

## **PRO GRADU -TUTKIELMA**

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
LUT School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

Hanne Pöyhiä

PRO GRADU –TUTKIELMA 2017

**HILJAISEN TIEDON JAKAMATTA JÄTTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ**

Työn ohjaaja / tarkastaja  
2. Tarkastaja

Professori Kirsimarja Blomqvist  
Tutkijatohtori Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Hanne Pöyhiä
Tutkielman nimi:	Hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen työyhteisössä
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2017
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 97 sivua, 3 kuvaa, 1 taulukko, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Kirsimarja Blomqvist Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	Hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, tiedon piilottaminen, haitallinen työkäyttäytyminen, tietojohtamisen käytännöt

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää tekijät, jotka vahvimmin vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen työyhteisössä sekä tuoda esiin niitä tietojohtamisen käytäntöjä, joilla katsotaan olevan vaikutusmahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen ehkäisemiseksi. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta käsittäen yhden tapauksen, jossa aineisto kerätään hyödyntämällä puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastatteluaineistoa analysoidaan teoriaohjaavasti abduktiiviseen päättelyyn pohjautuen, jolloin aineistoa tarkastellaan teemoittain teoreettista viitekehystä tukena käyttäen.

Tutkimustulosten perusteella hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen vahvimmin vaikuttavat tekijät työyhteisökontekstissa ovat organisaatiokulttuuri sekä luottamuksen puute. Organisaatiokulttuuri ohjaa vahvasti työntekijöiden kokemuksta arvokkaasta tiedosta, jolloin sitouttamalla työntekijät oikeanlaisella motivoinnilla hiljaisen tiedon jakamiseen voi organisaatio osoittaa hiljaisen tiedon ja sen jakamisen olevan arvokasta ja toivottavaa käyttäytymistä koko organisaation näkökulmasta. Samoin mahdollistamalla työntekijöiden välisiä vuorovaikutustilanteita organisaatio voi vaikuttaa yksilöiden välisen luottamuksen rakentumiseen.

## ABSTRACT

Author:	Hanne Pöyhiä
Title:	Omitting to share tacit knowledge in work community
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2017
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 97 pages, 3 figures, 1 table, 1 appendix
Examiners:	Professor Kirsimarja Blomqvist Post-doctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords:	Tacit knowledge, tacit knowledge sharing, knowledge hiding, counterproductive work behavior, knowledge management practices

The purpose of this study is to find out the factors that most strongly influence the omitting to share tacit knowledge in work community and to highlight the practices of knowledge management that are considered to have the potential to prevent the omitting of tacit knowledge. The research method is a qualitative case study involving one case where the material is collected by utilizing semi-structured theme interviews. Interview material is analyzed by theory-driven based on an abductive reasoning, whereby the material is examined in themes using the theoretical framework as support.

According to the results of this study, the most influential factors in omitting to tacit knowledge in the context of the work community are the organizational culture and the lack of trust. Organizational culture strongly guides the employees' experience of valuable knowledge, and by engaging employees with the right motivation to share tacit knowledge, the organization can show the meaning of tacit knowledge and its sharing as valuable and desirable behavior from the whole organization's point of view. Likewise by enabling interpersonal relationships between employees, the organization can influence the building of trust between individuals.

## ALKUSANAT

Elämä koostuu valinnoista, ja valitessani tämän opintoaasteen en tiennyt, millaiseen hommaan olin ryhtynyt. Kuitenkaan päivääkään en kadu, vaikka opiskelun, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onkin ollut välillä haastavaa. Vaikka opinnot ovatkin tällä erää jälleen ohi ja helpotus gradun valmistumisen myötä ilmeinen, tunnen pientä haikeutta – päivät yliopistolla ja yöt tietokoneen ääressä ovat olleet antoisaa aikaa. Näin ollen haluan osoittaa kiitokset opiskelukavereilleni, jotka osaltaan kannustivat ja innostivat sekä valvoivat öitä kanssani, jotta harjoitustyöt valmistuivat ajallaan. Samoin haluan kiittää Professori Kirsimarja Blomqvistia graduni ohjauksesta sekä kohdeorganisaatiota, joka oli vähintään yhtä innostunut graduni aiheesta kuin minä itse.

Erityiset kiitokset haluan kuitenkin osoittaa aviomiehelleni sekä lapsilleni, jotka ymmärsivät ja tukivat minua niinäkin hetkinä, kun aikataulut ja vähäiset yöunet kiristivät mieltä. Ilman oman perheen kannustusta ei tämäkään tavoite olisi ollut saavutettavissa. Nyt kuitenkin on aika jälleen kääntää katse tulevaisuuteen, ja haastaa itseään uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Toivottavasti pystyn jatkossa hyödyntämään niitä oppeja ja uusia näkökulmia, joita opinnot Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa minulle antoi.

Lemillä 2.10.2017

Hanne Pöyhiä

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteiden asettelu .....	8
1.2	Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne.....	10
<b>2</b>	<b>HILJAINEN TIETO ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ</b> .....	<b>12</b>
2.1	Hiljainen tieto ja sen jakaminen .....	13
2.2	Tekijät hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla .....	19
2.2.1	Luonteenpiirteet ja identiteetti .....	21
2.2.2	Tiedon merkityksen puute .....	22
2.2.3	Tiedon omistajuus .....	24
2.2.4	Tilannetekijät.....	25
2.2.5	Luottamus ja sen puute .....	26
2.2.6	Motivoiva työilmapiiri.....	29
2.3	Tietojohtamisen käytännöt .....	31
2.3.1	Strategian merkitys.....	31
2.3.2	Oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri .....	33
2.3.3	Oikeanlainen motivointi.....	34
2.3.4	Sitouttaminen yhteisten tavoitteiden avulla .....	36
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	37
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>39</b>
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	39
3.2	Aineiston hankinta.....	41
3.3	Aineiston analysointi.....	44
3.4	Tutkielman luotettavuuden arviointi.....	45
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>48</b>
4.1	Miten ja miksi hiljaista tietoa jätetään jakamatta? .....	49
4.1.1	Organisaatiokulttuuri ja hiljaisen tiedon arvostus .....	57
4.1.2	Luottamus ja sen puute .....	60
4.1.3	Toimenkuva ja palkitseminen.....	65
4.2	Kuinka hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voidaan ehkäistä? .....	68
4.3	Tiivistelmä tutkimustuloksista.....	71
<b>5</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>74</b>
5.1	Hiljaisen tiedon jakaminen .....	74

5.2	Hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen vaikuttavat tekijät .....	76
5.2.1	Miten hiljaista tietoa jätetään jakamatta?.....	77
5.2.2	Miksi hiljaista tietoa jätetään jakamatta? .....	78
5.3	Hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen ehkäiseminen .....	85
5.4	Tutkielman käytännön hyöty .....	88
5.5	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	89
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>92</b>

## **LIITTEET**

Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Koska tiedon merkitys korostuu erityisesti tietoperusteisilla toimialoilla, tarkastellaan tiedon merkitystä tällöin usein yhtenä yrityksen arvokkaimpana resurssina. Jo vuonna 2003 KPMG:n suorittama tutkimus (2003, 4) osoitti, että 80 prosenttia tutkimukseen osallistuneista organisaatioista piti tietoa strategisena vahvuutena. Tieto ei kuitenkaan yksistään riitä yritystä saavuttamaan kestävästä kilpailuetua muihin markkinoilla toimijoihin nähden, vaan tiedolta vaaditaan eräitä ominaisuuksia. Kestävän kilpailukyvyyn saavuttamiseksi Barney (1991, 105 - 111) määrittelee neljä kriteeriä, joiden avulla strategisesti merkittävänä resurssina tiedon voi tunnistaa. Ensimmäkin tiedon on oltava organisaatiolle arvokasta. Arvokkaan tiedon avulla organisaatio pystyy hyödyntämään mahdollisuuksia ja hallitsemaan uhkia. Toisekseen tiedon on oltava harvinaista, jolloin nykyisiltä ja tulevilta kilpailijoilta ei sitä voi löytyä eikä kolmantena kriteerinä sitä pystytä helposti edes kopioimaan tai siirtämään. Viimeisenä kriteerinä tiedon tulee olla vaikeasti korvattavissa, jolloin kilpailijoilta ei tulisi löytyä strategisesti yhtä arvokasta vastaavaa resurssia.

Eksplisiittinen tieto on suhteellisen helposti siirrettävää ja näin ollen vaikeasti suojaettavaa, joten yrityksen kestävästä kilpailuedun saavuttamisesta pelkästään siihen tukeutuminen ei riitä. Näin ollen oikeastaan ainoa mahdollisuus on organisaation työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tieto, joka täyttää kaikki edellä mainitut kestävästä kilpailuedun turvaavan resurssin ominaisuudet. Tiedon, ja varsinkin hiljaisen tiedon, jakamisen merkitys onkin tunnistettu osana tietoperustaista organisaatiota jo pidemmän aikaa, mutta vasta viime aikoina on tutkimuksin pystytty todistamaan myös toisen merkittävän ilmiön olemassaolo, tiedon jakamatta jättämisen. Niin kauan kuin hiljaisen tiedon omistajat ja jakajat eli työntekijät pyrkivät syystä tai toisesta tietoisesti piilottamaan tietoaan tai tieto tiedostamatta piiloutuu, ei organisaation uhraamat panostukset tiedon jakamiseen tuota toivottua tulosta. Tästä syystä huomiota tulisi erityisesti kiinnittää hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen, koska tämän ilmiön taustalla vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen auttaa organisaatiota selvittämään ne tietojohdantamisen käytännöt, joilla hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voidaan ehkäistä. Yleensä valitettavasti juuri se jakamatta jätetty tieto on sitä arvokkainta sekä työntekijälle että organisaatiolle.



## 1.1 Tutkimuksen tavoitteiden asettelu

Tieteellisestä kirjallisuudesta on helposti haettavissa tutkimuksia, jotka käsittelevät hiljaisen tiedon jakamista tukevia teorioita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin vasta viime aikoina tutkijoiden kiinnostus on herännyt myös tiedon jakamista estäviin tekijöihin. Jos hiljaista tietoa on olemassa, mutta sitä ei jaeta, on jo organisaation elinehtona selvittää, mistä tämä johtuu. Tästä johtuen tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijät hiljaisen tiedon tietoisesti piilottamisen ja tiedostamattoman piiloutumisen taustalla, sekä tuoda tietojohdamisen näkökulmasta esiin ne käytännöt, joilla tutkimuksella osoitetaan olevan vahvimmin mahdollisuutta vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen vähentymiseen.

Hiljaisen tiedon tietoinen salaaminen tai panttaaminen muilta työyhteisössä nähdään yleisesti yritysmaailmassa epäeettisenä toimintana. Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että sitä tapahtuu ja ilmiön riippuvuus joihinkin tekijöihin on tieteellisesti onnistuttu todistamaan. Kun tekijät tällaisen organisaatiolle haitallisen käyttäytymisen takana löydetään, on organisaation tietojohdamisen käytännöillä mahdollista esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutoksilla vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen ja varsinkin sen jakamatta jättämiseen. On kuitenkin myös huomioitava, että tieto voi piiloutua työntekijästä huolimatta, jolloin kaikkien tekijöiden ei voida olettaa olevan työntekijästä johtuvia.

Koska hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen on kuitenkin hyvin henkilökohtaista ja muodostuu yleensä monen tekijän summasta, tulee ilmiötä ymmärtää yksilökohtaisesti. Näin ollen tutkimuksen tavoitteena ei ole suinkaan löytää jokaiselle yksilölle sopivia käyttäytymismalleja, vaan ymmärtää tekijät jokaiselle yksilölle ominaisen käyttäytymisen takana. Tutkimuksen teoreettisena pohjana hyödynnetään suunnitellun käyttäytymisen teoriaa (The Theory of Planned Behavior). Teoria korostaa, että yksilön käyttäytyminen on psykologinen ja sosiaalinen prosessi, jossa esimerkiksi luonteenpiirteet ja asenteet vaikuttavat erilaiseen käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa (Ajzen 1991, 179.) Teoria perustuukin yksilön aikomuksiin käyttäytyä

suunnitellulla tavalla, johon vaikuttavat sisäisten tekijöiden, kuten motivaation ja kyvykkyyden lisäksi myös saatavilla olevat resurssit ja mahdollisuudet, kuten aika ja yhteistyö muiden kanssa (Ajzen 1991, 182).

Tämän pro gradu – tutkielman avulla pyritään löytämään vastaus kysymykseen:  
**”Mitkä tekijät vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen?”**

Päätutkimuskysymystä tukevat kolme alatutkimuskysymystä, joista ensimmäisen kysymyksen kautta määritellään hiljainen tieto tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä sekä kuvataan prosessi, jolla hiljaista tietoa jaetaan. Tähän kysymykseen vastauksia etsitään aiemmasta kirjallisuudesta huomioiden kuitenkin empiiriseen osuuteen osallistuvien haastateltavien muodostamat omat näkemykset hiljaisesta tiedosta. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on näin ollen: **Kuinka hiljaista tietoa jaetaan?**

Tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää ne tekijät, jotka hiljaisen tiedon jakamista estävät ja ymmärtää tekijöiden merkitys käyttäytymiselle. Suurin osa tiedon jakamista estävistä tekijöistä pohjautuu työntekijän psykologisiin valintoihin, mutta osaan tekijöistä vaikuttaa suoraan myös organisaation tarjoama toimintaympäristö. Myös toisen alatutkimuskysymyksen tarkastelussa hyödynnetään aiempaa kirjallisuutta, johon empiirisestä tutkimusosuudesta esiin tulevia tekijöitä tullaan peilaamaan. Toiseksi alatutkimuskysymykseksi muodostuu: **Miten ja miksi hiljaista tietoa myös jätetään jakamatta?**

Koska tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on myös tuoda näkökulmia käytännön tekemisen tasolle, on viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla tarkoitus löytää käytäntöjä ja työkaluja organisaation tietojohdamisen avuksi, joilla hiljaisen tiedon jakamista voidaan vahvistaa ja toisaalta puuttua hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Näin ollen viimeinen alatutkimuskysymys on: **Millaisilla tietojohdamisen käytännöillä organisaatiossa voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista ja toisaalta ehkäistä tiedon jakamatta jättämistä?**

## 1.2 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen sekä tietojohdamisen käytännöt.

Tässä tutkimuksessa hiljainen tieto määritellään tiedoksi, jota ei voida eksplisiittisen tiedon tavoin esittää sanoin tai kuvin. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja se tulee esiin vain ihmisen tekojen, tunteiden ja arvojen kautta (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 7). Näin ollen hiljaisen tiedon jakaminen vaatii aina tiedon lähteeltä ja vastaanottajalta samanaikaisen vuorovaikutuksen. Hiljaisen tiedon jakaminen onkin hyvin tilannesidonnaista, eikä sitä voi irrottaa kontekstista, jolloin tämän tutkimuksen kontekstina toimii työyhteisö ja hiljaisen tiedon jakamista prosessina käsitellään kahden ihmisen välisenä vuorovaikutuksena.

Jotta hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voidaan jatkossa tarkastella yhden käsitteen kautta, määritellään hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen muodostuvaksi hiljaisen tiedon tietoisesta piilottamisesta (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos 2012, 66) sekä tiedon tiedostamattomasta piiloutumisesta (Wang, Lin, Li & Lin 2014, 549). Hiljaisen tiedon tietoinen piilottaminen voidaan nähdä myös haitallisena työkäyttämisenä, jos tiedon piilottamisella on tarkoitus saada negatiivisia vaikutuksia aikaiseksi (Peng 2012, 119). Kuitenkin hiljaisen tiedon piilottaminen ei suinkaan aina ole negatiivista, vaan sen taustalla voi olla esimerkiksi halu suojella kolmatta osapuolta (Connelly et al. 2012, 67). Koska tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarkoituksena eritellä hiljaisen tiedon piilottamiseen tai piiloutumiseen liittyviä kaikkia käyttäytymismalleja, tarkastellaan hiljaisen tiedon piilottamista ja piiloutumista erityisesti tiedon tiedostetun piilottamisen ja tiedostamattoman piiloutumisen sekä haitallisen työkäyttämisen näkökulmista, ja näiden kaikkien näkökulmien kokoavaksi käsitteeksi muodostuu hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen.

Tietojohdamisen käytäntöjä tarkasteltaessa tämän tutkimuksen yhteydessä niillä tarkoitetaan havaittavissa olevia toimintoja ja tekemisiä, joiden tarkoituksena on tukea organisaation tietojohdamista. Tietojohdamisen käytäntöjen avulla pystytään paikallistamaan ja jakamaan jo olemassa olevaa tietoa, hyödyntämään ja luomaan uutta

tietoa, luomaan kulttuurin, joka rohkaisee tiedon luomista ja jakamista sekä tarkastelemaan tietoa ja oppimista strategisena arvona (Zack, McKeen & Singh 2009, 394).

Tämä pro gradu –tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluke sisältää johdannon, jossa tarkastellaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita sekä määritellään keskeisimmät käsitteet. Näitä käsitteitä tullaan avaamaan tarkemmin tutkimuksen toisessa pääluvussa, jonka perusteella luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys kolmannessa pääluvussa kuvattavan tutkimuksen empiirisen osuuden pohjaksi. Empiirisen osuuden yhteydessä esitellään tutkimusmenetelmän ja aineiston valinta, käydään läpi aineiston analysointi sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimustulokset ja viimeisessä eli viidennessä pääluvussa saatuja tutkimustuloksia peilataan aiempaan kirjallisuuteen sekä tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella voidaan laatia johtopäätökset. Tässä luvussa pohditaan myös tutkielman käytännön hyötyä ja tutkimuksen rajoituksia sekä tuodaan esiin muutamia jatkotutkimusaiheita. Viimeisenä löytyvät vielä lähdeluettelo sekä liite teemahaastatteluun liittyen.

## 2 HILJAINEN TIETO ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ

Digitaalisuus ja teknologian kehitys sekä globalisoituminen ovat haastaneet yritykset yhä kiihtyvämpään muutosvauhtiin. Eksplisiittinen tieto on nopeammin, helpommin ja ennen kaikkea yhä useamman yrityksen saatavilla, joten kestävän kilpailuedun saavuttaminen edellyttää organisaatioissa toimivien työntekijöiden hallussa olevan hiljaisen tiedon löytämistä ja hyödyntämistä. Yritysten toisaalta mahdollisuutena, mutta myös haasteena, onkin löytää ne tekijät, joiden avulla henkilöstössä piilevää ainutlaatuista ja merkityksellistä hiljaista tietoa voidaan hyödyntää yrityksen kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. Johtamisen kannalta hiljaisen tiedon hallinnan tekee haastavaksi sen omistajuus – tällainen tieto ei ole yrityksen omaisuutta, vaan sitä hallitsevat organisaation työntekijät (Cohen & Olsen 2015, 1179). Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa ei tietojohdantamista saisikaan nähdä liiketoimintaprosessien tai teknologiakehityksen johtamisena, vaan ennen kaikkea ihmisten johtamisena.

Kodifioitu, eksplisiittinen tieto on usein helposti saatavilla eikä se itsessään anna etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden. Hiljainen tieto puolestaan on vaikeasti siirrettävissä ja kopioitavissa, jolloin hiljaisen tiedon hyödyntäminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden luoda yliverstaista tietoa. Kodifioitun ja hiljaisen tiedon ero tulee esille tiedon jakamisessa – kodifioitua tieto on helposti siirrettävissä muuttumattomana esimerkiksi julkaisuissa tai ohjeistuksissa (Cabrera & Cabrera 2002, 690). Hiljaista tietoa ei puolestaan voi lausua ääneen tai kirjoittaa ylös, koska se sisältää kontekstiriippuvaisia vaikeasti kommunikoitavia taitoja, kokemuksia sekä käytäntöjä (Cabrera & Cabrera 2002, 690). Siinä missä eksplisiittinen tieto antaa valmiudet henkilölle ”tietää-mitä”, on hiljaisen tiedon merkityksenä ”tietää-kuinka”.

Organisaation työntekijöiden sisäiset prosessit, kuten kokemukset, asenteet ja henkilökohtaiset kyvyt, sisältävät hiljaista tietoa, joiden esiin tuominen ja johtaminen ovat organisaatiolle huomattavasti vaikeampaa kuin eksplisiittisen tiedon johtaminen (Haldin-Herrgard 2000, 358). Tällöin luottaminen hiljaiseen tietoon voi olla myös riskialtista – organisaation johto ei voi tietää hiljaisen tiedon määrää tai laatua, vaan vasta lopputulos kertoo kannattiko riski ottaa. Kuitenkin hiljaisen tiedon jakamisen

onnistumisen avulla pystytään tehostamaan päätöksen tekoa, parantamaan työn laatua sekä esimerkiksi nostamaan asiakastyytyväisyyttä. Tiedon arvon katsotaankin kasvavan, kun sitä organisaatiossa jaetaan (Cabrera & Cabrera 2002, 691).

Asiantuntijuuden merkinä voidaan myös pitää hiljaisen tiedon luomisen ja hyödyntämisen osaamista. Pyörää ei näin ollen tarvitse keksiä aina uudestaan, jos organisaation työntekijät pystyvät omaksumaan kollegoidensa kokemuksia ja oppimaan niistä (Connelly et al. 2012, 75) Tästä syystä organisaation oppimista voidaan pitää strategisesti arvokkaimpana dynaamisena kyvykkyytenä (Zack et al. 2009, 397) ja hiljaisen tiedon jakamista tietoperusteisella toimialalla toimivan organisaation menestystekijänä. Valitettavasti vain siinä missä organisaatio onnistuu hiljaisen tiedon jakamisessa, voi organisaatiossa piilevänä ongelmana kyteä hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen. Kuten jo aiemmin johdannossa onkin todettu, parhaiten tulevaisuudessa pärjäävät ne organisaatiot, jotka pystyvät ehkäisemään arvokkaimman tiedon jakamatta jättämisen.

Seuraavissa alaluvuissa määritellään vielä tarkemmin hiljainen tieto sekä kuvataan tiedon jakaminen prosessina. Samoin tarkastellaan niitä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat jo tunnistettavissa aiempien tutkimusten perusteella. Viimeisessä alaluvussa nostetaan vielä esiin aiemman tieteellisen kirjallisuuden pohjalta löytyneisiin tietojohdantoihin, joiden katsotaan vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä vähentävästi.

## 2.1 Hiljainen tieto ja sen jakaminen

Voidaksemme ymmärtää hiljaisen tiedon yhtenä tutkimuksen käsitteenä, täytyy ensin määritellä tieto. Koska tiedon määritelmiä löytyy kirjallisuudesta paljon, rajataan tieto tässä tutkimuksessa koskemaan sellaista informaatiota, jolla on tiedon käsitteilylle henkilökohtaista vaikutusta. Informaatio siis muodostuu datasta, jota ymmärtämällä vastaanottaja voi muuttaa saadun informaation henkilökohtaiseksi tiedoksi. Tieto rakentuu siis tällöin informaation ja vaikutuksen yhdistelmänä (Stähle & Grönroos 1999, 49). Myös Baumardin (1999, 18) mukaan informaation ja tiedon välillä

on selkeä ero. Informaatio koostuu viestivirrasta, josta muodostamalla ja uudelleenjärjestämällä voidaan luoda tietoa. Informaatio on siis yleisen ymmärryksen lähde, mutta sitä soveltamalla, muokkaamalla ja hyödyntämällä yksilö tai ryhmä voi muodostaa tietoa esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteessa. Tieto on tällöin todistettu uskomus, joka syntyy yksilöiden ja organisaatioiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja voidaan luoda tai hyödyntää vain oikeassa kontekstissa. Nonaka et al. (2000, 7) toteavatkin, että ilman tarvittavaa kontekstia ei ole myöskään tietoa, vain informaatiota.

Voidaan siis todeta, että jos tietoa ei voida lausua ääneen tai dokumentoida, on tieto tällöin hiljaista. Hiljainen tieto voi esiintyä toiminnan kautta, ja on tiedon haltijalle henkilökohtaista. Polanyin (1966, 8) mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Tietämyksemme näkyy toiminnassamme, joka voi ainakin osittain olla refleksinomaista. Yleensä tällainen tieto onkin kokemuseräistä ja osittain tiedostamattomaa myös tiedon haltijalle, joten sen jakaminen onnistuu ainoastaan vuorovaikutuksessa tiedon vastaanottajan kanssa. Työyhteisössä hiljainen tieto näyttäytyykin niin sanottuna ”maalaisjärjen käyttönä”, johon vaikuttavat vaistot, aiemmat kokemukset sekä henkilökohtaiset taidot (Haldin-Herrgard 2000, 358). Organisaation kannalta pelkkä hiljainen tieto ei kuitenkaan vielä riitä, vaan tietoa on pystyttävä soveltamaan työtehtävien suorittamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi, jolloin tiedosta kiteytyy osaamista (Stähle & Grönroos 1999, 49).

Uuden tiedon luominen on kahden prosessin, yhdistämisen ja vaihdon, tulos. Uutta tietoa luodaan esimerkiksi yhdistelemällä organisaation jäsenillä irrallaan oleva vanha tieto kuromaan löydettyä tietoa aukkoa umpeen. Tämä onnistuu myös yksinkertaisesti tietojen vaihdolla, jolloin yksilö voi itse hyödyntää itselleen saatua uutta tietoa vanhoihin tietoihin, ja näin uudistaa tietämystään ja tehostaa omaa osaamistaan. Kuitenkin uuden tiedon luominen ja tietojen integrointi vaativat aina tiedon jakamista, jolloin tiedon jakamisen voidaan katsoa olevan yksi tärkeimmistä tietoon perustuvasta käytöksestä (Cao & Xiang 2013, 39). Vasta jaettua tietoa voidaan yhdistellä ja muokata sekä testata jo olemassa olevaan tietoon, jolloin tietomäärä voi moninkertaistua (Cabrera & Cabrera 2000, 691). Tästä syystä erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa korostuu yksilön halukkuus tiedon jakamista ja vastaanottamista

kohtaan, koska tiedon jakaminen mahdollistuu vain, jos vuorovaikutuksen molemmat osapuolet sitoutuvat siihen.

Hiljaisen tiedon luomisessa ja jakamisessa voidaan erottaa kaksi eri koulukuntaa (Haldin-Herrgard 2000, 360). Toisen koulukunnan mukaan hiljaisen tiedon luominen ja jakaminen vaativat aina tiedon muuttamista eksplisiittiseen muotoon, jotta jakamista ja uuden tiedon luomista voisi ylipäättään tapahtua. Tällaista koulukuntaa edustavat esimerkiksi Nonaka ja Konno (1998) sekä Nonaka, Toyama ja Konno (2000) SECI-prosessillaan, joka muodostuu neljästä eri konversiosta: sosialisatio (hiljaisesta tiedosta hiljaista tietoa), ulkoistaminen (hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi), yhdistäminen (eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi) ja sisäistäminen (eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi). Tiedon luominen ja jakaminen lähtevät liikkeelle sosialisatiosta, jossa tunnustetaan hiljaisen tiedon tarve sekä yhdistetään henkilökohtaiset kokemukset uuden tiedon luomiseksi. Jotta tällaista tietoa voitaisiin ulkoistamisessa jakaa, täytyy tieto muuttua selvästi ilmaistavaan muotoon. Tällöin myös prosessissa mukana olevat muut henkilöt voivat hyödyntää hiljaista tietoa uuden tiedon luomiseksi. Tiedon muuttuminen hiljaisesta eksplisiittiseksi vaatii yhdenmukaisten kielikuvien ja mallien käyttöä, jotta tieto tulkittaisiin samalla tavalla. Tiedon voidaan sanoa tällöin kristallisoituvan.

Kolmannessa konversiossa organisaation sisältä ja ulkopuolelta kerättyä eksplisiittistä tietoa yhdistellään yhä monimutkaisemmaksi ja systemaattisemmaksi tiedoksi. Tieto pystytään tällöin jakamaan jokaiselle tietoa tarvitsevalle organisaation jäsenelle sekä tallentamaan tietovarastoihin. Viimeisessä konversiossa taas tällaista eksplisiittistä tietoa tuodaan näkyväksi toiminnan kautta, jolloin henkilö hyödyntää jo olemassa olevaa tietopohjaa tekemiseensä, ja toiminnan kautta näin saatujen kokemusten avulla voi luoda jälleen uutta hiljaista tietoa. (Nonaka et al. 2000, 9 – 10)

Nonaka et al. (2000, 12) painottavat, että SECI-prosessi ei ole ympyrä, vaan spiraali, joka laajenee, kun tietoa pystytään ymmärtämään samalla tavalla ja jakamaan organisaatiossa laajemmin. Hiljaisen tiedon luominen ja jakaminen on siis dynaaminen prosessi, joka ruokkii itseään jatkuvasti. Uusi tieto muuntautuu jälleen pohjaksi



uudemmalle tiedolle, ja näin ollen jatkuva oppiminen ja tiedon hankkiminen on jatkuva prosessi (Zack 1999, 134).

