljasta tietoa liittyy vähän jokaiseen asiaan. Riippuu ihmisestä, kuinka pystyy hiljasta tietoaan päivittämään eikä jumiudu vanhaan tietoon. --- Taitoa vaatii se, että pystyy muuttamaan näkemystään aikojen muuttuessa.”*

*”Onko kuitenkin tarpeellista siirtää kaikkee vanhaa tietoa vai olisiko parempi etsiä uutta tietoa? Jos nuorella onkin oma systeemi tehdä työtä toisella tavalla ja toinen katsantokanta asioihin. Onko tätä tarpeellista muuttaa?”*

Yksi haastateltavista esitti ankarampaa kritiikkiä hiljaista tietoa kohtaan ja jopa kyseenalaisti sen olemassaolon.

*”Oon miettiny, et tarvitaanko hiljasta tietoa täällä ylipäänsä? Miten tärkeää hiljanen tieto on oikeesti? Voisko hiljanen tieto ollakin painolastina? Uusia tapoja ei osakaan sitten nii aktiivisesti käyttää, kun on paljon hiljasta tietoa taakkana. Ajatellaan, että ”kun meillä on aina tehty näin, niin näin pitää tehdä aina.” --- Hiljanen tieto on jossain määrin taakka miulle. Hiljasen tiedon omaaminen pankin tuotteista muodostuu taakaksi, ku eriarvoistaa tuotteet omassa päässään. Enne oli säästämistuotteina ainoastaa tilejä, mut tämän jälkee on tullu rahastot. Tili on vanha tuote, jonka myynti tuntuu luonnollisemmalta, mut rahaston esittely tuntuukin vieraammalta, vaik siitäki on paljon tietoutta. Kynnys rahaston myyntiin on pidempään töissä olleella henkilöllä vähä korkeempi ku nuorella, jolle rahasto on tuote tuotteide joukossa. Uusille henkilöille rahastosopimusten tekeminen tuntuu helpommalta. --- Mite tarpeellista hiljasen tiedon siirto on? Kaikki asiat menevät kuitenkin hirveää vauhtia eteenpäi ja on paljo sellasta mitä ei enää tarvitse siirtää. Mite määrittelee sen mitä tarvitsee siirtää? --- Ku tulee asiakas, jonka asiakashistorian tuntee 20-30 vuoden ajalta, suhtautuu sitä tietyl taval asiakkaasee. Asiakashistorian tuntemine voi rajottaa myyntiä. Henkilö, joka ei tunne eikä tiedä asiakkaan taustoja, suhtautuu eri tavalla asiakkaaseen.*

Pitkästä kokemuksesta voi siis olla sekä hyötyä että haittaa, ja toisaalta kokemattomuudesta voi olla sekä hyötyä että haittaa. Kaikki asiat muuttuvat pankissa niin nopeasti, ettei vanhoista tiedoista saata olla nykyään mitään hyötyä. Ståhle et al. (1999) kertoo tiedon nopeasta muutoksesta samantyyllisesti. Toisaalta eräs haastateltavista pohti asiaa välittömästi kritiikin jälkeen näin:

*”Jokin tieto vanhenee, mutta on olemassa niin sanottua yleistietoa, mikä pitäs jakaa kaikille ja se on olemassa aina. --- Tieto vanhenee kun systeemit muuttuvat ja*

*tietoa ei enää sillon tarvitakaa. Toisaalta vanha pohjatieto vahvistaisi uuden tiedon vastaanottamista.”*

Pankissa on tietyt salassapito- ja vaitiolovelvollisuusohjeet, jotka tekevät siitä haastateltavien mukaan erilaisen ympäristön hiljaiselle tiedolle kuin mikään muu yritys. Palvelualoilla hiljainen tieto on jokseenkin samanlaista, kun ollaan asiakkaan kanssa tekemisissä. Pankissa tarvitaan kuitenkin haastateltavien mielestä enemmän laajaa faktatietoa kuin monissa muissa palveluammateissa, vaikka asiakkaan kohtaaminen onkin samanlaista.

#### 4.3.1 Laaja-alaista hiljaista tietoa ja osaamista Imatrankoskella

Imatrankosken konttorissa tarvitaan tietoa kaikenlaisista pankkiasioista, tietoa tekniikan hallinnasta, tuotetuntemusta sekä neuvottelijalla tulee olla hahmotuskykyä, jotta pystyy hahmottamaan suuremman kokonaisuuden ja tekemään kokonaisvaltaisesti töitä. Omasta tehtävästä riippuen tietoa tarvitaan sijoitukseen, rahoitukseen, vakuuksiin, tileihin, kortteihin, juridiikkaan, verotukseen, markkinatilanteeseen sekä kansantalouteen liittyvistä asioista. Tarvitaan myös myyntitaitoa, taitoa kuunnella asiakasta, rohkeutta ja uskallusta ottaa selvää asioista ja kysyä asiantuntijoilta. (Vertaa Stähle et al. 1999.) Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta pitää olla näkemys siitä, keneltä missäkin asiassa ja ongelmassa voi kysyä neuvoa. Näin ollen omien verkostojen luominen ja hoitaminen nähdään tärkeänä. Ranki (1999) sekä Lubit (2001) kertovat yhdenmukaisesti haastateltavien kanssa verkostojen luomisen tärkeydestä.

Yleisesti koetaan, että tietoa ja osaamista tarvitsee niin laajasti, ettei sitä osaa selkeästi eritellä, mitä tietoa tarvitsee. Kaikki tieto ja osaaminen ovat itsestään selvää. Baumardin (1999) mukaan hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus sisältää paljon seikkoja, jotka tuntuvat itsestään selviltä. Tiedosta suuri osa liittyy kokemukseen ja kokemuksena tulevaan

osaamiseen eli hiljaiseen tietoon (vertaa Lämsä et al. 2002). Ranki (1999) esittää myös osaamisen hyvin laajana käsitteenä ja luettelee kokemuksen osana osaamista, kuten haastateltavatkin. Seuraavat kommentit kuvaavat tarvittavaa tietoa ja osaamista.

*”Miust tuntuu, et se liittyy aika paljon kokemukseen ja sitä kautta tulevaan.. mitä tuoll pururadalla on..”*

*”Pitää hallita kaikki, jos meinaa pitää homman hanskassa... jos tulee semmonen asiakas, mis käydään koko repertuaari läpi ei voi yhtäkkiä viedä asiakasta toiselle henkilölle..”*

Hiljaisen tiedon suhteen Imatrankosken konttorissa tarvitaan asiakastuntemusta, jotta osaa lukea asiakasta, tietää mitä hän tarvitsee ja osaa ohjata asiakkaan eteenpäin. Asiakkaat olisi myös hyvä tuntea siinä mielessä, että tietäisi miten kukin asiakas haluaisi neuvottelun käytävän. Kyseessä on hienotunteinen asiakastuntemus, jonka viisi haastateltavaa mainitsivat. Ranki (1999) ja Lämsä et al. (2002) kertovat, kuinka pitkään työssä olleelle henkilölle syntyy kokemuksen myötä käytännön osaamista, mitä haastateltavien kuvaama hienotunteinen asiakastuntemuskin on. Brooking (1999) erittelee asiakastuntemuksen erääksi kriittiseksi tiedoksi, joka tulee siirtää eteenpäin. Asiakastuntemuksesta kertovat seuraavat kommentit.

*”Haluuko asiakas, et kysellää paljo vai onko hän puolestaa vaitelias asiakas... toiset haluu vähä huumoria ja toiset puolestaa asiallisen palvelun. Ois hyvä, jos toinen vois kertoa, millanen asiakas kullonki on kyseessä, jos ei oo ite kyseistä asiakasta vielä tavannut. Toisaalta usein ensikohtaaminen kertoo kokeneelle neuvottelijalle paljon. Tällön neuvottelija siirtyy asiakkaan kanssa samalle tasolle, jotta henkilökemiat toimisvat paremmin.”*



*"Kyllä se hiljanen tieto liittyy varmaanki hyvin pitkälle kokemukseen ammattiosaamiseen, varallisuudenhoito- ja sijoitusosaamiseen sekä asiakaskohtaamisiin. Kyl mie senki sanon hiljaseks tiedoks, et oppii tuntemaa ja tietämään asiakkaat hyvin. On helpompi lähte hoitamaa asioita asiakkaan kanssa, jonka jo tuntee ennestää. Ei tartte lähte nollasta."*

Pankin käytäntöihin ja toimintatapoihin liittyy myös hiljaista tietoa. Käytännöt on syytä tuntea ja tietää, tehdäkseen töitä Imatrankoskella. Vaikeimmat tilanteet muodostuvat silloin, jos joku on pankissa tehnyt jotain omasta päästään eikä ohjeiden mukaan ja asiakas haluaa samanlaista palvelua toiseltakin henkilöltä, joka kuitenkin tekee asiat ohjeiden mukaan. Tällöin syntyy usein ristiriitainen tilanne siitä, kuinka toimia. Hiljaista osaamista ja kokemusta tarvitaan erilaisten ongelmatilanteiden selvittelyyn, koska niihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja. Näissä tilanteissa pitää itse luovia ja miettiä ratkaisu. Rangin (1999) osaamisen käsitteeseen voidaan sanoa kuuluvan myös haastateltavien mainitsema käytäntöjen tunteminen ja Lubit (2001) mainitsee organisatoriset rutiinit yhdeksi hiljaisen tiedon kategoriaksi. Brooking (1999) mainitsee erikseen kriittiseksi tiedon osa-alueeksi tiedon siitä "miten asiat hoidetaan" eli aivan kuten haastateltavatkin esittävät.

Haastateltavista neljä luettelevat neuvottelutaidot, vuorovaikutustaidot sekä sosiaaliset taidot Imatrankoskella tarvittavana hiljaisena tietona ja osaamisena. Sosiaalsiin taitoihin liittyy myös kyky luoda ja ylläpitää verkostoja. Kokemusta, näkemystä ja ideoita löytyy samaa työtä tekevien keskuudesta omasta pankista sekä muista verkostoista. Verkostoituminen ja tätä kautta kokemusten vaihtaminen on nykyään todella tärkeää. Ranki (1999) pitää verkostoitumista myös tärkeänä sekä pitää sitä yhtenä osaamisen alueena. Moilanen et al. (2005) korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä hiljaisen tiedon siirrossa, mutta kirjallisuudessa ei mainita erityisesti, että neuvottelutaidot ja sosiaaliset taidot olisivat kriittistä

osaamista. Luonnollisesti ne kehittyvät kokemuksen myötä ja ovat osa kokemusta, mitä tulisi siirtää (vertaa Lämsä et al. 2002, Ranki 1999).

*”Tänä päivänä verkostoituminen on tosi tärkeää... ne semmoset palaverit... kokemusten vaihtaminen ja keskustelu ylipäänsä.”*

Tietotekniikkaankin liittyy hiljaista tietoa, sillä kaksi haastateltavista mainitsi sen. Hiljainen tieto tässä yhteydessä liittyy esimerkiksi koneen erilaisiin käyttömahdollisuuksiin, nopeaan teknisen vian korjaukseen tai sujuvaan sovellushallintaan. Imatrankoskella toimii yhteistyö tietoteknisissä asioissa, sillä kaverilta saa aina apua, iästä riippumatta. Myös tietotekninen osaaminen voidaan lukea kokemukseen kuuluvaksi ja kokemuksen kautta karttuvaksi. Toisaalta tietotekniset asiat ovat myös faktoja, jotka Ranki (1999) mainitsee osaamisen alueiksi.

*”Meillä on yhteistyötä kaikissa asioissa; toine on etevämpi ja osaavampi toisessa asiassa ja toine toisessa asiassa. Kaikkee ei pysty osaamaa ja omaksumaa, mut riittää et tietää mistä avun saa... aina on saanu apua ja pitää uskaltaa kysyä vaikk nuoremmalta henkilöltä. Vuorovaikutusta pitää olla! Vanhemman toimihenkilön pitää olla tukena ja esimerkkinä töissä. Uskallus kysyy, jos ei osaa!”*

Brooking (1999) luettelee tiedon siitä, ”kuka tietää mitäkin” yhdeksi kriittiseksi tiedoksi, kuten eräs haastateltava edellisessä kommentissaan. Tässäkin kommentissa korostuu verkoston tärkeys, jotta tietää kuka omassa verkostossa tietää mitäkin (vertaa Lubit 2001).

#### **4.4 Hiljaisen tiedon siirto käytännössä Imatrankoskella**

Tiedon siirtyminen koetaan haasteelliseksi osa-alueeksi, koska Etelä-Karjalan Osuuspankki toimii laajalla alueella ja tiedon siirto sekä

viestittäminen ovat siksi haasteellista, mutta tärkeää koko pankin toiminnan kannalta. Tiedon siirron pitää olla avointa ja jokapäiväistä. Moilanen et al. (2005) perustelee myös tiedon siirron avoimuutta, jolloin yksilön osaamisesta ja tiedosta tulee koko organisaation yhteistä tietoa. Yleisesti nähdään, että Imatrankosken konttorissa siirretään tietoa koko ajan työn puitteissa. Työtehtävää suorittaessa tieto siirtyy väistämättä ihmiseltä toiselle. Tietoa siirtyy myös sähköpostin ja intranetin välityksellä, puheen välityksellä, aamupalaverieissa, koulutuksissa sekä rutiinien myötä ja opastamalla toista. Ståhle et al. (1999) kertoo täsmälleen samankaltaisesti, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä. Gorman (2002, 220–221) esittää myös samaa ajatusta jatkaen, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää vain henkilöltä henkilölle, jolloin jaetaan kokemuksia. Davenportin et al. (1998) puhuu rutiineista, joihin tieto on hautautunut organisaatiossa. Jokaiselta vaaditaan aktiivisuutta tiedon levittämiseen sekä pohdintaa, mikä kulloinkin on paras tapa levittää tietoa.

*”Itse pitäis jaksaa levittää tietoa ja pitäis miettiä jokaisee tilanteeseen paras tapa levittää tietoa. Jokaisen oma aktiivisuus ratkaisee eli itseki pitäis vaatia tiedon levitystä ja siirtoa. Tietoa on kuitenkin jopa liikaaki saatavilla ja tärkeää on, että osaa valita itselleen tarpeellisen tiedon.”*

Yksi haastateltavista toivoi, että tieto kulkisi koneen kautta, jotta se saavuttaisi kaikki vastaanottajat samansisältöisenä tietona eikä muuttuisi matkalla. Koivunen (1997) esittää kuitenkin, kuinka vaikeaa hiljaista tietoa on ilmaista ja muotoilla, joten tässä yhteydessä hiljaista tietoa on varmaankin vaikeaa koneen kautta siirtää.

*”Nopeemmin se tietysti kulkisi henkilöltä henkilölle, mut silloin jos on useempi henkilö kyseessä, ei tieto tuu kaikille samanlaisena.”*

Kritiikkiä neljältä haastateltavalta saa se, ettei tieto kulje eri kerrosten ja tiimien välillä Imatrankoskella eikä muista konttoreista Imatrankoskelle. Uusia käytäntöjä ei kerrota kuin Lappeenrantaan ja muut konttorit jäävät ilman tärkeää tietoa. Tietoa pitäisi siis myös jakaa tasapuolisesti eri konttoreihin. Zack (1999) mainitsee yhdeksi tiedon johtamisen vaiheeksi tiedon jakelun kaikkien saataville, joten tätä voidaan pitää eräänä tavoitteena.

Tietoa tulee intranetistä, mutta määrä on niin valtava, että riippuu omasta aktiivisuudesta haluaako lukea intranetistä tietoa sekä omasta alastaan että jostakin yleisestä asiasta. On tärkeää voida itse vaikuttaa saamaansa tietoon. Jos etsii itse aktiivisesti tietoa, saa sitä objektiivisesti omakseen.

