



**HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN MALLI ASIAKASRAJAPINNASSA
TYÖSKENTELEVIEN VÄLILLÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tietojohtaminen ja johtajuus. Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Jarmo Hänninen

Tarkastajat: Apulaisprofessori Henri Hussinki

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Jarmo Hänninen

Hiljaisen tiedon jakamisen malli asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

97 sivua, 2 kuvaa, 4 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Apulaisprofessori Henri Hussinki ja Professori Aino Kianto

Avainsanat: hiljainen tieto, tietoperustainen teoria yrityksestä, tietoprosessit, SECI-malli, tiedon jakaminen

Tämän Pro Gradun tarkoituksena on luoda hiljaisen tiedon jakamisen malli operaattorialan yrityksessä työskentelevien, asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden välille. Tutkimus keskittyy yritysasiakkaiden kanssa työskenteleviin, eli kuluttaja-asiakkaisiin liittyvää rajapintaa ei ole tässä tutkimuksessa otettu mukaan. Hiljainen tieto on yksi organisaation tärkeimmistä avainresursseista ja kilpailutekijöistä, joka tekee sen säilyttämisestä ja jakamisesta organisaation sisällä korkean prioriteetin tekijän.

Tutkimuksessa analysoidaan alan teorian tietoa kirjallisuuskatsauksen avulla, joka keskittyy muun muassa hiljaiseen tietoon, hiljaisen tiedon merkitykseen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseen organisaation sisällä. Tutkimuksen pääteoria on tietopohjainen teoria yrityksestä, joka antaa perustan hiljaisen tiedon merkitykselle tietokeskeisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Asiakasrajapinnasta hankitaan empiiristä tietoa haastattelututkimusten avulla, jotka analysoidaan NVivo-ohjelman avulla ja yhdistetään kirjallisuuskatsauksen kautta tutkittuun teorian tietoon, jonka avulla luodaan hiljaisen tiedon jakamiselle malli abduktiivista tutkimusotetta hyödyntämällä.

Työ jakautuu kahteen erilliseen tutkimuslinjaan, joista ensimmäinen keskittyy hiljaiseen tietoon, jota kyetään kodifioimaan, eli siirtämään kirjalliseen muotoon. Toinen tutkimuslinjoista kohdistuu hiljaisen tiedon jakamiseen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin kohteena on sellainen hiljainen tieto, joka ei missään vaiheessa päädy kirjalliseen muotoon sen kompleksisuuden tai erityistä kilpailuetua tarjoavan merkityksen vuoksi, jolloin kodifointi saattaisi asettaa sen alttiiksi kopioimiselle tai jäljittelemiselle, jolloin sen päätyminen esimerkiksi kilpailevalle yritykselle vähentäisi sen merkitystä kilpailuetua tuottavana tekijänä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Jarmo Hänninen

The model of sharing tacit knowledge between people who work in the customer service

Master's thesis

2023

97 pages, 2 figures, 4 tables and 2 appendices

Examiners: Assistant Professor Henri Hussinki and Professor Aino Kianto

Keywords: Tacit knowledge, knowledge-based theory of the firm, knowledge processes, SECI-model, knowledge sharing

The purpose of this Master's thesis is to create a model for tacit knowledge sharing among people who work in a mobile operator company and interact with customers or work directly with customer-related issues daily. This study concentrates on people who work with business customers, therefore consumer customers are not included. Tacit knowledge is one of the organization's key resources and competitive advantages which makes its storing and sharing inside the organization a high-priority issue.

This study analyzes theoretical knowledge through a literature study that concentrates for instance on tacit knowledge, the purpose of tacit knowledge, and identifying tacit knowledge inside the organization. The main theoretical basis of this study is a knowledge-based view of the firm, which depicts the meaning of tacit knowledge inside a knowledge-intensive specialist organization. Empirical data is obtained through interviews which are analyzed using NVivo-program and combined with theoretical data obtained from the literature study. The model for tacit knowledge sharing is created using this obtained data by using an abductive research method.