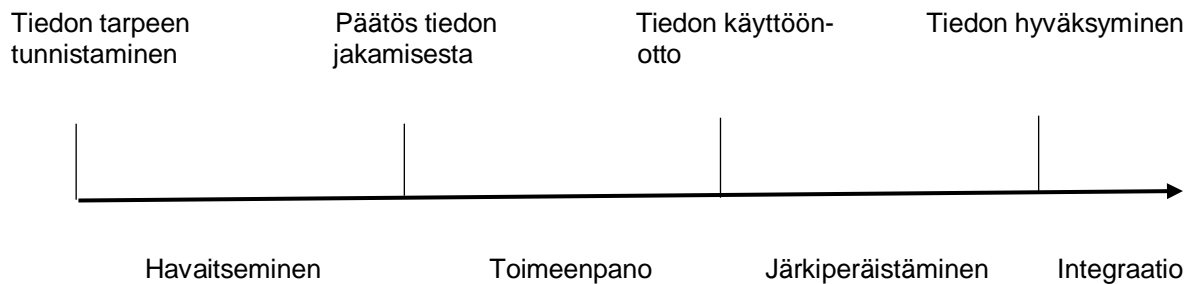
Toisen koulukunnan mukaan hiljaista tietoa ei ole tarvetta muuttaa ollenkaan eksplisiittiseen muotoon (Haldin-Herrgard 2000, 360). Tällainen hiljainen tieto voi olla jopa tiedostamatonta, jota ei voi edes SECI-prosessilla tuoda ilmaistavaan muotoon. Yrittämällä muuttaa hiljaista tietoa eksplisiittiseksi, tuhotaan hiljaisen tiedon persoonalliset ominaisuudet, ja näin ollen mahdollisesti lopullisesti koko tieto (Polanyi 1966, 19 – 20). Tämän koulukunnan mukaan hiljainen tieto muodostuu kokonaisuudesta, ja kun hiljaista tietoa lähdetään muuttamaan eksplisiittiseen muotoon, huomio siirtyy kokonaisuudesta yksityiskohtiin ja näin ollen tieto ei välity täydellisenä. Hiljaista tietoa ei siis tulisikaan ulkoistaa, vaan ymmärtää yksityiskohdista rakennettuna kokonaisuutena. (Haldin-Herrgard 2000, 360)

Koulukunnasta riippumatta tutkijat ovat yhtä mieltä, että hiljaisen tiedon luominen ja jakaminen ovat prosessina haastavampia kuin eksplisiittisen tiedon osalta (Nonaka & Konno 1998, 42; Haldin-Herrgard 2000, 358). Hiljaista tietoa ei voi opettaa, sitä täytyy oppia. Vaikka useampi tutkimus painottaa erityisesti tiedon jakajan motiiveja ja kyvykkyyksiä, niin huomiota tulisi antaa myös tiedon vastaanottajan mahdollisuuksiin vastaanottaa ja hyödyntää saamaansa tietoa.

Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii myös vuorovaikutuksen osapuolilta molemminpuolista hiljaisen tiedon vaihtoa, mikä ei suinkaan ole aina helppoa tiedon luonteesta johtuen. Hiljaisen tiedon jakaminen harvoin onnistuu luonnollisesti, vaan organisaatiolta vaaditaan osallistumista ja tukea tiedon jakamisessa (Cao & Xiang 2013, 37). Hiljaisen tiedon jakamisessa kontekstin merkitys siis korostuu, koska hiljaisen tiedon jakaminen on tilannesidonnaista (Nonaka et al. 2000, 14). Usein hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuukin tilanteissa, joissa hiljaista tietoa omaava henkilö neuvoo tai ohjaa toista henkilöä (Cumberland & Githens 2012, 49). Tämä voi tapahtua myös tarinankerronnan, harjoittelun ja erilaisten oppimisprosessien, esimerkiksi Action Learningin, avulla (Haldin-Herrgard 2000, 363).

Yleisesti tiedon jakamisen prosessi muodostuu tiedon lähteestä, tiedon vastaanottajasta ja tiedon tarpeesta. Kuitenkin tiedon jakamisen onnistuminen voidaan todeta vasta tulevaisuudessa, kun tiedon vastaanottaja omaksuu ja hyödyntää saatua uutta tietoa. Tästä syystä Szulanskin (2000, 13) mukaan hiljaisen tiedon jakamista ei ole syytä nähdä pelkästään toimintona tiedon jakajan ja vastaanottajan välillä, vaan jakaminen on nähtävä laajemmin prosessina, johon liittyy eri osavaiheita. Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu vuorovaikutteisessa toiminnassa tiedon lähteen ja vastaanottajan välillä, vaatii hiljaisen tiedon sisäistäminen vastaanottajalta vielä jakamistilanteen jälkeenkkin prosessointia. Näin ollen tiedon vastaanottajan kyvyt ja aiempi osaaminen vaikuttavat saadun uuden tiedon hyödyntämiseen, jolloin organisaation on syytä tiedon jakamisen kannustamisen lisäksi myös mahdollistaa saadun tiedon hyödyntämistä. Prosessin onnistuminen vaatiikin, että työntekijät sitoutuvat tiedon jakamiseen, tietävät kuinka tietoa voidaan jakaa sekä toimintaympäristön, joka rohkaisee tiedon jakamista (Serenko & Bontis 2016, 1203). Jotta hiljaisen tiedon jakamista voi tapahtua, täytyy prosessissa mukana olevien yksilöiden myös ymmärtää jaettavan tiedon tai toiminnan tehokkuus ja tärkeys sekä organisaatiolle että työntekijälle itselleen (Argote, Ingram, Levine & Moreland 2000, 2).

Jokaiseen prosessin eri osavaiheeseen liittyvät omat tekijät, joiden tunnistaminen voi auttaa sekä organisaation työntekijöitä että johtoa tunnistamaan ne vahvuudet ja myös haasteet, joiden kautta hiljaisen tiedon jakamista voidaan parantaa ja toisaalta jakamatta jättämistä ehkäistä. Szulanskin (2000, 23) tutkimuksen mukaan kuvassa 1. esitelty malli tiedon jakamisen prosessista tarjoaakin yhden tavan kuvata ja tutkia empiirisesti tiedon jakamisen vaikeuksia erottamalla prosessin eri osat toisistaan. Parhaimmillakaan tietojohtamisen käytännöillä tieto ei prosessoidu, jos yksilöt eivät osallistu tähän prosessiin (Rechberg & Syed 2013, 833). Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa huomio on kiinnitetty sosiaalisten ja organisatoristen tekijöiden lisäksi yksilön omiin henkilökohtaisiin psykologisiin valintoihin jakaa tietoaan ja näiden valintojen taustalla vaikuttaviin tekijöihin.



Kuva 1. Tiedon jakamisen prosessi (mukaillen Szulanski 2000, 13)

Suurin osa hiljaisen tiedon jakamista koskevista tutkimuksista keskittyvät prosessin kahden ensimmäisen vaiheen tutkimiseen. Ensimmäisessä vaiheessa on tunnistettava tarvittava tieto ja toisaalta määriteltävä mahdollinen tiedon lähde. Esimerkiksi organisaatiossa työntekijän on havaittava tietoa aukko itsellään, ja pyrittävä joko aktiivisesti löytämään tarvittava tieto toiselta työntekijältä tai sitten yhdistettävä useampaa eri tietolähdettä luodakseen uutta tietoa tietoa aukon täyttämiseksi.

Kun tarvittava tieto on määritelty ja tiedon lähde löytynyt, voidaan tietoa jakaa. Tässä tiedon ulkoistamisen vaiheessa SECI-prosessin mukaisesti tieto pyritään muuttamaan jaettavaan muotoon esimerkiksi sanoin tai kuvin (Nonaka & Konno 1998, 44). Hiljaisen tiedon luonteesta johtuen sitä ei voida aina muuttaa eksplisiittiseen muotoon, vaan se vaatii osapuolilta sitoutumista yhteiseen aikaan ja tilanteeseen sekä tehokkaaseen vuorovaikutukseen unohtamatta yksilöiden omia motiiveja ja kyvykkyyksiä (Haldin-Herrgard 2000, 361 – 363).

Vaikka tutkimuksen tarkoituksena on löytää selittäviä tekijöitä hiljaisen tiedon tehokkaalle jakamiselle ja toisaalta ymmärtää syitä tiedon jakamatta jättämiselle, ei ole tietojohdamisen näkökulmasta kannattavaa unohtaa myöskään prosessin kahta viimeistä vaihetta. Jotta tiedon jakamisesta tai uuden tiedon luomisesta olisi hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle, tulee uusi tieto testata käytännössä. Tämä edellyttää organisaation johdon tukea ja panostusta uuden tiedon testaukseen sekä mahdollisesti riskiä todeta tieto tarpeettomaksi. Organisaatiolta täytyykin löytyä oikeanlaiset tietojohdamisen käytännöt, että työntekijä tietää, mitä häneltä vaaditaan hiljaisen tiedon jakamisen osalta, ja kuinka näihin vaatimuksiin on vastattava (Se-

renko & Bontis 2016, 1203). Kuitenkin onnistuessaan prosessi voi tehostaa toimintoja ja synnyttää innovaatioita, joiden avulla esimerkiksi empiirisessä osuudessa tutkittava organisaatio pystyy luomaan strategisesti merkittäviä asiakaskokemuksia. Tutkimustulokset osoittavatkin, että organisaatiot ovat sitä tehokkaampia ja tuottavampia, kun ne pystyvät luomaan oikeanlaiset olosuhteet tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista varten (Quigley, Tesluk, Locke & Bartol 2007, 71). Varsinkin hiljaista tietoa tarkasteltaessa yksilöiden välinen vuorovaikutus ja sitoutuneisuus sekä organisaatioon että itse tiedon jakamisen prosessiin ovat organisaation olemassaolon ehto.

## 2.2 Tekijät hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla

Monien tutkimusten ja aiemman tieteellisen kirjallisuuden perusteella organisaatiot tiedostavat hiljaisen tiedon merkityksen ja osaavat jo arvostaa sen jakamista. Kuitenkin vasta viimeaikoina on alettu kiinnittämään huomiota myös ilmiön toiseen puoleen – hiljaisen tiedon piilottamiseen tai piiloutumiseen. Pengin (2012, 130) suorittama tutkimus kiinalaisten tietotyöntekijöiden keskuudessa osoittaa, että noin 46 prosenttia tutkimukseen vastanneista myöntävät käyttäytyneensä ainakin kerran haitallisesti, esimerkiksi tietoa salaamalla tai epäeettisesti toimimalla, työympäristössä. Myös Connellyn et al. (2012, 70) tekemä tutkimus hiljaisen tiedon piilottamisesta kanadalaisille talouspalvelusektorilla työskenteleville työntekijöille osoittaa, että tiedon piilottamista tapahtuu.

Hiljaisen tiedon tietoiselle piilottamiselle tai tiedostamattomalle piiloutumiselle on tieteellisessä kirjallisuudessa useita määritelmiä. Connelly et al. (2012, 65) määrittelevät tiedon piilottamisen käytöksenä, jossa yksilöt tietoisesti panttaavat tai salaavat hiljaista tietoa, vaikka tietäisivät tiedon vastaanottajan tarvitsevan sitä. Connellyn & Zweigin (2015, 480) mukaan tiedon lähde voi käyttää kolmea erilaista strategiaa, joilla voi toteuttaa tiedon piilottamista työyhteisössä: tiedon lähde voi esittää tyhmää, vältellä vastauksen antamista tai valehdella sekä antamalla ymmärtää, ettei ole oikea henkilö vastaamaan tiedon vastaanottajan pyyntöön. Peng (2012, 119) lähestyy taas tiedon tietoista piilottamista haitallisena työkäyttäytymisenä (counterproductive

work behavior), jossa korostuu erityisesti työntekijän tietoinen aikomus käyttäytymisellään aiheuttaa vahinkoa joko toisille työntekijöille tai organisaatiolle. Tällaisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavat muun muassa valtasuhteiden hallinta, epäluotettavuus osapuolten välillä, tiedon monitahoisuus ja työyhteisön ilmapiiri, joka ei tue tiedon jakamista (Peng 2013, 400). Vaikka yksilön tietoinen päätös tiedon jakamatta jättämisestä voikin näin ollen näyttäytyä organisaatiolle haitallisena, voivat tekijät päätöksen takana olla yksilölle järkeviä ja perusteltuja (Husted & Michailova 2002, 65). Kuitenkin tiedon salaamisen eteen yksilö joutuu näkemään vaivaa varoessaan käyttäytymisellään tai sanomisillaan paljastamasta muille salaisuuksiaan (Lane & Wegner 1995, 252). Näin ollen joutuessaan turvautumaan edellä esiteltyihin tiedon tietoisesti piilottamisen strategioihin, yksilö voi myös tiedostamattaan tehdä itselleen ja työyhteisölle tuhoa. Myös tästä näkökulmasta tiedon tietoinen piilottaminen on organisaatiolta pois, koska yksilön käyttämät energiat tiedon salaamiseen on pois tehokkaasta työnteosta.

Tutkijat painottavat tutkimusten perusteella myös, että vaikka tiedon jakaminen ja jakamatta jättäminen näyttäytyvät toisilleen vastakkaisina käyttäytymismalleina, motivaatio ja mekanismit käyttäytymisen taustalla ovat varsin erilaiset (Connelly et al. 2012, 67; Peng 2013, 399; Wang et al. 2014, 548; Kang 2016, 146; Huo, Cai, Luo, Men & Jia 2016, 881). Tiedon jakamisessa motivaatio perustuu yksilön kokemaan velvollisuuteen ja vastuullisuuteen käyttäytyä ympäristön odottamalla tavalla, kun taas tiedon jakamatta jättämisen motivaation keskiössä on itsekkyyks ja ensisijaisesti omien etujen tavoittelu (Serenko & Bontis 2016, 1215). Tästä syystä molemmat ilmiöt voivat esiintyä samanaikaisesti, esimerkiksi työntekijä saattaa jakaa hiljaista tietoa, jonka tietää olevan merkitykseltään vähäistä salaten kuitenkin merkityksellistä tietoa (Kang 2016, 146; Huo et al. 2016, 881).

Tosin Connelly et al. (2012, 65) korostavat, että tiedon tietoinen piilottaminen ei ole suinkaan aina negatiivista, vaan tiedon piilottamisen taustalla voi olla myös esimerkiksi luottamuksellisuus tai tiedon kolmannen osapuolen suojeleminen. Tiedon piilottaminen ei näin ollen välttämättä aiheuta mielipahaa toisin kuin haitallinen työikäyttäytyminen (Huo et al. 2016, 883). Toisaalta tieto voi myös piiloutua, jolloin tiedon lähde ei tietoisesti tietoa panttaa tai salaa, vaan yksinkertaisesti psykologiset

tekijät, kuten tietynlaiset luonteenpiirteet tai organisatoriset tekijät, kuten tiedon merkityksen puuttuminen estävät tiedon jakamisen (Connelly et al. 2012, 77).

Oli hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen sitten tiedostettua tai tiedostamatonta, tarkoituksellisesti vahingollista tai vain kolmannen osapuolen suojelemista, tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen tällaisen käyttäytymisen taustalla voi auttaa sekä työntekijää että organisaatiota reagoimaan niihin uudella tavalla. Näitä eri tekijöitä hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla tarkastellaan seuraavissa kappaleissa sekä nostetaan esiin muutamia teorioita, joissa tekijät tiedon jakamatta jättämisessä erityisesti vaikuttavat. On syytä kuitenkin tiedostaa, että tekijöillä voi olla keskinäistä riippuvuutta, jolloin tekijät saattavat toimia toisten tekijöiden esiintymisen vahvistajana.

### 2.2.1 Luonteenpiirteet ja identiteetti

Vaikka organisaatio vielä osittain nähdäänkin konemaisena rakennelmana, jossa hierarkia on tarkkaan määritelty, ovat organisaation työntekijät nähtävä ainutlaatuisina yksilöinä. Jokaisen yksilön olemukseen ja käyttäytymiseen vaikuttavat luonteenpiirteet, jotka ovat osa yksilön identiteettiä ja näin ollen syvintä olemusta. Kuitenkin voidaan erottaa viisi luonteenpiirrettä, joiden avulla voidaan ennustaa yksilön taipumusta käyttäytyä tiedon jakamista ja luomista kohtaan (Wang et al. 2014, 550). Nämä viisi luonteenpiirrettä ovat sovinnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, neuroottisuus, tunnollisuus ja avoimuus uusille kokemuksille. Peng (2012, 122) määrittelee vielä yhdeksi luonteenpiirteeksi hallintakäsityksen, jonka mukaan ihmiset uskovat mahdollisuuksiin kontrolloida tapahtumia, jotka vaikuttavat heihin. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka omaavat korkean sovinnollisuuden ja tunnollisuuden sekä matalan neuroottisuuden, käyttäytyvät todennäköisesti vähemmän haitallisesti työyhteisössä (Peng 2012, 134) ja näin ollen jättävät todennäköisemmin myös tietoa jakamatta harvemmin. Myös Wangin et al. (2014, 558) tutkimus luonteenpiirteiden vaikutuksesta sosiaalisen identiteetin muodostamisessa tukee edellä olevaa Pengin näkemystä sillä erolla, että sovinnollisuuden tilalle nousi ulospäinsuuntautuneisuus.

Näin ollen ainoana selkeänä tiedon jakamatta jättämistä ennustavana luonteenpiirteenä voidaan varmuudella pitää neuroottisuutta, joka näyttäytyy itsekkäänä, malttamattomana, epävarmana ja epävakaana käyttäytymisenä.

Toisaalta Connelly, Ford, Turel, Gallupe ja Zweig (2014, 80) todistavat tutkimuksellaan, että kilpailuhenkisyys myös yhtenä luonteenpiirteenä vaikuttaa yksilön käsitykseen ajan hallinnasta ja tätä kautta aiheuttaa tiedon jakamatta jättämistä. Kilpailuhenkisyudessa korostuu halu osallistua henkilöiden väliseen kilpailuun ja pyrkimykseen olla parempi kuin muut. Tähän vaikuttaa myös yksilön kokemus ajan hallinnasta, jolloin kilpailuhenkisyys voi aiheuttaa tunteen kiireestä eli ajan puutteesta tiedon jakamiseen, vaikkei näin välttämättä olisi. Myös Wang et al. (2014, 561) toteavat, että luonteeltaan kilpailuhenkisemmät arvostavat enemmän palkkioita, ja käyttävät tiedon salaamista yhtenä keinona saavuttaakseen ne.

Vaikka tunneälyä (emotional intelligence) ei suoranaisesti voida pitää luonteenpiirteenä, vaikuttaa sen muodostumiseen psyykkisten kyvykkyyksien lisäksi myös luonteenpiirteet. Käsitteenä tunneälyllä tarkoitetaan yksilön kyvykkyyttä tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä omien tunteiden hallinnan avulla muodostaa positiivisia vuorovaikutussuhteita (De Geofroy & Evans 2017, 84). De Geofroy ja Evans (2017, 85) tarkastelevat tunneälyä neljän ominaisuuden - itsetietoisuus, itsensä johtaminen, empaattisuus ja suhteiden johtamisen – kautta. Jos yksilö omaa korkean tunneälyn, oletetaan hänen olevan kyvykkäämpi luottamaan muihin, ja olemaan myös muiden luottamuksen arvoinen. Korkea tunneäly myös mahdollistaa onnistuneen tiimityöskentelyn sekä voimistaa yksilön sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan (De Geofroy & Evans 2017, 89). Näin ollen korkean tunneälyn omaavan yksilön oletetaan käyttäytyvän vähemmän negatiivisesti tiedon jakamista kohtaan.

### 2.2.2 Tiedon merkityksen puute

Työntekijä ei suinkaan aina tietoisesti piilota tietoa muilta, vaan yksinkertaisesti työntekijät eivät keskenään tiedä millainen tieto olisi merkityksellistä, jotta organisaation asettamat tavoitteet saavutettaisiin ja työtehtävät tulisi hoidettua tehokkaasti ja onnistuneesti. Wang et al. (2014, 549) toteavatkin tutkimuksessaan myös, että

tiedon jakamatta jättäminen voi olla tällöin tiedostamatonta. Organisaation työntekijä voi esimerkiksi vähätellä työtehtävän tai oman osansa merkitystä ja panostaa näihin tällöin tiedostamattaan liian vähän. Ryhmätyöskentelyssä tämä näkyy esimerkiksi ”vapaamatkustuksena”, jolloin yksi ryhmän jäsen ei anna yhtä suurta panosta työtehtävän suorittamiseen kuin muut ryhmän jäsenet. Tällöin yksilö haluaa ja käyttää muilta saatua tietoa jakamatta kuitenkaan itsellään olevaa tietoa, koska olettaa sen olevan muille merkityksetöntä (Rechberg & Syed 2013, 835).

Tätä käsitystä tukee myös Huo et al. (2016, 893) suorittama tutkimus kontekstissa, jossa 417 henkilöltä kiinalaisista yliopistoista, tutkimuslaitoksista ja yritysten tutkimus- ja kehitysosastoilta kerättiin tietoa kyselylomakkeilla koskien juuri työntekijöiden yhteisten työtehtävien ja tavoitteiden vaikutuksesta hiljaisen tiedon piiloutumisen kanssa. Kyseisen tutkimuksen tutkimustuloksista selviää, että vaikka yksilö kokee hallussaan olevan tiedon arvokkaana, tulee hän todennäköisesti jakamaan sen toisten kanssa, jos tehtävän onnistunut suorittaminen vaatii yhteistyötä ja myös muiden työntekijöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa. Näin ollen voidaan olettaa, että yksilön hallussa olevan tiedon merkitys ei aina ole selvää, ja sekä työntekijöiden että organisaation kannalta arvokkaan tiedon löytyminen ja sen jakamatta jättämisen väheneminen edesauttaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Huo et al. (2016, 892) mukaan työntekijöiden tietoisuus hallussaan olevan tiedon arvokkuudesta ja tarpeesta tehdä yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi vaikuttaa myös positiivisesti myöhemmin esiteltävän tiedon psykologisen omistajuuden vähenemiseen.

Vaikka hiljaisen tiedon piilottaminen olisikin tiedostamatonta, ovat tutkijat löytäneet useampia syitä tällaiselle käyttäytymiselle. Cabrera & Cabrera (2002, 688) nostavat artikkelissaan esiin mm. epätietoisuuden jaettavan tiedon merkityksestä, aikataulutongelmat tai yksinkertaisesti johdon tuen ja arvostuksen puute tiedon jakamiselle. Mitä vaikeaselkoisempaa ja monimerkityksellisempää jaettava tieto siis on, sitä suurempi mahdollisuus on tiedon lähteen antaa tietoisesti vääriä vastauksia tai kattamattomia lupauksia antaa vastauksia tulevaisuudessa (Connelly et al 2012, 80.) Myös tiedon lähteen pelko kritiikistä tai tiedon vastaanottajan harhaanjohtamisesta nousevat tiedon jakamisen esteeksi (Serenko & Bontis 2016, 1201 - 1202).



Tällöin tiedon lähde ei uskalla antaa vastauksia, jos ei ole aivan varma niiden totuudenmukaisuudesta. Tämän vuoksi myös itsetuntemus ja itseluottamus omiin kykyihin ja tietoihin ovat perusedellytys, että hiljaista tietoa uskalletaan jakaa toisille työyhteisössä (Quigley et al. 2007, 75). Itseluottamus myös nostaa yksilön omia sisäisiä tavoitteita, ja näin ollen voimistaa halua kehittää omaa osaamistaan. Kasvavan itseluottamuksen myötä myös yksilö itse osaa arvostaa hallussaan olevaa arvokasta hiljaista tietoa, ja oikealla tavalla motivoituna haluaa sitä myös jakaa muille.

### 2.2.3 Tiedon omistajuus

Tutkijoiden mukaan selittävä teoria tiedon piilottamiselle löytyy psykologisesta omistajuusteoriasta (psychological ownership theory) (Peng 2013, 399; Serenko & Bontis 2016, 1205; Huo et al. 2016, 891). Teorian mukaan yksilöt suojelevat vahvemmin tietoa, jonka he tuntevat henkilökohtaiseksi omaisuudeksi ja jonka olettavat olevan arvokasta. Tällaisen tiedon eteen organisaation työntekijät ovat joutuneet uhraamaan omaa aikaansa ja energiaansa, ja tiedon jakaminen muille voi antaa tunteen kontrollin menetyksestä ja aiheuttaa negatiivisia tunteita. Mitä tärkeämmäksi työntekijä tuntee hankkimansa tai luomansa tiedon esimerkiksi päivittäisten työtehtävien hoitamisessa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän varjelee myös sitä muilta (Peng 2013, 408). Näin tietoa kontrolloimalla työntekijä luo itselleen tunteen voimasta ja vallasta organisaatiossa (Rechberg & Syed 2013, 831). Hallitsemalla organisaatiolle merkityksellistä tietoa, työntekijä voi turvata oman paikkansa organisaatiossa ja turvata asemansa myös muutostilanteissa. Epävarmuus oman työn jatkuvuudesta, esimerkiksi irtisanomisten ja ulkoistamisten yhteydessä, vaikuttaa työntekijän turvallisuuden tunteeseen ja tätä kautta myös käyttäytymiseen ja haluun suojella itselleen arvokasta tietoa (Serenko & Bontis 2016, 1208, 1215). Tällainen reviirikäyttäytyminen heijastuu ulospäin organisaatiolle haitallisena käyttäytymisenä, jolloin itsensä suojeleminen aiheuttaa hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä. Yksilö voi myös kokea, että jakamalla tietonsa tiedon arvo jopa laskee (Wang et al. 2014, 549), vaikka organisaation näkökulmasta kollektiivisen osaamisen tiedetäänkin olevan suurempi kuin yksittäisten työntekijöiden osaamisen summa.

Koska hiljaisen tiedon jakaminen ja varsinkin jakamatta jättäminen on kontekstiriippuvaista, tulee myös tässä tekijässä huomioida ympäristön merkitys tiedon lähteelle. Huo et al. (2016, 893) suorittama tutkimus tukee tätä käsitystä, sillä työntekijän kokemus organisaation alhaisesta oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa suoraan työntekijän haluun piilottaa tietoaan suojellakseen omaa asemaansa. Työntekijä ei välttämättä kieltäydy jakamasta tietoaan kokonaan, vaan voi turvautua esimerkiksi jakamaan tietoaan vain osittain tai antamaan epäolennaisia vastauksia. Vastakohdana taas korkean oikeudenmukaisuuden omaava organisaatio kasvattaa työntekijän sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan ja halua näin ollen käyttäytyä odotetulla tavalla. Tällöin työntekijä ei koe tarvetta suojella hallussaan olevaa arvokasta tietoa, vaan haluaa jakaa tietoaan sitä tarvitseville. Vaikka tämäkin tekijä näyttäytyy vastakkaisina käyttäytymismalleina, ovat motivaatiot tiedon jakamisessa ja jakamatta jättämisessä erilaiset. Tiedon jakamatta jättäminen aiheutuu motivaatiosta suojella itseään, kun taas tiedon jakamiseen vaikuttaa motivaatio korostaa itseään (Peng 2013, 409).

#### 2.2.4 Tilannetekijät

Edellä on esitelty tekijöitä, jotka pohjautuvat yksilön psykologisiin ominaisuuksiin tai motiiveihin, mutta tässä alaluvussa tarkastellaan erityisesti tilanteisiin liittyviä tekijöitä, jotka useimmin vaikuttavat negatiivisesti yksilön halukkuuteen jakaa tietoaan tai yksinkertaisesti eivät mahdollista tiedon jakamista, vaikka yksilö sitä haluaisikin. Tilannetekijöillä, kuten kilpailulla ja aikapaineella, tarkoitetaan ympäristöä, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, odotuksiin ja asenteisiin (Connelly et al. 2014, 75). Jos yksilö kokee tarvitsevänsä huomattavasti työajastaan pelkästään pakollisten työtehtävien suorittamiseen, jää häneltä merkittävästi vähemmän aikaa käytettäväksi vuorovaikutukseen toisten työntekijöiden kanssa. Tämä näkyy myös organisaation sisäisessä kilpailussa, jolloin esimerkiksi tiedon salaaminen toisilta voi auttaa yksilöä pääsemään omiin tavoitteisiin (Husted & Michailova 2002, 66). Connelly et al. (2014, 75) nostavatkin ajan puutteen ja kilpailun psykologiseksi stressitekijöiksi, jolloin yksilö kokee tarvetta sopeutua ympäristön asettamiin vaatimuksiin annetuilla rajallisilla resursseilla. Yksilö joutuu näin ollen priorisoimaan omaa tekemistään, jol-

loin hiljaisen tiedon jakaminen saattaa estyä. Myös Fordin, Myrdenin ja Jonesin tutkimus (2015, 489) osoittaa, että mitä enemmän resursseja joudutaan sitouttamaan pelkästään oman työn tekemiseen, sitä vähemmän resursseja on käytettäväksi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta tiedon jakamiseen.

Tätä näkemystä tukee myös Razmeritan, Kirchnerin ja Nielsenin (2016, 1236) tutkimus, jossa suurimmaksi tiedon jakamista estäväksi tekijäksi nousi ajan puute. Tutkimus suoritettiin tanskalaisissa yrityksissä, ja 114 vastaajasta 47.4 prosenttia piti ajan puutetta yhtenä syynä tiedon jakamatta jättämiselle. Näin ollen tiedon jakamatta jättäminen ei välttämättä ole pelkästään yksilön oma päätös, vaan siihen vaikuttavat myös organisaation määrittämät tilannetekijät, jotka myös osaltaan vaikuttavat yksilöiden mahdollisuuksiin jakaa tietoaan. Yksilöllä voi siis olla halu ja tarve jakaa tietoaan, mutta organisaatio ei sitä syystä tai toisesta mahdollista. Kuitenkin tiedetään, että erityisesti tiiviissä yhteistyössä toimivat asiantuntijat voivat saavuttaa huomattavasti aikaa säästäviä parannuksia hyödyntämällä hiljaista tietoa (Haldin-Herrgard 2000, 359.) Hiljaisen tiedon jakamiselle pitäisi siis vain varata organisaatiossa riittävästi resursseja, etteivät työntekijät olisi pakotettuja jättämään hiljaista tietoaan jakamatta.