*”Jos vaa silmälaput silmillä oottaa sitä, mitä meille kerrotaan tuolla, ni silloha meille kerrotaan vaan se mikä meille halutaan kertoa.. ja silloha meitä vejetään ku marionettenukkeja naruista..”*

Imatrankosken konttorissa tapahtuvan hiljaisen tiedon siirtämisen suhteen haastateltavien kommentteissa on huomattavissa pienoisia eroja. Kaikki haastateltavat alkoivat luetella erilaisia tapoja, joilla hiljaista tietoa ja osaamista on heidän mielestään Imatrankosken konttorissa siirretty: kummitoiminta, vierihoito, perehdyttäminen, työkierto, palaverit ja jokapäiväiset keskustelut, joita pidetään yleisimpänä tapana siirtää hiljaista tietoa. Osittain kummitoiminnasta eli mentoroinnista kuitenkin puhutaan samalla tavalla kuin perehdyttämisestä. (Vertaa Juusela et al. 2000, Honkaniemi et al. 2006.) Haastateltavilla on kuitenkin eriaisteiset näkemykset siitä, kuinka hyvin hiljaisen tiedon siirto on onnistunut Imatrankoskella. Eräs haastateltava oli kokenut, ettei hiljaisen tiedon siirrosta erityisesti puhuta eikä se ole mikään korostettu projekti. Toisen haastateltavan mielestä hiljaisen tiedon siirrosta on luovuttu, koska se ei onnistu eikä sillä nykyään ole mitään merkitystä. Hänen mielestään ennen,

kun ihmisiä jäi paljon eläkkeelle, panostettiin kummitoimintaan enemmän ja sen merkitystä korostettiin.

Haastateltavien mukaan Imatrankoskella työhön perehdytys -jaksolla käydään konttorissa läpi työn käytännön puoli ja asiakaspalvelu. Koulutuksessa käydään puolestaan läpi työn teoriapuoli: sovellus- ja vakuuskoulutus. Koulutus tapahtuu keskitetysti Lappeenrannan konttorissa, missä uusi henkilö käy myös tutustumassa eri yksiköihin, kuten vakuus-yksikköön ja keskitettyihin palveluihin. Uudet työntekijät perehdytetään töihin tullessa sekä kokeneet työntekijät antavat heille vierihoitoa uusiin tehtäviin siirtyessä. Kuuden haastateltavan mielestä perehdyttämiseksi ei kuitenkaan ole annettu tarpeeksi aikaa ja sen todetaan toimivan vaihtelevasti. Perehdyttämistä todetaan myös harjoitettavan enemmän alakerrassa ja päivittäisissä palveluissa, mutta rahoituspuolella perehdyttämistä ei juuri tapahdu. Haastateltavat kertovat Imatrankosken konttorissa tapahtuvasta perehdyttämisestä kuten Honkaniemi et al. (2006) sekä Moilanen et al. (2005), mutta kirjallisuus esittää asian syvällisemmin.

*"Vaikka on otettu uusia henkilöitä, ei vierihoito ole ollut riittävän systemaattista ainakaan Imatrankoskella. Nuoret pitäis ottaa riittävän pitkäksi aikaa kasvamaan vanhemman toimihenkilön rinnalle ja tekemään työtä yhdessä."*

*"...mut paras tapa olisi toimihenkilön perehdyttäminen, joka ei toimi tarpeeksi hyvin..."*

*"Perehdyttämistä ei mielestäni oo tarpeeksi tai ainakaan en oo sellasta huomannu... Käytännön asiakaspalvelutilanteen ja asiakaskohtaamisten harjoittelu unohdetaan täysin."*

Perehdyttäjäksi pyritään ottamaan sellainen henkilö, joka on ollut talossa useamman vuoden, ja joka on kokemuksen kautta saanut sellaista

osaamista jota voi välittää toiselle. Aikaisemmin oli yksi nimetty alakerran perehdyttäjä ja nykyään on muutamia henkilöitä, joiden välillä perehdyttämistehtävät jaetaan. Perehdyttäjäksi ei tietenkään voi valita ketä tahansa, vaan asiaan pitää olla aitoa kiinnostusta. Positiivista on se, että perehdyttäminen on kuitenkin lisääntynyt pankissa. Gorman (2002) selostaa, kuinka suosiollinen henkilökemia tiedon siirtäjän ja vastaanottajan kesken on ratkaisevaa, mikäli siirretään monimutkaista tietoa.

*”Pääasiassa on pyritty siihen, että kokeneempi konkari on siinä vieressä sitä hiljasta tietoa siirtämässä nuorelle.”*

*”Nykyään on kuitenkin enemmän perehdyttämistä ku vuosikymmeniä sitte. Ku itse tulin taloon, ei ollut mitää perehdyttämistä vaan itse piti opetella kaikki. Perehdyttämisessä mennää usein laidasta laitaan, joskus on liikaa ja joskus liian vähän.”*

Kummitoiminta ja vierihoito tapahtuvat Imatrankoskella toisen työtä seuraamalla hiljaisina aikoina. Hetkittäisestä kummitoiminnasta ei ole mitään hyötyä, koska se keskeytyy aina. Aikaisemmin, kun konttoriin tuli uusi toimihenkilö, oli hänelle nimetty oma kummi, joka neuvoi päivittäisissä töissä ja jolta saattoi kysyä ongelmatilanteissa. Näin kokeneempi opetti kokematon käytännön työhön sekä neuvottelun läpivientiin. Juusela et al. (2000) korostaa samoja seikkoja mentoroinnista kuin haastateltavatkin.

Haastateltavista neljä kokevat, että työkiertoa tapahtuu Imatrankosken konttorissa, mutta useampi mainitsee että sitä pitäisi olla enemmän. Työkiertoa kehuaan hyväksi tavaksi nähdä toisen konttorin tapoja ja näin siirtää tietoa konttorista toiseen. Kaksi haastateltavista toteaa, ettei työkierto perustu aina vapaaehtoisuuteen. Myös Rangin (1999) mukaan työkierron avulla voidaan hakea uusia näkökulmia.

*”Vapaaehtoista työkiertoa ei ole, ainoastaa pakollista siirtymistä johonki paikkaa, missä on vähemmän resursseja.”*

Imatrankoskella on myös tavoitteissa saada alakerran päivittäisiin palveluihin toimiva työkierto ja tätä tehdään parhaillaan mahdolliseksi perehdyttämällä kokemattomampia työntekijöitä erilaisiin alakerran työtehtäviin. Osittain alakerran työkierto toimii jo, mutta se voisi olla tehokkaampaa.

Kolmen haastateltavan mielestä palavereissa ei siirry hiljaista tietoa. Kaksi heistä kokee lisäksi, että koulutuksissa on vaikeaa siirtää hiljaista tietoa, sillä siellä on muutenkin paljon uutta täsmällistä tietoa, mitä pitää käsitellä. Moilanen et al. (2005) kertoo koulutuksesta hiljaisen tiedon siirtomenetelmänä. Haastateltavista kahdeksan mainitsee, että erilaisissa palavereissa siirtyy jossain määrin hiljaista tietoa. Ehtona hiljaisen tiedon siirtymiselle kolme haastateltavaa pitävät kuitenkin palaverin epävirallisuutta, sillä hiljainen tietokin on epävirallista. Samankaltaisesti Brockmann et al. (2002) kertoo käytännön tiedosta, joka opitaan epävirallisissa yhteyksissä.

*”Hiljaisen tiedon siirtyminen on epävirallista eli hiljanen tieto siirtyy työn touhussa. Virallisissa koulutuksissa jaetaan juuri täsmällistä paperitietoa, mutta niin sanotuissa epävirallisissa palavereissa siirtyy enemmän juuri kokemuksen ja käytännön kautta syntyvää, hiljaista tietoa. Epäviralliset palaverit ovatkin tässä mielessä paljon antoisampia.”*

Jokainen haastateltavista mainitsee eri sanoin, kuinka epävirallisissa keskusteluissa siirtyy aina huomaamatta hiljaista tietoa (vertaa Brockmann et al. 2002). Tämän voi huomata seuraavista kommentteista. Nonaka et al. (1995) kertoo, kuinka sosialisatiota tapahtuu juuri epävirallisissa tapaamisissa. Juusela et al. (2000) esittää kuitenkin, kuinka ihmisten kanssakäyminen toistensa kanssa on haaste organisaatiolle.

*”Paljon hyvää tietoa siirtyy myös epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvi- ja ruokataukokeskusteluissa tai spontaanisti kertomalla toiselle, kun on kokemuksen kautta jotain saanut tietoonsa. Vaikka ei kerro asiakkaiden nimiä, voi kertoa tapauksista ja kokemuksista asiakkaiden ja asiakastapaamisten suhteen.”*

*”Tietoo siirtyy myös epävirallisen jutustelun ohessa esimerkiksi kahvitauoilla sekä palaverissa ja iha vaan käytävillä... Kysyttäessä apua työkaverilta, oppii uusia asioita ja voi jakaa tietoa puolin ja toisin.”*

Tässä vaiheessa kaksi haastateltavista mainitsee yhdeksi hiljaisen tiedon siirron välineeksi työn tekemisen toisen vieressä ja näin ohimennen toisen työn ”seuraamisen” ja siitä oppimisen. Tämän toiminnan mahdollistaa Imatrankosken avokonttori. Drucker (2000) sekä Viitala (2004) kertovat vertaisarvioinnista eli benchmarkingista henkilöstön kehittämisen menetelmänä eikä tiedon siirron menetelmänä.

*”Koska olla näin ylä- ja alakerrassa ja etupäässä juuri nuoret on alakerrassa, ei tieto siirry normaalin työn puitteissa. Emme voi jakaa tietoa istumalla vierivieressä. Normaalisti työyhteisössä siirtyy pakosti uutta tietoa eteenpäin. Mie saan esimerkiksi hirveen paljon uutta tietoa istumalla kahden muun alan henkilön lähellä... kuulen paljon uusia juttuja ja voi kysyä nopeesti jotain. He puolestaan kysyvät miulta, vaikka olemmekin suht saman ikäisiä.”*

Kaksi haastateltavista mainitsi sähköpostin yhdeksi hiljaisen tiedon välityskanavaksi. Sähköpostin välityksellä kannattaa laittaa sellainen oleellinen ja akuutti asia, joka kaikkien on hyvä tietää. Sähköpostitse tietoa voi jakaa esimerkiksi tietylle tiimille, jonka työhön asia erityisesti liittyy. Riippuu konttorin koosta, miten tiedon laittaa eteenpäin: kertomalla vai sähköpostilla.

*”Imatrankoski on sen verra pieni konttori, että koko konttoria koskevan asian voi kertoakin eteenpäin suusanallisestiki. Aina sopivissa väleissä asian voi kertoa toiselle.”*



Haastateltavista neljä toteavat, ettei kehityskeskusteluissa voi siirtää hiljaista tietoa eikä se olisi oikea paikkakaan sille. Moilanen et al. (2005) kertoo kehityskeskustelusta hiljaisen tiedon tunnistamismenetelmänä.

Hiljaisen tiedon siirto riippuu jokaisen konttorin omasta työpaikkakulttuurista. Yrityskulttuuri on muuttunut tiedon siirron suhteen, sillä nykyään tiedon siirto on avoimempaa kuin ennen. Jokaisessa konttorissa on omanlaisensa kulttuuri ja tämä on osa hiljaista tietoa ja osaamista. Yhdenmukaisesti haastateltavien kanssa Sydänmaanlakan (2002) mielestä organisaation kulttuurin tulisi tukea tiedon johtamista sekä olla riittävän avoin ja rakentua luottamukselle. Hätönen (1998) pitää mentorointia työkuulttuurin ja työyhteisön ilmapiirin parantamisen ja ylläpitämisen työkaluna.

*”Uudelle toimihenkilölle on tärkeää päästä sisään uuden konttorin työpaikkakulttuuriin, sillä tämä vaikuttaa jokapäiväiseen työntekoon. Työkaverit siirtävät eri tavalla hiljaista tietoa, toiset kertovat enemmän ja toiset vähemmän. Yleensäkin asioista puhutaan paljon ja on paljon ideoita, mutta mitään ei tapahdu. Enemmän pitäisi olla tekemistä ja vähemmän puhetta.”*

Yksi haastateltavista mainitsee hiljaisen tiedon siirron tavoitteeksi vuorovaikutuksen kautta tiedon ja osaamisen siirron eri-ikäisten työntekijöiden kesken. Sekä nuorilla ja kokemattomilla että vanhemmilla ja kokeneilla on toisilleen annettavaa. Toinen haastateltava mainitsee, että hiljaisen tiedon siirron tavoitteena on organisaation kehittäminen joustavammaksi sekä sukupolven vaihdos. (Vertaa Moilanen et al. 2005.)

#### 4.4.1 Imatrankoskelaisten oma panos hiljaisen tiedon siirtoon

Imatrankosken konttorissa suhtaudutaan hyvin avoimesti hiljaisen tiedon siirtoon eikä kukaan halua pantata tietoa itsellään vaan jokaisella on halu

kertoa oma tieto muillekin. Kaikki haastateltavat pyrkivät auttamaan toinen toistaan, jos työkaveri tulee kysymään jotakin asiaa. Näin hiljaista tietoa siirretään työn puitteissa, kukin parhaan taitonsa mukaan. Moilanen et al. (2005) kertoo, mistä hiljaisen tiedon siirrossa on kysymys.

*”Mie en halua pantata sellasta tietoa, minkä olen oivaltanut tai jostain saanu. Tosin en mie kyllä nouse pöydällekään seisomaan ja kerro, mitä olen löytäny. Kerron ja autan mielelläni, jos joku jotain kysyy.”*

*”Mitä mie niiku tarvitsen toisilta, sitä mie haluisin antaa takaisinkin. Miust on hirveen antosaa, et saa antaa sitä tietoo eteenpäin, mitä itellä on... hyvää oloa tulee siitä. --  
- Jos ei tiedä jotai, kannattaa se tunnustaa heti sekä asiakkaalle ja toiselle toimihenkilölle. Kaikkea ei voi kukaan tietää.”*

*”Hiljaisen tiedon siirtäminenähä on juuri sitä, että pyrkii tuomaan saamansa tiedon ulos.”*

Perehdyttämistä ja opastamista mainitsee tekevänsä vain kolme haastateltavaa, mutta kuitenkin useampi haastateltava kuvailee tekevänsä toisin sanoin samaa asiaa (vertaa Kauhanen 2003, Honkaniemi et al. 2006).

*”Teen omaa työtäni toisen kanssa ja opetan häntä oman työni ohessa, jotta hän oppii uuteen tehtäväänsä. Oon itse oppinu paljon, kun joku toinen on siirtänyt tehtäviään minulle hoidettavaksi.”*

*”Jos miulle tulee jokin sellanen asiakas ja asia tehtäväksi, jonka koen olevan jollekin uudelle henkilölle oppimisen arvoinen, pyydän hänet mukaan neuvotteluun asiakkaan kanssa. Jos jotain tullaan kysymään, kerron avoimesti.”*

Tekniikan avulla joihinkin pankin sovelluksiin on mahdollista kirjata asioita muistiin itseään ja toisia varten. Näin toisenkaan neuvottelijan ei tarvitse aloittaa neuvottelua asiakkaan kanssa aivan nollasta.

*”Miulle tuli asiakas, josta en muistanu mitään, mut olin kaks vuotta sitte kirjottanu asiakastarvekartoituksen ASTA:an. Siitä valkeni heti kenestä on kysymys ja mistä silloin puhuttii. --- On siis tärkeää laittaa merkintöjä koneelle laajemmin ja näin jakaa muille ja myös itselle hiljaista tietoa.” (ASTA=asiakastapahtumat –sovellus)*

Imatrankoskella on pyritty siihen, että alan asiantuntija omasta konttorista pitää aamupalaveria koko konttorille, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita.

*”Yritän myös kertoa, miksi joku tuote on hyvä jotta muutki voisvat myydä sitä samoin vinkein. Kerron myös mielelläni, jos joku jotain kysyy. Kellekään ei voi kuitenkaan antaa tapaa palvella, vaa se on opittava itse.”*

Asiakastuntemusta ja tuotetuntemusta voi opettaa toiselle, mutta oma palvelutapa jokaisen on itse sisäistettävä. Polanyi (1966) kertoo hiljaisen tiedon olevan juuri sitä, kuinka asiantuntija tietää enemmän kuin pystyy kertomaan asiasta. Koivunen (1997) puolestaan kuvaa hiljaista tietoa aivojen syvien kerrosten tiedoksi, jota voisi oman palvelutavan olettaa olevan. Se on siis opittava kokemuksen kautta.