This study consists of two research lines. The first research line consists of tacit knowledge which can be codified in a written form. The second research line concentrates on tacit knowledge which can only be shared through social interaction and is never converted into a written form because of its meaning as a competitive advantage or because of its complexity. Codification of this knowledge could expose it to copying or imitating, which makes it more accessible to competitors, which in turn might lessen its competitive edge.

KIITOKSET

Haluan kiittää toimeksiantajayritystä aihealueen määrittelyssä saamastani tuesta, jolloin siitä saatiin mahdollisimman hyvin organisaation tarpeita palveleva kokonaisuus.

Erityiskiitokset kuuluvat yrityksen työntekijöille, jotka osallistumalla aktiivisesti haastattelutkimukseen antoivat näin oman arvokkaan panoksensa tämän työn kohteena olevan hiljaisen tiedon jakamisen mallin luomiselle.

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

Lyhenteet

AI	tekoäly (artificial intelligence)
CRM	asiakkuudenhallintajärjestelmä (customer relationship management)
IT	informaatioteknologia (information technology)
SECI	socialisaatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination), sisäistäminen (internalization)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Symboli- ja lyhenneluettelo

1	Johdanto.....	11
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	17
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja aiherajaus.....	19
1.3	Tutkimuksen rakenne	20
2	Tutkimuksen teoreettinen tausta – yleisteoria ja hiljainen tieto	21
2.1	Tietoperustainen teoria yrityksestä	21
2.2	Hiljainen tieto organisaatiossa	22
2.3	Hiljainen tieto.....	24
2.4	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hiljaisen tiedon tunnistamisen merkitys.....	27
2.5	Kodifioitavissa oleva hiljainen tieto.....	29
2.6	Kodifioimatta jäävä hiljainen tieto.....	30
2.7	Hiljaisen tiedon muuntaminen ja jakaminen.....	32
2.8	Hiljainen tieto tietokeskeisissä organisaatioissa	35
3	Tutkimuksen teoreettinen tausta – prosessit, tieto ja järjestelmät	38
3.1	Yrityksen tietoprosessit.....	38
3.2	Organizational Knowledge Creation Theory	40
3.3	Tietojärjestelmät, tiedon luokittelu ja tiedon suojaaminen	40
3.3.1	Tietojärjestelmät	41
3.3.2	Taksonomia ja folksonomia.....	44
3.3.3	Tiedon suojaaminen	45
3.4	Tietojärjestelmien kehitys tulevaisuudessa	46
3.5	Tietoystävällinen kulttuuri	47
4	Tutkimuksen teoreettinen tausta – synteesi ja tulokset	49
4.1	Tutkimuksen teoriapohjan synteesi.....	49
4.2	Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	51

5	Tutkimusmenetelmät	58
5.1	Laadullinen tutkimusote	58
5.2	Kirjallisuuden sisällönanalyysi	58
5.3	Aineiston hankinta	60
5.4	Aineiston analysointitapa	63
5.4.1	Abduktiivinen tutkimusote	65
6	Haastattelujen tulokset.....	66
6.1	Organisaation yleisimmät tiedon hakuun käytettävät järjestelmät.....	67
6.2	Haastatteluissa esiin nousseet tärkeimmät aihealueet	70
6.2.1	Teema: Tietojärjestelmät	71
6.2.2	Teema: Parannustoiveet nykyisiin järjestelmiin	72
6.2.3	Teema: Tiedonjakoon liittyvät motivaatiotekijät.....	73
6.2.4	Teema: Tiedon puuttumisen vaikutukset	74
6.2.5	Teema: Tiedon piilottaminen.....	74
6.2.6	Teema: Sosiaalinen vuorovaikutus	75
6.2.7	Teema: Organisaatiolta tuleva hiljainen tieto	75
6.2.8	Teema: Hiljaisen tiedon saavuttaminen	76
6.2.9	Teema: Hiljaisen tiedon jako	77
6.2.10	Teema: Henkilökohtainen hiljainen tieto.....	77
7	Pohdinta.....	80
7.1	Tietojärjestelmiin kodifioitavissa ja tallennettavissa oleva hiljainen tieto	80
7.2	Hiljaisena tietona säilyvä tieto sen luonteen tai strategisen merkityksen vuoksi..	83
8	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	86
8.1	Validiteetti.....	86
8.2	Reliabiliteetti.....	86
9	Johtopäätökset ja jatkotutkimus	88
	Lähteet	91