Yleensä organisaation hyödyntämä teknologia tiedon jakamisessa mielletään tärkeäksi. Sen avulla voidaan luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukselle myös kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan. Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että tällaiset tiedon jakamista tukevat käytännöt, esimerkiksi virtuaaliset työkalut, eivät valitettavasti toimi hiljaisen tiedon piiloutumisessa (Serenko & Bontis 2016, 1214). Tällöin voidaan suoraan todeta, että esimerkiksi teknologiaan tukeutumalla organisaatio ei tule ehkäisemään hiljaisen tiedon piiloutumista, vaikka se tiedon jakamista tukisikin. Näin ollen voidaan myös olettaa, että teknologian tarjoama tuki ei nouse esille empiirisen osuuden tutkimustuloksissa.

### 2.2.5 Luottamus ja sen puute

Psykologisen omistajuusteorian lisäksi aiemmasta kirjallisuudesta esiin nousee sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory) (Connelly et al. 2012, 68;

Černe et al. 2014, 173), joka voi myös selittää ilmiön negatiivisia puolia hiljaisen tiedon piiloutumisessa. Myös tässä teoriassa huomio keskittyy tiedon lähteen eli jakajan henkilökohtaisiin kokemuksiin ja motivaatioon. Wang et al. (2014, 548) toteavatkin, että ilman tiedon jakajan vahvaa henkilökohtaista motivaatiota ja luottamusta vastavuoroisuuteen todennäköisyys tiedon salaamiseen kasvaa. Teoria pohjautuu kahden yksilön väliseen vastavuoroisuuteen sekä luottamukseen. Jos tiedon lähde ei voi luottaa tiedon vastaanottajan vastavuoroisuuteen tulevaisuudessa, ei tiedon lähde ole halukas jakamaan hiljaista tietoaan. Tällainen negatiivinen käyttäytyminen ruokkii itseään, koska tiedon vastaanottajan tuntiessa, että tiedon lähde tietoisesti jättää jakamatta hallussaan olevaa hiljaista tietoa, tulee tiedon vastaanottaja todennäköisesti käyttäytymään samoin tiedon lähdeä kohtaan tulevaisuudessa. Connellyn et al. (2012, 80) kanadalaisille työntekijöille suorittaman tutkimuksen tulokset myös tukevat tätä näkemystä, koska tutkimuksesta selvisi, että työntekijöiden luottamuksen puute toisia työntekijöitä kohtaan aiheuttaa tiedon piilottamista.

Organisaation kannalta tällainen käyttäytyminen on myös organisaation sitoutuneisuuden kannalta haitallista, koska on todistettu, että työntekijöiden välisen yhteistyön puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijän sitoutumiseen organisaatioon (Lin 2007, 422). Toisaalta tiedon lähteen halu vapaaehtoisesti jakaa tietoaan ja toisen edun huomioiminen synnyttää positiivista käytöstä myös vastavuoroisesti (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj 2014, 174), jolloin myös luottamus sekä toisia työntekijöitä että organisaatiota kohtaan voidaan olettaa kasvavan. Teorian mukaan yksilöiden käytöstä selittää itsekkyyks, joka negatiivisesta sävystä huolimatta voi johtaa vuorovaikutuksen osapuolten yhteiseen molempia palkitsevaan prosessiin (Serenko & Bontis 2016, 1206). Ståhle & Grönroos (1999, 126) käyttävätkin termiä kaksipuolinen riippuvuus, jossa vuorovaikutuksen osapuolet ovat molemmat riippuvaisia toisistaan. Tällaisen yhteistyön tavoitteena onkin tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille valta- ja asiantuntija-asemasta riippumatta.

Lin (2007, 413) nostaa esiin tutkimuksessaan hiljaisen tiedon jakamisen tärkeimmiksi elementeiksi vuorovaikutuksen osapuolien yhteiset arvot, kommunikaation

laadun ja tulevaisuuden odotukset yhteistyöstä, jotka ovat vahvasti riippuvaisia luottamuksesta ja sitoutuneisuudesta. Useat tutkijat ovatkin löytäneet yhdeksi hiljaisen tiedon jakamisen merkittävimmäksi tekijäksi luottamuksen (Szulanski 2000; Lin 2007; Rechberg & Syed 2013; Razmerita et al. 2016; ). Ståhle & Grönroos (1999, 127) jopa nostavat luottamuksen sosiaalisen vuorovaikutuksen perustaksi. Ilman luottamusta ei voi olla kenellekään osapuolelle hyödyllistä vuorovaikutusta. Yksilöiden välinen luottamus syntyy, kun tiedon lähde mieltää, että tiedon vastaanottaja on luotettava ja voi luottaa vastaanottajan vastavuoroisuuteen tarvittaessa. Tämä näkyy myös toisinpäin – tiedon vastaanottaja on halukkaampi osallistumaan vuorovaikutukseen ja omaksumaan uutta tietoa, kun hän tuntee luottamusta tiedon lähdeä kohtaan (Quigley et al. 2007, 73). Tiedon vastaanottajan täytyy luottaa siihen, että tiedon lähteen tarjoama tieto on saatavilla olevasta tiedosta parasta, ja perustaa toimintansa tällaiseen tietoon (Husted & Michailova 2002, 67). Tällainen molemminpuolinen luottamus vähentää epävarmuuden tunnetta, rohkaisee ottamaan riskejä sekä voimistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun työntekijöiden välinen suhde on positiivinen, kannustaa se myös yksilöitä oppimaan uusia taitoja sekä auttamaan muita työssä menestymiseksi (Rechberg & Syed 2013, 834). Vuorovaikutuksen osapuolet jakavat tietoaan vain, jos osapuolten välillä vallitsee hyvä suhde (Cao & Xiang 2013, 41).

Tutkimuksellaan Lin (2007, 421) myös esittää, että luottamuksen lisäksi hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttaa myös yksilön sitoutuneisuus organisaation nähden. Kun yksilö tuntee organisaation kohtelevan häntä oikeudenmukaisesti, tuntee hän velvollisuudekseen myös antaa organisaatiolle vastavuoroisesti jotain takaisin – tietotaitoaan. Tämä tulee esiin myös tutkimuksissa, joissa organisaation oikeudenmukaisuuden merkitystä on tutkittu tiedon jakamatta jättämisessä. Erityisesti Huon et al. (2016, 893) tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat, että mitä vähemmän työntekijä tuntee organisatorista oikeudenmukaisuutta, sitä enemmän yksilö piilottaa tietoaan. Luottamus organisaatioon ja organisaation oikeudenmukaisuuteen kannustaa siis osallistumaan tiedon jakamiseen enemmän kuin sen piilottamiseen (Rechberg & Syed 2013, 836). Näin ollen luottamuksen ja organisaation sitoutumisen välillä voidaan löytää yhteys, jossa toisen tekijän vahvistuminen vaikuttaa positiivisesti myös toiseen tekijään.

## 2.2.6 Motivoiva työilmapiiri

Motivaation merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa on tutkittu jo vuosikymmeniä, ja useita teorioita on löydetty, joiden perusteella voidaan todeta hiljaisen tiedon jakamisella olevan vahva riippuvuus yksilön motivaation kanssa. Edellisissä kappaleissa on osoitettu myös, että motivaatiolla on vahva vaikutus myös tiedon jakamatta jättämiselle. Tätä näkemystä tukee myös Decin & Ryanin (2000, 229) kehittämä itse-määräämisteoriat (self-determination theory), joka pohjautuu yksilön perustarpeiden täyttymiseen. Tällaisia perustarpeita ovat kyvykkyys, omaehtoisuus sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne. Perustarpeiden täytyminen mahdollistaa yksilön psykologisen kasvun ja hyvinvoinnin, ja ohjaa siis käyttäytymistä ja toimintaa. Toisaalta teoria tuo myös esiin kaksi eri motivaatiotyyppiä, joiden tavoitteet ovat erilaiset – sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio nousee esiin yksilön omista kiinnostuksen kohteistaan tai teoista, jotka tuovat tyydytystä ilman ulkoista painostusta tai palkintaa (Razmerita et al. 2016, 1228). Sisäisesti motivoituneeseen käytökseen vaikuttavat erityisesti yksilön halu tuntea itsensä kyvykkääksi ja itsensä määrittelemäksi (Deci & Ryan 2000, 233). Ulkoinen motivaatio taas muodostuu ulkoisista odotuksista, jolloin yksilö toimii saavuttaakseen ulkoisesti määritellyn tavoitteen, jota kannustaa esimerkiksi tulokseen liittyvä palkinta (Deci & Ryan 2000, 236).

Tällöin tiedon jakamisen ja varsinkin jakamatta jättämisen kannalta merkittävä on hyötyjen ja kulojen välinen suhde. Yksilö panostaa tiedon jakamisen kannalta positiiviseen käyttäytymiseen, jos toiminnasta saatu hyöty on kuluja suurempi (Razmerita et al. 2016, 1229). Jos taas yksilö kokee, että tiedon jakamisesta on hänelle itselleen enemmän haittaa kuin hyötyä, jää tieto tästä syystä usein jakamatta (Cabrera & Cabrera 2000, 694; Razmerita et al. 2016, 1227). Kun yksilön omat tavoitteet ja tarpeet ovat ristiriidassa organisaation kollektiivisten tavoitteiden kanssa, törmätään sosiaaliseen dilemmaan (Razmerita 2016, 1227). Tällöin työntekijällä on vaihtoehtoina, joko jakaa tietoaan silläkin uhalla, että jaettu tieto ei tyydytä työntekijän omia henkilökohtaisia tavoitteita, tai sitten yksilö nostaa omat tavoitteensa yhteisten tavoitteiden edelle, jolloin halukkuus tiedon jakamiseen vähenee. Molemmissa tapauksissa piilee epätasapaino, joka pidemmällä aikataulilla aiheuttaa hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä. Organisaatiossa vallalla olevat palkitsemisjärjestelmät

voivatkin olla osasyynä tiedon tiedostettuun jakamatta jättämiseen. Näin ollen erityisesti ulkoisen motivaation kautta saavutetut palkinnot todellakin johtavat tiedon salaamiseen (Wang et al. 2014, 561). Tällöin organisaation sisäinen kilpailu tehokkuuden lisäämiseksi kääntyy todellisuudessa haitalliseksi, jos palkitsemisjärjestelmät eivät tue yhteisiä tavoitteita yksilötavoitteiden sijaan. Tehoton ja väärin motivoiva palkitsemisjärjestelmä voi jopa yllyttää ennemmin tiedon piilottamiseen kuin jakamiseen (Rechberg & Syed 2013, 835).

Usein organisaation työilmapiiri myös suosii onnistumisten esiintuomista. Hiljaisen tiedon jakamisessakin korostetaan hyviä kokemuksia ja käytäntöjä, mutta Husted & Michailova (2002, 68) painottavat, että erityisesti epäonnistumisista oppiminen on erittäin arvokasta sekä yksilölle että organisaatiolle. Kuitenkin todellisuudessa yksilöt eivät vapaaehtoisesti ja avoimesti halua jakaa epäonnistumisiaan, vaikka se saattaisi ehkäistä toista työntekijää tekemästä samoja virheitä. Yksilön pelko häpeästä ja negatiivisista seuraamuksista tulevaisuuden urakehitykselle estävät yksilöä myöntämästä virheitään, jolloin riski virheiden toistumiseen kasvaa. Virheet tulisivat hyväksyä väistämättöminä tekijöinä, joista kuitenkin voidaan yhdessä oppia, jolloin työilmapiirin tulisi rakentua ajatukselle ”mitä tästä voimme oppia” sen sijaan, että ”ketä virheestä voidaan syyttää” (Husted & Michailova 2002, 69).

Tutkiessaan yksilöiden käyttäytymistä luovuuden ja tiedon jakamisen näkökulmasta erilaisissa konteksteissa Černe et al. (2014, 173) tunnistivat kaksi toisistaan poikkeavaa työilmapiiriä, jotka vaikuttavat merkittävästä yksilön päätökseen joko jakaa tietoaan tai jättää jakamatta. Työilmapiiri voi motivoida työntekijää joko suorituskykyyn perustuen (a performance climate) tai työn hallinnan kautta (a mastery climate). Suorituskykyyn perustuvassa työilmapiirissä korostuvat työntekijöiden vertailu saavutettujen tulosten perusteella, joka johtaa henkilökohtaiseen kilpailuun. Työn hallintaan painottuvassa työilmapiirissä taas painotetaan enemmän työntekijän yrittelijäisyyttä ja halua itsensä kehittämiseen kuin saatuja tuloksia. Laadukkaan yhteistyön, yhdessä oppimisen ja luottamuksellisen ilmapiirin tavoitteena onkin saavuttaa vuorovaikutuksen osapuolille vastavuoroisia hyötyjä, jolloin henkilökohtaiset tavoitteet muodostuvat yhteiseksi tavoitteeksi. Tätä tukee myös Černen et al. (2014)

suorittama tutkimus, jonka perusteella työn hallintaan panostava työilmapiiri vahvistaa vuorovaikutusta ja luottamusta, ja näin ollen vähentää tiedon jakamatta jättämistä.

### 2.3 Tietojohtamisen käytännöt

Tietojohtaminen on kehittynyt asteittain alun perin organisaation johdon päätöksenteon työkalusta koko organisaation työntekijöiden osaamisen tueksi. Tietojohtamisen avulla onkin tarkoitus tavoittaa, jakaa, luoda ja hyödyntää tietoa päätöksenteon tueksi sekä organisaatiotasolla että ihan jokaisen työntekijän päivittäisissä työtehtävissä (Walczak 2006, 331). Tietojohtamisen ei siis voidakaan enää katsoa olevan vain johdon vastuulla, vaan yhä enemmän jokaisen työntekijän on otettava vastuuta oman osaamisen kehittämisestä. Näin ollen tietojohtamisessa ei voidakaan puhua tiedon johtamisesta, vaan sellaisen yrityskulttuurin johtamisesta ja luomisesta, joka tukee ja rohkaisee tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja uuden tiedon luomiseen, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin (Walczak 2006, 330 – 331). Yrityskulttuurit tukeutuvatkin jatkuvasti enemmän työntekijöiden jaettujen ymmärrysten varaan, jolloin aktiivinen kommunikointi ja luova vuorovaikutus muokkaavat yrityskulttuuria yhä avoimempaan ja osallistavampaan suuntaan (Hong & Stähle 2005, 133). Tietoa tulisi johtaa enemmän virtana, jossa tiedon sisällön lisäksi huomiota tulisi kiinnittää asiayhteyksiin ja suhdeverkostoihin.

#### 2.3.1 Strategian merkitys

Vaikka strategian merkitys ei useinkaan organisaation päivittäisessä tekemisessä näy, tulisi organisaation liiketoimintastrategian ohjata myös tietojohtamista (Zack 1999, 125 - 126). Strategian tulisi määrittää yrityksen tämän hetkinen tilanne – mitä yritys ja henkilöstö tietävät ja tekevät juuri nyt – sekä mitä yrityksen ja henkilöstön tulee tietää ja tehdä tulevaisuudessa, jotta kilpailussa pärjätään (Zack 1999, 136). Tietojohtamisella taas strategiset tavoitteet tulisi sisällyttää työntekijän jokapäiväiseen tekemiseen. Tällöin työntekijä tiedostaisi, mitä tietoa ja osaamista hänellä täytyy olla juuri nyt ja millaista tietoa ja osaamista häneltä odotetaan tulevaisuudessa.



Organisaatiot valitsevatkin tietojohdamisen strategiat sen perusteella, minkälaista tietoa pitävät arvokkaimpana (Cabrera & Cabrera 2000, 691). Tiedon luonteesta riippumatta organisaatiolle arvokkaan tiedon luominen ja jakaminen vaativat organisaatiolta systemaattisia prosesseja tunnistaa ne tekijät, joihin organisaation johto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja toisaalta ne tekijät, jotka ovat täysin henkilöriippuvaisia. Hiljaisen tiedon jakamiseen ja jakamatta jättämiseen vaikuttavat tekijät voidaankin Connelly et al. (2014, 75) mukaan jakaa joko henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai ympäristöllisiin tekijöihin. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi luonteenpiirteet ja elämänhistorian aikana muodostuneet arvot ja asenteet, jotka taas vaikuttavat myöhemmin työyhteisössä työntekijän halukkuuteen jakaa tietoaan. Näihin tekijöihin tietojohdamisen käytännöillä ei voida valitettavasti suoraan vaikuttaa. Kuitenkin myös osaan henkilökohtaisista eli psykologisista tekijöistä sekä sosiologisiin ja organisatorisiin tekijöihin tietojohdamisen käytännöillä on merkitystä, ja oikeilla käytännöillä voidaan joko vahvistaa yksilön positiivista käyttäytymistä tai tukea negatiivista käyttäytymistä tiedon jakamista kohtaan pois. Siitä johtuen tietojohdamisen tulisikin keskittyä erityisesti henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen tiedon jakamista kohtaan (Cohen & Olsen 2015, 1179), sekä antaa tarvittavat resurssit, kuten aikaa, hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä varten.

Cao & Xiang (2013, 39) jakavat tiedon johtamisen viralliseen ja epäviralliseen, joista virallinen johtaminen käsittää organisaation rakenteet, palkitsemisjärjestelmät, työn suunnittelun ja johtajuuden. Epävirallinen tiedon johtaminen taas koostuu verkostoista, yrityskulttuurista, johtamistyyleistä ja organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta sekä johdon tuesta. Cao & Xiangin tutkimus (2013, 48) osoittaa, että sekä virallisilla että epävirallisilla tiedon johtamisen menetelmillä on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. Parhaillakaan tietojohdamisen käytännöillä ei tosin voida muuttaa yksilöiden luonteenpiirteitä tai aiemmin saatuja kokemuksia, jotka vaikuttavat osaltaan halukkuuteen jakaa tai vastaanottaa hiljaista tietoa, mutta joillakin käytännöillä organisaatio voi ohjata yksilöiden motivaatiota, sitoutuneisuutta ja loppujen lopuksi myös ainakin osittain käyttäytymistä haluamaansa suuntaan. Esimerkiksi jo aiemmin mainittua tunneälyä voidaan harjoituttaa, jolloin korkeamman tunneälyn omaavien työntekijöiden on todettu olevan sitoutuneempia organisaatioon, parempia tiimityöskentelyssä sekä myös luottavaisempia ja luotettavampia työyhteisössä

(De Geofrey & Evans 2017, 91). Näiden tekijöiden - sitoutuneisuus organisaatioon, tiimityöskentely ja luottamus - vaikutus hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle on merkittävä.

### 2.3.2 Oikeudenmukainen organisaatiokulttuuri

Vaikka osa edellä esitetyistä hiljaisen tiedon jakamista estävistä tekijöistä onkin todettu olevan puhtaasti psykologisia, löytyy myös tekijöitä, jotka ovat vahvasti riippuvaisia ympäristötekijöistä, kuten kulttuurista. Zack et al. (2009, 397) ja Walczak (2005, 330) nostavatkin erityisesti organisaatiokulttuurin ehkä merkittävimmäksi tekijäksi, joka voi edistää tai estää tietojohdamisen käytäntöjen toteuttamista. Pohjois-amerikkalaisilla tietotyöntekijöillä tehdyn tutkimuksen tutkimustulokset osoittavat myös, että oikeanlaisella kulttuurilla voidaan ehkäistä haitallista työkäyttäytymistä, kuten tiedon piilottamista (Serenko & Bontis 2016, 1215). Näin ollen avoin ja epäitsekkäs organisaatiokulttuuri yhtenä osatekijänä vähentää haitallista käyttäytymistä, jolloin tiedon piiloutumista voidaan rajoittaa (Serenko & Bontis 2016, 1216). Myös organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee luomaan sosiaalisia suhteita sekä vahvistamaan työntekijöiden välistä yhteistyötä ja tätä kautta lisäämään luottamuksellisuutta työntekijöiden välillä, voimistaa hiljaisen tiedon jakamista (Lin 2007, 422). Cao & Xiang (2013, 48 – 49) nostavatkin työntekijöiden väliset suhteet linkiksi tietojohdamisen käytäntöjen ja tiedon jakamisen välillä. Organisaatio tuleekin nähdä tapahtumapaikkana avoimelle vuorovaikutukselle ennemmin kuin pelkkänä työpaikkana, jossa suvaitaan myös epäonnistumisia oikeiden ratkaisujen löytämiseksi.

Vaikka edellä esitelty psykologinen omistajuusteoria osoittaaakin, että yksilölle henkilökohtaisesti tärkeän tiedon jakaminen on usein haastavaa, voi organisaatio toiminnallaan pystyä muuttamaan yksilön ajatusmalleja. Jos työntekijä tuntee itsensä arvokkaaksi organisaatiolle ja olonsa turvatuksi, sitoutuu hän näin tiukemmin organisaatioon ja on tällöin halukas jakamaan myös itselleen arvokasta tietoa muille organisaation työntekijöille (Serenko & Bontis 2016, 1205). Työntekijöiden kokemus heidän korvaamattomuudestaan ja mahdollisuudestaan vaikuttaa tietojohdamisen käytäntöihin vahvistaa heidän osallistumistaan tiedon jakamiseen (Rechberg & Syed 2013, 838). Organisaatiolta saatu positiivinen palaute tällaisesta odotetusta

käyttäytymisestä nostaa työntekijän itsetuntoa sekä parantaa itseluottamusta, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen voimistuu (Peng 2013, 403). Toisaalta myös organisaation johdon on pystyttävä rohkaisemaan työntekijöitään antamaan palautetta, jos he tuntevat tulleen väärin kohdelluiksi tai oikeudenmukaisuus ei ole heidän mielestään toteutunut (Lin 2007, 422). Johdon puuttuminen tällaisiin väärinkäsityksiin tai virheellisiin toimiin antaa työntekijöille signaalin heidän arvostaan organisaation arvostettuina työntekijöinä. Johdon tulisikin toimia tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan sekä osoittaa, että organisaation ja työntekijän edut ja tarpeet ovat yhtä tärkeitä (Rechberg & Syed 2013, 832; Huo et al. 2016, 893). Rechberg & Syed (2013, 835) toteavatkin, että luottamus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus koko organisaatiotasoisesti ovat tärkeitä tekijöitä, kun halutaan sitouttaa työntekijä tietoprosesseihin. Myös Huo et al. (2016, 893) korostavat erityisesti oikeudenmukaisuutta, jonka on todistettu vaikuttavat positiivisesti haluun jakaa hiljaista tietoa. Toisaalta epäoikeudenmukaisuus taas lisää yksilön motivaatiota suojella itseään, jolloin tiedon jakamatta jättäminen lisääntyy.

### 2.3.3 Oikeanlainen motivointi

Tätä näkemystä tukee myös työilmapiirin vaikutus työntekijän käyttäytymiseen. Oikealla tavalla motivoitunut työilmapiiri voimistaa tiedon jakamista, jolloin organisaation tietojohdamisella voidaan katsoa olevan vaikutusta organisaatiossa tapahtuvan hiljaisen tiedon jakamiseen (Černe et al. 2014, 186; Wang et al. 2014, 548). Erityisesti tiedon lähteen korkean motivaation hiljaisen tiedon jakamista kohtaan on todettu olevan tärkeä tekijä, kun huomioidaan tiedon jakamiseen käytetty aika ja energia sekä halu omistaa tieto yksin (Quigley et al 2007, 71). Organisaatio voi siis vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen oikeanlaisilla palkitsemisjärjestelmillä, jolloin kuitenkin on syytä huomioida, että työntekijän motivoiminen yksilötavoitteilla ei tutkimusten (Lin 2007; Serenko & Bontis 2016; Quigley et al. 2007, 74) mukaisesti vaikuta positiivisesti tiedon jakamiseen. Kuitenkin taas tiimi- tai ryhmäkohtaiset asetetut tavoitteet ja niihin liitetyt tulospalkkiot ja tunnustukset voivat kannustaa yhteistyöhön ja tätä kautta vähentää tiedon jakamatta jättämistä (Quigley et al. 2007, 74). Černen et al. (2014, 188) tutkimustulosten perusteella organisaatioiden tulisikin siirtää suorituskykyyn perustuvasta yksilötavoitteista suosivasta motivoinnista kohti työn

hallintaan pohjautuvaa motivointia, jossa yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii yhteistyötä ja ennen kaikkea hiljaisen tiedon jakamista. Organisaation tietojohdamisen tavoitteena onkin löytää sekä yksilöä henkilökohtaisesti motivoivat sekä organisaatiota strategisesti hyödyttävät tekijät, joiden varaan hiljaisen tiedon jakamista voi rakentaa. Hyvin johdettu tiedon jakaminen parantaa työntekijöiden taitoja ja tätä kautta työn laatua sekä tehostaa työprosesseja, jolloin myös organisaation tavoitteet ovat paremmin saavutettavissa (Wang et al. 2014, 548). Tiedon johtaminen ei olekaan niinkään ilmiön itsensä johtamista, vaan organisaatiossa toimivien työntekijöiden johtamista. Jotta tietoa voidaan johtaa organisaation voimavarana, organisaatiot tarvitsevatkin motivoituneen henkilöstön, joka haluaa jo itsessään kehittää uusilla ideoilla omaa työtään.

Erilaiset palkitsemisjärjestelmät voivat kuitenkin osoittautua haastaviksi, koska hiljainen tieto on ilmiönä abstrakti ja sen jakaminen perustuu hyvin pitkältä vapaaehtoisuuteen (Lin 2007, 412). Hiljaisen tiedon jakamista onkin miltei mahdotonta mitata, jollei pystytä osoittamaan, kuinka paljon hiljaista tietoa organisaation työntekijöillä ylipäättään on ja kuinka suuri osa tästä tiedosta piiloutuu. Tästä johtuen voi olla haastavaa johdon määrittää palkinnan tueksi mittarit, joilla hiljaisen tiedon jakamista pystyttäisiin mittaamaan. Tästäkin syystä organisaatiossa tulisi aika ajoin selvittää, että tapahtuuko organisaatiossa hiljaisen tiedon jakamista jättämistä ja millaisista syistä näin käy.

Vaikka erilaiset palkkiot ja bonukset tuleekin huomioida organisaation johdon mahdollisuutena motivoida henkilöstöä tiedon jakamisessa ulkoisen motivaation näkökulmasta, jo aiemmin esitelty sosiaalisen vaihdannan teoria painottaa myös sosiaalisen motivaation tekijöitä. Vaikka organisaation palkitsemisjärjestelmät tukisivatkin yhteistyötä, tiimin jäsen sitoutuu yhteistyöhön vain, jos hän tuntee saavansa vastavuoroisuutta tiedon vastaanottajalta antamalleen panokselleen (Quigley et al. 2007, 74). Tällaista käyttäytymistä ohjaa vuorovaikutuksen osapuolten yhteiset odotukset toisiaan kohtaan, ja odotukset muuttuvat todellisuudeksi vasta kun vuorovaikutusta on tapahtunut pidemmän aikaa. Positiivinen vuorovaikutus ja toiminta synnyttävät luottamusta, jolloin vuorovaikutuksen toisen osapuolen toimintaan tai sanoihin voi

tukeutua myös tulevaisuudessa (Quigley et al. 2007, 74). Näin ollen pelkästään pal-kitsemisjärjestelmiin tukeutumalla organisaatio ei voi turvata hiljaisen tiedon jaka-mista, vaan taustalla täytyy olla vuorovaikutuksen osapuolten välillä vallitseva luot-tamus (Quigley et al. 2007, 82). Luottamuksen puute nähdäänkin merkittävänä te-kijänä tiedon jakamatta jättämisessä, johon taas vaikuttaa erityisesti yksilön sitoutu-neisuus organisaatiota kohtaan.