#### 4.4.2 Hiljaisen tiedon siirto aikojen saatossa

Haastatteluista ilmeni, että ihmisillä on erilaisia mielipiteitä siitä, onko pankissa tapahtunut hiljaisen tiedon siirtoa ja kuinka laadukasta tämä on ollut. Haastateltavista viisi myöntää, että hiljaisen tiedon siirron eteen tehdyt toimet eivät ole olleet tarpeeksi systemaattisia. Jos nuorempi seuraa muutaman päivän ajan kokeneemman töitä, mutta sitten aikapulan

vuoksi toiminta loppuu. Vierihoito ei ole ollut tarpeeksi systemaattista eikä työjärjestelyjä ole tehty kunnolla, koska on ollut kiire ottaa ajanvarauksia vastaan eikä perehdyttää toista. Vähäinenkin vierihoito on ollut rauhatonta. Yksi heistä kuitenkin kyseenalaistaa, oliko hiljaisen tiedon siirron unohtaminen ollenkaan kriittinen virhe. Honkaniemi et al. (2006) kertoo juuri päinvastoin, kuinka strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa perehdyttämisen ja kehittämisen tulee olla systemaattista.

*"Kun hiljaisen tiedon siirto unohtu eikä mitään paniikkia tullutkaan ja homma pyörii edelleen, tulee mieleen kysyä tarvitaanko hiljaisen tiedon siirtoa? Mielestäni mikään ei ole kärsinyt, vaikka hiljaisen tiedon siirto unohtuiki. Kaikki pyörii pankissa eteenpäi omalla painollaa."*

Tiedon siirron tärkeydestä ja siitä, kuinka tieto pitää siirtää uusille ihmisille, puhuttiin pankissa, kun ihmisiä jäi paljon eläkkeelle. Asian konkreettinen toteutus jäi kuitenkin "pitäisi, pitäisi" -tasolle ja tiedon siirto on jäänyt eläkkeelle jäävien omalle vastuulle. Toiset eläkkeelle jäävistä ovat halunneet tiedon siirtyvän ja he ovat kantaneet vastuunsa tiedon siirrosta muun muassa kertomalla asiakkaistaan. He ovat sanoneet, että "pitäkää asiakkaistani huolta". Yhden haastateltavan mielestä Lappeenrannassa uusien ihmisten perehdyttäminen on näkyvämpää, koska siellä uudet ihmiset palkataan töihin. Eräs haastateltavista nostaa esiin kysymyksen, että ehkä hiljaista tietoa ei arvostetakaan pankissa tarpeeksi, koska uutta henkilöä ei oteta ajoissa seuraamaan eläkkeelle jäävän työtä. Moilanen et al. (2005) kertoo eläkkeelle siirtyvien osaamisen ja tietojen siirron tärkeydestä samalla tavoin, mutta mainitsee myös, kuinka kiire ja tulospaineet saattavat estää hiljaisen tiedon tunnistamisen. Tämä saattoi olla perimmäisenä syynä myös pankin tiedon siirron hiipumiseen.

*"Siitä puhuttiin, et sitä pitäis siirtää ja se ois tarpeellista, mut en mie kyllä huomannu et mitään muuta ois tapahtunu. Toisaalta tuntuu, et Imatrankosken konttorissa ei arvostetakaan hiljaista tietoa eikä sitä ehkä niin tarvitakaan täällä. Se, ettei hiljaista*

*tietoa arvosteta näkyy siinä ettei toimihenkilön eläkkeelle jäämistä oteta huomioon niin, että uusi henkilö otettaisiin riittävän ajoissa seuraamaan pois jäävän työtä ja oppimaan tältä.”*

Yksi haastateltavista muistelee, kuinka ihmisten jäädessä eläkkeelle vuosina 2002 - 2004, tapahtui koko pankissa paljon muutoksia, kuten suuret konttoriremontit, siirtyminen uuteen toimintatapaan sekä asiakkuusyksikkö syntyminen. Hiljaisen tiedon siirtoon ei oleellisesti kiinnitetty huomiota eikä sen hyväksi tehty mitään, koska oli muutakin muutosta ilmassa. Ståhle et al. (1999) esittää, kuinka muutoksen keskellä on kuitenkin oltava jonkinlainen visio toiminnan suuntaamiseksi.

Haastateltavista kaksi muistaa selvästi, kuinka hiljaiseen tietoon ja sen siirtoon alettiin pankissa kiinnittää käytännön tasolla huomiota, kun vuosina 2003 – 2005 jäi ensimmäiset suuret määrät ihmisiä eläkkeelle. Tällöin jäi paljon pitkän linjan ammattilaisia ja tekijöitä, joista osa oli ollut yli 40 vuotta talossa ja heillä oli paljon kokemuksen kautta tullutta tietoa. Toinen haastateltavista muistaa, kuinka silloisessa konttorissa, jossa hän työskenteli vuonna 2003, oli yksi määrätty henkilö, joka hoiti uusien rahoitukseen tulevien toimihenkilöiden perehdyttämisen. Tällöin kokeneempi toimihenkilö hoiti neuvottelun sekä puhumisen ja kokemattomampi käytti konetta sekä seurasi neuvottelun kulkua sivusta. (Vertaa Moilanen et al. 2005.)

*”Nuoremmalle sekä vanhemmalle henkilölle tuli silloin ahaa-elämyksiä ja molemmat oppivat toisiltaan. Nuoremmalla oli tuoreempaa tietoa sekä tietoa tietotekniikasta ja vanhemmalla oli kokemukseen perustuvaa tietoa. Nuoremmalla oli myös yleensä enemmän tietoa talon omasta rahoituskoulutuksesta ja asioista, joita siellä oli käyty läpi.”*

Johtoryhmä on tiedostanut hiljaisen tiedon siirtoon liittyvän haasteen, kun suuri osa henkilöstöstä jää eläkkeelle.

*”Tää kuitenkin nyt meidänki pankissa koskee todella isoo määrää porukkaa joka eläköityy. Oikeestaan ku tääl on tää jännä tilanne, et meill on semmosia yli viiskymppisiä ja sit on meill kaks-kolmekymppisiä, mut se välillä oleva porukka on kokonaan poissa. Syystä, kun sillo jossai vaiheessa Osuuspankkiin ei palkattu uutta henkilökuntaa. Ni nyt se semmonen luonnollinen siirto, että työn kautta, oppimisen kautta ois aina niinku sitä hierarkkiaa tavallaan noussu portaittain ylöspäin, ei onnistukaan. Tää onkin aika veikee tilanne, ku ne yli viiskymppiset ja kuuskymppiset, jotka nyt on kohta puoliin jäämässä eläkkeelle. Ni se tieto pitäsi siirtää niinku tavallaan yhden sukupolven yli näille kaks-kolmikymppisille...ni tässä varmaan onkin se haasteellisuus.. se ei varmaan oookkaan mikään simppelihomma ollenkaan. Tulee nää arvostuskysymykset ja muut esiin...että ikääntyneetkin voi aatella, että on vaikeempi siirtää sitä tietoo jotenki sillee luonnollisesti tälle nuoremmalle sukupolvelle... ja kokeeko nuoret sitte, että vanhemmat alkaa heitä nyt ohjailemaan ja määräälemään...? Se on aika haasteelline ja hyvä asetelma meillä.”*

Tietoa pitää sekä vastaanottaa että jakaa. Etelä-Karjalan Osuuspankissa on ikäkuilu alle 30-vuotiaiden sekä yli 50-vuotiaiden välillä. 30 – 50 -vuotiaat puuttuvat lähes täysin, sillä oli aika jolloin henkilöstöä ei palkattu lisää. Hiljaista tietoa pitää siirtää yhden sukupolven yli ja tämä on haaste. Tässä tulee esiin arvostuskysymys, kuinka nuorempi ottaa vastaan tietoa vanhemmalta ja kuinka vanhempi sitä antaa nuoremmalle. (Vertaa Moilanen et al. 2005, Gorman 2002.)

#### **4.5 Onnistuneempi hiljaisen tiedon siirtyminen – Miten?**

Etelä-Karjalan Osuuspankissa hiljaisen tiedon siirto on toiminut, kun sille on annettu aikaa, mahdollisuus ja resursseja (vertaa Moilanen et al. 2005, Sydänmaanlakka 2002). Työjärjestelyt tulee hoitaa suunnitelmallisesti, jotta siirto onnistuu. Parhaimpia tuloksia on saavutettu hiljaisen tiedon siirtämisellä työn ohessa, toisen työtä tarkkailemalla ja siitä oppimalla (vertaa Stähle et al. 1999, Gorman 2002). Tällöin kokeneempi henkilö suorittaa normaalia työtään ja kokemattomampi oppii toisen työstä (vertaa

Nonaka et al. 1995, Lubit 2001, Viitala 2004). Jos lupaus esimerkiksi vierihoitoon on annettu, pitää sen päätöksen myös toteutua.

*”Vierihoitoon tulisi antaa juuri se aika, mikä sille on luvattu. Mikä luvataan, pitäisi myös pitää. Työjärjestelyt ovat tässä tärkeässä roolissa, jotta vierihoitoon on todellinen mahdollisuus. Johto usein repäisee henkilön pois vierihoidosta, kun tulee pulaa resursseista. Vierihoido voi tapahtua missä tahansa konttorissa kunhan sille annetaan aika ja mahdollisuus.”*

*”Työn lomassa kuitenkin... sen verran se tilanne pitää rauhoittaa, et siin on aikaa niikun näitten kahen käyä näitä asioita läpi, et tehä ja sitte käyä vielä sitä niikun läpi... seurata ja kerrata ja perusteita kertoo sitte tän perehdyttäjän... kertoo vähä laajemminki näkemyksistä. Et ei vaan liian oo semmosta, että sanoo vaa et tee näi ja näi eikä oo aikaa perusteluihin... et ehtii kunnolla paneutua asiaan. Ja sit semmonen avoimuus ja positiivinen asetelma.”*

Ehdotuksia hiljaisen tiedon onnistuneempaan siirtoon haastateltavilta tuli paljon, sillä tämän kysymyksen vastaukset olivat ehdottomasti pisimmät. Haastateltavat ikään kuin maalailivat mielikuvaansa siitä, millaista Imatrankoskella olisi, jotta hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä eteenpäin. Ennen hiljaisen tiedon siirtämistä tulisi pohtia, missä ja miten mitäkin tietoa tai osaamista kannattaa siirtää: palavereissa asioista puhutaan yleisellä tasolla ja vierihoidossa asiat oppii käytännössä. Brooking (1999) korostaa ennen hiljaisen tiedon siirtoa kriittisten tietoperäisten omaisuuserien luokittelua ja koodaamista. Gupta et al. (2000) sekä Zack (1999) selvittävät lähtökohtia tiedon siirtoon tiedon johtamisen pohjalta, mutta korostavat eri asioita kuin haastateltavat. Ratkaisut onnistuneempaan hiljaisen tiedon siirtoon liittyivät tietynlaiseen ympäristöön, vuorovaikutukseen ihmisten välillä, yhteistyöhön ja työn kautta oppimiseen, tapoihin sekä menetelmiin, kuten perehdyttäminen, vierihoido ja työparit, benchmarking, palaverit ja koulutukset, työkierto sekä tekniikan hyödyntäminen.

#### 4.5.1 Työympäristö ja yrityskulttuuri

Kaikkien haastateltavien mielestä ensimmäinen edellytys onnistuneeseen hiljaisen tiedon siirtoon on avoin työympäristö ja hyvä yhteishenki. Tieto siirtyy automaattisesti sellaisessa työyhteisössä, joka on avoin ja jossa kuullaan ja kuunnellaan. Sydänmaanlakka (2002) näkee asian samoin haastateltavien kanssa. Avoimessa työympäristössä kukaan ei saa pantata tietoa vaan tiedon, osaamisen, oivalluksien ja ideoiden jakamisen tulee olla yleinen toimintatapa. Kiireettömässä konttorissa tiedon siirtoon joutaa perehtymään paremmin ja tunnelmakin on erilainen. Moilanen et al. (2005) esittää, kuinka tärkeää avoimuus on hiljaisen tiedon siirrossa. Toinen edellytys hiljaisen tiedon siirrolle on, että sille annetaan sekä järjestetään tarpeeksi aikaa ja resursseja. Kolmas edellytys on toiminnan systemaattisuus, jota korostaa myös Honkaniemi et al. (2006).

Työympäristönä avoin konttori ja kotipesät on hyvä järjestely. Avokonttorissa hiljainen tieto siirtyy ehdottomasti paremmin ja helpommin eteenpäin kuin omissa huoneissa istumalla. Avokonttorissa kommunikaatiota on enemmän ja myös huomaamatta voi kuunnella ja oppia toiselta. Myös yhteishenki lisääntyy avokonttorissa.

*”Istuessamme neljän henkilön kanssa yhteisessä neliössä, jossa on siis neljän henkilön kotipesä, oppii väkisinki pitämällä korvat ja silmät auki. Kannettavat koneet mahdollistavat liikkumisen neuvottelutilaan ja takaisin soluun, mutta ne aiheuttavat välillä ongelmiakin koska niitä ei ole luotu jatkuvaan liikkumiseen ja telakasta irrottamiseen. Saan pakostiki tietoa toisen tiimin henkilöltä, ku hän keskustelee jonkun kanssa tai kun näen hänen tekevän jotakin. Sitten voi jatkaa juttua ja kysyä, jos asia kiinnostaa enemmän. Miule on monta asiaa auennut ihan huomaamatta tekemällä töitä samassa lähiympäristössä eri tiimin jäsenen kanssa.”*

Yrityskulttuuri vaikuttaa myös hiljaisen tiedon siirtoon eli kuinka talossa suhtaudutaan hiljaiseen tietoon ja sen siirtoon. Koko pankin yrityskulttuurin



tulisi olla avoin ja vastaanottavainen, jotta hiljainen tieto siirtyisi. Tiedon pitäisi liikkua yhtä sujuvasti kaikkien konttoreiden välillä ja konttoreiden tulisi olla tasa-arvoisia toisiinsa nähden tiedon saannissa (vertaa Zack 1999). Yrityskulttuurin tulisi motivoida kuuntelemaan toinen toistaan sekä myös asiakasta, sillä heiltä kuulee paljon hyvää tietoa, jota kannattaisi hyödyntää pankissa. Talon kulttuurin tulisi myös kannustaa itsenäiseen ja joustavaan työntekoon, jotta toimihenkilö löytäisi oman toimintatapansa sääntöjen ja joustavan asiakaspalvelun väliltä. Moilanen et al. (2005) esittää samoin, kuinka kannustava ilmapiiri ja organisaation kulttuuri ovat tärkeitä osa-alueita hiljaisen tiedon siirrossa.

*”Säännöt ovat sääntöjä, mut toiminnan pitää joskus olla jotaki muuta eli pitäis löytää kultanen keskitie sääntöjen ja toimintatavan sekä joustavuuden väliltä. Sääntöjen pohjalta muokkautuneen oman työssä löydetyn toimintatavan pitäisi toimia sujuvasti.”*

Yrityskulttuuriin liittyy sekin, että johdon tulisi arvostaa enemmän hiljaista tietoa ja sen siirtoa. Esimiehen tulisi rohkaista tiedon siirtoon ja mahdollistaa se. Tämä takaisi sen, ettei työyhteisö olisi niin haavoittuvainen, kun toimihenkilöitä jää eläkkeelle tai muuten pois töistä. Mitä useampi toimihenkilö osaa monimuotoisia työtehtäviä konttorissa sitä vahvempi työyhteisö on. Moilanen et al. (2005) korostaa myös, kuinka tärkeää on iän ja kokemuksen tuoman osaamisen ja tiedon yleinen arvostus yrityksessä.

Suurin osa haastateltavista selvitti, kuinka tärkeää on osata varautua ajoissa toimihenkilöjen eläkkeelle jäämiseen. Näin osataan jo ennalta palkata uusia ihmisiä taloon tiedonsiirtoprosessiin ja uudet henkilöt ehtivät kasvaa tehtäväänsä hyvissä ajoin. Työtehtävään kasvamisen aikana siirtyy hiljainen tieto. Eläkkeelle jäävälle jäisi myös hyvä mieli, kun hänen tietojaan sekä osaamistaan haluttaisiin siirtää eteenpäin, ja hän kokisi, että hänen työnsä oli arvokasta ja merkittävää. Tulisi pyrkiä siihen, että

eläkkeelle jäävät siirtyvät enemmän kouluttajan kuin neuvottelijan rooliin loppuajaksi. Moilanen et al. (2005) sekä Lehto (1990) kehottavat myös ennakkointiin henkilöstöressurssien suunnittelussa.