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Suostumuslomake

Kuvaluettelo

Kuva 1: SECI-malli, mukailten (Nonaka 2014)

Kuva 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Hiljaisen tiedon epiteetit, mukailten (Haldin-Herrgård 2004)

Taulukko 2: Kirjallisuudessa esiintyneet tutkimuksen kannalta tärkeimmät aihealueet

Taulukko 3: Järjestelmiin liittyvien avainsanojen esiintyminen haastattelumateriaalissa

Taulukko 4: Haastatteluissa esiintyneet tutkimuksen kannalta tärkeimmät aihealueet

1 Johdanto

Tämä tutkimus kohdistuu operaattorialan organisaatioon, jossa kertyy suuri määrä hiljaista tietoa päivittäin asiakaskontaktien ja muiden asiakkuudenhoidollisten asioiden yhteydessä ja on mahdollista, että tässä yhteydessä katoaa kriittistä tietoa, joka vaikuttaa suoraan yrityksen päivittäiseen liiketoiminnalliseen suoriutumiseen. Työntekijöiden kesken välittyvä ja syntyy uutta hiljaista tietoa jatkuvasti sekä myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä tieto on luonteeltaan sellaista, josta suurin osa ei todennäköisesti säily muistissa ja toimintatavoissa, ellei siihen liittyviä olennaisia asioita kirjata ylös tai jaeta suullisesti jonkun muun kanssa. Asioiden jääminen pelkästään ulkomuistin varaan asiakaskontaktin aikana on hyvin epävarma tapa säilyttää tietoa ja tällainen tieto on kaikkein alttiimpana katoamiselle (Carvalho de Almeida et al. 2016, 1286). Organisaation päämääränä tuleekin olla asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden hyödyntäminen sen tuotteisiin ja palveluihin nähden ja luoda niiden välille tarvittavat toimintamallit (Lopez-Cabarcos, Srinivasan, Vazquez-Rodriguez 2020, 1039).

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on luoda hiljaisen tiedon jakamisen malli asiakasrajapinnassa työskentelevien välille. Ensimmäisenä näkökulmana tutkitaan hiljaisen tiedon jakamista asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä niin, että hiljainen tieto tallennetaan kirjalliseen muotoon kodifioituna, jotta sen jakaminen, käyttäminen ja muokkaaminen on mahdollista. Toisena näkökulmana tutkimuksessa on ihmisten välinen kanssakäyminen eli sosiaalinen vuorovaikutus, jonka kautta jaetaan sellaista hiljaista tietoa, jota ei kodifioida kirjalliseen muotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että osa hiljaisesta tiedosta jää tarkoitukselle dokumentoimatta, sillä osa tiedosta on sellaista, jonka taltiointi ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista ja sen siirtäminen tapahtuu ihmisten välillä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Nonaka ja Takeuchi, 2021, 3).

Tutkimus sisältää myös hiljaisen tiedon tunnistamisen, sillä se on edellytys sille, että organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon jakamista voidaan tutkia sekä saada tietämys siitä, millaista hiljainen tieto on sisällöltään ja ominaisuuksiltaan organisaation sisällä (Nonaka, Toyama, Konno 2000, 6). Tiedon merkitys perustuu muun muassa sen positiiviseen vaikutukseen organisatoriseen suorituskyykyyn ja sen tärkeimpiä osa-alueita ovat aineeton pääoma ja tiedon hallinta. Yhdessä näillä tekijöillä on vaikutusta organisaation kyvykkyyteen tuottaen

arvoa omistajilleen ja eri sidosryhmilleen (Kianto, Ritala, Spender ja Vanhala 2014, 362). Hiljaisen tiedon osalta kohdeorganisaation työntekijät ovat tärkeimmässä roolissa sen luomisessa ja säilyttämisessä organisaation sisällä, sillä hiljainen tieto esiintyy kokemuksissa ja opituissa asioissa. Tiedon siirtäminen on yksi tähän liittyvistä olennaisimmista prosesseista (Grant 1997, 45).