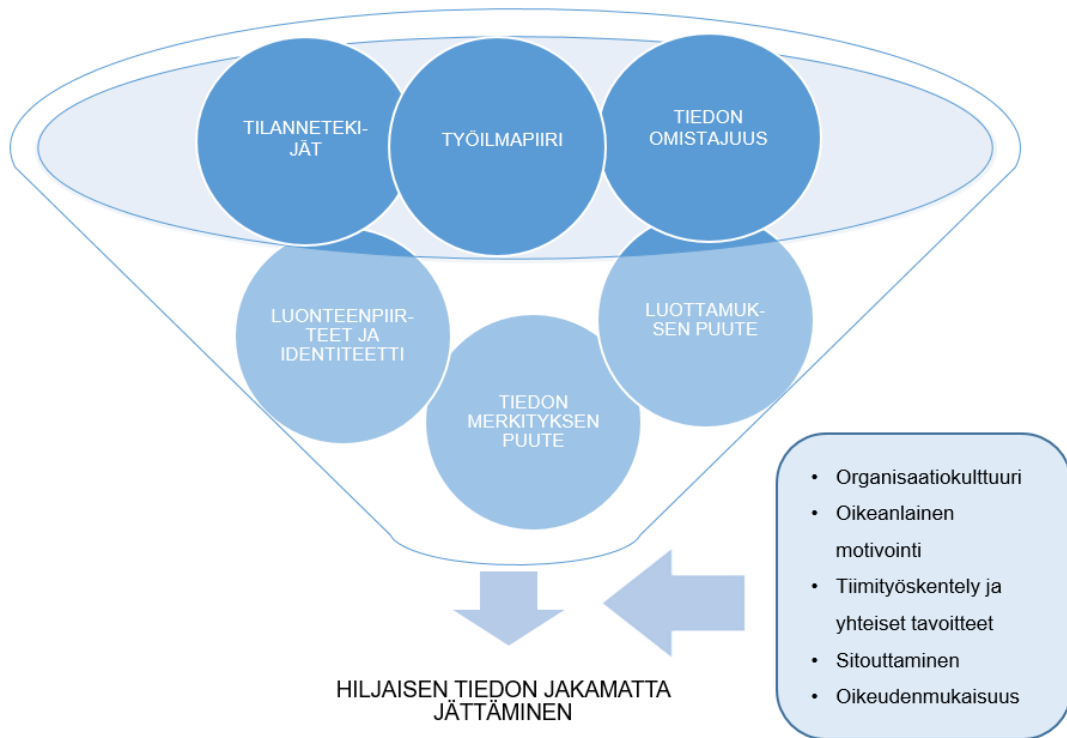
#### 2.3.4 Sitouttaminen yhteisten tavoitteiden avulla

Useat tutkimukset osoittavat, että tiedon jakamatta jättäminen tietoisesti vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Lin 2007; Serenko & Bontis 2016). Pahimmillaan hiljaisen tiedon piiloutuminen voi näin ollen olla oire jopa työntekijän aikomuksista jättää organisaatio, jolloin hänen hallussaan oleva hiljainen tieto menetetään mahdollisesti kokonaan, jos sitä ei ole onnistuttu jakamaan jo ai-kaisemmin (Serenko & Bontis 2016, 1200, 1207). Tämä on valitettavasti organisaa-tion kannalta negatiivinen kehä, koska on tutkimuksin todistettu, että työntekijän ai-komukset jättää organisaatio vaikuttavat suoraan työntekijän haluun tietoisesti sa-lata tai pantata hallussaan olevaa hiljaista tietoa (Serenko & Bontis 2016, 1216). Tietojohdamisen näkökulmasta organisaation pitäisikin johtamiskäytännöillään pyr-kiä sitouttamaan työntekijät vahvasti organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja tätä kautta vahvistaa työntekijöiden positiivista ja haluttua käytöstä hiljaisen tiedon jaka-mista kohtaan. Näin ollen organisaation tietojohdamisen kannalta olisi erittäin tär-keää myös pyrkiä selvittämään tiedon salaamiseen tai panttaamiseen johtavat teki-jät, sekä muuttamaan organisaatiokulttuuria, jossa työntekijä ei tunne tarvetta tie-tonsa tietoiseen salaamiseen tai panttaamiseen muilta organisaation jäseniltä, vaan tuntee olevansa tärkeä osa kokonaisuutta ja hänen hallussaan olevaa hiljaista tietoa todellakin arvostetaan. Hiljaisen tiedon jakamatta jättämisessä tulisikin unohtaa or-ganisaatiossa vallalla olevat tietojohdamisen viralliset järjestelmät ja toimintaperiaat-teet, koska näillä ei tutkimustulosten mukaan ole vaikutusta tiedon jakamatta jättä-miseen, vaan erityisesti panostaa organisaatiokulttuurin muutokseen (Serenko & Bontis 2016, 1215). Voidaan siis todeta, että tukeutumalla enemmän epävirallisen

tietojohdamisen käytäntöihin antaa organisaatiolle paremmat työkalut vähentää hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä kuin viralliseen tietojohdamiseen tukeutuminen toisi.

#### 2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu luvussa kaksi tarkasteltujen tieteellisestä kirjallisuudesta löydettyjen hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä tukevien teorioiden ja niiden taustalla vaikuttavien tekijöiden kautta. Vaikka tiedon piilottamista esiintyy sekä kodifoidussa että hiljaisessa tiedossa, on hiljaisen tiedon esiin saaminen muuta kautta hankalampaa, koska hiljaisen tiedon henkilökohtaisuudesta johtuen esimerkiksi työyhteisössä vastaavaa hiljaista tietoa ei välttämättä löydy muilta kollegoilta. Jos tällainen hiljainen tieto on organisaation toiminnalle välttämätöntä tai tuo kilpailuetua, on se erittäin tärkeää pystyä jakamaan työyhteisössä. Tästä syystä tutkimuksen tavoitteena onkin hiljaisen tiedon jakamista estävien tekijöiden tunnistamisen lisäksi löytää keinoja ja käytäntöjä organisaation tietojohdamisen tueksi, että mahdollinen hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen voitaisiin tulevaisuudessa ehkäistä. Näitä käytäntöjä on esitelty kuvassa numero 2. yhdessä aiemmasta kirjallisuudesta löydettyjen hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla vaikuttavien tekijöiden kanssa.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteista ja tutkittavan ilmiön luonteesta johtuen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi valikoitui tapaustutkimus huomioiden tutkittava ilmiö sekä tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto. Tarkemmin tutkimusmenetelmän valintaa avataan seuraavassa alaluvussa, jonka jälkeisessä alaluvussa käydään läpi aineiston hankintaa henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla. Aineiston analysointia pohditaan alaluvussa numero 3.3 ja tämän luvun viimeisessä alaluvussa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Koska tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on ymmärtää tekijöiden merkitys yksilön henkilökohtaiselle käyttäytymiselle hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä kohtaan, valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusongelman luonteesta johtuen laadullisella tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan ja tulkitsemaan niitä havaintoja tutkimusjoukosta kerätystä aineistosta, joilla oletettiin olevan eniten merkitystä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus keskittyykin käyttäytymisen merkityksen ja kontekstin tarkasteluun (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27; Metsämuuronen 2011, 92). Tämä korostuu tutkimuksessa erityisesti haastateltavien haastamisessa pohtimaan sekä omaa että muiden työyhteisön jäsenten käyttäytymistä ja arvioimaan siihen johtavia tekijöitä.

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkittavaa ilmiötä pystyttiin paremmin ymmärtämään samassa kontekstissa toimivien ihmisten keskuudessa. Kohdejoukon valintaan vaikutti myös oletus, että valitulla kohdejoukolla on ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin ilmiö itsessään ei ole haastateltaville vieras. Yleisesti hiljaisen tiedon oletettiin myös vaikuttavan olennaisesti kohdejoukon jokapäiväiseen työskentelyyn, jolloin hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen haastaisi hyvin henkilökohtaisella tavalla jokapäiväisten työtehtävien onnistumisen. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaankin todellisen elämän kuvaamista, jossa tiedon keruun instrumenttina korostuu tarkoituksenmukaisesti valituista ihmisistä muodostuva kohdejoukko (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161 – 164). Kuitenkin



vaikka kohdejoukoksi valittiin saman organisaation sisällä toimiva tiimi, täytyy jokainen haastateltava nähdä yksilönä, jolla on omat näkemykset yhteisestä kontekstista huolimatta. Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin erittelemään ainutlaatuisia tapauksia, joiden tulkitsemiseen vaikuttavat niihin osallistuvien ihmisten antamat merkitykset tutkittavalle ilmiölle sekä näkökulma, josta tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31; Eskola & Suoranta 1998, 13). Vaikka yhtenä osatekijänä laadullisella tutkimuksella haetaan ilmiön kausaalista selittämistä eli Metsämuurosen (2011, 92) mukaisesti syy-seuraussuhteiden tiedostamista, tulee tutkimuksessa näin ollen huomioida myös ilmiön tulkinallinen puoli. Hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen vaikuttavat eri tekijät erityisesti yksilöstä, yksilön kokemusmaailmasta ja kontekstista riippuen, joten ilmiötä ei voida asettaa suoranaisesti lainalaisuuksien piiriin, vaan ne on nähtävä ainutlaatuisina tapauksina ajasta ja kontekstista riippuen.

Tutkielman tiedonhankinnan strategiana hyödynnettiin tapaustutkimusta, koska tutkimuskohde koostui yhdestä tapauksesta eli harkinnanvaraisesta näytteestä - yhden organisaation sisällä toimivasta tiimistä. Näin ollen tutkittavaa tapausta pystyttiin tarkastella yhden kokonaisuuden sisällä. Koska hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistaa ainoastaan henkilöiden välinen vuorovaikutus, on hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä hyödyllisintä tutkia kontekstissa, jossa vuorovaikutusta oletetaan erityisesti tapahtuvan. Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin saada esiin intensiivistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa vaikuttavista tapauksista (Hirsjärvi et al. 2009, 134). Tällöin tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisemmin hyödyntämällä kerättyä yksityiskohtaista ja monipuolista aineistoa (Metsämuuronen 2011, 95). Vaikka haastatteluaineisto koostui jokaisen haastateltavan henkilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista tutkittavasta ilmiöstä, pyrittiin aineiston analyysissä löytämään haastateltavien yhtenäisiä näkemyksiä. Näin ollen aineiston tulkitsemisen kautta voitiin luoda osittaista yleistettävyyttä, vaikka suoraan tuloksia ei voidakaan siirtää kontekstin ulkopuolelle. Yleistettävyyden kriteerissä korostuukin erityisesti aineiston analysointi ja haastateltavien valinta (Eskola & Suoranta 1998, 49). Haastateltavien tulisi olla mahdollista kokea maailma samalla tavalla, heidän täytyisi ymmärtää tutkittava ilmiö jo entuudestaan sekä heidän oletetaan olevan kiinnostuneita tutkittavasta ilmiöstä. Nämä asiat huomioiden

tapaustutkimukseen valittu kohdejoukko täyttäisi myös tutkimuksen yleistettävyyden kriteerit.

### 3.2 Aineiston hankinta

Tutkimukseen valittiin finanssitoimialalla toimivasta organisaatiosta yksi hierarkkisesti määritelty tiimi, joka käsitti kaikkiaan 20 työntekijää. Kuitenkin tiimin suuren koon ja erilaisten työtehtävien vuoksi ei ollut tutkimuksen kannalta merkityksellistä haastatella kaikkia tiimin jäseniä, vaan haastateltavat valittiin päätoimisen tekemisen mukaan. Haastateltavista kolme henkilöä toimi tiimissä esimiesasemassa ja muiden haastateltavien toimenkuva koostui pääosin yritysrahoituksesta. Tutkimuksen kohdejoukko muodostui näin ollen 14 haastateltavasta, joiden työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa vaihteli muutamasta vuodesta 30 vuoteen ja työntekijät oli tiimin sisällä jaettu yritysneuvojiin ja asiakasvastaaviin eriävistä tehtävänimikkeistä huolimatta. Pääsääntöisesti pidemmän kokemuksen omaavat työntekijät olivat asiakasvastaavia ja uraansa aloittelevat työntekijät yritysneuvoja. Tutkimuksen kannalta merkittävät taustatiedot on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 1.) huomioiden kuitenkin haastateltavien anonymiteetin suojaaminen. Näin ollen tarkkoja tehtävänimikkeitä tai asemaa ei taustatiedoissa esitetä, vaan haastateltavat on työkokemuksen lisäksi taulukoitu tiimin sisäisen jaottelun mukaisesti kuulumaan joko yritysneuvojiin tai asiakasvastaaviin.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

<b>Haastateltava:</b>	<b>Rooli:</b>	<b>Työsuhteen kesto:</b>
Haastateltava nro 1.	Asiakasvastaava	16 - 20 vuotta
Haastateltava nro 2.	Asiakasvastaava	yli 20 vuotta
Haastateltava nro 3.	Asiakasvastaava	6 - 10 vuotta
Haastateltava nro 4.	Yritysneuvoja	1 - 5 vuotta
Haastateltava nro 5.	Yritysneuvoja	11 - 15 vuotta
Haastateltava nro 6.	Asiakasvastaava	6 - 10 vuotta
Haastateltava nro 7.	Asiakasvastaava	yli 20 vuotta

Haastateltava nro 8.	Yritysneuvoja	1 - 5 vuotta
Haastateltava nro 9.	Asiakasvastaava	1 - 5 vuotta
Haastateltava nro 10.	Asiakasvastaava	11 - 15 vuotta
Haastateltava nro 11.	Asiakasvastaava	yli 20 vuotta
Haastateltava nro 12.	Yritysneuvoja	1 - 5 vuotta
Haastateltava nro 13.	Yritysneuvoja	yli 20 vuotta
Haastateltava nro 14.	Yritysneuvoja	6 - 10 vuotta

Koska hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen koetaan yleisesti ei-toivottavana käytäytymisenä työyhteisössä, päädyttiin pitämään kohdeorganisaatio sekä haastateltavat anonyymeinä. Näin ollen haastateltavien tunnistettavuus pystyttiin salaamaan ja mahdolliset henkilökohtaiset haittavaikutukset sulkemaan pois, jolloin tutkimukseen osallistuminen ei aiheuttanut vahinkoa organisaatiolle tai haastateltaville. Tutkimukseen osallistuminen oli myös vapaaehtoista, ja sähköpostitse lähetettävissä haastattelukutsuissa oli myös pääpiirteittäin käyty läpi tutkittava ilmiö sekä kysymysrunгон teemat. Haastattelukutsuja ei kuitenkaan lähetetty kaikille haastateltaville kerralla, vaan heti tutkimuksen alusta lähtien otettiin huomioon aineiston kylläntymisen mahdollisuus. Kuitenkin haastattelujen edetessä huomattiin, että jokaisen haastateltavan näkemys tutkittavasta ilmiöstä oli ilmiön ymmärtämiseksi välttämätöntä, ja tästä syystä kaikki, joiden toimenkuva pääsääntöisesti muodostui yritysrahoituksesta, haastateltiin. Myöskään varsinaisia kysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen, ettei haastateltaville tulisi kiusausta etsiä vastauksia etukäteen esimerkiksi aiemmasta kirjallisuudesta.

Koska hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen on hyvin henkilökohtaista ja tekijät jakamatta jättämisen taustalla hyvin pitkälti psykologisesti koettu, katsottiin tutkimuksen kannalta välttämättömäksi kerätä empiirinen aineisto henkilökohtaisilla yksilöhaastatteluilla. Joidenkin tutkijoiden mielestä tosin vaikeiden ja arkojen aiheiden tutkiminen onnistuisi paremmin kyselyitä hyödyntämällä, koska tällöin tutkittavan henkilöllisyys jäisi kokonaan anonyymiksi ja halukkuus vastata vaikeisiin aiheisiin voisi nousta (Hirsjärvi et al. 2009, 206). Haastattelun etuna voidaan kuitenkin pitää ihmisen korostamista subjektina tutkimustilanteessa, jolloin haastateltavalle annetaan mahdollisuus aktiivisesti luoda omia merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi

& Hurme 2001, 35). Tämän lisäksi yksilöhaastatteluihin päädyttiin, koska tutkija on omalla työhistoriallaan luonut luottamuksellisia suhteita haastateltaviin henkilöihin. Tällä luottamuksella uskottiin olevan vaikutusta haastateltavien uskallukselle tuoda esiin myös mahdollisia negatiivisia tekijöitä omasta käyttäytymisestään. Tutkittavan ilmiön negatiivisesta sävystä johtuen yksilöhaastatteluilla pystyttiin myös tarvittaessa täsmentämään haastateltavien vastauksia esimerkiksi kuvaavia esimerkkejä pyytäen. Haastattelun etuna esimerkiksi kyselyyn verrattuna voidaan myös pitää haastattelukysymysten järjestyksen vaihtamista kesken haastattelun, jos haastattelun luonteva jatkumo sitä vaatii (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36).

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tutkimushaastattelun muodoksi, jolloin kaikille haastateltaville voitiin esittää kysymyksiä samoilta teema-alueilta. Kuitenkin vastauksia ei haluttu sitoa ilmiön henkilökohtaisuudesta johtuen jo laadittuihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltaville annettiin näin vapaus muodostaa omat merkityksensä ilmiöstä. Kysymysrunгон laadintaan hyödynnettiin kuitenkin teemahaastattelun mallia, jolloin haastattelua voitiin teemoittain tarvittaessa ohjailla. Teemahaastattelussa oleellisinta onkin, että haastattelu rakentuu valittujen teemojen ympärille, jolloin yksityiskohtaisia kysymyksiä ei tarvita (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Näin haastateltavien omat näkemykset saadaan paremmin esille, ja toisaalta tutkijan osuutta vastauksien muodostamiseen voidaan vähentää. Myös kysymysjärjestyksellä on merkitystä. Haastattelu tulisi aloittaa helpoilla ja laajoilla avauskysymyksillä yleisistä asioista ja siirtyä siitä sitten edelleen vaativimpiin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 106). Tällaisella kysymysrakenteella haastateltavalle muodostuu tunne, että hän osaa vastata kysymyksiin ja halukkuus vastata myöhemmin esitettäviin haastavampiin kysymyksiin vahvistuu. Tätä rakennetta kysymysrunkoa laadittaessa myös hyödynnettiin, jolloin kaikista vaikeimmiksi ja henkilökohtaisimmiksi aiheiksi koetut teemat jätettiin haastattelussa viimeisiksi. Viimeisenä haastattelussa vielä pyydettiin vapaamuotoisesti kertomaan aiheeseen liittyen, jos haastateltavalla olisi siihen jotain lisättävää.

Haastattelut aloitettiin toukokuun lopussa ja viimeinen haastattelu pidettiin heinäkuun puolessa välissä. Haastattelut tapahtuivat pääsääntöisesti organisaation häi-

riöttömässä neuvottelutilassa. Tosin kaksi haastattelua suoritettiin yksityisissä työhuoneissa ja yksi haastattelu organisaation yleisessä ruokalassa. Paikasta riippumatta haastattelutilanteissa olivat kuitenkin läsnä vain haastattelija ja haastateltava. Haastattelun alussa myös painotettiin vielä aineiston käsittelyä anonyymisti sekä ehdotettiin mahdollisuutta lukea tutkimuksen empiirinen osuus ennen sen lopullista julkaisemista mahdollisia väärinymmärryksiä poissulkien. Haastattelut nauhoitettiin erillisellä digitaalisella nauhurilla ja jokainen haastattelu litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen sanatarkasti. Näin ollen edellisissä haastatteluissa selkeästi esiin nouseviin teemoihin pystyttiin jo seuraavissa haastatteluissa erityisesti kiinnittämään huomiota mahdollisilla tarkentavilla lisäkysymyksillä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 22 minuutista 66 minuuttiin ja kaikkien haastattelujen pituuden keskiarvo oli noin 42 minuuttia.

### 3.3 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä eli abduktiivista päättelyä hyödyntäen, jolloin aineistoa ei suoraan suhteuteta teoriaan, vaikka yhteys teorian ja aineiston välillä onkin löydettävissä. Tällöin teoria toimii pohjana analyysin tekemisessä ja käsitteiden määrittämisessä, jolloin aineistosta tehtyjen tulkintojen tueksi saadaan teoriasta vahvistusta tai selityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.) Abduktiivinen päättely myös mahdollistaa aineiston perusteella tehtyjen tulkintojen erilaisuuden suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Aineisto analysoitiinkin ensimmäisen kerran jo heti litteroinnin yhteydessä, jolloin jokaisen haastattelun jälkeen pystyttiin löytämään aineistosta esiin nousevia teemoja peilaten analyysin pohjana toimivaan teoriaan. Sisällönanalyysin tarkoituksena onkin tuoda aineistoa tiivistämällä esiin eroja ja yhtäläisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tällöin tutkittavana aineistona käyvät esimerkiksi teemahaastattelut, joiden tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä eli hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä.

14 haastattelusta muodostui litteroitua aineistoa yhteensä 94 A4-sivua, rivivälillä 1, fontilla Arial ja fonttikoolla 11. Aineisto litteroitiin Wordiin, jossa aineistoa käsiteltiin ensin useampaan kertaan lukemalla se huolellisesti läpi ja merkitsemällä huomau-

tuksin ja värikoodein aineistosta esiin nousevia tutkijasta mielenkiintoisia ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi tärkeitä asioita. Näin aineistoa uudelleen teemoittamalla aineisto pystyttiin hajottamaan, ja aineistosta poimimaan edelleen Exceliin jatkoanalysointia varten ne haastateltavien näkemykset, joiden avulla aineistosta pystyttiin esiin nostamaan joko kokonaan uusia teemoja tai vahvistamaan niitä teemoja, joita teoreettisessa viitekehyksessä jo käsiteltiin aiemman kirjallisuuden perusteella. Luotettavien ja ymmärrettävien johtopäätösten tekeminen vaatiikin aineiston hajottamista osiin, että aineistoa voidaan käsitteellistää ja jälleen koota uudestaan yhtenäisen informaation esiin saamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tämän vuoksi aineiston analyysin etenemisessä hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) kuvausta yleisen laadullisen analyysin toteuttamisesta, joka etenee vaihe vaiheelta. Analysointi lähtee liikkeelle päätöksestä, että mikä aineistossa kiinnostaa. Seuraavaksi aineisto käydään läpi ja erotellaan sekä merkitään vain ne aineiston osat, jotka tätä kiinnostusta tukee. Aineisto luokitellaan esimerkiksi teemoittain ja lopulta näistä esiin nousevista teemoista laaditaan yhteenveto.

### 3.4 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Vaikka tutkimuksen tavoitteena luotettavuuden näkökulmasta olikin virheiden välttäminen, tulee kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin huomioida aineiston tulkinnan monimuotoisuus ja syvällisyys. Koskinen et al. (2005, 72 – 73) painottavatkin kahden eri näkökulman korostamista tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Faktanäkökulmasta luotettavassa tutkimuksessa on tutkimuksen kohde onnistuttu kuvaamaan ja selittämään niin tarkasti, että virheiden mahdollisuus minimoituu. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa nousee esiin myös näytenäkökulma, jossa painottuvat aineiston tulkinnan rikkaus – täydellistä tulkintaa ei voida luvata, mutta hyvillä perusteluilla pystytään tarjoamaan lukijalle ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Nämä molemmat näkökulmat huomioiden tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusprosessi kokonaisuutena on kuvattu mahdollisimman selkeästi sekä jokainen tutkimuksen vaihe on selostettu tarvittavan yksityiskohtaisesti. Aineistosta analyysin avulla tehtyjen tulkintojen eli tutkimustulosten oikeellisuuden varmistamisena hyödynnettiin aineistosta poimittuja suoria lainauksia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabeliuden ja validiuden käsitteitä ei voida täysin toteuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Kuitenkin niiden olemassaolo on syytä tunnistaa osana tieteellistä tutkimusta. Reliabeliuden mittarina voidaan pitää sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä joko kahdella eri tutkimuksella, kahden eri tutkijan näkökulmasta tai kahdella toisistaan poikkeavalla tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Kuitenkin erityisesti henkilöiden käyttäytymistä ja siitä tehtyjen tulkintojen voidaan katsoa muuttuvan ajassa ja eri kontekstissa, jolloin jo hetkessä muuttuneet olosuhteet eivät enää anna samaa lopputulosta, vaikka tutkimus toistettaisiin vastaavanlaisena kuin ensimmäinen. Koska tällainen vaatimus havaintojen toistettavuudesta katsotaankin kuitenkin tutkimuksen kulmakiveksi, tulisi tutkijan antaa koko tutkimusprosessistaan kohta kohdalta tarkka kuvaus, jolloin tutkimuksen lukija ymmärtää miten aineisto on kerätty ja kuinka tulkintoihin on päädytty (Koskinen et al. 2005, 258).

Tutkimuksen reliabelius huomioiden on tutkimuksen jokainen tutkimusvaihe kuvattu tarkasti sekä määritelty ja perusteltu tutkimuksen tavoitteiden kannalta parhaimmat tutkimusmenetelmät. Myös tutkimukseen valitulta kohdejoukolta haastatelluin kerätty aineisto on käsitelty riittävällä tarkkuudella, jotta tutkijan omien tulkintojen suhde aineistoon voitaisiin tarvittaessa todeta. Aineistoa tulkittaessa täytyy kuitenkin huomioida tutkijan vaikutus haastattelutilanteessa, koska haastattelujen tulokseen vaikuttaa aina haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189; Eskola & Suoranta 1998, 63). Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tarkoituksena suosia luonnollisissa olosuhteissa tapahtuvia aineistoja, jolloin tutkijan aktiivinen rooli aineiston keräämisessä tulisi pysyä minimissään (Koskinen et al. 2005, 32).

Tutkimuksen validiutta arvioitaessa tulee tarkastella tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä vastata niihin tavoitteisiin, joihin mittauksella tavoitellaan (Hirsjärvi et al. 2009, 231). Validissa tutkimuksessa tutkijan on osoitettava, että saadut tulokset perustuvat täysin kerättyyn aineistoon, eikä tulosten pohjana ole käytetty vääriä haastattelulausumia tai harhaanjohtavia kysymyksiä (Koskinen et al. 2005, 254). Tämä täytyi erityisesti myös haastattelijana toimivan tutkijan huomioida, koska haastateltavat olivat jo entuudestaan tutkijalle tuttuja aiemman työhistorian

vuoksi. Tutkijan omat oletukset tai ennakkoasenteet tutkittavaa ilmiötä kohtaan pyrittiin rajaamaan pois mahdollisimman vähäisellä vuorovaikutuksella haastattelutilanteissa, jotta tutkija ei johdattelisi haastateltavia antamaan vääriä lausumia. Tutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnettiin tarkkaan harkittuja avoimia kysymyksiä. Kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla, mutta haastattelutilanteisiin valmistauduttiin myös pohtimalla käsitteiden tarkentamisen tarpeellisuutta. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymykset oli laadittu teemoittain, mutta kysymysten järjestystä voitiin luontevasti vaihdella haastattelun etenemisen mukaisesti ja joissain haastatteluissa ei kaikkia kysymyksiä edes käyty läpi, koska haastateltavien vastaukset käsittivät kaikki teemat ilman kysymyksiäkin. Jokainen haastattelu litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen, jolloin myös olosuhteet aineiston keräämisestä pystyttiin kuvaamaan totuudenmukaisesti. Myös poikkeavat tilanteet tai häiriötekijät kirjattiin ylös, jolloin virhetulkinnat haastatteluista voitiin minimoida. Haastatteluaineiston totuudenmukaisuuden varmistamiseksi tutkimustulokset myös hyväksyttiin haastateltavilla ennen työn loppuunsaattamista. Näin ollen saatiin vielä varmuus hyödyntää työssä sitaatein esiin nostettu haastatteluaineisto.



## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vahvimmin vaikuttavat työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Vaikka tutkimus toteutetaan tapaus-tutkimuksena yhden finanssitoimialalla toimivan organisaation sisällä, tavoitellaan tutkimustuloksilla myös laajemman ymmärryksen lisäämistä hiljaisen tiedon arvostusta kohtaan ja toisaalta tunnistamaan myös hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen. Jos tekijät hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla pystytään löytämään, voidaan aiemman tieteellisen kirjallisuuden perusteella jakamatta jättämistä ehkäistä ainakin osittain tietojohdamisen käytännöillä. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksena on myös ymmärtää organisaation ja sen hyödyntämien tietojohdamisen käytäntöjen merkitys työntekijöiden halukkuuteen ja mahdollisuuteen jakaa hiljaista tietoa.

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin kerätyn aineiston analysoinnin avulla aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta hyödyntäen niitä tutkimustuloksia, joiden avulla tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan. Ensin luvun alussa pohditaan haastateltavien antamia näkemyksiä kokemistaan tilanteista, joissa mahdollista hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä on tapahtunut. Tämän jälkeen aineistoa teemoittain analysoiden nostetaan esiin niitä tekijöitä ja näkemyksiä, joita haastateltavat toivat esiin liittyen hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Viimeisenä tutkimustuloksissa esitellään vielä haastateltavien näkemyksiä tietojohdamisen näkökulmasta, kuinka hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voitaisiin tulevaisuudessa vähentää ja millaisilla toimenpiteillä jokainen työntekijä itse voisi jakamatta jättämistä estää.

Analysoinnin yhteyteen on poimittu litteroidusta aineistosta niitä suoria lainauksia, joilla voidaan vahvistaa tutkijan aineistosta tekemiä havaintoja ja päätelmiä. Suorat lainaukset näkyvät tekstissä kursivoidulla tekstityypillä. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi lainauksissa ei ole käytetty lähdemerkintöjä ja murre sanat on muutettu kirjakiellelle.

#### 4.1 Miten ja miksi hiljaista tietoa jätetään jakamatta?

Koska tämän tutkimuksen päätavoite oli löytää ja ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen hiljaisen tiedon jakamatta jättämisestä kohtaan, tuli tutkijan ensimmäisenä selvittää, kuinka haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon ja sen merkityksen haastateltavien jokapäiväisessä työssä. Haastattelujen alussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin työsuhteen pituutta ja asemaa kohdeorganisaatiossa. Pidemmän työuran tehneet työntekijät kokivat olevansa jo saamiensa kokemusten takia enemmän tiedon lähteen roolissa, kun taas vähemmän kokemusta omaavat työntekijät tunsivat itsensä hiljaisen tiedon vastaanottajina. Työuran pituudesta huolimatta lähes kaikki haastateltavat pitivät hiljaisen tiedon merkitystä erittäin suurena, ja pitkänkin työkokemuksen omaavat haastateltavat pitivät muilla olevaa hiljaista tietoa arvokkaana myös omien työtehtäviensä suorittamisen kannalta.

Vaikka haastateltavilla itsellään ja muilla organisaation työntekijöillä oleva hiljainen tieto koettiin arvokkaaksi, ei kukaan haastateltavista ole mielestään kokenut tilanteita, joissa ei olisi jostain syystä halunnut omasta tahdostaan jakaa omaa hiljaista tietoaan. Tosin hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen koetaan yleisesti haitalliseksi käyttäytymiseksi työyhteisöissä, joten tällaisen käyttäytymisen tunnustaminen haastattelutilanteessa voitiin kokea epämiellyttäväksi.