*”Ite vaan miettii sitä, et hitto ku ei aikasemmi jo alettu tähän... jos ois pystytty järjestämään resurssit ja puitteet ja hyödyntämään vuos jo ainaki enneku lähti, et toivotaa et pankki paneutuu nyt tähä. Et tosiaan, ku tiijetään et ei nää poisjäämiset iha yllätyksenä tuu... pyrittäs sitte siinä loppuvaiheessa... ois varmaa itelleeki (eläkkeelle jäävälle) jo vähä helpompaa, et ei se työn kuormittavuus ois ihan nii... pitäis tehdä se ratkasu, et neuvotteluja vähennetään ja eläkkeelle jäävä toimis kouluttajana nuoremmille. Ja sitä kautta myö saatat sitä hiljasta tietoo siirrettyä. Ja vielä enemmän sen arvostusmallin kautta, et toista arvostetaa kun hänen tietojaan halutaa siirtää.”*

Haastateltavista kaksi mainitsivat, että jos hiljaisen tiedon siirtoon tehtäisiin tietty toimintatapa eli miten sitä tulisi oikein siirtää, häviäisi siitä luonnollisuus.

*”Jos meiltä rajataan kaikki tekeminen, niin siitä häviää luovuus ja kaikille ominainen persoonallinen leimansa. Meitä säätelee muutenkin jo monet lait ja säännöt, joita noudatetaan, mut työskentelytapa pitää saada valita itse, sillä sieltä löytyy työn ilo.”*

Hiljaisen tiedon siirron menetelmiä pitäisi kehittää ja siitä pitäisi tehdä astetta systemaattisempaa, mutta ei liian järjestelmällistä. Tällöin hiljaisen tiedon siirto menettää miellyttävyytensä. Tätä ajatusta tukee Polanyin (1966) sekä Koivusen (1997) luonnehdinta hiljaisesta tiedosta.

#### 4.5.2 Vuorovaikutus ihmisten välillä ja keskustelut käytännön työn ohella

Vuorovaikutuksella ja yksilöllä on suuri merkitys optimaalisessa hiljaisen tiedon siirrossa, sen saamisessa ja antamisessa. Jos toimihenkilö on vastaanottavainen uudelle tiedolle, poimii hän koko ajan uusia asioita

näkemästään, kuulemastaan sekä kokemastaan ja osaa näin luokitella vastaanotetun tiedon. Parhaimmillaan hiljainen tieto yksinkertaisesti välittyy ihmiseltä toiselle normaalin vuorovaikutuksen välityksellä ilman, että sitä korostetaan, yritetään liikaa ja pakotetaan ihmisiä siihen. Hiljaisen tiedon siirto toimii, kun molemmat osapuolet ovat vastaanottavaisia ja avoimia. Foos et al. (2006) ja McInerney (2002) korostavat samoja seikkoja hiljaisen tiedon siirron onnistumisessa. Vastavuoroisuus on tärkeää eli kallisarvoisen, kokemusperäisen ja itse hankitun tiedon jakaminen työkaverille palkitsee niin, että saa itsekin osaksi tällaista tietoa, kun sitä eniten tarvitsee. Se, että voi omalla tiedollaan auttaa myös toista, kannustaa osaltaan tiedon hankintaan. Vuorovaikutuksen tulee olla toista arvostavaa, sillä toisia arvostelemalla ei siirry mitään. Moilanen et al. (2005) kertoo myös vuorovaikutuksen ja arvostuksen tärkeydestä hiljaisen tiedon siirrossa.

Käytännön työn ohella ja tauoilla käydyt keskustelut ja puhe olivat suurimman osan mielestä luonnollisin tapa saada osakseen hiljaista tietoa. Imatrankoskelle kaivataan avoimempaa keskustelua ylä- ja alakerran välille. Kahvi- ja ruokataukojen aikana olisi hyvä vaihtaa kuulumisia hieman epävirallisemmista työasioista, mistä voisi olla apua käytännön työssä. Nonaka et al. (1995) esittää, kuinka tiedonluontiprosessin sosialisatiovaihetta voi tapahtua epävirallisissa tapaamisissa.

*”Enemmän pitäisi olla arvostavaa keskustelua kaikista asioista, joka loisi hedelmällisen pohjan työnteolle ja sen kehittämiseksi. Näin työilmapiiriä ja töitä ylipäänsä kehitettäisiin positiivisista näkökulmista eteenpäin ja esimerkiksi tuloksista ja töistä puhuttaisiin positiivisempaan sävyyn.”*

*”Ois hyvä, jos keksiessään jonkin hyvän jutun, muistais sen heti kertoa työkavereilleen. Mut työn touhussa usein unohtuu, mitä sai selville tai keksi ja mitä piti kertoa eteenpäin. Ois hyvä käytäntö muistaa kirjottaa ylös asiat, jotka huomaa työn lomassa, mitkä tulevat mieleen tai mitkä saa tietoonsa ja sitten kun tulisi*

*sopiva, aika kertoisi jutut eteenpäin tai jopa yhteisissä palavereissa kertoisi tärkeät asiat toisille.”*

Kaksi haastateltavista muistuttaa, kuinka tärkeää kokonaisuuden hahmottaminen on hiljaisen tiedon kannalta sekä koetaan, että tietoa tulisi siirtää kokonaisuuksina eikä sirpaleina.

*”Kokonaisuuden hahmottaminen on se ainut asia mikä on hiljaisen tiedon avain. Asiakkaan kohtaamisessa on tärkeää aina asiakkaan kuunteleminen sekä tarpeiden kartoittaminen. Tämä on sekä asiakkaan että pankin hyöty. Asiakkaan kuuntelemisessa auttaa kyky kokonaisuuden hahmottamiseen, mikä syntyy kokemuksen myötä.”*

*Mielestäni on tärkeää kertoa asia kokonaisuudessaan, mikä vaikuttaa mihinkin. Kokonaisuus pitää osata hahmottaa.”*

Kokonaisuuden näkeminen on tärkeää sekä asiakkaan kohtaamisessa että kaikessa työssä. Lubit (2001) kertoo hiljaisen tiedon yhdeksi osa-alueeksi syys-seuraussuhteiden mieltämisen, joka voidaan rinnastaa kokonaisuuden hahmottamiseen.

#### 4.5.3 Yhteistyö ja työn kautta oppiminen

Yhteistyötä pitäisi olla enemmän eri tiimien välillä ja myös tiimien sisällä, jotta hiljaista tietoa siirtyisi enemmän laajemmalle ja nopeammin. Yhteistyön avulla myös erilaiset ohjeet ja toimintatavat olisivat yhdenmukaisempia ja johdonmukaisempia, kun tieto liikkuisi paremmin toimihenkilöille. Näin uusi toimihenkilö saisi monelta kokeneemalta saman hiljaisen tiedon ja tämä vahvistaisi toimintatapaa ja työstä tulisi varmempaa. Moilanen et al. (2005), Foos et al. (2006) sekä McInerney (2002) kertovat vastaavanlaisesti yhteistyön tärkeydestä hiljaisen tiedon

siirrossa. Takeuchi et al. (2000) esittää myös, kuinka tiedon luomisprosessissa on yhteistyö tärkeää.

*”Yhteistyötä lisää... näin kaks kokeneempaa henkilöä kertois uudelle henkilölle samanlaisen toimintatavan ja käytännön tiettyyn asiaan. Nykyää saman tiimin sisällä ja jopa samaa tehtävää suorittavat henkilöt näkevät jotkin asiat eri tavalla ja käyttävät erilaisia toimintatapoja. Tämä johtaa siihen, et uusi henkilö ei tiedä mikä on oikein.”*

Haastateltavat vannoivat sen nimeen, että töitä tekemällä saa sellaista hiljaista tietoa, mikä liittyy kulloiseenkin tehtävään.

*”Hiljasta tietoa ei mielestäni voi siirtää muute kun olemalla tekemisissä mahdollisimman eri ihmisten kanssa ja tekemällä yhteistyötä eri tahojen kanssa. Mitä useampien ihmisten kanssa on tekemisissä, sitä enemmän hiljaista tietoa tarttuu mukaan.”*

Käytännön työn oppii ainoastaan tekemällä eikä sitä voi kertomalla tai selittämällä toiselle siirtää. Kokemuksen kautta toimihenkilö saa osakseen tärkeän hiljaisen tiedon, joka puolestaan muokkaa saatua pohjakoulutusta. Nonaka et al. (1995) esittää, kuinka oppiminen tekemisen kautta kuuluu tiedonluontiprosessin sisäistämisvaiheeseen.

#### 4.5.4 Perehdyttäminen ja mentorointi

Perehdyttämisen järjestämiseen haastateltavilla oli paljon näkemyksiä. Ensinnäkin perehdyttämisen tulisi olla systemaattista ja sille pitäisi antaa enemmän aikaa sekä oma työrauhansa sekä perehdyttäjälle ja perehdytettävälle (vertaa Honkaniemi et al. 2006). Perehdyttäminen olisi se oleellisin paikka ja tapa siirtää hiljaista tietoa sekä täysin uudelle toimihenkilölle että uutta tehtävää aloittavalle vanhalle toimihenkilölle.

Jotta perehdyttämisestä olisi eniten hyötyä ja se olisi kaikille mielekästä, tulisi sen olla selkeää ja johdonmukaista. Honkaniemi et al. (2006) sekä Viitala (2004) kertovat perehdyttämisestä yhdenmukaisesti haastateltavien kanssa. Osittain haastateltavat puhuvat perehdyttämisestä samalla tavoin, miten kirjallisuus esittelee mentoroinnin (vertaa Mäkisalo 2003).

*”Siihe pitää antaa oma työrauhansa... työtahti ei tällöin saisi olla liian kiireinen tai muute perehdytettävä ei ehdi sulattamaan ja omaksumaan suurta tietomäärää. Perehdyttäjällä voi myös unohtua kertoa liian kiireessä jotakin oleellista.”*

Aluksi perehdytettävälle tulisi tehdä huolellisesti yksilöllisten tarpeiden mukainen perehdyttämissuunnitelma sekä aikataulu perehdyttämiseen. Näin tiedon tarve ja itse tieto saataisiin parhaiten kohdistettua. Perehdyttämissuunnitelman tekemisessä on tärkeää, että jokaisen rooli on tarkkaan mietitty, selvä ja syvennetty. Perehdyttämisen järjestäminen vaatii henkilöstösuunnittelua, resurssien tuntemista ja esimiehiltä sekä johdolta kannustusta. Honkaniemi et al. (2006) korostaa myös perehdytysuunnitelman tekemistä. Viitala (2004) puolestaan selvittää, kuinka henkilöstöresurssien tunteminen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

Perehdyttämisen perusasiat tulisi ensin opettaa kaikille Lappeenrannassa ja tämän jälkeen olisi hyvä kiertää eri konttoreissa ja eri osastoilla. Näin uuden henkilön on helpompi hahmottaa kokonaisuus ja ottaa huomioon mitä tietoa eri paikoissa pankkia tarvitaan. Useamman haastateltavan mielestä uuden henkilön on hyvä aloittaa kassatyöstä ja olla päivittäisissä palveluissa, jotta ymmärtää perusasiat ja pystyy tekemään kokonaisvaltaisesti töitä.

Kun uusi henkilö saapuu kotikonttoriinsa, tulisi hänelle nimetä tietty henkilö perehdyttäjäksi. Näin olisi selkeä työnjako, kuka opettaa ketäkin. (Vertaa

Honkaniemi et al. 2006.) Eräs haastateltavista pyysi huomioimaan, että perehdyttäminen on toisinaan uuvuttavaa oman työn ohella, joten esimiehen on tämä ymmärrettävä. Perehdyttämisen tulisi tapahtua erillisessä huoneessa tai tilassa, jossa on rauhallista. Perehdyttäjä ja perehdytettävä valmistelisivat yhdessä asiakastapaamisia ja kokeneempi henkilö kertoisi laajemmin osaamisalueestaan ja itse palveluprosessista kokonaisuudessaan. Perehdyttäjä hoitaisi aluksi asiakasneuvottelun ja perehdytettävä voisi käyttää konetta. Näin uusi henkilö oppisi kokeneen henkilön neuvottelutaidoista, neuvottelutilanteen hallinnasta sekä neuvottelun läpiviemisestä samalla kun kirjaa koneelle asioita. Toinen vaihtoehto on aluksi seurata toisen selän takana, kuinka hän neuvottelee ja käyttää konetta. Honkaniemi et al. (2006) kertoo, kuinka organisaation hyötyy perehdyttämisestä, koska toimintatavat lujittuvat ja palvelu paranee. Juusela et al. (2000) kuvaa mentorointia samankaltaisesti kuin haastateltavat kuvaavat perehdyttämistä; Mentori antaa aikaansa ja tietoansa lisätäkseen toisen ihmisen kasvua mentorointisuhteessa.

*"Alussa ois ehkä hyvä, että ensimmäinen kouluttaja ois pilkun tarkka, jotta perusasiat menee ensimmäisellä kerralla päähän."*

*"Näin kokemattomampi vois rauhassa opetella ja oppia. Kun asiakastapaaminen on valmisteltu rauhassa, kasvaa kokemattomamman itseluottamus nii, että hän pystyy itse palvelemaan tulevan asiakkaan ja kokeneempi seuraa vain vierestä. Asiakkaalle kerrottaisiin, et tällä kertaa on kaksi neuvottelijaa ja voi mennä hieman pidempään."*

*"Itselle tulee mukava tunne, kun saa neuvoa toista, mut myös kun saa toiselta hyvän vinkin työn suorittamiseen."*

Perehdytettävän on tärkeää olla vastaanottavainen perehdyttäjän jakamalle tiedolle ja kunnioituksen tulee toimia puolin ja toisin. Gorman (2002) korostaa myös suosiollisen henkilökemian merkitystä.

*”Jokaisella asiakkaalla on erilaisia kysymyksiä eikä kaikkii kysymyksiin opi ikinä vastauksia toista henkilöä seuraamalla. Uusia kysymyksiä tulee aina vastaan, mut tärkeintä on osata hakea asiakkaan kysymyksiin oikeita vastauksia oikeista paikoista.”*

*”Kokeneemmalta voi kysyä, mut ei hän voi laittaa vuorosanoja kokemattoman suuhun. Toimintaa ohjaa kuitenkin asiakas ja hänen lähtökohdistaan neuvottelu etenee.”*

*”Perehdyttämisajalla tulis käsitellä monipuolisia työtehtäviä aitojen asiakkaiden kanssa, jotta oppiminen olisi tehokasta. Näin hiljainen tieto, jota ei missään paperilla oo, siirtyis parhaiten eteenpäin. Tällöin kehittyisivät asiakastuntemus, neuvottelutaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä koneen käyttötaidot.”*

Jotta uusi henkilö näkisi erilaisia neuvottelutyylejä, olisi hyvä, jos uusi henkilö voisi seurata useamman henkilön asiakasneuvotteluja. Tämän jälkeen uuden henkilön pitäisi päästä itse neuvottelemaan asiakkaan kanssa, sillä ainoastaan itse tekemällä oppii työn. Lankinen et al. (2004) pitää haastateltavien kuvaamaa mallia toimintakeskeisenä lähestymisenä eli yhtenä mentoroinnin muotona.

#### 4.5.5 Vierihoido ja työparit

Järjestelmällisen vierihoidon suunnittelu sekä toteutus antavat puitteet onnistuneelle hiljaisen tiedon siirrolle ja työyhteisön kehittämiseksi. Jatkuva vierihoido ja työparien muodostus olisi tärkeää sellaisissa tilanteissa, kun kokeneet ihmiset jäävät eläkkeelle. Tällöin kaksi henkilöä muodostaisi työparin ja tekisi samaa työtä yhdessä eikä toisella saisi olla kiire omien töiden pariin. Työparin muodostus vaatii ihmistuntemusta, sillä pitää ottaa molempien henkilökohtaiset ominaisuudet ja toiveet huomioon. Moilanen et al. (2005) sekä Ranki (1999) kuvaavat mentorointia samalla tavalla kuin haastateltavat kuvaavat vierihoidoa.



*”Kun sellanen henkilö on jäämässä pois, joka on ollu pitkään töissä ja tietää omasta alueestaan paljon, pitäisi uusi henkilö ottaa riittävän ajoissa työpariksi, jotta kaikki hiljainen tieto pystyttäisiin hyödyntämään. Olis tärkeää, että ihan perusasiatkin opettaisi henkilö, jolla on pitkäaikainen kokemus työstä eikä sellanen joka on itse tehny työtä vuoden.”*

Toinen käyttökelpoinen tilanne, johon työparitoiminta sopisi, olisi erään haastateltavan mielestä muistinvaraisen tiedon siirtämisen eli kokeneempi ja kokemattomampi muodostaisivat työparin, ja näin tieto siirtyisi työn lomassa eteenpäin. Toisaalta, kuten Koivunen (1997) ja Nonaka et al. (1995) kuvaavat hiljaista tietoa, on se nimenomaan muistinvaraista tietoa, aineetonta mielen omaisuutta.

*”Meillä on hirveän paljon muistinvaraista tietoa eli asioita, mitä vaan pitää eri tilanteissa muistaa eikä näitä asioita lue missään... suurin osa on hiljaista tietoa jokaisen päässä, mikä pitäis osata viestittää toiselle parhaimman mukaan. Tälläsen tiedon siirtämiseen ois paras keino työparina toimiminen. Työparin toimintatapaan kuuluisi ääneen ajattelemisen.”*

Neljä haastateltavaa ehdottaa, kuinka työparin voisi muodostaa selkeästi nuori ja vanhempi toimihenkilö, sillä heillä molemmilla olisi toisilleen siirrettävää hiljaista tietoa. Samoja seikkoja mentoroinnissa korostaa Ranki (1999).

*”Henkilökohtaisesti toivon, että nuoremmat vinkkaisivat kuinka koneen käytöstä tulisi tehokkaampaa ja monipuolisempaa. Puolin ja toisin olisi siis opittavaa.”*

*”Tietoa siirtyy seuraamalla toista. Näin tietoa voi siirtää ristiin ja sekä kokenut että kokemattomampi oppivat toinen toisiltaa. Kokenut saa tietoa ajankohtaisista asioista sekä tietokoneen käytöstä ja kokemattomampi saa arvokasta hiljasta tietoa, osaamista sekä kokemusta omakseen.”*

*"Eläkkeelle jääville otetaan sopivat työparit nuorista. Muodostamalla toimivia työpareja, hiljainen tieto siirtyy ikäkuilun yli. Tässä tulee kuitenkin esiin arvostuskysymys, kuinka nuorempi ottaa vastaan tietoa vanhemmalta ja kuinka vanhempi sitä antaa nuoremmalle. --- Mutta tämä voikin olla hyvä asetelma siten, että nuori on vielä vastaanottavainen eikä hänelle ole välttämättä vielä muodostunut omaa, vahvaa mielipidettä töistä. Vanhempi on puolestaan mielissään, kun hänen tietonsa koetaan arvokkaina."*

*"Asenne on tärkeä tiedon siirrossa. Nuoremman henkilön tulisi osata poimia tärkeimmät, arvokkaat ja hyvät asiat vanhemman opeista, ei välttämättä kaikkea. Nuoren tulee osata kontrolloida, mitkä ovat hyviä, opittavia asioita."*

*"Asetelma ei saisi aina olla niin, että kokeneempi osaa ja tietää vaan myös nuorempi osaa tiettyjä asioita. Jokaisella on jotakin annettavaa hiljaisen tiedon saralla."*

Vanhemmat henkilöt osaavat hallita kokonaisuuden ja heillä on kokemuspohjaista tietoa, mutta nuoremmat hallitsevat koneen käytön paljon paremmin ja pystyvät tekemään joitakin asioita paljon nopeammin kuin vanhemmat. Moilanen et al. (2005) kertoo kokeneemman ja kokemattoman vuorovaikutussuhteesta mentorointina.

#### 4.5.6 Benchmarking ja matkiminen

Tässä vaiheessa jo kolme haastateltavista kertoi omakohtaisista kokemuksistaan, kuinka toista seuraamalla ja tästä oppimalla on saanut osakseen hiljaista tietoa. Oppiminen on tapahtunut matkimalla ja omaksumalla toisen tapoja esimerkiksi asiakasneuvottelussa.

*"Asiakaspalvelun osaaminen lähtee jostakin muusta henkilöstä. Hyvä tapa oppia asiakaspalvelua ja asiakasosaamista on jonkin loistavan toimihenkilön työstä oppiminen ja niin sanottu matkiminen."*

*”Parhain tapa tähän (hiljaisen tiedon siirtoon) on mielestäni matkiminen. Jos ihailee jotakin toimihenkilöä, ottaa tämän toimintatavoista ja tavasta palveluasiakasta mallia. Kuuntelemalla ja seuraamalla, kuinka ihailtu henkilö toimii eri tilanteissa, voi oppia paljon.”*

*”Et kyllä ne vaikutteet tulee täältä muistakii, mite niitä asioita niiku hoidetaa... et mite toine sen tekee... Kyl sitä aina ite kattelee ja mieltii, et mite toine sen tekee ja miten sen ite tekee... ja mitä itellä ois sellasta muutettavaa ja parannettavaa... Omiin tekemisiin ja toimintatapoihin ei saa olla liian ”urautunu”, jotta voi vastaanottaa hyviä vaikutteita ja omaksua niitä.”*

Toimihenkilö saa koko ajan työssään myös vaikutteita muilta toimihenkilöiltä, asiakkailta ja eri tilanteista. Nämä vaikuttavat osaltaan siihen, kuinka toimii erilaisissa tilanteissa ja miten hoitaa asioita. Nämä vaikutteet ovat osa hiljaista tietoa. Vaikutteet syntyvät itsestään seuraamalla toisia ja vertailemalla itseään muiden tapaan tehdä töitä. Omaksumiensa vaikutteiden avulla voi jonkin asian tehdä jatkossa paremmin. Drucker (2000) sekä Viitala (2004) kertovat vertaisarvioinnista eli benchmarkingista henkilöstön kehittämisen menetelmänä.

#### 4.5.7 Palaverit ja koulutukset

Haastateltavilla oli erilaisia ehdotuksia millaisia palaverien ja koulutusten tulisi olla ja mitä asioita niissä pitäisi käsitellä, jotta niissä siirtyisi myös hiljaista tietoa. Palaverit pitäisi järjestää pienemmälle henkilömäärälle ja niissä voisi käydä erilaisia tapauksia läpi; onnistumisia, asiakastapaamisia ja ajankohtaisia asioita läpi, mikäli halutaan että niissä myös hiljaista tietoa siirtyy. Yksi haastateltava muistuttaa, että on hyvä pitää palavereja eri kokoonpanoilla, eli koko konttorin palavereja sekä eri tiimien yhteisiä palavereja. Näin tieto kulkee myös eri yhteyksissä eteenpäin, koska eri palavereissa puhutaan eri asioita. Moilanen et al. (2005) kertoo koulutuksesta ja palavereista hiljaisen tiedon siirtomenetelmänä.

*”Palavereissa vois enemmän käydä läpi erityyisiä asiakastilanteita ja kuinka niistä on selvinnyt sekä onnistumisia asiakaskohtaamisissa ja neuvotteluissa. Eli enemmän ihan käytännön tilanteiden ja asioiden läpikäyntiä palavereihin ja koulutuksiin. Vois myös kokeilla erilaisia juttuja, jos joku kokisi jonkin asian hyväksi. Palaverien avulla voisi siis saada uusia tuulia taloon, jos uskallettaisiin kokeilla ja annettaisiin mahdollisuus puhua tällaisista asioista.”*

*”Erityisistä tilanteista, positiivisista ja negatiivisista, voisi jakaa kokemuksia enemmän. Jos on esimerkiksi saanut vaikean tilanteen hyväksi ja asiakkaan hyvälle mielelle. Kokemuksia ja käytännön tilanteita pitäisi jakaa enemmän, sillä ne valaisevat ja näin hiljainen tieto siirtyy asiakastuntemuksen ja -osaamisen osalta.”*

*”Koulutuksia pitäis pitää pienemmälle joukolle, jos niissä halutaan siirtää tietoa. Näin niissä voisi vaihtaa ajatuksia vapaammin. Jos opetellaan aivan uutta juttua, on pienemmässä joukossa helpompi kysyä ja opetuksesta tulee henkilökohtaisempaa.”*

Useat haastateltavista toivoivat palavereja, joissa oman konttorin asiantuntijat puhuisivat ajankohtaisista asioista, kuten uusista tuotteista, myyntivinkeistä, uusista käytännöistä.

*”Enemmän voisi olla sellaisia palavereja, että oman alansa asiantuntijat, kuten sijoitus, notariaatti, rahoitus, pra ja yritys, pääsee ääneen. Sillon jokaisen alan ihminen vois kertoa muille tärkeistä ja ajankohtaisista asioista sekä muut voisivat kysyä mieltä askarruttavia asioita. Siellä voisi myös antaa vinkkejä, kuinka asiantuntija on onnistunut jonkin tuotteen myynnissä. Aihealueen ei tarvitse olla kovin laajakaan näissä palavereissa.”*

Yksi haastateltavista ehdotti, kuinka palavereja voisi enemmän räätälöidä tarkoituksen, kohderyhmän ja asian mukaan, jotta niistä tulisi tehokkaampia tiedonsiirron välineitä.

#### 4.5.8 Työkierto

Haastateltavista yhdeksän toivoivat vapaaehtoista työkiertoa enemmän. Toimiva työkierto alkaa toimihenkilön omasta aloitteesta. Työkierto lisäisi ammattitaitoa, sillä ammattitaito muodostuu siitä, että näkee työtehtäväänsä laajemmin kuin omasta näkökulmastaan ja kapeasta sektoristaan. Työkierron avulla näkisi kokonaisuuden, kuinka kaikki toimii sekä kuinka eri prosessit etenevät. Työkierto toisi myös vaihtelua omaan työhön ja oppisi tuntemaan muita samaa työtä tekeviä ihmisiä. Sen avulla saisi erilaista näkemystä sekä itselleen että omaan tiimiinsä, johon ajastaan palaa takaisin. Kauhanen (2006) kertoo yhdenmukaisesti työkierrosta ja Ranki (1999) sekä Moilanen et al. (2005) kertovat siitä, kuinka työkierron avulla voi laajentaa näkökulmaa.

*”Pitäis lähteä avoimin ja reippain mielin toiseen konttoriin ja tuoda sieltä ne parhaat asiat omaan konttoriin. Toisessa konttorissa saisi erilaista tietoa ja taitoa ja hiljainen tieto leviäisi. Konttorien välisten siirtojen tulisikin olla systemaattisempaa ja tulisi luoda sellainen kulttuuri, joka kannustaisi siirtoihin. Ei saisi lähteä arvostelemaan toista konttoria ja sen toimintatapoja.”*

Työkierto edistäisi toisen työn arvostusta sekä tietoisuutta siitä, millaisia tehtäviä kukakin tekee ja missä määrin. Näin väärät johtopäätökset toisen töistä ja toisista konttoreista vähenisivät. Viitala (2004) mainitsee myös arvostuksen lisääntymisen työkierron myötä.

*”Työkierrossa pitäisi oppia lisää ja oman ammattitaidon pitäisi lisääntyä, jotta osaa itsenäisesti tehdä tehtävää missä on ollut työkierrossa.”*

Työkierrossa toimihenkilö saa lisää virikkeitä ja vinkkejä työhönsä ja tuo ne omaan konttoriinsa työkierron jälkeen. Työkierto voisi myös olla yksi väline osaamisen ja tiedon laaja-alastamiseen. Moilanen et al. (2005)

esittää, kuinka työkierto kehittää työntekijöiden monitaitoisuutta ja tutustumiskäynnit toisiin yksiköihin tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa oma erityisosaaminen.

#### 4.5.9 Tekniikan hyödyntäminen

Tekniikan hyödyntämistä haastateltavat ehdottivat muutamaan asiaan, jotta hiljainen tieto siirtyisi onnistuneemmin.

*"ASTA:an laajemmin asiaa, jotta hiljainen tieto asiakkaasta on toistenkin nähtävillä."  
(ASTA=Asiakastapahtumat-sovellus)*

*"Jos ajattelee ettei tuukkaan itse huomenna töihin ja jonku muun pitää kuitenkin neuvottelu hoitaa asiakkaan kanssa, pitäisi omassa mielessä olevat asiat saada jotenkin siirretyksi koneelle. Jos jokainen pystyisi omaksumaan sellasen toimintatavan, et laittais mielessään ja ajatuksissaan olevat asiat niin selvästi jonnekin esille, että kuka vaan voisi jatkaa neuvottelun loppuun. Tämä toimintatapa olisi hyvä nuortenkin oppia."*

Muistin varassa olevia asioita voisi laittaa enemmän koneelle ja hyödyntää tietotekniikkaa näin.

#### **4.6 Kannattaako hiljaisen tiedon siirto ja kuinka se vaikuttaa toimintaan?**

Hiljaisen tiedon siirron kannattavuudesta haastateltavat olivat jokseenkin eri mieltä. Kahdeksan haastateltavista vastaa hiljaisen tiedon siirron kannattavuuteen "Ehdottomasti!" tai "Kyllä!". Työstä tulee hiljaisen tiedon siirron myötä asiakaslähtoisempää, sitä on mukavampi tehdä eikä tietoa poistu talosta. Opiskelu ei tuo pätevyyttä tehdä asiakaspalvelutyötä vaan

epävirallisissa yhteyksissä opittu hiljainen tieto ja käytännön osaaminen ovat ensisijaisessa asemassa asiakaspalvelutyössä pankissa. Tällöin hiljaisen tiedon merkitys ja sen avulla opittu toimintatapa korostuvat. Yhdenmukaisesti Brockmann et al. (2002) kertoo käytännön tiedosta, joka opitaan epävirallisissa yhteyksissä.

*”Sehän nyt on päivänselvä asia, et se kannattaa... eihän sitä saa muute sitä tietoa... hiljanen tietohan on aika oleellinen asia. Se vähä riippuu mitä sihe hiljasee tietoon luetaan... Nää ohjeet ja säännökset mite tehhää asioita ei oo hiljasta tietoa... et pystyyhä sitä työtä tekemää kyl ilma hiljasta tietooki... mut kylhä se helpottaa työtä... ja työtä tekee enemmänä rutiinomasesti ja ei nii asiakaslähtösesti ilma sitä hiljasta tietoo.”*

*”Ehdottomasti! Koko talo hyötyy hiljaisen tiedon siirrosta. Työntekijöiden on mukavampi tehdä töitä ja tieto ei poistu talosta, jos hiljaisen tiedon siirtoa on tehty.”*

*”Kyllä! Hiljanen tieto on sitä parasta tietoa ja sitä siis pitää siirtää. Työtä voi tehdä jollakin tavalla ilman hiljasta tietoakin, mut silloin työ ei ole yhtä laadukasta ja täydellistä. Hiljaisen tiedon hallinta on osa laadukasta ja täydellistä asiakaspalvelua.”*

*”Ehdottomasti! Me ei pärjätä jatkossa ellei me saada tätä hommaa onnistumaan... kyl myö teoriakoulutusta varmaan saadaan kaikille järjestettyä tai semmosta tietopuolista... kumminki paljo on asioita mitkä pitää tulla uusille tietoon... Aika pikasesti pitää ruveta todella toimiin, tositoimiin, et saadaan vielä hyödynnettyä nää meidän pitkän linjan tekijät.”*

*”Sanotaa näi, et kirjanoppineet eivät ole päteviä tekemää suoraa tätä asiakaspalvelutyötä, et sillo se hiljanen tieto eli tämmönen tapa ja et mite toimittaa mahdollisesti ja mitä on saanu tietää ja löytäny jotain keskustelun ja iha epävirallisten juttujen kautta... ni sieltähä se sitte löytyy. Se ei pelkästää oo, et laput silmillä oltais. Aika paljoha se, mite myö tääl työtä tehää on muotoutunu kautta historian, mite nyt on.”*

*"Ehdottomasti! Miten hiljaisen tiedon siirtoa voisi estää? Riippuen työporukan määrästä on hyvä kysyä, voiko tiedon siirtymistä tukkia? Ei mitenkään!"*

Neljä haastateltavista on kahden vaiheilla, kannattaako hiljaista tietoa siirtää eteenpäin. He pohtivat asiaa eri näkökulmista. He pohtivat sitä, kuinka nopeasti tieto muuttuu pankissa, sekä kuinka tärkeitä on tietää mitä tietoa kannattaa siirtää ja milloin. Kaikkea ei kannata siirtää, vaan valikoituja sekä kriittisiä tietoja, taitoja ja osaamista. Toimihenkilön, joka on seurannut aikaansa ja jonka toimintatavat ovat näin ollen oikeita, kokemusta kannattaa siirtää muille. Haastateltavien tavoin McInerney (2002) toteaa myös, kuinka tieto muuttuu jatkuvasti kokemuksen takia. Asiakaspalvelutilanteiden ja asiakaskohtaamisten, tietotekniikan, tuotteiden ja konttorin käytäntöjen hallintaan liittyy sellaista hiljaista tietoa, jota kannattaa siirtää. Niihin liittyy jotakin tietämisen arvoista, mutta on myös tietoa, mikä vanhenee eikä sitä kannata silloin siirtää. Toisaalta myös nuorilla voi olla sellaista tietoa, jota kannattaisi siirtää vanhemmille. Tällaista on koulutuksissa saatu uusi tieto.