*”En ainakaan tunnusta sitä vapaaehtoisesti, mutta voihan se olla, että tiedostamatta näin olen tehnyt.”*

*”Tunnistan kyllä, että semmoisia ajatuksia on joskus ollut, että mietin, että kannattaako minun tätä kertoa.”*

On hyvin tunnistettu fakta yritysetiikan kirjallisuudessa, että työntekijä aliarvioi oman käyttäytymisensä hiljaisen tiedon piilottajana ja toisaalta liioittelee muiden työntekijöiden käyttäytymistä tiedon piilottamisen suhteen (Serenko & Bontis 2016, 1214). Tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa, jossa haastateltavat kokivat, etteivät ole ainakaan tietoisesti koskaan hiljaista tietoa piilottaneet muilta työntekijöiltä. Kuitenkin toisinpäin ilmiötä tarkasteltaessa osa haastateltavista oli kokenut tilanteita, joissa eivät ole saaneet hiljaista tietoa muilta työntekijöiltä sitä tarvitessaan.

*"Onhan niitäkin tilanteita, että kun pyytää apua niin ei auteta."*

Tai vaikka haastateltavat ovat vastauksen saaneet, niin vastaus ei ole ollut riittävä tai vastauksen saaminen on arvoonsa nähden vaatinut haastateltavan mielestä liikaa vaivaa. Connelly ja Zweig (2015, 480) painottavat, että tiedon tietoinen piilottaminen näyttäytykin haluttomuutena antaa suoria ja korrekkeja vastauksia tai tietämättömyyden teeskentelyä.

*"Ei ole yksi eikä kaksi kertaa, että kun olet saanut jostain revittyä sen tiedon. Ja sitten kun se tieto on sinulla kädessä, niin sinä mietit, että mikä hitto tässäkin nyt oli, ettei tätä voinut kertoa."*

*"Ja sitten jos osaat sitä justiin kysyä sitä asiaa, niin sitten se tulee esiin."*

*"Että jos menee kysymään sellaiselta, keneltä jo melkein tietää, että mieluummin kysyisin joltain muulta, niin sinä saatat saada kyllä vastauksen, mutta se ei liity siihen kysymykseen millään tavalla. Että luentoja tulee kyllä, mutta ihan vastauksia ei välttämättä."*

*"Sellaisiakin on, että kun kysyt joltain, niin vastaus tulee kuin apteekin hyllyltä, mutta se tulee jostain ja syvältä. Että se ei ihan mennytkään se asia niin, että... vastataan, vaikkei tiedetäkään."*

*"Ja osalla on varmaan sitä minun mielestä, että on kauhean vaikea sanoa, että jos joku haluaisi minulta hiljaista tietoa, niin minun pitäisikin todeta, että minulla ei selaista hiljaista tietoa ole."*

Toisaalta tietämättömyyden teeskentely voi johtua tiedon lähteen omasta epävarmuudesta tiedon oikeellisuudesta. Väärillä tiedoilla harhaanjohtaminen voi vaikuttaa luottamuksellisen suhteen rakentumiseen, joten tiedon lähteen on punnittava riskit, jos hänen antama tieto osoittautuikin myöhemmin virheelliseksi. Vaikka tämä siis tiedon lähteen kannalta on perusteltavissa myös tiedon vastaanottajan hyväksi, ei tiedon vastaanottaja välttämättä tällaista käyttäytymistä koe niin.

*"Ja minä olen miettinyt, että onko osalla semmoista, että epävarmuutta omasta itsestään ja omasta osaamisestaan, on helpompi torjua."*

*"En ole luottanut siihen omaan kokemukseen vielä. En ole sen takia halunnut antaa väärää tietoa, vaikka se sitten olisikin ollut oikea vastaus."*

*"(...) joissain asioissa minä olen ehkä tiennyt tavallaan, mutta sitten minä en kuitenkaan ole ollut varma. Tavallaan minä olen sitten jättänyt sen siihen varaan, että kysypä joltakin."*

Yksi haastateltava koki jopa, että on nähnyt tiedon lähteen toimivan tietyllä tavalla, mutta neuvoa kysyttäessä tiedon vastaanottaja ei ole vastausta saanut. On kuitenkin helpompi kantaa vastuuta omasta tekemisestään kuin neuvoa toista työntekijää tekemää samoin, jos on epävarma tavoistaan tehdä töitä.

*"(...) hän on tehnyt sen kuitenkin aina tietyllä tavalla, mutta hän ei halua minulle tavaltaan alkaa neuvomaan sitä... kenties siksi, että hän ei ole varma, tekeekö sen oikein."*

Ja nousi haastatteluaineistosta toki esiin myös **luonteenpiirteiden vaikutus** erityisesti tiedon lähteen osalta. Tietynlaisten luonteenpiirteiden ja tunneälyn merkitys erityisesti vuorovaikutuksen rakentumisessa vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiseen.

*"Varmaan se on persoonastakin kiinni, että kuka sitä [hiljaisen tiedon jakamista] tekee ja kuka ei."*

*"Ja luonne enemmän, että haluaako jakaa."*

Osa haastateltavista koki, että **organisaation asettamat toimenkuvat** aiheuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä.

*"(...) joku käynyt kysymässä tietoa tai asioista, kun kuitenkin osaamista on ja sitten on vastattu suoraan, että ei kuulu enää rooliin."*

*"(...) toinen totesi toiselle, kun toinen pyysi apua, että kun sinä tällaista olet tehnyt, niin joo ei kuulu minulle. Että tee vain ihan itse."*

Toimenkuvien tarkoitus on osaltaan ohjata motivoitunutta käytöstä, mutta hiljaisen tiedon kannalta niiden taakse ei saisi pystyä piiloutumaan. Toimenkuvat ja niihin liitetyt tavoitteet vaikuttavatkin ulkoisen motivaation näkökulmasta vahvasti yksilön käyttäytymiseen, mutta hiljaisen tiedon jakamisen kannalta huomiota tulisi kiinnittää myös sisäisen motivaation tiedostamiseen ja sen hyödyntämiseen osana organisaation palkitsemisjärjestelmää. Haastateltavien näkemyksiä toimenkuvien ja hiljaisen tiedon palkitsemisen merkityksestä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Yhtenä merkittävimpänä tekijänä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle haastateltavat kokivat ajan puutteen. **Kiire ja henkilökohtaiset tavoitteet** aiheuttavat painetta priorisoida tekemistä, jolloin toisen pyytämään tietoon vastataan vasta kun oma aikataulu sen sallii.

*"(...) sinulla on kiire, sinun pitää tehdä se joku asia asiakkaalle, olla valmiina tänään vaikka siihen ja siihen mennessä, kun sillä toisella on tarve vaikka juuri silloin käydä keskustelu. Et sinä välttämättä pysty."*

*"Kiireessä vaan ei koe sitä toisen asiaa niin tärkeänä, että viitsisi yhtään pysähtyä siihen."*

Haastateltavien mielestä kiireen tunne myös pakottaa keskittymään vain olennaiseen, jolloin ydinasian ympärillä oleva muu kontekstiin liittyvä arvokaskin hiljainen tieto jää jakamatta. Usein kuitenkin juuri hiljainen tieto muodostuu kokonaisuudesta, jolloin tiedon lähteen hiljaisen tiedon täysimääräinen hyödyntäminen vaatisi pidempää vuorovaikutusta kuin organisaation resurssit sitä mahdollistaa.

*"Kun menet kysymään jotain, niin sitten kysyt vain sitä yhtä asiaa ehkä just. Kun ei halua häiritä, kun se tavallaan on häneltä pois. Kaikki on kiireisiä, niin ei voi mennä päiväksi kyselemään, että miten sinä tämän tekisit ja miten tämän."*

*"Ja sittenhän siinä on sekin aina, että kun kaikilla on kiire ja hoidetaan vain se pakollinen asia."*

*"Se kiire tekee senkin, että vaikka se hiljainen tieto siirtyisikin, niin se siirtyy tosi pieninä sirpaleina."*

Joidenkin haastateltavien näkemyksistä voidaan suoraan päätellä, että tehdyt muutokset organisaatiossa ovat aiheuttaneet työntekijöille tunteen kiireestä, jolloin syylisiä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle voisi heidän mukaan etsiä organisaatiosta.

*"Se on monesti, kun meillä on niin helkutin kiire ja meitä on yhä vähempi täällä, niin kaikki menee hevosen laput silmillä ja tekee sitä omaa duunia."*

*"Meitä on liian vähän jo monessa tiimissä, kun mennään niin veitsen kärjellä, niin ihan ymmärrettävää, että ihmisen aika menee, että ehtii vain sammuttamaan tulipaloja eikä mitään muuta."*

Kiireen ja jatkuvan muutoksen koetaan myös osaltaan vaikuttavat itseluottamukseen. **Epävarmuus omasta osaamisestaan** taas vaikuttaa negatiivisesti halun jakaa hiljaista tietoa, kuten jo aiemman kirjallisuuden perusteella on todettu.

*"Kiire tappaa sen hiljaisen tiedon, ja just tuo jatkuva muutos. Sinä ehkä itse rupeat kokemaan sitä, että jatkuvaa muutosta tulee, niin kuormitat myös itseäsi, että osaanko minä enää yhtään mitään."*

Vaikka tiedon lähteen kiire olisi todellista ja organisaation asettamista vajavaisista resursseista johtuvaa, voi tiedon vastaanottaja valitettavasti kokea tiedon lähteen jatkuvan kiireen haitallisena myös odotuksille tulevaisuuden vuorovaikutuksesta. Näin ollen negatiivinen kokemus kiireen keskellä vaikuttaa valitettavasti myös tulevaisuuden vuorovaikutustilanteisiin.

*"On varmaan sellaisia, kenellä on useimmiten hirveä kiire, niin ”en ehdi nyt, ei pysty, kysy jotain muulta, en voi”, niin se on vähän sellainen, että en tule kyllä sinulta enää jatkossakaan kysymään."*

Toisaalta kaikki haastateltavat eivät ymmärtäneet kiirettä syyksi olla jakamatta hiljaista tietoa.

*"Ymmärrän tavallaan senkin, että joo on omat työt, mutta kyllä se aika jostain pitää löytyä."*

Ainahan hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen ei ole tiedon lähteestä johtuvaa, vaan hiljaisen tiedon jakaminen lähtee yleensä liikenteeseen tiedon vastaanottajan ilmaisemasta tiedon tarpeesta. Jos tiedon vastaanottaja ei tunnista tietoauskkoa itsellään tai aktiivisesti toimi uuden tiedon löytämiseksi, ei tiedon lähdekään voi ongelmaan reagoida.

*"Minä tiedän, että osa kokee sen, että jos kysyy, niin sinä olet tyhmä. Tai sinä osoitat, ettet ole ammattitaitoinen, kun sinä kysyt."*

Vaikka pääsääntöisesti haastateltavilla olikin kuitenkin näkemys, että jos ei tiedä, niin lähtökohtaisesti silloin pyydetään apua. Näin ollen koettiin, että kuitenkin kysyttäessä pääsääntöisesti apua saa.

*"Tietysti pitää tietää mitä tekee eli osata se, kun tekee tai sitten pyytää apua, jos ei osaa."*

Yksilön haluun jakaa tietoa vaikuttaa siis myös tiedon vastaanottajan ilmaisema tarve tällaiselle käyttäytymiselle. Kuitenkin osa haastateltavista koki, että vaikka heiltä löytyisi halua jakaa hiljaista tietoaan, ei vuorovaikutuksen toinen osapuoli ole ollut halukas ottamaan hiljaista tietoa vastaan.

*"Tulee vähän sellainen olo, että mitä tuputat, kun minä tiedän nämä jo. Vaikkei se todellisuudessa välttämättä olekaan niin."*

*"Ehkä välillä kohtaa sitä, että tulee semmoinen tunne, että minkähän takia se halusi sen tietää, tai "ei voisi vähempää kiinnostaa" -asenne voi iskeä joskus läpi."*

Tilannetekijöiden, kuten kiireen, lisäksi haastateltavien näkemyksissä korostui hiljaisen **tiedon merkityksen vaikeus**. Se, minkä toinen koki vähemmän merkitykselliseksi tiedoksi jakaa, olisi ollut toisen mielestä välttämätöntä jakaa jokapäiväisten työtehtävien suorittamisen kannalta. Tämä korostui erityisesti jo kokeneempien ja vasta vähän aikaa organisaatiossa toimineiden työntekijöiden näkemyksissä. Vähemmän kontekstiin liittyvää kokemusta omaavat haastateltavat tunnustivat kyllä ainakin osittain tiedon tarpeensa, mutta tunsivat, etteivät välttämättä edes osaa kysyä tavalla, joka toisi esiin heille merkityksellistä hiljaista tietoa.

*"Että se porukka, mikä tekee sitä hommaa, niin ne eivät tajuakaan, että mikä on sitä hiljaista tietoa, joka pitäisi saada jaettua. Että se hiljainen tieto siinä pienessä ryhmässä, niin se voi olla ihan yleistä tietoa, mutta kun siihen tulee uusi ihminen, niin se ei olekaan."*

*"Mutta totta kai, ehkä se on kumminkin enemmän niin, että kun itse kysyy, niin sitten saa sen tiedon. Mutta kun uutena ei ymmärrä kysyä edes kaikkea..."*

*"Minä en ehkä osaa edes kysyä jotain asiaa, että miten tämä pitäisi tehdä tai muuten. Enkä ole oivaltanut, että se tieto löytyykin täältä tai siihen on olemassa joku juttu tai... Silleen, että saisi semmoista pientä vinkkiä."*

*"Minä olen jotenkin itse mieltänyt sen, että he keillä sitä hiljaista tietoa paljon on, niin he eivät edes itse ymmärrä, että kuinka tärkeää on, että heillä on sitä tietoa. Ja tietysti se, että he myös jakavat sitä."*

Hiljaisen tiedon jakaminen ei kuitenkaan saa olla organisaatiossa pelkästään tiedon vastaanottajan vastuulla, vaan tiedon lähteeltä täytyy löytyä halua jakaa tietoaan

myös ilman tiedon vastaanottajan ilmaisemaa tarvetta. Tämä näkyy myös oletuksena, että kaikki muut tietävät jo uuden tiedon, jos sitä ei erikseen kysellä.

*"Että sitä on meillä hirveästi edelleenkin, että odotetaan, minkä takia se ei minulta kysynyt. Mistä sitä tietää kysyä, kun ei tiedä mitä siellä toisen päässä on? Aivan mahdollon tehtävä."*

*"No, itse kun minä mietin, että minulle tulee semmoinen uusi juttu vastaan, niin minä automaattisesti ajattelen sitä, että kyllä nämä kaikki muut sen jo tietää. Että minä en vain sitä tiedä."*

*"Meillä on ollut tai on paljon näitä uusia esimiehiä. Huomaa jotenkin olettavansa vähän aina liikaa, että ne osaa ja tietää joitain asioita ennen kuin tajuaa, että nämähän tulee niin, kun sitä hommaa vain tekee, niin sitten sen kokemuksen kautta."*

Tosin organisaatiossa on viimeaikaisten muutosten myötä hiljaisen tiedon jakamista pyritty korjaamaan panostamalla uusien työntekijöiden perehdyttämiseen aiempaa suunnitelmallisemmin. Kuitenkin perehdyttämisjakson ei haastateltavien mukaan katsota yksistään riittävän hiljaisen tiedon jakamisen turvaamiseksi. Tai ainakin perehdyttämisjakson onnistumista tulisi tarkemmin seurata, jos sillä oletetaan todellisuudessa olevan hyötyä hiljaisen tiedon jakamiselle.

*"Kyllähän sitä, kun joku tulee, niin yritetään perehdyttää parhaan mukaan, mutta kyllä siinä tulee kuitenkin semmoinen, että sitä ei hoksaa se kouluttaja sanoa eikä toinen osaa kysyä."*

*"Se ongelma on varmaan siinä just, että sitä perehdytysjaksoa ei ole täällä aina kaupan hyvin suunniteltu. Se ei ehdi siirtymään se kaikki hiljainen tieto..."*

*"Meillä on teoriassa hienot suunnitelmat, mitkä on tehty itseasiassa tämän vuoden puolella (...), mutta eihän ne ole toteutuneet."*

Mielenkiintoisena havaintona tutkija myös näkee haastatteluaineistossa **psykologisen omistajuusteorian ja sosiaalisen vaihdannan teorian välisen taistelun**. Psykologinen omistajuusteoria korostuu näkemyksissä, joissa hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen voisi johtua oman aseman korostamisesta ja tiedon kontrolloimisen tarpeesta. Luonteenpiirteistä erityisesti kilpailuhenkisyys voi vielä korostaa tällaista hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle positiivista käyttäytymistä.



*"Mutta joskushan voi olla myös sellainen syy, jos sinä olet esimerkiksi sellainen, että sinä olet tosi hyvä myyjä, niin sinä et halua kertoa, miten sinä sen teet, ettei jostain muusta vain tule parempi kuin minä."*

*"Koska kyllähän ne, jotka ovat ihan huippumyyjiä, niin totta kai ne saa sitä kautta - sen myynnin kautta - myyntiin liittyvää arvostusta."*

*"(...) tunnistan sen tunteen, mikä siitä tulee, että kannattaako minun sanoa tätä, että tähän voi saada siitä etua ja mennä, kun minä olen tällainen kilpailuviettiäinen."*

*"Että täällä kun on niin monta tekijää, että jos sinä jonkun asian pidät itselläsi hallinnassa. Että et välttämättä kerro sitä kaikkea informaatiota, niin sinä saat hanskattua sitä hommaa."*

Vastaavasti kuin psykologinen omistajuusteoria painottuu vain tiedon lähteen henkilökohtaiselle tarpeelle suojella itseään, sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu vuorovaikutuksen osapuolten väliseen luottamukseen. Ideaalitalanteessa molemmat osapuolet hyötyvät vuorovaikutuksesta, jolloin toinen osapuoli voi luottaa toisen apuun sitä tarvitessaan.

*"Taas sitten hetken mietittyäni, että eihän se ole minulta mitään pois. Ja toisaalta taas yleensä se ihminen, joka se toinen on, niin minä olen taas saanut häneltä jotain, niin sittenhän se on hirveän epäreilua, jos minä en anna hänelle, kun kuitenkin hän minua aina jossain auttaa."*

*"Vastavuoroistahan se on, että jos jonkun kanssa on kiva tehdä yhteistyötä, niin se menee usein puoleen ja toiseen."*

**Luottamuksella** onkin kaikkien haastateltavien mukaan suuri merkitys, joka korostuu erityisesti vastavuoroisuutta ajatellen. Vuorovaikutuksen osapuolet luottavat siihen, että tietoaan jakamalla he myös tulevaisuudessa sitä tarvitessaan saavat. Jos luottamusta tällaiselle vastavuoroisuudelle ei löydy, eivät haastateltavat nähneet velvollisuudekseen myöskään jakaa omaa hiljaista tietoaan loputtomasti.

*"Että sitten voi tulla minullekin stoppi, jos minä huomaan, että tämä ottaa vaan minulta sen kaiken, mutta minä en saa ikinä mitään."*

*"Kyllähän ihan omiakin kokemuksia on, että tiettyyn pisteeseen asti sinä autat. Mutta jos sinä huomaat, että sinä et saa ikinä itse apua, niin kyllähän se on ajateltava, että eihän tämä näin voi jatkua. Että nyt minun pitää vain sanoa seuraavalla kerralla, että en minä pysty auttamaan."*

*"Mutta ei se voi näin mennä, että aina vain sinä haet ja mistä sinä saat, mutta sinä et anna kenellekään. Niin, sehän ei ole reilu peli."*

Kaiken kaikkiaan haastateltavien näkemysten perusteella voidaan olettaa, että työntekijöiden välinen hiljaisen tiedon jakamattomuus kumpuaa erityisesti muuttumassa olevan organisaatiokulttuurin aiheuttamasta hiljaisen tiedon arvostamisen ristiriitaisuudesta. Haastateltavat itse arvostavat omaa hiljaista tietoaan ja antavat arvoa erityisesti kokeneemmilla työntekijöillä olevalle hiljaiselle tiedolle. Kuitenkin ainakin osittain organisaatiokulttuurista johtuen hiljaisen tiedon arvostaminen organisaatiossa koetaan vähäiseksi.

Aineistosta oli tunnistettavissa selkeästi kaksi teemaa, joiden voidaan olettaa vahvimmin vaikuttavan organisaation hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen: organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon arvostukselle sekä luottamuksen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Näitä teemoja tarkastellaan seuraavissa luvuissa tarkemmin, sekä pohditaan myös toimenkuvien ja palkitsemisen merkitystä hiljaisen tiedon jakamatta jättämisessä.

#### 4.1.1 Organisaatiokulttuuri ja hiljaisen tiedon arvostus

Tutkimuksessa tarkasteltava kohdeorganisaatio on tarjonnut palveluitaan asiakkailleen jo yli 100 vuoden ajan, joten pääasiallinen palvelukanava on pitkään ollut perinteinen kivijalkakonttori. Kuitenkin vahva digitaalinen murros aiheuttaa paineita strategiamuutoksille, jotta myös tulevaisuudessa organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Strategisesti tarkoituksena onkin muuttua perinteisestä finanssitoimijasta palveluyritykseksi, jonka palvelut ja toiminnot digitalisoidaan asteittain kehittäen näin asiakaskokemusta. Tämä asettaa myös paineita työntekijöiden ja organisaation johdon osaamiselle, koska myös osaamisvaateet muuttuvat digitalisaation myötä. Yhä enemmän jokainen työntekijä on itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä, jolloin hiljaisen tiedon merkitys vain korostuu. Hiljaisen tiedon jakaminen ja ennen kaikkea sen hyödyntäminen tulevat merkittävään tulevaisuudessa entistä enemmän, kun asiakaskokemus nostetaan menestyksen mittariksi. Kuitenkin suurin osa haastateltavista koki, että hiljaisen tiedon merkitystä ei ole tunnustettu organisaatitasoisesti, vaikka se nähdään jopa elinehtona jokapäiväiselle työskentelylle.

*"Enhän minä ole varmaan ikinä kuullut puhuttavan täällä töissä tästä hiljaisesta tiedosta asiana. Että varmasti kaikki ymmärtää, mitä se tarkoittaa ja periaatteessa, että mistä on kyse, mutta ei selkeästikään ole hoksattu sitä, että kuinka paljon potentiaalia siinä on."*

*"Vähän epäilen, että ei edes tiedosteta, että sellaista [hiljaista tietoa] on edes olemassa."*

*"Ei ole semmoista kulttuuria [hiljaisen tiedon jakamista kohtaan] ainakaan tässä meidän tiimissä."*

*"Se [hiljainen tieto] on sinun omaa omaisuutta –tyyliin."*

*"Että mitä tällaisella on odotettu, kun tämä [hiljainen tieto] on unohdettu, eikä hyödynnetä."*

Strategiamuutosten ohella kohdeorganisaatio on kohdannut myös henkilöstön suurempaa vaihtuvuutta, joka väistämättä osaltaan vaikuttavaa hiljaisen tiedon jakamiseen ja erityisesti jakamatta jättämiseen. Henkilöstön suuri vaihtuvuus aiheuttaa ymmärrettävästi huolta organisaation tämän hetkisen hiljaisen tiedon tasosta.

*"Mutta sitten ihan kun ajatellaan tätä muutosta, mikä tässä (...) oli tuosta viime syksystä ihan tähän päivään saakka, niin on aiheuttanut sellaisiakin tilanteita, että sitä nyt ei välttämättä mielellään sitä omaa tietoutta jaeta."*

*"...meiltä on käytännössä hävinnyt se hiljainen tieto, mitä meillä on ollut."*

*"Tieto on vähentynyt meidän ihmisissä."*

**Organisaatiokulttuurin muutos** sekä siihen ainakin osittain liittyvä henkilöstön vaihtuvuus nosti esille myös hiljaisen tiedon arvostuksen, jonka koettiin olevan ainakin osittainen syy hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle.

*"Kun se kulttuuri on täällä, että se nuorisoa suosii."*

*"Vanhemmilla työntekijöillä on vähän se fiilis johtuen menneestä talvesta, että vanhat työntekijät halutaan pois ja otetaan näitä nuoria joojoo -tyyppejä tilalle, joiden kokemus on varsin alkuvaiheessa."*

*"Eihän tässä enää vanhoilla opeilla pärjää, se on kyllä käynyt selväksi. Että näin se vain on."*

*"Niin siinä [hiljaisen tiedon] arvostuksessahan on nyt todella iso ongelma."*

**Arvostuksen puute** näkyi suoraan haastateltavien halussa jakaa itsellä olevaa hiljaista tietoa. Suurin osa haastateltavista koki, että kokemuksella ei ole enää arvoa organisaatiotasoisesti, vaikka sen merkitys yksilötasolla onkin suuri.

*"Mutta nyt vie siihen toiseen suuntaan, kun sitä arvostusta ei ole, niin sitten ajatellaan, että en minä mitään kerrokaan. Kun ei sillä ole mitään arvoa."*

*"Ei ole jaettavaa, koska sitä ei haluta hyödyntää. No toki minä hyödynnän sitä sitten omassa tekemisessä."*

*"Että jos ei ole haluttu, että minä sitä hiljaista tietoa siirrän ihmisille, niin en minä sitä sitten tee. Niin kuin vapaaehtoisesti mene tuputtamaan kenellekään."*

*"Mutta se ei ole mikään muoti, vaan päinvastoin mörkö meillä, että on osaavia ihmisiä, joilla on vanhaa kokemusta. Ei sellaista haluta nykyisin."*

*"Mutta nykyisin ilmeisesti se tiedon omaaminen, niin sillä ei ole merkitystä."*

Osittain koettu arvostuksen puute nähdään johtuvan vanhojen hyviksi koettujen tapojen väheksymisestä, mutta osatekijänä tunnistetaan myös digitaalisuuden ehkä liiallinenkin ihannoiti.

*"Ihan sen takia vain, että jos ennen vanhaan on tehty näin, niin ei tehdä jatkossa. Vaikka olisi ihan hyvä juttu."*

*"Että sitä ei edes haluta kysyä, että miten asiat on ennen hoidettu."*

*"Ja sitten vaikka muututaan digitaaliseksi, niin ei se tieto ja se osaaminen, niin ei se mihinkään häviä, ettäkö sitä ei enää tarvittaisi."*

*"Toki työvälineet ja tavat muuttuvat, mutta silti sinne jää tarve sille syväosaamiselle."*

Vaikka organisaatiomuutos nähdäänkin ehkä vielä enemmän haasteena kuin mahdollisuutena, niin aineistosta nousi esiin kuitenkin myös muutoksen tuomat vaatimukset lisääntyneelle yhteistyölle. Tulevaisuuden työtä ohjaakin enemmän vastuun ottaminen sekä oman työn onnistumisesta että itsensä kehittämisestä. Haastateltavat kokivatkin muutosten vaativan entistä enemmän saman tiimin sisällä toimivien yksilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, jotta tarvittavaa tietoa saataisiin jaettava päätösten teon tueksi.

*"Minusta tuntuu, että me ollaan nyt enemmän tajuttu itsekkin, että meidän täytyy ihan itse täällä keskustella näistä asioista ja pohtia. Ja tehdä niitä ratkaisuja."*

*"Mitä enemmän sitä vastuuta on, niin sitä enemmänhän sitä keskenään asioita miettään."*

Kuitenkin kulttuurin muutos virheiden välttämiseksi vastuun ottamiseen vaatii aikaa ja työkaluja. Ja tässä tilanteessa korostuu erityisesti se organisaation ja johdon tuen merkitys, että muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi.

*"Ja ihmiset on pelännyt virheitä, niin se on aika iso kulttuurinmuutos, kun meidän pitäisi päästä siihen, että oikeasti jokainen itse ottaa vastuuta – uskaltaa ottaa vastuuta."*

*"Tämä on ollut semmoinen organisaatio, että virheitä on vältetty kuin ruttoa."*

*"Huomaa, että se edelleen asiaa jarruttaa se semmoinen virheiden pelko ja asioiden varmistelu."*

*"Ja ymmärränhän minä sen, että tavallaan nyt on ehkä menty enemmän siihen semmoiseen itseoppimiseen. Että annetaan sinulle itsellesi se valtuus, että sinä saat tehdä sen, millä tavalla ja näin. Mutta jos se ei käykään niin helposti, niin sitten niitä tavallaan työkaluja tai toimintatapoja ei anneta sinne pohjalle."*

Aineiston perusteella voidaan siis todeta arvostuksen hiljaisen tiedon jakamiselle pohjautuvan organisaatiokulttuurista. Jos työntekijät eivät tunne organisaatiokulttuurin arvostavan hiljaista tietoa ja sen jakamista organisaatitasoisesti, vaikuttaa se myös yksilön halukkuuteen jakaa sitä nimenomaan työntekijöiden välillä. Toisaalta ymmärtääkö organisaation johto ja esimiehet hiljaisen tiedon merkityksen työntekijöiden jokapäiväisessä työssä? Tämä vaikuttaa erityisesti organisaation eri tiimien välillä tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen, jolloin työntekijöiden väliseen luottamukseen ja siitä rakentuvaan vastavuoroisuuteen ei voida turvautua.

#### 4.1.2 Luottamus ja sen puute

Jo aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella vuorovaikutuksen osapuolten välinen luottamus tunnustetaan merkittäväksi tekijäksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Näin ollen hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen voidaan olettaa olevan seuraus vuorovaikutuksen osapuolten välisen luottamuksen puutteesta. Luottamus on parhaimmillaan vastavuoroista, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät luottamuksellisesta suhteesta.

*"No voihan sen [hiljaisen tiedon] tietysti jakaa kelle vaan, mutta jos sinä tunnet ja luotat siihen toiseen ihmiseen, niin paljon mieluumminhan sinä sellaiselle ihmiselle, sellaista autat tai sille jaat sitä tietoa, jos luotat."*

*"Luottamuksen merkitys on se että, jos minä nyt menen joltain kysymään jotain, että se kertoo sen minulle rehellisesti, mitä minä kysyn, eikä valehtelee. Näinhän se pitäisi olla puolin sekä toisin."*

*"Mutta katson sen myös vastavuoroisesti, että minä itsekin saan sitä tietoa, niin se auttaa minua. Että se on sitä vaihtokauppaa tavallaan."*

Vastaavasti **luottamuksen puute** näkyy tilanteissa, joissa vuorovaikutuksen osapuolet tai toinen osapuoli ei ole tyytyväinen aiempiin kokemuksiin vuorovaikutustilanteissa ja tämä vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen rakentumiseen.

*"Jos joltain ei sitä apua ikinä saa tai sen kanssa ei ole kiva asioida, niin kyllähän se voi vaikuttaa sitten, jos se tarvitsee apua, niin miten häneen suhtaudutaan. Onhan se ihan väistämätöntä."*

Kuitenkin henkilöiden välistä luottamusta tarkasteltaessa on ymmärrettävä luottamuksen luonne ja kuinka se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen työyhteisössä. McAllister (1995, 25) jakaakin luottamuksen kahteen eri muotoon: affektiiviseen eli välittävään luottamukseen ja kognitiiviseen eli tietoon perustuvaan luottamukseen. Affektiivinen luottamus rakentuu henkilöiden väliselle tunnesiteelle, jossa korostuu vuorovaikutuksen osapuolten välittäminen toinen toisistaan. Toisaalta kognitiivinen luottamus taas perustuu yksilön odotuksille vertaisensa osaamisesta ja asiantuntijuudesta, jolloin suhde rakentuu puhtaasti kognitiivisille syille.

Oli luottamuksen muoto kumpi vain edellä kuvatuista, esittää Holste ja Fields (2010, 134) tutkimuksellaan, että molemmat luottamuksen muodot vaikuttavat positiivisesti työntekijän halukkuuteen hiljaisen tiedon jakamista ja käyttämisestä kohtaan. Tutkimuksen mukaan affektiivinen luottamus vaikuttaa enemmän haluun jakaa hiljaista tietoa, kun taas kognitiivinen luottamuksen merkitys korostuu haluun käyttää saatua hiljaista tietoa (Holste & Fields 2010, 134 – 135). Vaikka tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollutkaan itsessään luottamuksen tutkiminen, tulee luottamuksen eri muodot organisaation työntekijöiden välillä tunnistaa, koska Chowdhuryn (2005, 321)

tutkimuksen mukaan erityisesti tiimityöskentelyssä tulisi huomiota kiinnittää kognitiivisen luottamuksen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen kannalta haastatteluissa esiin nousevaa luottamusta analysoitiinkin näiden kahden eri muodon avulla, jolloin pystyttiin kuvaamaan ja ymmärtämään luottamuksen eri muotojen merkitystä haastateltaville sekä mahdollisesti löytämään syitä luottamuksen puutteelle. Aineistosta pystyttiin löytämään molempia luottamuksen muotoja sekä niiden vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen sekä jakamatta jättämiseen. Osa haastateltavista painotti erityisesti kognitiivisen luottamuksen merkitystä kulttuurissa, jossa aktiivisesti kysymällä hiljaista tietoa sitä tarvittaessa saa.

*"Tietty jos se, että minä tarvitsen jotain tietoa, niin silloin minä valitsen sellaisen ihmisen, jonka minä oletan osaavan minua auttaa. Ja silloin se ei tule niinkään se, että minkä tyyppinen ihminen se on, vaan se, että se tietää sen."*

*"Että minä sitten etsin sitä tietoa ja sitten kysyn siltä, keneltä ehkä kuvittelen saavan vastauksen."*

Haastateltavien vastauksissa korostui myös tiedon lähteen luottamus tiedon vastaanottajaan, jotta tiedon vastaanottajalla on osaaminen ja kyvykkyys hyödyntää saatuaan tietoa oikealla tavalla. Kognitiivinen luottamus nähdäänkin asiantuntijamaisen yhteistyön kulmakivenä, jossa molemmat osapuolet luottavat toistensa asiantuntijuuteen.

*"Jos sinä johonkin ihmiseen luostat, niin kyllähän sinä kerrotkin ja käyt niitä asioita läpi. Ja uskot ja luulet, että se ottaa niistä opikseen tai pystyy hyödyntämään ja vielä ihan oikealla tavalla, niin sittenhän se on kaikista palkitsevinta."*

*"Ainakin minulla hirmu iso osa siitä arvostuksesta ja luottamuksesta ja kunnioituksesta lähtee siitä, että toinen osaa hommat ja toiseen voi luottaa."*

*"Olkoon se mikä tahansa ihmisten välinen kommunikaatio, niin se että luottaa siihen toiseen, että se tekee... voisiko sanoa, että oikeita asioita tai ei käytä väärin saamaansa tietoa tai jotain."*

Toisaalta haastateltavat kokivat **kognitiivisen luottamuksen puutteen** haluttomuutena jakaa hiljaista tietoaan, jos he epäilivät tiedon vastaanottajan kyvykkyyttä hyödyntää sitä.

*"Mutta jos sinä et ihan luota, että osaako tuo tai muuten luota, että mitä tämä tekee, että ymmärtäähän tämä tämän nyt varmasti oikein tai pystyykö hyödyntämään tämän millään tavalla, niin kyllähän sitä mieltii vähän rajoittuneemmin, miten sitä tietoa jakaa."*

*"Jos toiseen ei taas luota, että tuleeko sillä mikään tehtyä ja ei se oikein osaakaan mitään, niin ei edes synny sellaista luontaista vuorovaikutustilannetta, koska en minä halua olla sellaisten ihmisen kanssa työelämässä tekemisissä."*

*"Ehkä siinä on myös sitten se, että ei ole vielä luottamusta siihen, mitä minä sillä tiedolla sitten teen."*

Vaikka osa haastateltavista toikin esiin kognitiivisen luottamuksen ja sen puutteen vaikutuksen hiljaisen tiedon jakamiseen, suurin osa haastateltavien vastauksista luottamuksesta keskusteltaessa painottui affektiiviseen luottamukseen. Vaikka kognitiivinen luottamus tunnistettiin, niin affektiivisen luottamuksen katsottiin vaikuttavan enemmän halukkuuteen jakaa ja vastaanottaa hiljaista tietoa. Aineiston perusteella affektiivinen luottamus tukee kognitiivista luottamusta, jolloin hiljaista tietoa jaettaisiin täydellisempänä kuin pelkästään kognitiiviseen luottamukseen tukeutuen.

*"Se voi oikeastaan olla luottamus siihen tiedon käyttämiseen, tiedon oikeellisuuteen ja toisaalta, että jos henkilökemiat ei pelittäisi, niin tieto voi olla kuitenkin ihan faktaa - se on just, että sinä saat, mitä tarvitset. Mutta jos henkilökemiat kohtaavat, niin se on paljon laajempi se sisältö siinä."*

*"Eli tässä tullaan siihen, että ihmisten väliset kemiat ja ihmissuhteet vaikuttavat myös tähän [hiljaisen tiedon jakamiseen] aika voimakkaasti, vaikka tietysti aikuisten ihmisten pitäisi ymmärtää, että se ei saisi vaikuttaa."*

Koska tutkimuksen kohdejoukko muodostui yhden tiimin sisällä päätoimisesti yritysrahoituksen parissa työskentelevistä työntekijöistä, on ymmärrettävää, että kaikkien haastateltavien välillä ei tiimin suhteellisen suuresta koosta johtuen muodostu luottamuksellisia suhteita. Tällöin **affektiivinen luottamus ja varsinkin sen puute** näyttäytyy valinnan mahdollisuutena. Varsinkin tiedon vastaanottaja kokee mahdollisuuden valita tiedon lähteen perustuen kokemaansa luottamukseen.

*"Kuinka sinä toisten ihmisten kanssa toimit, koska kyllähän minä tunnistan senkin meidänkin tiimissä ja laajemmaltikin sen, että on tiettyjä ihmisiä, joilta kysytään. Ja tiettyjä ihmisiä, joilta kysytään vasta sitten, jos nämä tietyt ei minulle vastaa ja se voi johtua ainoastaan siitä, että miten se vuorovaikutus toimii."*



*"Toki itselle on jäänyt vähän semmoinen fiilis, että kyllähän ne ovat tietyt ihmiset, joiden luokse minä menen."*

*"Että tietysti se on myös siinä se juttu, koska eihän sitä tule kysytyäkään semmoiselta, vaikka tietäisikin, että joku saattaisi tietää. Niin kyllä siinä vähän tekee semmoista valikointia, että keneltä menen kysymään."*

Haastateltavat kokivatkin samanlaisen kokemusmaailman ja elämäntilanteen vaikuttavan haluun osallistua vuorovaikutukseen toisen työntekijän kanssa. Affektiivinen luottamus rakentuikin vuorovaikutuksen osapuolten yhteisille arvoille ja odotuksille, jolloin yhteistyökin koetaan mielekkäämmäksi. Toisen työntekijän tunteminen vahvisti halua jakaa ja vastaanottaa hiljaista tietoa, koska tällöin myös vuorovaikutus on haastateltavien mukaan avoimempaa ja sujuvampaa.

*"Ehkä siinä on taustalla se, että muukin elämä kuin työelämä tuntuu mielekkäältä keskustella ja jutella asioista laajemmin, niin ne työasiatkin sujuvat."*

*"Sillein, että synkkaa ja että ei tarvitse niin juurta jaksain lähteä selvittämään, että minkä takia minä nyt ajattelen tätä tällä tavalla, vaan tietää, että se toinen ajattelee vähän samalla tavalla."*

*"Että jollain tavalla, mistä tietää, että saa sellaisen hyvän vastauksen, jonka minä ymmärrän hyvin, niin minä menen sieltä sitten kysymään."*

Hiljaisen tiedon kokemusperäisestä luonteesta johtuen vastaus samaan kysymykseen voi olla erilainen riippuen tiedon lähteestä. Haastateltavien vastauksissa korostuikin affektiivisen luottamuksen vaikutus erityisesti tilanteessa, jossa kognitiivista luottamusta esiintyy kahteen eri tiedon lähteeseen. Tällöin haastateltavat kääntyivät useimmin sellaisen tiedon lähteen puoleen, johon heillä oli rakentunut myös affektiivinen luottamus.

*"Sitten myöskin se, että tässähän on sekin, että se hiljainen tieto tuppaa olemaan sellaista, että se vastaus samaan kysymykseen on erilainen eri ihmisillä, niin sekin toki vaikuttaa siihen."*

*"Mutta sekin on tietysti semmoista hämäävää, että jos sinä saat kaksi täysin erilaista vastausta, niin kumpaa luostat."*

*"...häneltä kysyy kyllä ihan kaikki ihan kaikkea ja hän osaa vastata...ja sitten myös tietysti se, että hän on luonteeltaan valmis auttamaan."*

Oli luottamuksen muoto kumpi vain, niin kaikkien haastateltavien mielestä luottamus rakentuu vain avoimen vuorovaikutuksen kautta. Jos vuorovaikutussuhdetta ei synny, ei myöskään luottamusta voida rakentaa, jolloin myös hiljainen tieto jää jakamatta. Vaikka aineiston perusteella luottamusta esiintyy, niin luottamusta esiintyy vain tiettyjen henkilöiden välillä, jolloin myös hiljaisen tiedon voidaan katsoa jakaantuvan epätasaisesti koko tiimin näkökulmasta. Hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen johtuu näin ollen luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen puuttumisesta.

#### 4.1.3 Toimenkuva ja palkitseminen

Ehkä hieman yllättäen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten nousi aineiston analysoinnin yhteydessä yhdeksi teemaksi työntekijän toimenkuva ja siihen liittyvä palkitseminen. Kuten jo aiemmin aineistosta nousi esiin yhdeksi hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen tekijäksi työntekijöiden kokemus kiireestä ja kiireen aiheuttamasta työntekemisen priorisoinnista, ohjaa myös toimenkuva vahvasti haastateltavien mielestä ajan hallintaa sekä tavoitteellista toimintaa. Jos toimenkuvaan ei ole sisällytetty tai tavoitteiden saavuttaminen ei edellytä minkäänlaista vaatimusta yhteistyön tekemisestä muiden vertaisten työntekijöiden kanssa, mielletään se tällöin toissijaiseksi tekemiseksi.

*"Ei tuota tehtävää voi tehdä porukalla, kun kaikilla on omat asiakkaat ja salkut."*

*"Ja voi tehdä jopa niin, että jos siihen ei kannusteta, niin voi ajatella näinkin, että minä en voi käyttää työaikaani tämmöiseen asiaan [hiljaisen tiedon jakamiseen], kun minun pitää tehdä tuota. Kun minun toimenkuvaan kuuluu tämä tekeminen."*

*"Ja voi ajatella näinkin, että enhän vie toisen työaikaani tällaiseen [hiljaisen tiedon jakamiseen]."*

Kuitenkin toimenkuvaan liitettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi haastateltavat mainitsivat yhteistyön tekemisen erilaisen toimenkuvan omaavan työntekijän kanssa, jolloin useampaa eri kokemustaustaa voidaan hyödyntää asiakaspalvelussa. Tämä yhteistyö ei kuitenkaan välttämättä tuo työntekijälle siihen jokapäiväiseen työhön tarvittavaa hiljaista tietoa, jolloin eri toimenkuvan omaavalta työntekijältä yhteistyön kautta saatua hiljaista tietoa ei voida hyödyntää omassa toimenkuvassa ja oman asiantuntijuuden kasvattamisessa.

*"Meitähän on roolitettu hyvin vahvasti, että joku tekee jotain ja joku toinen tekee jotain."*

*"Että jos mieltii, että pankkipuolen ja vakuutuspuolen ihmiset, että yhteistyötähän meidän täytyy tehdä. Sen takia meillä on niitä keskusteluhetkiä ja suunnitteluja. Että se hän kuuluu siihen rooliin."*

**Toimenkuva ja siihen asetetut tavoitteet** ohjaavat erityisesti **ulkoisen motivaation kautta**. Haastateltavat kokivatkin, että heille asetetut tavoitteet vaikuttavat motivaatioon eniten, jolloin myös käyttäytyminen ja toiminta pohjautuvat hyvin pitkälti tavoitteista. Jos tavoitteiden saavuttaminen ei edellytä yhteistyötä tiimin sisällä, jää hiljaisen tiedon jakaminen ainoastaan sisäisen motivaation varaan. Kaikki haastateltavat arvostivat erittäin paljon tiimin muita työntekijöitä sekä tiimissä vallitsevaa avointa ilmapiiriä. Mutta kysyttäessä tekijöistä, jotka auttavat saavuttamaan haastateltaville asetetut tavoitteet, ei yksikään haastateltava maininnut yhteistyötä tai tarvetta tukeutua toisiin työntekijöihin edellytyksenä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tämä näkyi myös vallitsevassa palkitsemisjärjestelmässä, jonka ei koettu tukevan hiljaisen tiedon jakamista.

*"Ja tietenkin myyntitulosten seuraaminen on hirveän tarkkaa, että eihän sinua palkita, että sinä olet jakanut tietoa tai sinä olet osaava ihminen. Sehän ei ole palkinnassa millään tavalla."*

Osatekijänä tosin haastateltavat kokivat, että hiljaisen tiedon palkitsemattomuus voi johtua sen mittaamisen vaikeudesta.

*"Mutta rahallista arvoahan sillä ei ole, eikä sitä voi mitata, että kuinka paljon tuon ja tuon päässä on sitä hiljaista tietoa."*

Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen koettiin haastavaksi mitata, osa haastateltavista mainitsi aikaisemmin palkinnassa olleen kokemuslisän. Kokemuslisä ei suinkaan ollut suoraan tuloksiin sidottu, vaan sitä maksettiin arvioidun lisääntyneen kokemuksen mukaan.

*"Varmaan ehkä jossain vaiheessa se on ollut palkassa... jollain tavalla näkynyt se kokemuslisä tai laaja osaaminen tai joku. Ja nimenomaan se, että sinä et panttaa sitä*

*[hiljaista tietoa], vaan sinä hyödynnät myös muille sitä, mutta tällä hetkellähän se tilanne on se, että sitä ei huomioida."*

Tällä hetkellä palkitsemisjärjestelmiin ei sisältynyt kuitenkaan minkäänlaista kokemuslisää, jonka osa haastateltavista koki negatiivisena ja ristiriitaisena hiljaisen tiedon jakamisen arvostusta ajatellen.

*"Toki pitäisihän se palkassakin näkyä, että jos sinä olet kokeneempi ja osaavampi työntekijä, niin kyllähän se kaiken järjen mukaan pitäisi näkyä palkassa."*

*"Kun sinä olet kokenut ja sinulla on paljon sitä tietoa, niin toivoisin, että se näkyisi palkkauksessa myöskin."*

Positiivisena tekijänä sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta korostui aineistossa kuitenkin haastateltavien näkemys **sisäisen motivaation vaikutuksesta** omaan käyttäytymiseen hiljaisen tiedon jakamista kohtaan. Vaikka organisaation palkitsemisjärjestelmät eivät suoraan hiljaisen tiedon jakamista tukisikaan, haastateltavat kokivat, että oma kyvykkyys auttaa muita sekä toisen työntekijän arvostus ja kiitos saatua tietoa kohtaan riittää.

*"Kun minä olen pystynyt auttamaan toista jossain tilanteessa, niin kyllä minulle tulee ihan hirveän hyvä mieli. Ja minä saan palkinnon siitä, että minä olen saanut auttaa toista ja saanut vietyä sitä asiaa osaltani eteenpäin. Että se palkitsee kyllä."*

*"No, kyllä se ihan, että joku tulee pyytää apua, kun jaat sitä tietoa, mitä ei ole mihinkään kirjattu, niin se, että toinen kiittää siitä. Se on palkinto jo."*

*"Kyllä se lähtee siitä, että se toinen antaa sen palautteen. Tai johan se itsessään, että keskustelee, niin siitä tulee keskustelua jostain asiasta. Niin siitä tulee se, mitä on haettukin ja se on se palkitseva asia."*

Aineiston perusteella ulkoisen motivaation merkitys yksilön käyttäytymiselle on merkittävä. Kuitenkin sisäinen motivaatio mahdollistaa hiljaisen tiedon luomisen ja jakamisen tilanteissa, joihin ulkoisella motivaatiolla ei ole vaikutusta (Osterloh & Frey 2000, 540). Ulkoinen motivaatio syntyy toimenkuvasta ja siihen liitetystä yleensä rahallisesta korvauksesta työntekemiselle. Sisäinen motivaatio taas kumpuaa yksilön perustarpeista ja niiden täyttymisestä. Tästä syystä organisaation johdon tulisi ymmärtää sisäisen motivaation merkitys hiljaisen tiedon jakamiselle, jolloin yksilö ei joudu tasapainoilemaan kahden eri motivaation välillä. Jos toimenkuvasta ja siihen liitetystä palkkiosta muodostuva ulkoinen motivaatio ei tue työntekijän sisäistä

motivaatiota ja hiljaisen tiedon jakamista, jää hiljainen tieto näin ollen ainakin osittain jakamatta.

#### 4.2 Kuinka hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voidaan ehkäistä?

Tutkimuksen viimeisenä alatutkimuskysymyksenä oli tavoitteena löytää sellaisia tietojohtamisen käytäntöjä, joiden avulla työyhteisössä voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista ja toisaalta ehkäistä tiedon jakamatta jättämistä. Koska hiljaisen tiedon jakaminen perustuu ensisijaisesti henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja on luonteeltaan vapaaehtoista, eivät haastateltavat suoraan pystyneet keksimään keinoja, joilla organisaatio voisi vuorovaikutusta parantaa. Organisaatio voi korkeintaan mahdollistaa ja tukea vuorovaikutustilanteita, mutta itsessään vuorovaikutukseen ja sen laatuun organisaation vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset.

*"Toiset on kavereita keskenään ja toiset ei ole, ja ei se siitä varmaan miksikään muutu, vaikka mentäisi porukalla hupibussiin istumaan."*

Koska hiljaisen tiedon jakaminen vahvistuu ainoastaan lisääntyneen vuorovaikutuksen kautta, kokivat haastateltavat, että niin sanotulla **kummitoiminnalla** varsinkin tiimin sisäinen hiljainen tieto lisääntyisi. Tällöin erityisesti kokeneemmille työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus osaamisensa ja kokemustensa jakamiseen muille työyhteisössä.

*"Eihän se tarkoita sitä, että se kummi toimii oman työn ohella, koska sittenhän se ei onnistu. Vaan siitä pitäisi raivata myös sille ihmiselle aikaa tehdä sitä."*

*"Jos ajatellaan, että hänen työajastaan vaikka puolet menee siihen, niin sitten puolitettaisi ne tavoitteet. Se tavallaan mahdollistaisi enemmän sitä aikaa."*

*"(...) vähän tämmöisen kokeneemman kollegan kanssa, kenellä on pitempi se kokemus, että hän toimisi vaikka vähän semmoisena kummina, ja että hänellä tavallaan olisi vähän annettu sitä tehtäväkuvaa."*

Hiljaisen tiedon jakaminen onkin jatkuva prosessi, joten sille tulisi **antaa ennen kaikkea aikaa**. Suurin osa hiljaisesta tiedosta poistuu organisaatiosta työntekijöiden lähtemisen myötä, koska hiljaista tietoa ei ole aikanaan jaettu. Työntekijän

eläkkeelle jääminen ei tule yleensä organisaatiolle yllätyksenä, joten varsinkin tällaisissa tilanteissa riittävän aikainen reagointi poislähtevän työntekijän hallussa olevan hiljaisen tiedon jakamiseen on tärkeää.

*"Se vaatii aika pitkän ajan, jos nyt mietitään vaikka eläköitymistä, että siitä elettäisi siinä symbioosissa ja käytäisi sitä keskustelua ja tehtäisi sitä työtä yhdessä."*

Kun kokeneemmat työntekijät valjastettaisiin kummitoimintaan antamalla hiljaisen tiedon jakamiseen tarvittavat resurssit, kuten aikaa ja yhteisiä työtehtäviä, niin toiminnan koettiin nostavan myös arvostuksen tunnetta hiljaisen tiedon jakamista kohtaan.

*"Ja kerrotaisi, että sinulla on nyt tosi tärkeä rooli tämän ihmisen perehdyttämisessä osaltasi. Että silloinhan se tulisi se arvostus."*

*"Ja saataisi sellainen fiilis näille vanhemmille ja kokeneemmille työntekijöille, että he olisi oikeasti siinä mukana, koska sitä kautta he itsekin kokisi, että heidän työtä ja heidän kokemusta arvostetaan."*

*"Just myös se, että ne ihmiset, kenellä sitä [hiljaista tietoa] on, niin ymmärtäisi sen, kuinka valtavan arvokasta se on. Ja että he alkaisivat sitä vielä enemmän jakamaan. Ja että heillä olisi myös se mahdollisuus siihen."*

**Hiljaisen tiedon arvostaminen ja sen merkityksen tunnustaminen** erityisesti organisaation johdossa ja esimiesten keskuudessa nousi myös näin ollen esiin pohdittaessa tekijöitä, joilla hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voitaisiin työyhteisössä estää. Organisaation johdon ja esimiesten toivottiinkin kannustavan ja tukevan hiljaisen tiedon jakamista, jotta se koettaisiin positiivisena käyttäytymisenä.

*"Mutta tavallaan, että just sille aidosti tehtäisi se mahdollisuus jakamiselle, että se pitäisi tunnustaa isommissa määrin juuri siellä johdossa."*

*"Usein minusta tuntuu, että hiljainen tieto on semmoista, että sitä ei välttämättä haluta jakaa. Niin että saataisi sitä henkeä semmoiseksi, että se on kannustavaa."*

*"Että meitä opetettaisiin arvostamaan, että jokainen oppisi arvostamaan omaa työtään, omaa ammattitaitoaan, omaa osaamistaan ja silloin jakaa sitä tietoa."*

Vaikka organisaatio mahdollistaisi ja tukisi hiljaisen tiedon jakamista, korostivat haastateltavat kuitenkin jokaisen työntekijän omaa vastuuta ja roolia olla aktiivisena ja toisia työntekijöitä kunnioittavana osapuolena vuorovaikutustilanteissa.

*"Vaatii sen, että kenellä on pitkä kokemus, niin ne eivät ole etusormi pystyssä niitä asioita luettelemassa, ja nöyryyttä taas siltä - positiivisessa mielessä nöyryyttä - näiltä uusilta tulokkailta. Että molempien pitää tulla puolitiehen vastaan. Siinä meillä kyllä on täällä vielä opettelemista."*

*"Varmaan sen hiljaisen tiedon jakamisessa myös se, että se ei ole prassailua, että se ei saa sellaistaakaan olla... näsäviisastelua. Että se loppuu aika nopeasti siihen kyllä se keskustelu."*

*"Kyllä minä olen sitä mieltä, että jos semmoinen porukka, että on hyvä fiilis, tasavertainen fiilis, että arvostetaan toinen toisiamme ja arvostetaan itse omaa duuniaan. Niin sitten se lähtee se hiljainen tieto kukkimaan."*

Arvostuksen lisäksi myös vuorovaikutuksen toivottaisiin olevan aitoa ja molempia osapuolia hyödyttävää. Hiljaista tietoa tukevan vuorovaikutuksen ei olekaan tarkoitus olla yksipuolista, vaan myös tiedon vastaanottajalta odotetaan kommentteja lisäkysymyksin tai jopa kyseenalaistamalla saatua hiljaista tietoa.

*"Ja kuunteleminen, että kuunnellaan ihan oikeasti, ettei kysytty ihan vain muodon vuoksi. Ja näkee ihan selvästi, että ei pätäkääkään kiinnosta. Että kunhan vain kyseli, kun tuntui siltä, että sen piti vain kysyä."*

*"Se, että se on ihan aitoa se vuorovaikutus. Se ei ole, että kirjoitan sähköpostin jollekin tai sanon jotain toiselle, ja se vastaa, että kyllä. Vaan sieltä tulee joku kommentti takaisin ja ehkä vielä kysyy jotain."*

Vaikka vuorovaikutustilanteissa työntekijä kokeekin usein olevansa joko tiedon lähteen tai vastaanottajan roolissa, **tulisi vuorovaikutus nähdäkin vastavuoroisena**. Ymmärrys siitä, että myös tiedon lähteen roolissa oleva voi tulevaisuudessa saada tiedon vastaanottajalta vuorostaan hiljaista tietoa, voimistaa halua luoda luottamuksellisia suhteita.

*"Että sinun pitää vuorovaikutteisesti olla toisten kanssa ja oppia siihen työhistoriaan katsomatta."*

*"Että tulisi semmoisia vastavuoroisia tilanteita, missä hänkin voisi sitten huomata, että siitä on hyötyä, että hän sitä asiaa minun kanssa käy läpi."*

Jotta tällaisia hiljaisen tiedon jakamista ruokkivia vuorovaikutustilanteita saataisiin syntymään työyhteisössä tulevaisuudessa enemmän, voisi organisaatio ohjata siihen luomalla **enemmän yhteistyötä vaativia työtehtäviä**. Esimerkiksi yhteisten

asiakkuuksien ja rahoitushankkeiden kautta myös työyhteisössä hiljaisena tietona tunnistettu asiakastuntemus saataisiin leviämään.

*"Mutta miksi meillä ei ole sellaisia salkkuja, että siinä on kaksi asiakasvastaavaa vastaan siitä, ja ne tekee täysin ristiin niille asiakkaille niitä duuneja. Minä en ole ikinä ymmärtänyt tätä, että miksi pitää olla yhden ihmisen varassa."*

Yhteistyön erityisesti yritysneuvojien ja asiakasvastaavien välillä koettiin molemmin puolin virkistävänä vaihtoehtona tilanteessa, jossa osa haastateltavista koki saman tiimin sisällä olevansa osa "kahdenkerroksen väkeä". Kuitenkin yksi osa luottamuksen perustuksesta muodostuu toisen osapuolen tuntemiselle.

*"Pitäisikö meidän vähän tyylillä organisoitua enemmän ristiin? Oppisiko sitä vähän enemmän, jos neuvojat ja asvat [asiakasvastaavat] toimisi tavallaan jonkun sortin työparina tai pohdintaparina edes jonkun aikaa."*

*"Enemmän sekoittaa pakkaa, sitä työparikäytäntöä. Sitten tulisi varmaan vähän tummaksikin ihmisten kanssa."*

*"Mutta olisi kyllä tosi hyvä, että tommoisen kokeneemman kanssa pystyisi joitakin tapauksia yhdessä käymään läpi ja saisi sitä kautta niitä käytännön juttuja."*

Näin ollen voidaan todeta, että vaikka osa tekijöistä hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla on tietojohdamisen käytäntöjen ulottumattomissa, suurimpaan osaan tekijöistä organisaatio voi vaikuttaa ainakin välillisesti hiljaisen tiedon jakamista aidosti tukevilla tietojohdamisen käytännöillä.