*"Hiljaisen tiedon siirron kannattavuus on ristiriitainen asia. Mie en tiä kannattaako se. Toisaalta tuntuu, et se kannattaa... mut toisaalta ku aattelee, miten nopeesti kaikki muuttuu. Mielestäni ei voi erotella, mikä on arvokasta siirrettävää tietoa ja mikä ei. Tiedon arvostus voi riippua myös ihmisestä, toinen arvostaa toista tietoa ja toinen toista."*

*"Hiljanen tieto ei ole aina välttämättä hyvä asia, sillä kauan pankissa töissä olleella voi olla vanhentuneita tapoja tehdä tietty työ. Toimihenkilö, joka on kuitenkin halunnut kehittää itseään ja seuraa aikaansa, voi jakaa hiljaista tietoa. Tällöin hänen omasta kokemuksestaan, jonka hän on saanut työuransa aikana, löytyy helpottavia vinkkejä nuoremmille työntekijöille. Eli kokemus on se asia, mitä kannattais jakaa."*

*"Jossai määrin hiljaisen tiedon siirto kannattaa. Pitää vaa mieltii tarkkaa, mitä kannattaa siirtää ja missä tilanteissa siirto kannattaa. Kaikkea ei kannata lähtee*



*siirtämää. Asiakaspalveluun, asiakaskohtaamisiin, asiakaspalvelutilanteiden hallintaan sekä käytännön työhön ylipäänsä liittyy sellasta hiljasta tietoa, mikä kannattaa ehottomasti siirtää. Sitte on sellasta tietoa, minkä uudet henkilöt saavat koulutuksissa. Tietoa, mikä on niin uutta, ettei sitä vanhemmilla työntekijöillä ole. Tämä on tietoa, mitä vanhemmatkin työntekijät tarvitsivat. Uuden tiedon huomaa vain silloin, kun uusi ja vanhempi työntekijä törmäävät johonkin asiaan yhdessä ja huomaavatkin tekevänsä asian eri tavalla.”*

Eri pankkien tuotteet ovat melko samanlaisia. Tuotteista pitäisi kuitenkin löytää asiakkaalle aina jotakin lisäarvoa, mitä vain Etelä-Karjalan Osuuspankki voi tarjota. Tämän lisäarvon tietäminen tai keksiminen sekä asiakkaan tarpeiden tunteminen perustuu usein hiljaiseen tietoon. Myös asiakkaan toiveiden kunnioittaminen on hiljaista tietoa. Tämä on sellaista hiljaista tietoa, mitä kannattaa siirtää. Lisäarvon tietämisen ja asiakkaan tarpeiden tuntemisen voidaan katsoa kuuluvan Rangin (1999) ja Lämsän et al. (2002) mainitsemaan kokemuksen myötä syntyvään käytännön osaamiseen. Brooking (1999) erittelee asiakastuntemuksen erääksi kriittiseksi tiedoksi.

*”Tuotteista pitäis kuitenkin löytää asiakkaalle aina jotakin ekstraa ja ekstrahyvää, mitä vain myö voijaan tarjota. Tän lisäarvon tietäminen ja asiakkaan tarpeiden tunteminen perustuu usein hiljaseen tietoon. Myös asiakkaan toiveiden kunnioittaminen on hiljaista tietoa. Esimerkiks vakuutukset on hyvin henkilökohtanen asia ja jos jollakin asiakkaalla on esimerkiksi sokeritauti ja hää ei saa takaisinmaksuturvaa, ei sitä silloin kannata aina uudelleen tarjota, jotta asiakas ei joudu noloon tilanteeseen.”*

Kymmenellä haastateltavalla oli mielipide siitä, kuinka hiljaisen tiedon siirto vaikuttaa Etelä-Karjalan Osuuspankin toimintaan. Hiljaisen tiedon siirron onnistuminen tai epäonnistuminen heijastuu molemmat asiakkaaseen päin. Onnistuessaan hiljaisen tiedon siirto vaikuttaa positiivisesti kaikkeen.

Hiljaisen tiedon siirron onnistuminen parantaa ammattitaitoa, asiakastuntemusta, asiakaspalvelua, työilmapiiriä, tuloksia ja yhteistyötä. Hiljaisen tiedon siirron onnistuminen lisää ammattitaitoa, se on sellaista ammattitaitoa mitä ei saa kouluista eikä kirjoista. Pankki pystyy palvelemaan asiakkaitaan paljon paremmin, koska sillä on enemmän tietoa asiakkaistaan. Työyhteisö on avoin ja siellä kuullaan sekä kuunnellaan, kun hiljainen tieto siirtyy. Toisen työn arvostus kasvaa, kun hiljaisen tiedon myötä tietää paremmin, mitä toinen tekee. Kun hiljaisen tiedon siirto on saatu tehtyä ja siihen on ollut aikaa, vaikuttaa se pankin yhteiseen työilmapiiriin ja toimihenkilöiden keskinäisiin väleihin positiivisesti. Koko pankin, konttorien ja tiimien välille muodostuu paljon parempi yhteistyö. Jos hiljaisen tiedon siirto epäonnistuu, vaistoa asiakas sen selvästi työilmapiiristä ja sen huonontumisesta. Edellä mainitut seikat ovat Honkaniemen et al. (2006) mielestä perehdyttämisen hyötyjä. Moilanen et al. (2005) kuvaa myös hiljaisen tiedon siirron onnistumisesta samoin kuin haastateltavat.

*"Hiljaisen tiedon siirto lisää joustavuutta asiakaspalveluun ja parantaa sitä ja näin ollen aikaa säästyy ja toiminta tehostuu. Lisäksi hiljaisen tiedon siirto lisää avoimuutta työyhteisöön ja parantaa yhteistyön sujuvuutta. Asiakkaisiin liittyvän hiljaisen tiedon siirron tärkeys korostuu, kun nykyisestä asiakkaasta ja hänen palveluista ei tiedä jotaki oleellista seikkaa vaikka asiakas olettaa tämän olevan koko konttorin tiedossa."*

*"Hiljaisen tiedon merkitys kasvaa konttorin ja paikkakunnan koon pienentyessä. Pienellä paikkakunnalla asiakkaat arvostavat sitä, että heidän tunnetaan ja tiedetään pankissa."*

*"Hiljaisen tiedon siirtoa ei silloin huomata, kun se onnistuu. Kun se epäonnistuu, voi se aiheuttaa pahimmassa tapauksessa asiakkaan menetyksen."*

Onnistunut hiljaisen tiedon siirtyminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, imagoon sekä markkina-aseman säilyttämiseen. Jos pankki haluaa pitää

asiakkaansa tyytyväisenä, tulee asiakaspalvelutavan ja asiakasosaamisen johdonmukaisuuteen sekä samanlaisuuteen kiinnittää huomiota. Kun toimihenkilöitä jää paljon eläkkeelle, tulisi huolehtia siitä että palvelu jatkuu samanlaisena vaikka sitä jatkavatkin uudet ihmiset. Hiljaiseen tietoon liittyy se, että toimihenkilö tietää, kuinka pankissa tulee käyttäytyä ja kohdella asiakkaita. Tämä kertoo pankista paljon ja vaikuttaa yleisilmeeseen. Toimihenkilön tulee olla kohtelias kaikille asiakkaille sekä osata hymyillä. Eräs haastateltavista kertoi esittelevänsä uudelle asiakkaalle koko konttorin, jotta asiakas tutustuu muihinkin Imatrankosken konttorin toimihenkilöihin. Näin erilaiset kasvot tulevat tutuiksi ja asiointi on helpompaa. Viitala (2004) kertoo, siitä kuinka henkilöstön samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään voisi merkitä vakavia ongelmia sekä asiakkaiden luottamuksen horjumista.

*”Tässä suhteessa hiljasen tiedon siirto kannattaa ehdottomasti, jotta asiakkaat ei ajattele että ennen hoitu kaikki ja nyt ei hoidu mikään. Pankin työntekijät eivät saisi muuttua liian nopeasti, sillä muuten pankki voi tuntua asiakkaasta vieraalta. Asiakas saattaaki mennä toiseen pankkii, jos siellä onki tuttuja toimihenkilöitä jällellä ja samat käytännöt ovat säilyneet... uusista toimihenkilöistä pitäis tehdä tuttuja asiakkaille.”*

Konttorin käytäntöjen hallitseminen, joka on siis hiljaista tietoa, helpottaa jokapäiväistä työtä suunnattomasti. Eri konttoreissa on erilaisia toimintatapoja, käytäntöjä sekä asiakkaat, mihin toimihenkilön tulisi tutustua. Myös pieni riskinotto kuuluu toimihenkilön toimenkuvaan. Tulee osata haistella sekä etsiä tietoa asiakkaalta ja tehdä tältä pohjalta ratkaisuja tilanteen ja asiakkaan suhteen. Tämä riskinoton taso ja riskistä vastuun kanto sisältyvät myös hiljaiseen tietoon. Jos ei itse osaa tehdä ratkaisuja ja ottaa riskejä, laskee asiakaspalvelutilanteen joustavuus ja asiakkaan luotto pankkia kohtaan. Honkaniemi et al. (2006) esittelee perehdyttämisen hyödyksi toimintatapojen lujittumisen.

*”Vastuunkantoa ei tulis pelätä. Riskinotto kannattaa, jos asiakas huomaa asian hoituvan niin. Tämän hän muistaa pitkän aikaa ja vielä pidempään sen, jos asia ei hoidu.”*

*”Ei tarvita ku pieni asia, missä uusi toimihenkilö ei osaa tai uskalla joustaa tai ottaa riskiä... ja asiakas ei saa palvelua siten mihin oli tottunu. Joku pieni asia voi mennä pieleen, jos hiljasen tiedon siirto ei ole onnistunu ja konttorin käytännöt eivät olekaa hallussa.”*

*”Näin ei synny ikäviä tilanteita, ku joku on pankissa tehny jotaki omasta päästä ja asiakas halua et näi toimitaa jatkossaki.”*

Eräs haastateltavista ottaa esimerkiksi uuden S-pankin.

*”Jos olis tyhjentäny kaiken ja tekee vain noin suunnilleen työtä.. tai jos ei ois minkäänlaista historiaa työstä ni näkyyhä se.. ja kyllhä se asiakas vaistoo sen et tää on nyt aika epävarmaa. Hiljanen tieto ja kokemus tuovat varmuutta.”*

S-pankin täytyy kehittää oma historiansa ja löytää oma tapansa tehdä työtä ja toimia yrittämisen ja erehtymisen kautta. Heillä ei ole alussa mitään. Asiakas vaistoo kyllä, jos pankki toimii epävarmasti ja jos pankilla ei ole historiaa työssään tukena. Brookingin (1999) mukaan yrityksen historia on myös kriittistä tietoa.

## **5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Aliluvussa yksi vastataan tutkimuksen tavoitteisiin eli asetettuihin tutkimuskysymyksiin suhteutettuna aikaisempaan keskusteluun ja johtopäätöksiä tulkitaan tutkimustuloksia sekä aliluvussa kaksi kerrotaan tutkimuksen tarkoituksen täyttymisestä eli mitä jatkotoimenpiteitä

tutkimustulosten valossa tulisi tehdä. Lopuksi aliluvussa kolme esitetään jatkotutkimusaiheita.

### **5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista suhteutettuna aikaisempaan keskusteluun**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli teemahaastattelujen avulla löytää hiljaisen tiedon olemus Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorista sekä keinoja hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen. Tavoitteena oli myös vahvistaa pankissa käytävää keskustelua hiljaisesta tiedosta ja sen tärkeydestä. Tutkimus osallistuu hiljaisen tiedon siirtämistä koskevaan akateemiseen ja liiketaloustieteelliseen keskusteluun. Tavoitteena oli etsiä vastausta siihen, mitä hiljainen tieto tarkoittaa Imatrankosken konttorissa, miten siellä tehdään hiljaisen tiedon siirtoa sekä kuinka siellä kannattaisi tehdä hiljaisen tiedon siirtoa. Päättökysymyksenä oli ”Kuinka hiljaista tietoa kannattaisi siirtää Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa?” Alatutkimuskysymyksiä olivat ”Mitä hiljainen tieto tarkoittaa Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa?” sekä ”Kuinka Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa tehdään hiljaisen tiedon siirtoa?”

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hiljainen tieto tarkoittaa Imatrankosken konttorissa käytännön sekä kokemuksen kautta muodostunutta tietoa ja osaamista. Jokainen kokee hiljaisen tiedon omalla tavallaan. Hiljaisen tiedon määrittelyyn ei ole mitään selvää ohjetta ja sitä on vaikea ilmaista sanoin. Hiljainen tieto on jotakin sellaista, mistä ei oikein saa otetta eikä sitä ole kirjoitettu minnekään. (Nonaka et al. 1995, Polanyi 1966.) Merkittävää on myös se, että hiljainen tieto pitää sisällään huomattavan paljon asioita sekä yllättävän moneen osaamiseen sisältyy hiljaista tietoa (Nonaka et al. 1995). Haastateltavat painottivat myös, että

hiljaisen tiedon tarkoitukseen liittyy sen avoimesti jakaminen ja kertominen eteenpäin. Sitä ei saa pantata itsellään. (Moilanen et al. 2005.) Hiljaisen tiedon olemus nähdään Imatrankosken konttorissa hyvin pitkälle samoin kuin kirjallisuuskatsauskin sen esittää.

Hiljaisen tietotaidon siirtäminen sukupolvien välisen kuilun yli nähdään tärkeänä sekä kirjallisuudessa että Imatrankosken konttorissa. Kun uusi ihminen tulee uuteen tehtävään, siirtyy todellinen ammattitaito vasta kun hiljaista tietoa siirretään. Eläkkeelle jääneillä oli paljon kokemuksen kautta tullutta tietoa, jota ei millään koulutuksella voi kenellekään siirtää. (Moilanen et al. 2005.)

Tietoa ja osaamista Imatrankoskella tarvitaan hyvin laaja-alaisesti. Tiedosta suuri osa liittyy kokemukseen ja kokemuksena tulevaan osaamiseen eli hiljaiseen tietoon (Nonaka et al. 1995). Tieto ja osaaminen ovat ”itsestään selvyys”, joten niiden erittely ja sanoiksi muuttaminen on hankalaa. Haastattelujen perusteella osaaminen on hyvin pitkälle, kuten Ranki (1999) esittää.

Kokemuksen kautta syntyneitä kriittisiä taitoja ja tietoja ovat muun muassa organisaation tuntemus, oman konttorin käytäntöjen ja toimintatapojen tuntemus, ongelmatilanteiden ratkaisukyky, sosiaaliset taidot, kuten neuvottelutaidot ja asiakastilanteiden hallinta, asiakastuntemus ja kyky tunnistaa asiakkaan tarpeet, tuotetuntemus ja lisäarvon löytäminen pankin tuotteista, ajanhallinta, kokonaisvaltainen ajattelu ja kokonaisuuden hahmottaminen sekä hallinta ja syy-seuraussuhteiden tajuaminen, järjestelmällisyys, sidosryhmien ja verkostojen luominen ja ylläpitäminen sekä tekniikan hallinta. Lubitin (2001) kuvaamat hiljaisen tiedon kategoriat sisältävät paljon samoja asioita kuin haastateltujen kuvaamat kriittiset tiedot ja taidot. Brooking (1999) kuvaa kriittisiä tietoja yleisemmällä tasolla, mutta ne voidaankin yleistää mihin tahansa organisaatioon.

Haastatteluissa kävi ilmi juuri Imatrankosken konttorissa tarvittavia kriittisiä tietoja, mutta teoriassa ja empiriassa on myös samankaltaisuuksia, kuten asiakastuntemus. Osa näistä kriittisistä tiedoista on nuorempien toimihenkilöiden hallussa ja osa vanhempien, joten molemmilla on toisilleen annettavaa.