#### 4.3 Tiivistelmä tutkimustuloksista

Haastatteluaineiston tukemana voidaan esittää, että tässä kontekstissa tehdyssä tutkimuksessa painottui erityisesti organisaatiokulttuurin ja yksilöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle. Jos työntekijät kokevat, että organisaatiokulttuuri ei arvosta eikä organisaatiossa tueta hiljaisen tiedon jakamista esimerkiksi toimenkuvien ja niihin liittyvien palkitsemisjärjestelmien kautta, eivät työntekijät katsoneet velvollisuudekseen organisaatiota kohtaan jakaa hiljaista tietoaan. Toisaalta arvostuksen tunteeseen vaikutti myös ajan hallinta – hektisessä työtahdissa työntekijät kokivat, että joutuvat ensisijaisesti priorisoimaan työaikansa

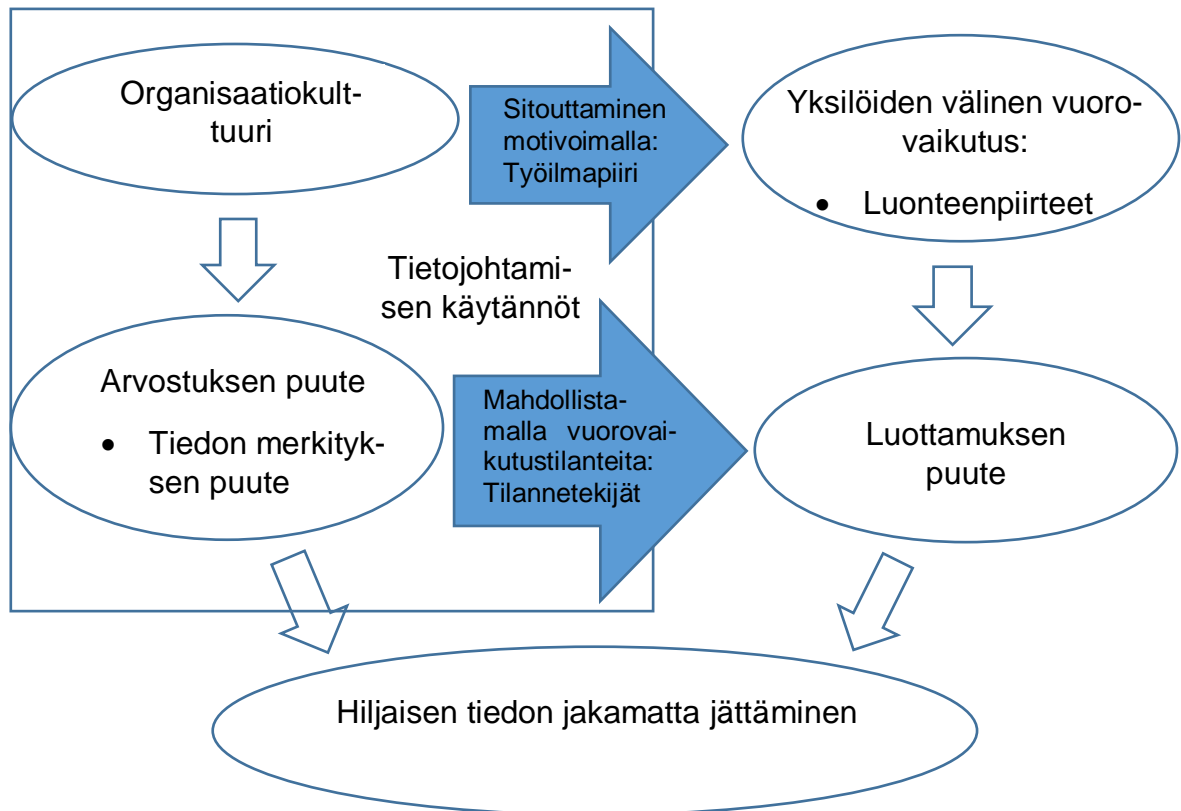


toimenkuvan vaatimien työtehtävien suorittamiseen, ja vasta toissijaisesti he pystyivät keskittymään vuorovaikutukseen toisen työntekijän kanssa. Kuitenkin ehkä suurimmaksi tekijäksi arvostuksen muodostumiseen hiljaista tietoa kohtaan voidaan aineiston perusteella tiivistää hiljaisen tiedon merkityksen puutteen. Jokainen haastateltava mielsi hiljaisen tiedon erittäin tärkeäksi osaksi omaa osaamistaan, mutta ainakin osa haastateltavista suoraan epäili, että organisaation johto ja esimiehet eivät osanneet antaa hiljaiselle tiedolle samanlaista arvostusta. Yhteenvetona voidaan siis tiivistää, että organisaatiokulttuuri ohjaa hiljaisen tiedon arvostusta tilannetekijöiden, toimenkuvien ja tiedon merkityksen kautta.

Vaikka organisaatiokulttuuriin on yksittäisellä työntekijällä vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia, nähtiin hiljaisen tiedon jakamisessa myös hyvin henkilökohtainen puoli. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin mahdolliseksi vasta, kun vuorovaikutuksen osapuolten välinen suhde sen mahdollisti. Luottamuksella katsottiin olevan suurin vaikutus halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa ja käyttää sitä hyödykseen. Jos luottamusta ei jostain syystä muodostunut vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen, ei aineiston mukaan myöskään synny vuorovaikutusta. Tai ainakaan sellaista vuorovaikutusta, jossa hiljaista tietoa jaettaisiin.

Organisaation näkökulmasta organisaatio voi suoraan tietojohdamisen käytännöillä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja tätä kautta myös hiljaisen tiedon arvostamiseen. Kuitenkin on ymmärrettävä, että hiljaisen tiedon jakamisen prosessi on moniulotteinen ja ennen kaikkea vapaaehtoinen, jolloin parhaillakaan tietojohdamisen käytännöillä ei saavuteta täydellistä hiljaisen tiedon jakamattomuutta, ellei organisaation työntekijöitä saada sitoutettua ja kannustettua tiedon jakamisen prosessiin mukaan. Oheiseen kuvaan on tiivistellysti koottu tämän tutkimuksen osalta keskeisimmät tutkimustulokset ja niiden vaikutussuhteet hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Teoreettiseen viitekehykseen verrattuna haastatteluaineiston perusteella ainoana selkeästi hiljaisen tiedon jakamista vahvistavaksi tekijäksi nousi lähes jokaisen haastateltavan kokema hyvä työilmapiiri. Tosin käsitteenä työilmapiiri koettiin ennen kaikkea tiimissä toimivien työntekijöiden muodostamaksi omaksi yhteisöksi, ei niinkään organisaation ohjaamaksi työympäristöksi. Samoin tiedon omistajuus hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen tekijäksi ei saanut tukea haastateltavien näkemyksissä,

mutta tähän vaikuttaa vahvasti organisaation ja johdon antama kuva hiljaisen tiedon arvottomuudesta.



Kuva 3. Tiivistelmä keskeisimmistä tutkimustuloksista

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on pohtia teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen avulla, kuinka tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan. Tutkimuksella saatuja tutkimustuloksia peilataan jo aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta esiin nostettuihin teorioihin ja tutkimuksiin huomioiden kuitenkin abduktiivisen päättelyn suoma rikkaus. Vaikka teoreettinen viitekehys ohjaakin empiirisen tutkimuksen kulkua, saatujen tutkimustulosten eroavaisuudet teoreettiseen viitekehykseen ovat sallittuja. Kuitenkin sekä teoreettisen viitekehyksen että analyysin tulosten perusteella on tässä luvussa tarkoitus vastata päätutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen?”.

Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, täytyy ensin ymmärtää hiljainen tieto käsitteenä ja sen merkitys työyhteisökontekstissa. Tämän lisäksi tulee löytää ne tekijät, jotka erityisesti vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen sekä organisaation kannalta etsiä niitä käytäntöjä tai keinoja, joilla hiljaisen tiedon jakamista voidaan tukea ja toisaalta jakamatta jättämistä voidaan ehkäistä.

### 5.1 Hiljaisen tiedon jakaminen

Abstraktista luonteesta johtuen hiljainen tieto määritellään organisaation aineettomaksi pääomaksi tai resurssiksi (Ambrosini & Bowman 2001, 811). Kilpailuedun saavuttamisessa juuri tällaiset aineettomat resurssit ovat aineellisia resursseja huomattavasti tärkeämmässä asemassa niiden arvokkuuden, harvinaisuuden, haastavan kopioinnin ja vaikean korvattavuuden vuoksi (Ambrosini & Bowman 2001, 813). Tämä tutkimus perustuu näkemykseen, että organisaation aineettomana resurssina ja jatkuvan kilpailuedun lähteenä on hiljainen tieto ja sen onnistunut jakaminen työyhteisössä. Tutkimuksessa lähdetäänkin liikkeelle siitä oletuksesta, että hiljainen tieto on yksi tärkeimmistä organisaation strategisista resursseista ja sen vuoksi hiljaisen tiedon jakamisen prosessin ymmärtäminen on organisaation elinehto. Tätä oletusta tuki myös haastatteluaineisto – jokainen haastateltava koki hiljaisen tiedon välttämättömäksi resurssiksi jokapäiväisen työn tekemisessä. Aineistossa korostui

myös muilla työntekijöillä olevan hiljaisen tiedon arvostaminen ja haastateltavien halu jakaa sekä tarve vastaanottaa hiljaista tietoa erityisesti oman tiimin sisällä.

Koska hiljaisen tiedon jakaminen perustuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, tulee ymmärtää yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Käyttäytymistä työyhteisössä lähestytäänkin suunnitellun käyttäytymisen teorian avulla. Tässä teoriassa yksilön käyttäytyminen perustuu psykologiseen ja sosiaaliseen prosessiin (Ajzen 1991, 179). Yksilön psykologisten eli sisäisten tekijöiden, kuten kyvykkyyden ja motivaation, lisäksi suunniteltua käyttäytymistä ohjaa konteksti, jossa käyttäytymistä hiljaisen tiedon jakamista kohtaan odotetaan tapahtuvan. Tällöin ympäristön asettamat mahdollisuudet ja resurssit joko tukevat hiljaisen tiedon jakamista tai altistavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle.

Organisaation näkökulmasta kuitenkin hiljaisen tiedon jakamiseen panostaminen on riski. Vaikka organisaatio antaisi kaikki mahdolliset työkalut ja tuen hiljaisen tiedon jakamiselle, on sen onnistuminen loppujen lopuksi kiinni työntekijöistä itsestään. Tämän vuoksi jokainen työntekijä on sitoutettava hiljaisen tiedon jakamisen prosessiin mukaan oikeanlaisella motivoinnilla, jotta jo tutkimuksen teoreettisessa osassa esitelty Szulanskin (2000,13) malli tiedon jakamisesta prosessina saataisiin organisaatiossa vietyä onnistuneesti ja tehokkaasti läpi. Kuitenkin oikeanlaisen motivoinnin löytäminen voi koitua suhteellisen haastavaksi, koska ensinnäkin hiljaisen tiedon jakamista ja sen hyödyntämistä on vaikea mitata. Sen lisäksi tutkijat myös epäilevät, että ulkoisen motivaation kautta, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmillä, voidaan toki antaa kuva tiedon jakamisen arvokkuudesta, mutta näin motivoimalla hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu vain, jos siitä työntekijää palkitaan (Osterloh & Frey 2000, 541; Milne 2007, 29). Osterloh & Frey (2000, 541) esittävätkin osuvan esimerkin lapsista, joita yritetään motivoida tekemään kotiläksynsä palkitsemalla heidät. Lyhyellä aikavälillä tällainen motivointi kyllä onnistuu, mutta pidemmällä aikavälillä huomataan, että lapset tekevät kotiläksynsä vain, jos heitä siitä palkitaan. Kuitenkin kotiläksyjen teon pitäisi olla itsestäänselvyys. Tämä voi myös tapahtua työyhteisössä, jolloin ainoaksi motivaation lähteeksi hiljaisen tiedon jakamiselle muodostuu siitä saatava palkkio. Myös haastatteluaineistosta johdetut tutkimustulokset tukivat tätä

näkemyksiä, sillä kaikki haastateltavat kokivat erityisesti sisäisen motivaation vaikuttavat halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa. Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan motivaation lisäksi tarvitaankin myös yksilön kokemus omasta kyvykkyydestä toimia tilanteessa odotetulla tavalla (Ajzen 1991, 183).

Tämän vuoksi voidaan todeta, että vaikka haastateltavat mainitsivatkin myös aiemmin maksetun kokemuslisän ulkoisena motivaationa oman kokemuksensa kartuttamiseksi, ei sillä suoranaisesti ole vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Työyhteisön näkökulmasta huomiota tulisikin kiinnittää erityisesti hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen – pelkkä vuosien varrelta kertynyt kokemus ei sinällään tuo vielä lisäarvoa työn tekemiseen, jos työntekijöiltä ei löydy kykyä jakaa hiljaista tietoa organisaatiossa tai hyödyntää sitä yksilön omassa toiminnassa. Organisaation johdon tulisikin ymmärtää, mitkä tekijät motivoivat parhaiten yksilöä (Milne 2007, 29), koska motivoimalla ja palkitsemalla organisaatiot voivat vaikuttaa haluttuun käytökseen hiljaisen tiedon jakamista kohtaan (Milne 2007, 34). Vaikka usein siis organisaation näkökulmasta halutun käyttäytymisen motivointi mielletään ulkoiseen motivointiin, niin työntekijän näkökulmasta sisäisellä motivaatiolla on valtava merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa. Tässä luvussa käsitelläänkin vielä myöhemmin organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon.

## 5.2 Hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen vaikuttavat tekijät

Kun ymmärretään hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä käyttäytymisenä, johon vaikuttavat jo aiemmin esitellyn suunnitellun käyttäytymisen teorian perusteella yksilön oma motivaatio ja kyvykkyys luonteenpiirteiden ja asenteen lisäksi sekä ympäristön asettamat resurssit, niin pystytään myös ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen ja jakamatta jättämisen käyttäytymismallien todettiin jo kirjallisuuskatsauksen yhteydessä näyttävästi toisilleen vastakkaisina ilmiöinä, vaikka tekijät käyttäytymismallien takana eroavatkin toisistaan (Connelly et al. 2012, 67; Peng 2013, 399; Wang et al. 2014, 548; Kang 2016, 146; Huo et al. 2016, 881). Vastaamalla tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen ”Miten ja miksi hiljaista tietoa myös jätetään jaka-

matta?”, tarkasteltiin jo aiemmista tieteellisistä tutkimuksista löytyneitä tekijöitä, joiden perusteella luotiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Samoja tekijöitä nousi esiin myös haastatteluanalyysin yhteydessä, mutta joidenkin tekijöiden vaikutus hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen oli suurempi kuin toisten. Toisaalta tekijöiden välillä oli myös havaittavissa keskinäistä riippuvuutta. Seuraavassa alaluvussa on tarkoitus ensin käydä läpi kuinka hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen työyhteisössä koetaan ja sen jälkeen pohdiskella yhdistämällä teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset, että miksi tällaista tapahtuu.

### 5.2.1 Miten hiljaista tietoa jätetään jakamatta?

Kuten jo kirjallisuuskatsauksessa todettiin, voidaan hiljaista tietoa piilottaa tietoisesti (Connelly et al. 2012, 65) tai hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen voi olla täysin tiedostamatonta (Wang et al. 2014, 549). Vaikka hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla ei olisikaan tarkoituksellisesti käyttäytyä haitallisesti työyhteisöä kohtaan (Connelly et al. 2012, 65), näyttäytyy käyttäytyminen kolmen eri strategian kautta: tiedon lähde antaa ymmärtää olevansa väärä henkilö vastaamaan tiedon vastaanottajan tarpeeseen, esittää tietämätöntä tai jopa antaa väärä vastauksia ja turhia lupauksia vastata tulevaisuudessa, vaikkei näin ole aikomusta tehdä (Connelly & Zweig 2015, 480). Näitä jo tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistettuja strategioita hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analysoinnissa, jolloin pystyttiin löytämään niitä tilanteita, joissa hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä on tapahtunut.

Vaikka haastateltavat eivät olleet joutuneet mielestään tilanteisiin tiedon lähteen roolissa, joissa eivät olisi halunneet tietoisesti hiljaista tietoaan jakaa, nousi kuitenkin haastatteluaineistosta esiin tilanteita, joissa osa haastateltavista tiedon vastaanottajan roolissa oli tällaista hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä tuntenut. Tällaisia tuntemuksia aiheuttivat esimerkiksi tilanteet, joissa tiedon vastaanottaja ei saanut mielestään suoria vastauksia tai vastaukset eivät olleet riittäviä, vaikka tiedon vastaanottaja koki, että tiedon lähteen olisi pitänyt osaamisensa perusteella osata oikeanlaisia vastauksia antaa. Samoin osa haastateltavista koki, että vastauksia kyllä pyydettyäessä sai, mutta ne saattoivat johtaa tiedon vastaanottajaa harhaan tai olla

vain pieni tiedon osa suuremmasta kokonaisuudesta. Koska ilmiötä pystyttiin tutkimuksessa tarkastelemaan vain tiedon vastaanottajan näkökulmasta, ei voitu todistaa, oliko tällainen käyttäytyminen tiedon lähteeltä tiedostettua vai tiedostamatonta. Kuitenkin voidaan olettaa, että koska haastateltavat eivät tunnistaneet tällaista käyttäytymistä tiedon lähteen roolissa, niin hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen olisi hyvin pitkälti tiedostamatonta tutkittavan kohdejoukon osalta.

Lähes kaikki haastateltavat tunsivat kiireen vaikuttavan mahdollisuuteen jakaa hiljaista tietoa. Kun työaika ei riitä sekä päivittäisten työtehtävien tekemiseen että haastateltavien mielestä riittävään vuorovaikutukseen hiljaisen tiedon näkökulmasta muiden työntekijöiden kanssa, joutuu työntekijä priorisoimaan tekemistään. Connelly et al. (2014, 79) toteavatkin tutkimustuloksissaan, että ne yksilöt, jotka tuntevat itsensä kiireisiksi, jakavat vähemmän tietoa muiden työntekijöiden kanssa. Toisaalta myös epävarmuus omasta kyvykkyydestä hoitaa organisaation osoittamia työtehtäviä vaikuttaa myös negatiivisesti halukkuuteen jakaa tietoa muille (Connelly et al. 2014, 80). Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa, joissa osa haastateltavista koki jääneensä ilman hiljaista tietoa ainakin osittain kiireen aiheuttaman paineen vuoksi. Kiire voi aiheuttaa tiedon lähteen turhia lupauksia vastata tiedon vastaanottajan pyyntöön myöhemmin, vaikka aikomuksena ei tietoisesti olisi sikaan jättää vastausta antamatta kokonaan. Samoin epävarmuus omasta osaamisesta näkyy vastauksen antamisen välttelynä tiedon vastaanottajalle. Näin ollen voidaan todeta aineiston tukevan jo aiempaa tieteellistä kirjallisuutta perustuen haastateltavien näkemyksille, että millaisena käyttäytymisenä he kokivat hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen tiedon vastaanottajan näkökulmasta.

### 5.2.2 Miksi hiljaista tietoa jätetään jakamatta?

Kuten jo aiemmin tutkimuksessa on todettu, on yksilön käyttäytyminen monen tekijän summa. Jokainen yksilö käyttäytyy ja reagoi erilaisissa tilanteissa eri tavalla, joten yhtenäistä käyttäytymismallia tai jokaiseen kontekstiin yleistettäviä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen vaikuttavia tekijöitä ei pystytä eikä ollut tarkoituskaan tämän tutkimuksen avulla tuoda esiin. Kuitenkin tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tekijät, jotka haastatteluaineistossa nousi selvimmin esiin pohdittaessa syitä

hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle työyhteisössä. Vertaamalla tutkimustuloksia jo aiemmista tutkimuksista ja teorioista teoreettiseen viitekehykseen poimituihin tekijöihin, voidaan joko vahvistaa tai kumota joidenkin tekijöiden vaikutusta yksilön käyttäytymiseen hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä kohtaan - huomioiden tietysti kontekstisidonnaisuus.

### **Luonteenpiirteet ja identiteetti:**

Mieluisen työkaverin luonteenpiirteitä pohtiessaan haastateltavat korostivat erityisesti rehellisyyden ja avoimuuden merkitystä. Ulospäinsuuntautuneisuus ja avoimuus erityisesti uusille kokemuksille ovatkin luonteenpiirteitä, jotka viestittävät vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle positiivisesta käyttäytymisestä hiljaisen tiedon jakamista kohtaan (Wang et al. 2014, 550). Myös haastateltavien näkemys vuorovaikutuskumppanin rehellisyydestä saa tukea aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta, jossa sovinnollisuuteen liitetty rehellisyys nostetaan myös yhdeksi haitallista työikäntäytymistä ehkäiseväksi (Peng 2012, 134) ja toisaalta hiljaisen tiedon jakamista tukevaksi luonteenpiirteeksi (Wang 2014, 550). Neuroottisuuden on todettu olevan ainoa selkeä luonteenpiirre, jonka voi ennustaa vaikuttavan positiivisesti hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen, mutta tämä nousi esiin haastatteluaineistossa vain näkemyksissä haastateltavan itsensä tai toisen työntekijän epävarmuutena jakaa hiljaista tietoa. Todennäköisesti tällaisena epävarmuutena koetun käyttäytymisen taustalla on kuitenkin myös muita tekijöitä kuin pelkästään luonteenpiirre. Myös osa haastateltavista tunnisti itsessään kilpailuhenkisyyden, joka voi aiheuttaa yhdessä henkilökohtaisiin tavoitteisiin sidotun ulkoisen motivoinnin kanssa kiireen tunteen, jossa hiljaisen tiedon jakamiselle ei löydy aikaa, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan (Connelly et al. 2014, 80). Wang et al. (2014, 561) toteavatkin, että vaikka aiempien tutkimusten perusteella organisaation palkitsemisjärjestelmät eivät ehkä lisää tiedon jakamista, niin ne voivat kuitenkin johtaa tiedon salaamiseen kilpailuhenkisempien työntekijöiden kohdalla. Vaikka haastatteluaineistosta ei selkeästi korostunutkaan niinkään luonteenpiirteiden erillinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle, on yksilön luonteenpiirteillä ja asenteilla vaikutusta henkilöiden välisen luottamuksen rakentumiseen. Rehellisyys, avoimuus ja sitoutuminen nähdäänkin myös luotettavan käyttäytymisen perustana (Quigley et al. 2007, 83), ja



luottamuksen puute yhtenä merkittävä tekijänä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle.

### **Tiedon merkityksen puute:**

Organisaatiokulttuuri määrittää vahvasti millainen tieto on arvokasta ja tärkeää organisaation näkökulmasta (De Long & Fahey 2000, 116). Kulttuuri luo organisaatiolle yhtenäiset arvot ja normit, jotka osaltaan ohjaavat työntekijän käyttäytymistä. Näin ollen sitä voidaan pitää myös suurimpana esteenä tiedon jakamiselle ja luomiselle (De Long & Fahey 2000, 113). Varsinkin jos työntekijät kokevat, että organisaatiossa vallalla oleva kulttuuri ei arvosta kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa tai organisaation johdon ei mielletä tukevan hiljaisen tiedon jakamista. Tämä näkyi myös tutkimustuloksissa, joissa nousi esiin hyvin vahvasti työntekijöiden huoli hiljaisen tiedon arvostuksen tasosta organisaatiossa tällä hetkellä. Osa haastateltavista koki jopa, ettei heillä olevaa hiljaista tietoa jostain syystä haluta organisaatiossa jättävän muille työntekijöille. Näin ollen vaikka tiedon jakamisen oletetaan organisaatiossa olevan itsestään selvää, arvostuksen puutteen tunne aiheuttaa yksilölle epävarmuutta toimia oikealla tavalla (Cabrera & Cabrera 2002, 704). Jos työntekijän omat tavoitteet ja tarpeet, esimerkiksi halu jakaa hiljaista tietoaan, ei kohtaa organisaation antamaa kuvaa odotetusta käyttäytymisestä, jää tutkimustulosten perusteella ainakin osa hiljaisesta tiedosta tästä syystä jakamatta. Toisaalta voidaan myös pohtia, että vaikka työntekijät haastatteluaineiston perusteella arvostivat sekä itsellään että toisilla työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa erittäin paljon, tietävätkö johto ja esimiehet hiljaisen tiedon valtavasta merkityksestä työntekijöidensä jokapäiväisten työtehtävien suorittamiseksi.

### **Tiedon omistajuus:**

Vaikka haastateltavat arvostivatkin sekä omaa että toisten työntekijöiden hiljaista tietoa valtavasti, niin ei tutkimuksessa noussut esiin erityisesti psykologisen omistajuusteorian näkemys, jossa yksilöillä on sitä suurempi halu suojella itsellään olevaa hiljaista tietoa mitä arvokkaammaksi he sen kokivat. Kun työntekijät ymmärtävät, että tieto on koko organisaation kilpailukyvyn edellytys, kokevat he sen myös omaksi kilpailueduksi organisaation sisällä (Milne 2007, 28). Työntekijän arvo organisaatiolle on tällöin suoraan suhteessa siihen arvokkaaseen tietoon, jota hän hallitsee (Husted & Michailova 2002, 65) Kun aiemmin johtopäätöksissä siis todettiin organisaation työntekijöiden kokevan, että heillä olevaa hiljaista tietoa ei heidän näkemysten mukaisesti riittävästi arvosteta koko organisaation osalta, ei heillä ole näin ollen myöskään tarvetta suojella sitä saavuttaakseen itselleen kilpailuetua muihin työntekijöihin nähden. Tätä näkemystä tukee myös Huon et al. (2016, 891) tutkimustulokset, joiden perusteella psykologisella omistajuudella ja erityisesti työtehtävien hallintaan vaikuttavalla tiedolla on vahva yhteys. Ja varsinkin vielä, jos organisaation rakenteet sekä palkitsemisjärjestelmät tukevat yksilökeskeisiä tavoitteita, jolloin työntekijä kokee itselleen edullisemmaksi joko tietoisesti tai tiedostamattaan piilottaa hiljaista tietoa (Husted & Michailova 2002, 66). Jos työntekijää ei ole siis voimakkaasti ohjattu tai jopa pakotettu työtehtävien suorittamisen vuoksi jakamaan hallussaan olevaa yleisesti arvokkaaksi miellettyä hiljaista tietoa, jättää hän psykologisen omistajuusteorian perusteella tällaisen hiljaisen tiedon myös jakamatta. Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että työntekijöiden näkemys hiljaisen tiedon arvostamisesta koko organisaatiotasoisesti vaikuttaa tiedon psykologiseen omistajuuteen. Vaikka tällä hetkellä tiedon psykologisen omistajuuden ei katsota olevan merkittävä tekijä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle kohdeorganisaatiossa, voi tilanne tulevaisuudessa muuttua.

### **Tilannetekijät:**

Koska tutkimuksen kontekstina toimi työyhteisö, vaikuttavat luonnollisesti työntekijöiden käyttäytymiseen toimenkuviin liitetyt tavoitteet. Tavoitteet luovat motivoitunutta käyttäytymistä, joka myös ohjaa ajan hallintaa. Hiljaisen tiedon jakaminen ja

hyödyntäminen vaativat kuitenkin paljon aikaa ja resursseja, jotka ovat pois muusta työn tekemisestä. Työntekijät ovatkin usein jo muutenkin ylikuormitettuja pelkästään työtehtävien suorittamisessa, joten tiedon jakaminen koetaan ylimääräiseksi velvollisuudeksi tai rasitteeksi (Husted & Michailova 2002, 66). Tämä korostui myös haastatteluvien näkemyksissä – vaikka halua jakaa ja vastaanottaa hiljaista tietoa olisi-kin, ei organisaation odottama tavoitteellinen toiminta niitä tue. Kiireen tunteen katsottiin lisäävän tarvetta priorisoida työtehtäviä, jolloin organisaation asettamat tavoitteet ja työkaverin esittämä pyyntö hiljaisesta tiedosta koettiin ristiriitaiseksi. Tällainen tilanne tunnetaan aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa sosiaalisena dilemmana, jossa yksilön henkilökohtaiset tavoitteet eivät kohtaa organisaation asettamia tavoitteita (Razmerita et al. 2016, 1227). Kiireettömässä tilanteessa sekä päivittäisten työtehtävien että hiljaisen tiedon jakamisen koettiin onnistuvan, mutta kun kokoajan organisaatiot pyrkivät työntekijöiden kautta tehostamaan toimintaansa, kuinka paljon näitä kiireettömiä hetkiä on enää tulevaisuudessa. Aiemman tieteellisen kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että tilannetekijöillä on merkitystä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Jos toimenkuviin liitetyt tavoitteet kohtaavat työntekijän omat tavoitteet ja työympäristö sekä organisaatiokulttuuri mahdollistaa kiireenkin keskellä hiljaisen tiedon jakamisen, voidaan tutkimustulosten perusteella olettaa hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen vähentyvän.

### **Luottamus ja sen puute:**

Siinä missä edellä käsitellyt tekijät, tiedon merkitys ja omistajuus sekä tilannetekijät, ovat vahvasti ympäristöllisiä tekijöitä, painottuu luonteenpiirteiden lisäksi yksilön psykologisiin tekijöihin tunne luottamuksesta. Tässä tutkimuksessa luottamusta käsitteenä lähestyttiin sosiaalisen vaihdannan teorian kautta, jossa yksilöiden välinen luottamuksellinen vuorovaikutus rakentuu vastavuoroisuudelle ja yhteisille tavoitteille (Connelly et al. 2012, 68). Luottamus lisää tunnetta vastavuoroisuudesta, jolloin tiedon lähteen roolissa oleva työntekijä voi luottaa saavansa luottamaltaan työntekijältä vastavuoroisesti tietoa takaisin ollessaan tiedon vastaanottajan roolissa (Serenko & Bontis 2016, 1206). Tämä korostui myös haastatteluaineistossa, jonka

perusteella luottamusta on niin kauan kuin löytyy vastavuoroisuutta. Toisaalta luottamuksen puutteen koettiin vaikuttavan jopa vuorovaikutukseen. Haastateltavat kokivat, että hiljaisen tiedon jakamista tukevaa vuorovaikutusta ei synny ilman luottamusta – toisaalta luottamustakaan ei voi syntyä ilman vuorovaikutusta. Tätä tukee myös Connellyn et al. (2012, 72) tutkimustulokset, joiden perusteella luottamuksen puute vuorovaikutustilanteissa jopa vahvistaa halua tiedon tietoiselle piilottamiselle tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkasteltiin sekä affektiivisen että kognitiivisen luottamuksen näkökulmasta. McAllisterin tutkimuksen mukaan (1995, 25) affektiivinen luottamus muodostuu kahden henkilön väliselle tunnesiteelle, joka perustuu toisen osapuolen hyvinvoinnista välittämiseen. Haastatteluaineistossa tämä korostui niin sanottujen henkilökemioiden kohtaamisena, jolloin toisen kanssa tuntui luontevalta keskustella myös työpaikan ulkopuolella tapahtuvista asioista. Kuitenkin ilman kognitiivista luottamusta ei affektiivisella luottamuksella ole vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Kognitiivinen luottamus perustuukin työntekijöiden luotettavuudelle ja kyvykkyydelle (McAllister 1995, 25). Kuitenkin tarkasteltaessa kognitiivista luottamusta työyhteisössä, jos tiedon lähde ei kykene tarjoamaan toisen pyytämää tietoa tai tiedon lähde ei luota vastaanottajan kykyyn hyödyntää antamaansa tietoa oikein, ei synny kognitiivista luottamusta. Tästä syystä erityisesti työyhteisössä kognitiivisen luottamuksen merkitys on suurempi hiljaisen tiedon jakamisessa, ja Chowdhury (2005, 321) kannustaakin tiedon jakamisen varaan tukeutuvia tiimejä kiinnittämään enemmän huomiota kognitiivisen luottamuksen rakentamiseen. Myös haastatteluaineiston perusteella työyhteisössä tunnistetaan kognitiivinen luottamus ja sen puute, mutta myös affektiivisellä luottamuksella on vähintään kognitiivista luottamusta tukeva merkitys. Pelkästään kognitiivisen luottamuksen varassa hiljaista tietoa voi kyllä jakaa ja hyödyntää, mutta jos siihen lisätään vielä vuorovaikutuksen osapuolten välinen affektiivinen luottamus, koetaan hiljaisen tiedon jakaminen täydellisempänä.

Vaikka haastatteluaineiston perusteella voidaan siis todeta haastateltavien välillä löytyvän sekä affektiivisen että kognitiivisen luottamuksen muotoja, ehkä huolestuttavinta organisaation kannalta on, että suurin osa haastateltavista ei kuitenkaan ole

pystynyt luomaan luottamuksellisia suhteita kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Tällöin on vaarana, että hiljainen tieto jakaantuu epätasaisesti, jolloin kahden henkilön välinen luottamussuhde ei edesauta hiljaisen tiedon jakamista muille työyhteisössä (Chowdhury 2005, 321). Näin ollen luottamuksen puutetta voidaan pitää vaikuttavana tekijänä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle, vaikka se koetaankin hyvin henkilökohtaisesti.

### **Työilmapiiri:**

Vaikka haastateltavien mielestä hiljaisen tiedon arvostamisessa on erityisen suuri haaste, tämä korostui vain koko organisaatiota tarkasteltaessa. Vastauksissa tulikin ilmi, että oman tiimin sisällä haastateltavat kokivat kuitenkin saavansa arvostusta hiljaisen tiedon jakamisesta. Organisaatioissa onkin löydettävissä erilaisia alakulttuureja, jotka myös osaltaan vaikuttavat työntekijöiden näkemyksiin arvokkaasta tiedosta. Organisaatio muodostuukin yleensä sekä yleisestä organisaatiokulttuurista että monesta yksittäisestä alakulttuurista (De Long & Fahey 2000, 117). Tästä syystä on ymmärrettävää, että haastateltavat mielsivät työilmapiiristä puhuttaessa työympäristöksi vain oman tiimin. Vaikka työntekijät eivät välttämättä työskentelisiväkään yhteisten työtehtävien parissa, tiimin jäseniä yhdistää sama sosiaalinen konteksti, joka muokkaa yksilöiden käyttäytymistä (Černe, Hernaus, Dysvik & Škerlavaj 2017, 284). Myös haastateltavat kokivat tiimin sisällä hyvän työilmapiirin, joka johtaa toimimaan tiimissä odotetulla tavalla. Haastatteluaineiston perusteella sisäisen motivaation merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa onkin merkittävä. Kun työntekijä pysyy auttamaan saman tiimin sisällä toimivaa työkaveria, niin pelkästään suullinen kiittäminen oli jo haastateltavien mukaan riittävä palkinto hiljaisen tiedon jakamisesta. Sisäinen motivaatio onkin merkittävä tekijä ”tiimihengen” kasvattamisessa (Osterloh & Frey 2000, 545).

Työilmapiiri ei kuitenkaan muodostu pelkästään työntekijöiden kautta, vaan siihen vaikuttaa koko organisaatio. Černen et al. (2014, 173) mukaan organisaatio motivoi osaltaan työilmapiiriä joko suorituskykyyn perustuen tai panostamalla työntekijöiden työn hallintaan. Suorituskykyyn perustuva motivointi tukeutuu yksilötavoitteisiin ja

työntekijöiden vertailuun, kun taas työn hallinnan motivoinnissa korostuu työntekijöiden yrittäminen saaduista tuloksista riippumatta sekä yhteistyön ja oppimisen arvostaminen (Černe et al. 2014, 173). Koska osa haastateltavista koki, että edelleen tavoitteet rakentuvat hyvin pitkälti yksilösuorittamisen varaan, eikä organisaatiossa tunnusteta laajemmin hiljaisen tiedon arvostamista, voidaan päätellä, että koko organisaatiossa vallalla oleva työilmapiiri tukeutuu edelleen enemmän suorituskykyyn perustuvalla motivoinnilla kuin työn hallinnan merkitykselle.

Voidaan siis päätellä, että sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen, mutta vaikutus voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. On kuitenkin hyvin yksilökohtaista, kumpi motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymistä vahvemmin. Tämän vuoksi tietojohdamisen näkökulmasta organisaatiossa tulisikin ymmärtää, että se mikä motivoi toista työntekijää hiljaisen tiedon jakamiseen, ei välttämättä toimi toisella (Milne 2007, 29).

### 5.3 Hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen ehkäiseminen

Kuten voimme teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten perusteella todeta, tekijät jakamatta jättämisen taustalla ovat hyvin moninaiset. Yksilön psykologisten ja ympäristöllisten tekijöiden vaikutus käyttäytymiseen on ilmeistä, mutta mitkä tekijät vaikuttavat vahvimmin missäkin tilanteessa, on aivan yksilöstä ja kontekstista riippuvaista. Kuitenkin organisaation tietojohdamisen näkökulmasta merkityksellisintä on löytää ne käytännöt ja työkalut, joiden avulla hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voidaan tulevaisuudessa ehkäistä. Tästä syystä tässä aluvuossa keskitymme erityisesti organisaation kannalta käytäntöihin, joilla katsotaan olevan sekä tieteellisen kirjallisuuden että tämän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella suurin vaikutusmahdollisuus, kun pohditaan hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen vähenemistä tulevaisuudessa. Alatutkimuskysymykseksi näin ollen muodostui: ”Millaisilla tietojohdamisen käytännöillä organisaatiossa voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista ja toisaalta ehkäistä tiedon jakamatta jättämistä?”

Organisaation tietojohdamisen kannalta jo organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden luonteenpiirteisiin ei voida luonnollisesti vaikuttaa, mutta tulevaisuuden rekrytointeja ajatellen on hyvä tunnistaa myös luonteenpiirteiden vaikutus hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle. Pengin (2012, 134) mukaan organisaation valitessa uusia työntekijöitä, voi työntekijäehdokkaan luonteenpiirteiden, kuten korkean sovinollisuuden ja tunnollisuuden sekä matalan neuroottisuuden, perusteella ennustaa työntekijän positiivista käyttäytymistä muun muassa tiedon jakamista kohtaan. Kuitenkin tässä kohtaa voidaan olettaa, että koska kohdeorganisaatiossa on vasta vähän ajan sisällä tapahtunut henkilöstön vaihtuvuutta, ei rekrytointitarvetta välttämättä ole heti lähitulevaisuudessa.

Kuten jo aiemman tieteellisen kirjallisuuden perusteella (Serenko & Bontis 2016; Razmerita et al. 2016; De Long & Fahey 2000) ja tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tukemana voidaan todeta, että etenkin työyhteisökontekstissa hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen kannalta merkittävimmät tekijät ovat organisaatiokulttuuri ja sen myötä muodostuva kuva hiljaisen tiedon arvostamisesta työyhteisössä. Kulttuuri määrittää sen, millainen tieto on arvokasta, ja jos työntekijät eivät koe organisaation arvostavan hiljaista tietoa, ei sitä myöskään nähdä haluttavana käyttäytymisenä (De Long & Fahey 2000, 125; Razmerita et al. 2016, 1241). Kulttuuri myös luo mahdollisuudet sosiaaliselle vuorovaikutukselle työyhteisössä, jolloin ainakin välillisesti kulttuurin voidaan nähdä myös vaikuttavan työntekijöiden välisen luottamuksen rakentamisessa. Sosiaalisiin suhteisiin ja realistisiin toimenkuviiin tukeutuva organisaatio kannustaakin työntekijöitä innostumaan haluun työskennellä yhtä tiiviimmin toisten kollegoiden kanssa johtaen tiiviimpään yhteistyöhön (Lin 2007, 423). Positiivisena seurauksena tiiviimmästä yhteistyöstä on myös luottamuksen lisääntyminen työntekijöiden välillä (Holste & Fields 2010, 136). Tämä näkemys nousi esiin myös haastateltavien vastauksissa – lähes jokainen haastateltava toivoi mahdollisuutta tehdä tiiviimpää yhteistyötä tiimensä muiden jäsenten kanssa. Jos työntekoa ohjattaisiin vahvemmin esimerkiksi yritysneuvojan ja asiakasvastaavan yhteisiin työtehtäviin, oletetaan myös luottamuksen lisääntyvän ja sitä kautta hiljaisen tiedon ihan huomaamatta jakaantuvan. Toisaalta kannatusta sai myös kummitoiminta, jolloin kokeneemmalle työntekijälle annettaisiin toimenkuvan ja ajankäytön

kautta mahdollisuus jakaa hiljaista tietoaan vähemmän kokemusta omaaville työntekijöille.

Vaikka useat aiemmat tutkimukset (Serenko & Bontis 2016; Rechberg & Syed; Huo et al. 2016) osoittivat, että psykologinen omistajuusteoria voisi selittää ainakin osaltaan hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä, ei sen todettu olevan merkittävä tekijä hiljaisen tiedon jakamatta jättämiselle tässä tutkimuksessa. Toisaalta Milnen (2007, 28) mukaan vasta työntekijöiden kokemus hallussaan olevasta organisaation kannalta arvokkaasta hiljaisesta tiedosta vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen suojella tätä organisaation kilpailukyvyllä tärkeää tietoa. Tällöin työntekijä kokee saavansa valtaa ja voimaa hallitessaan organisaatiolle merkityksellistä tietoa (Haldin-Herrgard 2000, 364). Koska ainakin osa haastateltavista kuitenkin koki, että organisaatio ei arvosta tai ainakaan osaa ilmaista arvostusta hiljaista tietoa kohtaan, ei työntekijöillä näin ollen ole tarvetta suojella itsellään olevaa hiljaista tietoa. Jos ja kun työntekijät uskovat hallussaan olevan hiljaisen tiedon merkitykselliseksi koko organisaatiolle ja työntekijällä kasvaa halu suojella tietoaan, näkevät Huo et al. (2016, 892) myös tässä tilanteessa tutkimuksensa perusteella ratkaisuksi yhteistyön. Jos työntekijöiden täytyy työskennellä yhdessä muiden kanssa saavuttaakseen tavoitteensa, vaikuttaa se vähentäen psykologista tiedon omistajuutta.

Tilannetekijöistä erityisesti ajan puute vaikutti haastateltavien mielestä eniten hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen. Tätä tukevat myös tutkimukset, joiden mukaan yksinkertaisesti aikaa ei vain ole varattuna riittävästi hiljaisen tiedon jakamiseen (Connelly et al. 2014, 79; Razmerita et al. 2016, 1236). Toimenkuvia ja niihin liittyviä tavoitteita laatiessaan organisaation tulisikin jo miettiä, että mitkä ovat ne toiminnat, joihin se odottaa työntekijän fokusoituvan. Jos työtehtävien suorittaminen vaatii myös muiden työntekijöiden hallussa olevaa arvokasta hiljaista tietoa, tulisi tähän tiedon jakamisen prosessiin antaa selkeästi myös aikaa. Jos työntekijöiden oletetaan yhä enemmän ottavan vastuuta oman osaamisensa kehittymisestä, tulisi organisaatioiden tällöin varata riittävästi aikaa hiljaisen tiedon jakamiselle ja hyödyntämiselle (Haldin-Herrgard 2000, 362).



Valitettavasti tämänkään tutkimuksen myötä ei löytynyt reseptiä parhaiten hiljaista tietoa motivoivan työilmapiirin rakentamiseksi. Kuitenkin Wang et al. (2014, 561) korostavat tutkimustuloksiinsa perustuen, että ulkoiseen palkintaan tukeutuminen voi suorastaan edesauttaa hiljaisen tiedon salaamista. Myös tämän tutkimuksen tutkimustulokset osoittivat, että haastateltavat eivät edes suoraan odottaneet rahallista palkitsemista hiljaisen tiedon jakamisesta johtuen pitkälti ilmiön mittaamisen vaikeudesta, vaan sisäistä motivaatiota tukeva palkitseminen riittää. Tämän perusteella organisaatioiden tulisikin ohjata ilmapiiriä Černen et al. (2014,186) ehdottamalla oman työn hallintaan perustuvalla motivoinnilla, jossa korostuu erityisesti yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden merkitys. Tällöin organisaatio voi myös osaltaan vaikuttaa luottamuksen puutteen vähentymiseen lisääntyneen yhteistyön kautta.

#### 5.4 Tutkielman käytännön hyöty

Hiljaisen tiedon jakamiseen on kiinnitetty huomiota organisaatioissa jo kauan, mutta vasta viime aikoina on herätty huomaamaan, että huolimatta kaikista organisaation antamista resursseista hiljaisen tiedon jakamiseksi, ei siinä kuitenkaan ole onnistuttu. Vaikka hiljaisen tiedon piilottamista tapahtuisi suhteellisen vähän organisaatiossa, on sen seuraamukset tuhoavia sekä koko organisaation luovuudelle että suorituskyvyille (Černe et al. 2014, 188). Tästä syystä organisaatioiden täytyisi ymmärtää hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen ilmiönä, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta koko organisaatioon. Vaikka hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen on viime kädessä työntekijästä kiinni, voi organisaatio päättää, mahdollistaako se kuitenkin omalta osaltaan hiljaisen tiedon jakamista ja toisaalta ehkäisee hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä oikeanlaisilla tietojohdamisen käytännöillä.

Hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä on tutkittu aiemman kirjallisuuden perusteella pääsääntöisesti vain yhden tai muutaman tekijän vaikutuksesta kerrallaan yksilön käyttäytymiseen. Tässä tutkimuksessa kuitenkin poimittiin aiemman kirjallisuuden perusteella tunnistetut tekijät, ja pystyttiin näin ollen empiirisen tutkimuksen avulla tuomaan esiin myös niitä vaikutussuhteita, joita tekijöiden välillä on. Tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, että hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen on mo-

nen tekijän summa, ja työyhteisössä erityisesti kontekstin merkitys tekijöiden esiintymisessä on merkittävä. Organisaation vaikutusmahdollisuudet ympäristöllisiin tekijöihin on suuri, kun taas yksilön psykologisiin tekijöihin organisaatio voi vaikuttaa vain välillisesti. Psykologisista tekijöistä yksilön luonteenpiirteet ja asenteet ovat hyvin muuttumattomia, mutta eräillä tietojohdamisen käytännöillä voidaan vaikuttaa yksilön motivaatioon sekä työntekijöiden välisiin luottamussuhteisiin.

Tutkimuksen näytteenä hyödynnetyille kohdeorganisaatiolle tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa hiljaisesta tiedosta haastateltavien näkökulmasta. Tutkimus myös antaa kuvan niistä tekijöistä, jotka tällä hetkellä vaikuttavat vahvimmin työntekijöiden käyttäytymiseen hiljaisen tiedon jakamatta jättämisestä kohtaan sekä nostaa esiin joitakin tietojohdamisen käytäntöjä, joilla organisaatio voisi mahdollisesti hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä vähentää. Toisaalta ilmiönä hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen on hyvin riippuvainen ajasta ja kontekstista, joten työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voivat muuttua nopeastikin ja pienillä muutoksilla. Tästä syystä suoraan tähän tutkimukseen tukeutumalla ei kohdeorganisaatiolle voida antaa valmiita työkaluja hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen täydelliseen ehkäisemiseen. Mutta edes ymmärrys sen merkityksestä ja organisaation vaikutusmahdollisuuksista hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen, voi antaa mahdollisuuden saavuttaa kestävä kilpailuedun organisaatiolle myös tulevaisuudessa.

## 5.5 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tekijät hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla sekä ymmärtää näiden tekijöiden vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Vaikka tutkimuksella pystyttiin vastaamaan asetettuun päätutkimuskysymykseen, tulee ottaa huomioon muutamia rajoituksia.

Ensinnäkin hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen on hyvin negatiivisesti koettu ilmiö työyhteisössä. Vaikka tässä tutkimuksessa päädyttiin aineistoa keräämään kasvokkain tapahtuvien henkilökohtaisten haastattelujen avulla, on syytä pohtia, olisiko nimettömällä kyselyllä saatu kuitenkin esiin sellaisia asioita, joita haastateltavat eivät

kasvokkain halunneet tuoda esiin. Kyselylomake ei kuitenkaan välttämättä riitä laadullisen tutkimuksen perustaksi pelkästään, mutta lisäaineiston keräämiseksi kysely olisi voinut tarjota uusia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Toisekseen tutkija eli haastatteluiden tekijä oli jo entuudestaan tuttu kaikkien haastateltavien kanssa. Vaikka tutkijan subjektiivista näkemystä pyrittiin rajaamaan pois mahdollisimman laajalla sitaattien käytöllä haastatteluaineiston analyysissä, yhteisellä työhistorialla voi olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin, vaikkei tutkija enää haastattelujen aikana toiminutkaan kohdeorganisaatiossa työntekijänä.

Koska myös tämän tutkimuksen tutkimustulokset korostivat kontekstin merkitystä hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen esiintymiselle, on syytä kolmantena ja ehkä merkittävimpanä rajoituksena tutkimukselle pitää tiedonhankinnan strategiaksi valittua tapaustutkimusta. Tapaustutkimus toimii kyllä erittäin hyvin ilmiöiden kuvailussa, mutta ehkä syvällisemmän ymmärryksen saamiseksi tutkimus olisi voitu toteuttaa kahden tai useamman samalla toimialalla toimivan organisaation käsittävällä vertailevalla tutkimuksella. Näin ollen olisi ollut mahdollista saada esiin sellaisia tekijöitä, jotka näyttäytyisivät samojen strategisten muutosten kanssa kamppailevissa organisaatioissa. Ajallisesta rajoitteesta johtuen tämä tutkimus toteutettiin kuitenkin vain yhtä tapausta tarkastellen, mutta jatkotutkimusaiheena saman tutkimuksen voisikin siis toteuttaa vertailevana tapaustutkimuksena.

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää ja ymmärtää tekijät hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen taustalla. Vaikka haastatteluaineiston taustatiedoissa selvitetttiinkin haastateltavien työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa, ei työsuhteen ja hiljaisen tiedon jakamatta jättämisen välistä suhdetta tutkittu erikseen tämän tutkimuksen yhteydessä. Kuitenkin Huon et al. (2016, 892) tutkimuksessa osoitettiin myös tutkimuksen taustatietojen perusteella, että työkokemuksella on positiivinen vaikutus tiedon piilottamiseen. Kokeneemmat työntekijät voisivat olla tutkimuksen mukaan alttiimpia hiljaisen tiedon piilottamiselle kuin vähemmän kokemusta omaavat. Tätä näkemystä tukee myös Serenkon ja Bontiksen (2016, 1216) esittämä oletus, että uusi työntekijä ei koe samalla tavalla tarvetta piilottaa hiljaista tietoaan kuin kokeneempi työntekijä voisi kokea. Organisaation tietojohdamisen kannalta tämä voisi

olla myös mielenkiintoinen tutkimusaihe, koska jos näin voidaan todistaa, niin ehkä tässä tutkimuksessa esiin nousevat tietojohtamisen käytännöt tulisikin räätälöidä nimenomaan kokeneempien työntekijöiden osalta.

Kolmas jatkotutkimusaihe nousi yhden haastateltavan näkemyksistä liittyen hiljaisen tiedon jakautumiseen koko organisaation osalta. Tämän tutkimuksen yhteydessä hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä tarkasteltiin vain yhden tiimin sisällä tapahtuvana käyttäytymisenä, mutta koko organisaation näkökulmasta vastaavan tutkimuksen voisi tehdä myös eri tiimien välillä. Koska alakulttuurit ohjaavat osaltaan käsitystä arvokkaasta tiedosta, mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi siis, kuinka saman organisaation eri tiimeissä muodostuneet alakulttuurit vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamatta jättämiseen.

## LÄHTEET

Ambrosini, V. & Bowman, C. 2001. Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, vol. 38, no. 6, pp. 811 – 829.

Argote, L. & Ingram, P. 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, pp. 150 – 169.

Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179 – 211.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99 – 120.

Baumard, P. 1999. Tacit Knowledge in Organizations. London: Sage.

Cao, Y. & Xiang, Y. 2013. The impact of knowledge governance on knowledge sharing. The mediating role of the guanxi effect. *Chinese Management Studies*, vol. 7, no.1, pp. 36 – 52.

Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. 2014. What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, vol. 57, no. 1, pp. 172-192.

Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. 2017. The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management*, vol. 27, no. 2, pp. 281 – 299.

Chowdhury, S. 2005. The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, vol. 17, no. 3, pp. 310 – 326.

Cohen, J.F. & Olsen, K. 2015. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, vol. 42, no. 3, pp. 1178 – 1188.

Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos J.P. 2012. Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, pp. 64 – 88.

Connelly, C.E., Ford, D.P., Turel, O., Gallupe, B. & Zweig, D. 2014. “I’m busy (and competitive)!” Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 12, pp. 74 – 85.

Connelly, C.E. & Zweig, D. 2015. How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, no. 3, pp. 479 – 489.

Cumberland, D. & Githens, R. 2012. Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of Workplace Learning*, vol. 24, no. 1, pp. 48 – 58.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227 – 268.

De Geofroy, Z. & Evans, M.M. 2017. Are Emotionally Intelligent Employees Less Likely to Hide Their Knowledge? *Knowledge and Process Management*, vol. 24, no. 2, pp. 81 – 95.

De Long, D.W. & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 4, pp. 113 – 127.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Ford, D., Myrden, S.E. & Jones, T.D. 2015. Understanding “disengagement from knowledge sharing”: engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, vol. 19, no. 3, pp. 476 – 496.

Haldin-Herrgard, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, no. 4, pp. 357 – 365.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Holste, J.S. & Fields, D. 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, no. 1, pp. 128 – 140.

Hong, J. & Stähle, P. 2005. The coevolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, vol. 1, no. 2, pp. 129 – 145.

Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R. 2016. Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team`s knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 5, pp. 880 – 897.

Husted, K. & Michailova, S. 2002. Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, vol. 31, no. 1, pp. 60 – 73.

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

KPMG. 2003. Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003 [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.3.2017]. Saatavilla [https://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge\\_base/kpmg\\_2003.pdf](https://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf)

Lane, J.D. & Wegner, D.M. The Cognitive Consequences of Secrecy. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, no. 2, pp. 237 – 253.

Lin, C-P. 2007. To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, vol. 70, pp. 411 – 428.

McAllister, D.J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 24 – 59.

Milne, P. 2007. Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, no. 6, pp. 28 – 38.

Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. E-kirja, 1. painos. International Methelp Oy.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 40 – 54.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, vol. 33, pp. 6 – 34.

Osterloh, M. & Frey, B.S. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, vol. 11, no. 5, pp. 538 – 550.

Peng, H. 2012. Counterproductive Work Behavior Among Chinese Knowledge-workers. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 20, no. 2, pp. 119 – 138.

Peng, H. 2013. Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, no. 3, pp. 398 – 415.



Polanyi, M. 1983. *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass: Peter Smith.

Quigley, N.R., Tesluk, P.E, Locke, E.A. & Bartol, K.M. 2007. A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. *Organization Science*, vol. 18, no. 1, pp. 71 – 88.

Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. 2016. What factors influence knowledge sharing in organizations? A Social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no 6, pp. 1225 – 1246.

Rechberg, I. & Syed, J. 2013. Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, no. 6, pp. 828-847.

Serenko, A. & Bontis, N. 2016. Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, vol. 20, no. 6, pp. 1199 – 1224.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Szulanski, G. 2000. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, pp. 9 – 27.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, vol. 12, no. 4, pp. 330 – 339.

Wang, Y-S., Lin, H-H., Li, C-R. & Lin, S-J. 2014. What Drives Students' Knowledge-Withholding Intention in Management Education? An Empirical Study in Taiwan. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 13, no. 4, pp. 547 – 568.

Zack, M. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, vol. 41, no. 3, pp. 125 – 145.

Zack, M.H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, vol. 41, no. 3, pp. 125 – 145.

Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 6, pp. 392 – 409.

## **LIITTEET**

### Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko

#### Teema 1. Haastattelun taustakysymykset

1. Työsuhteen kesto
2. Asema organisaatiossa

#### Haastattelun avauskysymykset:

"Kerrotko lyhyesti toimenkuvastasi ja päivittäisistä työtehtävistä?"

"Millaista osaamista tarvitset työtehtäviesi hoitamiseen?"

#### Teema 2. Miten ja miksi hiljaista tietoa jätetään jakamatta?

##### 1. Tiedon merkityksen puute

"Millaista hiljaista tietoa tarvitset jokapäiväisessä työssäsi?"

"Millaisissa tilanteissa tarvitset muiden työntekijöiden hiljaista tietoa omien työtehtäviesi suorittamiseen?"

"Miten hiljaista tietoa hankit sitä tarvitessasi?"

##### 2. Luonteenpiirteet ja identiteetti

"Miten teet mieluiten työtä?"

"Millaisen työkaverin kanssa työskentelet mieluiten?"

"Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi hyvään vuorovaikutukseen?"

##### 3. Tilannetekijät

"Kuinka työnantaja mielestäsi panostaa työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen?"

"Mitkä tekijät auttavat sinua saavuttamaan sinulle asetetut tavoitteet?"

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

#### 4. Palkitseminen

"Millainen palkitseminen tai tunnustaminen tukisi mielestäsi hiljaisen tiedon jakamista?"

"Milloin olet saanut arvostusta tai onko sinua palkittu hiljaisen tiedon jakamisesta?"

#### 5. Työilmapiiri

"Kuinka johto ja esimies (esimiesasemassa -> kollegat) kannustavat omalla esimerkillään hiljaisen tiedon jakamiseen?"

"Millaisena koet nykyisen organisaatiokulttuurin hiljaisen tiedon jakamista kohtaan?"

#### 6. Tiedon omistajuus

"Millainen hiljainen tieto on mielestäsi arvokasta?"

"Muistatko tilanteita, joissa olet kokenut, ettet ole tällaista mielestäsi arvokasta tietoa saanut sitä tarvitessasi?"

"Tai oletko kokenut tilanteita, joissa et jostain syystä ole halunnut jakaa omaa tietoa?"

#### 7. Luottamus ja sen puute

"Millainen on mielestäsi luottamuksen merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa?"

"Miten luottamus näkyy organisaatiossa kokemuksesi mukaan, kun se auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa?"

"Miten luottamuksen puute näkyy organisaatiossa kokemuksesi mukaan, kun se estää hiljaisen tiedon jakamisen?"

Teema 3. Millaisilla käytännöillä ja johtamisella organisaatiossa voidaan tukea hiljaisen tiedon jakamista ja toisaalta ehkäistä tiedon jäämistä jakamatta?

#### 1. Tietojohtamisen käytännöt

"Mitä asioita arvostat omassa työyhteisössäsi?"

"Millaisilla tekijöillä tai käytännön muutoksilla koet olevan merkitystä, jotta hiljaisen tiedon jakamatta jättämistä voitaisiin työyhteisössä tulevaisuudessa vähentää?"

"Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen aiheeseen liittyen?"