Hiljainen tieto tekee asiakaspalvelusta asiakaslähtöisemmän ja täydellisemmän, mikä on yksi toimintaa ohjaavista tekijöistä osuustoiminnallisessa yrityksessä. Asiakassuuntautunut toimintatapa syntyy, kun tuntee ja tietää asiakkaan ja voi palvella häntä paremmin. Työtä pystyy kyllä tekemään ilman hiljaista tietoakin, mutta se helpottaa työtä ja vähentää rutiininomaisuutta. Asiakaspalvelutyön ja siihen liittyvän käytännön hiljaisen osaamisen oppii epävirallisissa yhteyksissä, työtä tekemällä. Tällöin hiljaisen tiedon merkitys ja sen avulla opittu toimintatapa korostuvat. Tällaista palvelualalle tyypillistä asiakaslähtöistä näkökulmaa kirjallisuus ei paljastanut, mutta hiljaisen tiedon olemuksen vaikuttaakin paljon se, millä toimialalla tutkimusta tehdään. Kirjallisuudessa toimialana on eniten käytetty teollisuutta (Nonaka et al. 1995, Moilanen et al. 2005).

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hiljainen tieto siirtyy Imatrankosken konttorissa henkilöltä toiselle epävirallisissa yhteyksissä (Brockmann et al. 2002), vuorovaikutuksen avulla (Foos et al. 2006, McInerney 2002) ja se muotoutuu työn tuoksinassa. Hiljaista tietoa siirtyy myös sähköpostin ja intranetin välityksellä, palaverissa, koulutuksissa sekä rutiinien myötä ja opastamalla toista (Moilanen et al. 2005). Käytettyjä menetelmiä ja tapoja hiljaisen tiedon siirtoon ovat kummitoiminta (Juusela et al. 2000), vierihoito, perehdyttäminen (Honkaniemi et al. 2006), työkierto (Ranki 1999), toisen työn seuraaminen (Viitala 2004), palaverit ja jokapäiväiset keskustelut, joita pidetään yleisimpänä tapana siirtää hiljaista tietoa (Moilanen et al. 2005). Myös tekniikkaa eli pankin omia sovelluksia käytetään apuna hiljaisen tiedon

siirrossa. Kirjallisuuteen verrattuna menetelmät olivat Imatrankosken konttorissa suhteellisen samanlaiset, mutta osittain perehdyttäminen ja työparitoiminta rinnastetaan kummitoimintaan eli mentorointiin. Kirjallisuus ei kuitenkaan mainitse tekniikka, sähköpostia ja intranetiä hiljaisen tiedon siirron välineiksi eikä toisen työn seuraamista menetelmäksi.

Tiedon siirtyminen koetaan haasteelliseksi, koska Etelä-Karjalan Osuuspankki toimii laajalla alueella. Imatrankosken konttorissa suhtaudutaan hyvin avoimesti hiljaisen tiedon siirtoon ja jokainen haluaa edistää tiedon liikkumista omilla toimillaan (Moilanen et al. 2005). Haastateltavilla on kuitenkin eriaisteiset näkemykset siitä, kuinka hyvin hiljaisen tiedon siirto on onnistunut Imatrankoskella. Sitä on ehkä ollut vaikeampi huomata, mikäli ei ole itse tullut uutena henkilönä pankkiin töihin tai ollut perehdyttäjänä. Hiljaista tietoa syntyy yrityksen ja erehdyksen kautta, jolloin toimihenkilölle muotoutuu kultainen keskitie, jonka avulla pääsee lopputulokseen. Hiljainen tieto ja osaaminen syvenevät ja kehittyvät kokemuksen kautta (Kauhanen 2003, Moilanen et al. 2005).

Haastatteluista kävi ilmi, että kannattavassa hiljaisen tiedon siirrossa on ensimmäiseksi kiinnitettävä huomiota lähtökohtiin, joista siirto etenee valittaviin menetelmiin. Ilman ihanteellisia lähtökohtia hiljaisen tiedon siirto ei palvele työyhteisöä tehokkaasti. Huomio tulee siis ensin kiinnittää lähtökohtiin sekä ympäristöön, jossa hiljaista tietoa siirretään. (Stähle et al. 1999 sekä 2006.) Tämän jälkeen on mielekästä pohtia käyttökelpoisimpia menetelmiä. Kirjallisuudessa korostetaan avoimuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä (Moilanen et al. 2005) hiljaisen tiedon siirtymisen lähtökohtina, mutta muita seikkoja ei korosteta.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että kannattava hiljaisen tiedon siirto vaatii aikaa, mahdollisuuden ja resursseja. Työjärjestelyt tulee hoitaa



suunnitelmallisesti, jotta siirto onnistuu. Ylipäänsä hiljaisen tiedon siirto vaatii henkilöstösuunnittelua sekä resurssien tuntemista ja kannustusta esimiehiltä sekä johdolta. Parhaimpia tuloksia on saavutettu hiljaisen tiedon siirtämisellä työn ohessa, toisen työtä tarkkailemalla ja siitä oppimalla. Ennen hiljaisen tiedon siirtämistä tulisi pohtia, missä ja miten mitään tietoa tai osaamista kannattaa siirtää, yleisellä tasolla vai käytännössä.

Ratkaisut onnistuneempaan hiljaisen tiedon siirtoon liittyivät tietynlaiseen ympäristöön, vuorovaikutukseen ihmisten välillä, yhteistyöhön ja työn kautta oppimiseen, tapoihin sekä menetelmiin, kuten perehdyttäminen, vierihoito ja työparit, benchmarking, palaverit ja koulutukset, työkierto sekä tekniikan hyödyntäminen (Moilanen et al. 2005, Juusela et al. 2000, Honkaniemi et al. 2006, Ranki 1999, Viitala 2004). Toisaalta, jos hiljaisen tiedon siirtoon tehdään liian kankea toimintatapa, häviää siitä luonnollisuus ja miellyttävyys (Moilanen et al. 2005). Toisen työstä oppimista ja omaksumista omaan työhön eli benchmarkingia kirjallisuus ei varsinaisesti käsittele hiljaisen tiedon siirron menetelmänä vaan henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Nonakan et al. (1995) mukaan tiedon luomisprosessin sosialisatio vaiheessa aloittelija oppii matkimalla mestaria. Kappaleessa 5.2 käsitellään lisää sitä, kuinka hiljaisen tiedon siirtoa kannattaisi tehdä Imatrankosken konttorissa.

Hiljaisen tiedon siirtoa on tutkittu hyvin vähän palvelualalla, sillä toimialana on eniten käytetty teollisuutta (Nonaka et al. 1995, Moilanen et al. 2005). Lisäksi pankissa on kaikkia ohjeita sekä sääntöjä, joita myös hiljaisen tiedon siirron tulee kunnioittaa. Kirjallisuus antaa vinkkejä, selvyyttä ja selkärankaa käytännön toteutukseen, mutta kaikki menetelmät ja tavat eivät saata toimia juuri tässä tutkimuskohteessa.

Tutkimus vahvisti aiemmista keskusteluista tiettyjä seikkoja, kuten sen kuinka hiljainen tieto nähdään ja mikä sen merkitys on työyhteisössä. Toisaalta eräät seikat aiemmista keskusteluista poikkesivat tutkimustuloksista siten, että haastatteluista kävi ilmi lisää tietoa liittyen hiljaiseen tietoon palvelualalla. Myös kirjallisuus onnistui täydentämään tutkimustuloksia, kuten kävi kehityskeskustelun merkityksen kanssa. Haastatteluissa kehityskeskustelua ei nähty hiljaisen tiedon siirron menetelmänä, ja kirjallisuus täydensi sen olevan hiljaisen tiedon tunnistusmenetelmä (Moilanen et al. 2005). Kirjallisuus esittää hiljaisen tiedon siirron menetelmät selvästi ja yksioikoisesti. Kuitenkin haastattelujen perusteella voisi sanoa, ettei mikään menetelmä ole yksinkertainen ja sellainen, että kaikki sen samalla tavalla ymmärtäisivät. Käytäntö ei ole aivan niin mustavalkoinen kuin teoria. Toki myöntäähän kirjallisuuskin, ettei hiljaisen tiedon siirtoon määriteltyjen keinojen valikoima ole kovin laaja (Moilanen et al. 2005).

Tutkielman luonteesta ja päätutkimuskysymyksestä johtuen haluan johtopäätöksissä painottaa seikkoja, jotka ovat tärkeitä hiljaisen tiedon siirrossa sekä korostaa, mihin hiljaisen tiedon siirron lähtökohtiin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Näin ollen pääpaino johtopäätöksissä on siinä, mitä tutkimustulosten valossa tulisi tehdä eikä niinkään tutkimustulosten suhteessa aiempaan keskusteluun. Mielestäni johtopäätöksistä on näin enemmän hyötyä pankille.

## **5.2 Jatkotoimenpiteet tutkimustulosten valossa**

Tässä aliluvussa selvennetään lisää tutkimuksen johtopäätöksinä, kuinka hiljaisen tiedon siirtoa kannattaisi tehdä Imatrankosken konttorissa sekä millaisiin seikkoihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota. Nämä seikat on kiteytetty kuvaan 3.

*”Olen erittäin iloinen, että mejän talo on nyt tähän paneutunut ja ihan selkeesti huomaa, että johto on tähän sitoutunut, et minust se on niinku ihan ehottoman tärkeätä... sillä ei me millään muuten saada tähän hommaan ryhtii ja kehittämistä eteenpäin. Ehottomastihan tää vaatii meiltä paneutumista ja sitä omien asenteitten miettimistä. Miten tärkeätä se on, et jokaisella on sitä kokemuksen tuomaa hiljasta tietoo ja osaamista.”*

1. Kokemus jää taloon, vaikka tekijät siirtyvät eläkkeelle
2. Kaikkien yhteisymmärrys ja ”sopimus” hiljaisen tiedon siirrosta
3. Yksilöt ja asenne
4. Hiljaisen tiedon siirron ympäristö ja systemaattinen prosessi
5. Mitä siirretään?
6. Menetelmät

Kuva 3. Seikat, joihin tulisi kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon siirron prosessissa.

Moilanen et al. (2005) esitti kirjallisuuskatsauksessa kahdeksan tärkeää osa-aluetta hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että nämä ovat hyvin käyttökelpoisia hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen osa-alueita myös palvelualalla ja pankkisektorilla, Imatrankosken konttorissa. Haastatteluissa tuli ilmi samoja seikkoja, mutta eri sanoin kerrottuina. Näitä osa-alueita hyödynnän seuraavissa johtopäätöksissä.

*Kokemus jää taloon, vaikka tekijät siirtyvät eläkkeelle*

Etelä-Karjalan Osuuspankissa henkilöstön vahvuus on vankka osaaminen, joka käy ilmi myös asiakastutkimuksista. Osaaminen onkin yksi Etelä-Karjalan Osuuspankin kolmesta erottumistekijästä strategiassa. Toinen ulospäin näkyvä vahvuus on nuoret ja heidän ottamisensa mukaan hiljaisen tiedon siirtoon ja näin osaamisen jakamiseen. (Sievänen 2006.)

Eläkkeelle siirtyvät vievät tietoa mukaan pois talosta, sillä hiljainen tieto on toimihenkilön päässä ja mielessä olevaa aineetonta omaisuutta. Se on näin ollen hyvin henkilökohtaista tietoa, koska se syntyy kokemuksen kautta ja sisältää oman mielen malleja, uskomuksia ja näkemyksiä (Lubit 2001 ja Nonaka et al. 1995). Hiljaisen tiedon siirto varmistaa kuitenkin toiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessakin sekä asiakaslähtöisen toimintatavan säilymisen, joten olemassa olevan kokemustiedon ja hiljaisen tiedon siirtäminen eläkkeelle siirtyviltä työhön jääville on lähtökohtaisesti tärkeää. Näin hiljainen tieto hyödynnetään tehokkaasti. (Moilanen et al. 2005.)

*Kaikkien yhteisymmärrys ja ”sopimus” hiljaisen tiedon siirrosta*

Jotta hiljaisen tiedon siirto olisi mahdollista ja saisi kaikkien tuen, tulee koko prosessin olla kaikille selvä ja ymmärrettävä. Mitä hiljaisen tiedon siirtämisellä tarkoitetaan ja mitä se vaatii kaikilta pankissa työtä tekeviltä? Mitä hiljaisen tiedon siirrossa tavoitellaan, miten ja miksi sitä tehdään? (Sydänmaanlakka 2002.) Sopimus rakennetaan etenkin kahden toimihenkilön keskinäiselle yhteisymmärrykselle, kokeneen ja kokemattoman, jotka tulevat työskentelemään rinta rinnan. Sopimuksen teossa on tärkeää, että kokenut ja kokematon toimihenkilö tulevat toimeen keskenään, koska hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista (Gorman

2002). Tässä tulee esiin arvostuskysymys; Kuinka kokematon ottaa vastaan tietoa kokeneelta ja kuinka kokenut jakaa sitä kokemattomalle?

Eri toimijatasolla koko pankin, konttorin ja tiimin yhteisymmärrys sekä tasa-arvoinen yhdessä tekeminen edesauttavat, että hiljaista tietoa ei pelkästään siirry vaan sitä myös jaetaan toinen toisilleen.

### *Yksilöt ja asenne*

Hiljaisen tiedon vastaanottaminen ja jakaminen on jokaisen oma päätös. Oma asenne onkin avainasemassa hiljaisen tiedon siirrossa. Yksilön tulisi pohtia omalla kohdallaan, mikä olisi kullakin hetkellä paras tapa tiedon levitykseen. Kokemattoman henkilön vastuulla on osata poimia kokeneen opeista arvokkaat ja hyvät asiat eikä vanhentuneita tietoja.

Jos pitää silmät ja korvat auki eli on vastaanottavainen hiljaiselle tiedolle, siirtyy sitä jatkuvasti. Yksilöltä vaaditaan aktiivisuutta levittää tietoa, yhteistyötä muiden työyhteisön jäsenten kanssa ja vastaanottavuutta poimia uutta tietoa näkemästään, kuulemastaan sekä kokemastaan ja kykyä osata luokitella vastaanotettu tieto mielessään. Vastavuoroisuus on tärkeää eli itse hankitun tiedon jakaminen työkaverille palkitsee niin, että sitä saa myös itselleen tarpeen tullen. Jotta yksilö voi vastaanottaa ja omaksua hyviä vaikutteita, tietoja ja taitoja, ei omiin tekemisiin ja toimintatapoihin saa olla liian ”urautunut”.

Mikäli hiljaista tietoa ja sen siirtoa ei yleisesti arvosteta, voi yksilön oman osaamisen arvostus sekä motivaatio hiljaisen tiedon siirtoon ja omaksumiseen laskea.

*Hiljaisen tiedon siirron ympäristö ja systemaattinen prosessi*

Tulisi luoda sellainen ympäristö, jossa hiljainen tieto siirtyy optimaalisesti. Tähän tarvitaan aikaa, resursseja ja mahdollisuus. Ympäristössä tulee olla avoimuutta ja positiivisuutta, mikä kannustaa hiljaisen tiedon siirtoon ja jakamiseen. Enemmän kaivataan arvostavaa keskustelua, joka loisi hedelmällistä pohjaa työn tekemiselle ja työyhteisön kehittämiseksi. Työympäristössä on tärkeää tuntee resurssit ja osaaminen, mikä edellyttää näiden tunnistamista (Ranki 1999).

Onnistuneessa hiljaisen tiedon siirrossa tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, avointa keskustelua sekä hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä (Moilanen et al. 2005). Avokonttori mahdollistaa runsaamman työn ohessa käytävän kommunikaation ja huomaamattoman toisen työstä oppimisen. Tiedon pitäisi liikkua yhtä sujuvasti kaikkien konttoreiden välillä ja konttoreiden tulisi olla tasa-arvoisia toisiinsa nähden tiedon saannissa. Olisi myös tärkeää, että tieto saavuttaisi kaikki vastaanottajat samansisältöisenä.

Organisaation kulttuurin tulisi arvostaa hiljaista tietoa sekä kaikenikäisten toimihenkilöiden kokemuksia (Moilanen et al. 2005). Ihanteellisessa tiedonsiirto ympäristössä ajateltaisiin myös niin, ettei hiljaisen tiedon jakamiseen käytetty aika ole pois tuloksista, sillä toiminnan hedelmät poimitaan tulevaisuudessa. Asiakkaiden palvelussa ja hiljaisen tiedon siirrossa eri menetelmin ei saisi olla vastakkainasettelua eli ne eivät saisi kilpailla keskenään, sillä hiljaisen tiedon siirtohan juuri pitkällä tähtäimellä palvelee asiakasta! Mikäli kritiikin mukaan ”kaikki pyörii omalla painollaan eteenpäin, vaikkei hiljaisen tiedon siirtoa tehdäkään”, joudutaan siirtoa tekemään aina työn ohella, kiireessä ja ehkä joskus asiakkaankin ajan kustannuksella, koska siihen ei ole ollut oikeaa aikaa ja paikkaa.

Kun lähtökohdat hiljaisen tiedon siirtoon ovat ihanteelliset, voidaan miettiä itse menetelmiä. Hiljaista tietoa tulee siirtää suunnitelmallisen ja systemaattisen prosessin avulla niin, että sitä tapahtuu koko ajan, vähän kerrassaan. Hiljaisen tiedon jakamiseen ei ole yhtä ainoata mallia, koska ihmiset oppivat eri tavoin, mutta toimivia menetelmiä ja tapoja on monia.

### *Mitä siirretään?*

Hiljaisesta tiedosta on vaikea saada otetta ja sitä on vaikea selvästi kirjoittaa ohjeeksi, sillä se asuu yksilön kokemuksessa ja on juurtunut toimintaan. Tämän vuoksi yksilön omaama hiljaista tietoa ja osaamista on vaikea tunnistaa. On kuitenkin tärkeää määritellä hiljainen tieto, mitä kannattaa siirtää. Ainoastaan kriittistä ja ajantasaista tietoa tulee siirtää, mutta miten hiljaisessa tiedossa erotellaan jyvät akanoista?

Yksilön omaama hiljainen tieto ja osaaminen tulee ensin tunnistaa kehityskeskustelussa, jotta sitä voidaan siirtää. Yksilön vastuulla on oman työn näkyväksi tekeminen sekä oman työn olennaisten piirteiden tunnistaminen (Moilanen et al. 2005).

Kokeneet toimihenkilöt havaitsivat, että kaikki hiljainen tieto ei ole laadukasta siirrettävää, osa on vanhentunutta tietoa. Tulee siis pohtia tarkkaan, mitä kannattaa siirtää ja missä tilanteissa siirto tehdään. Ainoastaan valikoituja, kriittisiä tietoja, taitoja ja osaamista kannattaa siirtää, joita on lueteltu kappaleessa 5.1 sekä apuna voi käyttää Brookingin (1999) luetteloa. Sellaisen toimihenkilön kokemusta kannattaa siirtää muille, joka on seurannut aikaansa ja jonka toimintatavat ovat näin ollen oikeita. Hiljainen tieto tulisi osata jäsenellä ja järjestää omassa päässään niin, että osaa hyödyntää sen hyvät puolet, tietää mitä asiakas haluaa, mutta ei koe sitä rajoitteena.

Jotakin tietoa ja taitoa voi opettaa toiselle, toisen taidon oppiminen vaatii kokeneen työn seuraamista ja omaksumista omaan työhön ja kolmas tieto ja taito on itse opittava ja tehtävä omannäköisiksi, kuten oma palvelutapa.

### *Menetelmät*

Hiljaista tietoa on vaikeaa formalisoida, jonka takia sen kanssa on vaikea kommunikoida tai sitä on vaikea jakaa toisten kanssa ja välittää eteenpäin sekä tehdä toisille ymmärrettäväksi (Nonaka et al. 1995, Polanyi 1966).

Menetelmiä hiljaisen tiedon siirtoon tulisi selventää ja täsmentää, jotta niiden käyttö olisi tehokkaampaa. Mikä on kummitoimintaa eli mentorointia ja mikä perehdyttämistä? Menetelmien sisällöstä tulisi myös hankkia ja jakaa enemmän tietoa. Olisi tärkeää tunnistaa erikseen hiljaisen tiedon tunnistamismenetelmät sekä hiljaisen tiedon siirtämismenetelmät, jotta ei tehdä vääriä asioita tai odoteta tehdyiltä asioita vääriä seurauksia (Ranki 1999.) Kehityskeskustelukäytäntö osaamiseen ja kokemustietoon keskittyvänä palvelee erityisesti hiljaisen tiedon tunnistamista (Moilanen et al. 2005) Koulutusta, valmennusta ja osaamiskartoitusta käytetään myös tiedon tunnistamisen välineinä. Sekä kirjallisuus että haastattelut osoittivat kehityskeskustelun olevan tunnistamismenetelmä, vaikka sitä usein käytetään siirtomenetelmänä ja myös sellaisena sitä on tutkittu.

Ihanteellinen hiljaisen tiedon siirto uudelle toimihenkilölle tai uuteen toimeen siirtyvälle alkaa Etelä-Karjalan Osuuspankissa perehdyttämisellä keskitetysti Lappeenrannan konttorissa. Hiljaisen tiedon siirto jatkuu perehdyttämisenä kotikonttorissa, mutta se muuttuu ajastaan mentoroinniksi, joka voidaan nähdä vierihoidon syvimpänä asteena. Ne eivät siis ole kilpailevia menetelmiä. Kappaleessa 4.5 kerrotaan enemmän,



miten haastattelujen mukaan hiljaisen tiedon siirtomenetelmät toimisivat hyvin.

Lankinen et al. (2004) mainitsee tarinan kertomisen yhtenä mentoroinnin muotona. Mielestäni vierihoitoa ja mentorointia voisi tehdä kertomalla tarinamuodossa omasta osaamisesta. Tarinan avulla voidaan kokemuksia, tietotaitoa jakaa eteenpäin. Imatrankosken konttorissa kerrotaan jo nyt hyviä tositarinoita onnistumisista ja myös epäonnistumisista. Toinen seikka on jo käytetyn menetelmän eli benchmarkingin vahvistaminen ja hyväksyttäväksi tekeminen. Jokaisen tulisi saada seurata toisen työtä ja neuvotteluja, oppia siitä matkimalla ja omaksua paremmat käytännöt omaan työhön. Myös muut Lankisen et al. (2004) mainitsevat mentoroinnin muodot ovat käyttökelpoisia.

*”Hiljainen tieto ja kokemus tuovat varmuutta.”*

*”Se, minkä kirjaamme ylös, muuttuu meille näkyväksi, tärkeäksi ja toimintaamme ohjaavaksi. Se, mitä emme kirjaa ylös, häipyä silmistämme, muuttuu meille epäolennaiseksi ja haihtuu vähitellen mielestämme ja toiminnastamme.” (Drucker 2000)*

### **5.3 Jatkotutkimusaiheita**

Verkostojen merkitys on kasvanut nykyajan maailmassa, sillä niiden avulla toiminnan koetaan tehostuvan ja informaation leviävän nopeammin. Myös verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen kiinnitetään enemmän huomiota. Verkosto nähtiin myös tässä tutkimuksessa tärkeänä tiedon siirron välineenä sekä myös verkoston luominen ja ylläpitäminen kriittisenä taitona, joka on suotavaa siirtää eteenpäin. Mieltäni jäi askarruttamaan kuinka verkostoja voisi tehokkaasti käyttää hiljaisen tiedon siirron työkaluina, ja

kuinka mentorointi ja mentori voisivat edistää verkostojen luomista ja ylläpitämistä.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy mentoroinnin muotoihin. Lankinen et al. (2004) mainitsee yhdeksi mentoroinnin muodoksi tarinan kertomisen. Olisi kiehtovaa tutkia lisää kuinka esimerkiksi Etelä-Karjalan Osuuspankissa tarinoiden ja kertomusten avulla voitaisiin siirtää hiljaista tietoa. Tarinoita voisi käyttää myös henkilöstön kehittämisen välineenä sekä yhteisen menestymisen välineenä. Toisena menetelmänä olisi kiinnostavaa syventää tietoa vertaisarvioinnin eli benchmarkingin käyttämisestä hiljaisen tiedon siirron menetelmänä.

Lisäksi olisi ylipäänsä kiinnostavaa tutkia, kuinka hiljainen tieto on virrannut Etelä-Karjalan Osuuspankin ja Pohjolan henkilöstön välillä yritysosaston jälkeen.

## LÄHDELUETTELO

### Julkaisut

Ajankohtaista omistajajäsenille, Etelä-Karjalan Osuuspankki. Etelä-Karjalan Osuuspankin julkaisu.

Baumard, Philippe 1999. Tacit Knowledge in Organizations. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Brooking, Annie 1999. Corporate Memory – Strategies for Knowledge Management. Lontoo: International Thomson Business Press.

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

Drucker, Peter F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Etelä-Karjalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2004. Etelä-Karjalan Osuuspankin julkaisu.

Hamel, Gary & Prahalad, Coimbatore Krishnarao 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijöinä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2006. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juutinen, Heikki & Stenström, Åke & Vuori, Raimo 2002. Tehokas omistajahallinto - Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Helsinki: Pellervon Julkaisupalvelu.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Koivunen, Hannele 1997. Hiljainen tieto. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehto, Sakari T. 1990. Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttumaton painos. Helsinki: Edita.

Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Pellervo-Seura ry & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry 2002. Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle. 3. painos. Helsinki.

Polanyi, Michael 1966. The Tacit Dimension. Gloucester: Peter Smith.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Sievänen, Sanna 2006. Henkilöstön vahvuudet ja niiden kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa. Kandidaatintutkielma. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Stewart, Thomas A. 1997. Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations. Lontoo: Doubleday.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tiittanen, Ismo 2008. Johtamisosaaminen osuustoimintayrityksen menestystekijänä. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Inforviestintä Oy.

#### Artikkelit

Blackler, Frank 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, vol. 16, nro 6, sivut 1021–1046.

Brockmann, Erich N. & William Anthony P. 2002. Tacit Knowledge and Strategic Decision Making. *Group & Organization Management*, vol. 27, nro 4, sivut 436–455.

Connell, Nad & Klein, J.H. & Powell, P.L. 2003. It's Tacit Knowledge but Not As We Know It: Redirecting the Search for Knowledge. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 54, nro 2, sivut 140–152.

Finegold, Muriel A. & Holland, Bea Mah & Lingham, Tony 2002. Appreciative Inquiry and Public Dialogue: An Approach to Community Change. *Public Organization Review: A Global Journal*, nro 2, sivut 235–252.

Foos, Ted & Schum, Gary & Rothenberg, Sandra 2006. Tacit Knowledge Transfer and the Knowledge Disconnect. *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, nro 1, sivut 6–18.

Goldberg, Robert A. 2001. Implementing A Professional Development System Trough Appreciative Inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford, vol. 22, nro 2, sivu 56.

Gorman, Michael E. 2002. Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer. *Journal of Technology Transfer*, vol. 27, nro 3, sivut 219–231.

Gupta, Babita & Iyer, Lakshmi S. & Aronson, Jay E. 2000. Knowledge Management: Practices and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 100, nro 1, sivut 17–21.

Lubit, Roy 2001. Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. Vol. 29, nro 4, sivut 164–178.

McInerney, Claire 2002. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 53, nro 12, sivut 1009–1018.

Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Konno, Noboru 2000. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, vol. 33, sivut 5–34.



Osuuspankkikeskus 2008. OP-vuosi 2007 – Menestystä ja maailman myrskyjä. OP – OP-Pohjola-ryhmän asiakaslehti, vol. 2008, nro 1, sivut 8–9.

Pellervo-Seura ry 2005. Osuuskunnan menestyksen konsepti. OT – Osuustoiminta, vol. 2005, nro 2, sivu 47.

Sarvary, Miklos 1999. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. California Management Review, vol. 41, nro 2, sivut 95–107.

Skurnik, Samuli 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. The Finnish Journal of Business Economics, vol. 2002, nro 1, sivut 103–124.

Swap, Walter & Leonard, Dorothy & Shields, Mimi & Abrams, Lisa 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. Journal of Management Information Systems, vol. 18, nro 1, sivut 95–114.

Takeuchi, Hirotaka & Nonaka, Ikujiro 2000. Theory of Organizational Knowledge Creation. Kirjassa: Knowledge Management – Classic and Contemporary Works. Cambridge: The MIT Press.

Troberg, Eliisa 2005. Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, vol. 2005, nro 3.

Zack, Michael H. 1999. Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, vol. 40, nro 4, sivut 45–61.

#### Internet

OP-ryhmän henkilöstöperiaatteet [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2006]. Saatavilla Etelä-Karjalan Osuuspankin intranet-sivuilla.

Osaamisen kehittäminen Etelä-Karjalan Osuuspankissa [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2006]. Saatavilla Etelä-Karjalan Osuuspankin intranet-sivuilla.

Osuuspankki 2008 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.1.2008]. Saatavilla <http://www.op.fi>.

Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.3.2008]. Saatavilla [http://www.lut.fi/kati/cbm/paasivu\\_cbm.php](http://www.lut.fi/kati/cbm/paasivu_cbm.php).

#### Teemahaastattelut

Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorin henkilöasiakastiimin 12 henkilön teemahaastattelut anonyminä, ajalla 21.12.2006 – 4.9.2007.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymyslomake

PRO GRADU –TUTKIELMAN TUTKIMUSKYSYMYKSET  
HILJAINEN TIETO ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKIN  
IMATRANKOSKEN KONTTORISSA

IMATRANKOSKEN KONTTORIN TOIMINTA JA OMA TYÖNKUVA:

1. Kerro omin sanoin, kuinka Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttori toimii?
2. Mikä on oma osaamisalueesi töissä ja millaisia työtehtäviä teet Etelä-Karjalan Osuuspankissa?
  - Virallinen työnkuva?
  - Miten oma työsi liittyy konttorin kokonaisuuteen?
3. Kenen kanssa joudut olemaan tekemisissä suorittaessasi työtäsi?
4. Millaista erilaista tietoa ja osaamista tarvitset omassa työssäsi?
5. Miten tieto siirtyy eri ihmisten välillä ja kuinka tieto kulkee?
6. Mitä hiljainen tieto mielestäsi tarkoittaa Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa?
  - Millaista erityistä hiljaista tietoa pankissa on olemassa ja siellä tarvitaan?
  - Onko olemassa erilaisia hiljaisen tiedon alalajeja/tyyppejä?
7. Millaista hiljaista tietoa sekä osaamista tarvitset omissa työtehtävissäsi? Entä yleisesti töissä?
  - Mikä osa osaamisesta ja tiedosta on hiljaista tietoa?

TIEDON SIIRTO ETELÄ-KARJALAN OSUUSPANKIN IMATRANKOSKEN KONTTORISSA:

8. Miten hiljainen tieto siirtyy nykyisin Etelä-Karjalan Osuuspankin Imatrankosken konttorissa ja mitkä ovat hiljaisen tiedon siirron tavoitteet?
9. Miten pyrit itse siirtämään töissäsi tarvitsemaa hiljaista tietoa eteenpäin?
10. Mitä Etelä-Karjalan Osuuspankissa on tehty hiljaisen tiedon siirron hyväksi?

11. Milloin hiljaisen tiedon siirto toimii Etelä-Karjalan Osuuspankissa?  
Millaisissa olosuhteissa?
- Mitä tällöin on tehty?
  - Miten/Millaisin menetelmin hiljaista tietoa on tällöin siirretty?

TIEDON SIIRTO TULEVAISUUDESSA:

12. Mitä tulisi tehdä, jotta hiljainen tieto siirtyisi paremmin eteenpäin?
- Miten prosessi toimisi luontevasti?
  - Millainen ympäristö tulisi luoda?
  - Millaiset menetelmät auttaisivat?
13. Tarvitaanko erilaisten tietojen siirtoon erilaiset menetelmät ja ympäristöt?
- Hiljainen tieto liittyen esimerkiksi:
    - i. tietotekniikkaan
    - ii. asiakkaisiin
    - iii. tuotteiden hallintaan
    - iv. konttorin käytäntöjen hallintaan
14. Kannattaako hiljaisen tiedon siirto mielestäsi?
15. Miten hiljaisen tiedon siirto vaikuttaa koko Etelä-Karjalan Osuuspankin toimintaan?
16. Mitä muuta haluaisit kertoa liittyen hiljaiseen tiedon siirtoon Etelä-Karjalan Osuuspankissa?