Hiljainen tieto on myös sen henkilökohtaisen dimension vuoksi hankalasti saavutettavissa ja jaettavissa ja tämän vuoksi hiljaisen tiedon jakamisen ja siirtämisen malli on tarpeellinen tutkimuksen kohteena olevassa operaattorialan organisaatiossa (Nonaka et al. 2000, 9). Siihen liittyy valmiudet tiedon jakoon sekä tiedon jaolle myönteinen yrityskulttuuri. Nämä on otettava huomioon hiljaisen tiedon jakamisen mallia luotaessa, jotta sen hyödyntäminen ja käyttäminen on mahdollista (Rasheed, Mukhtar, Anwar ja Hayat 2022, 284).

Tämä työ kohdistuu operaattorialan organisaatioon, jonka tarpeisiin, valmiuksiin ja tunnistettaviin kehittämiskohteisiin tämän työn esittämä hiljaisen tiedon jakamisen malli perustuu. Työn tilanteen, tutkimuksen kohteena olevan operaattorialan yrityksen kanssa on lisäksi sovittu, että yrityksen nimeä ei mainita tämän tutkimuksen yhteydessä vaan siihen viitataan ainoastaan operaattorialan organisaationa.

Digitaalinen transformaatio on tuonut mukanaan alati kasvavan tarpeen varmistaa sen, että liiketoiminnallisesti tärkeä tieto ei katoa. Digitaalinen transformaatio ja digitalisaatio viittaavat uuteen tapaan tehdä asioita ja suoriutua liiketoimintaprosesseista. Se tarkoittaa tässä yhteydessä siirtymistä uudenaikaisempiin tietojärjestelmiin organisaation sisällä, joka on tuonut sekä tulee tulevaisuudessa tuomaan uusia toiminnallisuuksia muun muassa kirjallisten töiden käsittelyyn ja asiakaskontaktitietojen kirjaamiseen sekä mahdollisuuden uudistaa, kehittää ja korvata vanhoja toimintamalleja. Esimerkiksi uuteen asiakkuudenhallintajärjestelmään siirtyminen on jo suurimmalta osin tapahtunut eri toiminteiden osalta, ja tämä on tuonut mukanaan myös uusia mahdollisuuksia tiedon kodifointiin sekä laajentanut mahdollisuuksia digitaalisella alustalla ihmisten väliseen sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön järjestelmien toiminnallisuuksien avulla.

Uudella järjestelmällä kyetään kommunikoimaan myös yli osastorajojen yksittäisten henkilöiden ja kokonaisten tiimien kanssa. Järjestelmän kautta tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen on kirjallista viestintää, eikä siis täytä suoraan niitä vaatimuksia, joita kodifioimattoman hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii. Tämän vuoksi on tarpeen pohtia myös toisenlaisia

ratkaisuja tämän asiakkuudenhallintajärjestelmän rinnalle tukemaan päivittäistä hiljaisen tiedon jakoa sekä kodifioimista silloin, kun on kyseessä sellainen hiljainen tieto, joka kodifioidaan kirjalliseen muotoon. On myös mahdollista, että asiakkuudenhallintajärjestelmä ei sovellu lainkaan hiljaisen tiedon jakoon, vaan sen avuksi on mahdollista löytää tämän tutkimuksen pohjalta toimivampi ratkaisu hiljaisen tiedon jakamiseen. Tärkeänä lähtökohtana on myös organisaation jäsenten tarve löytää tietoa tarvitsemistaan asioista, joka edesauttaa samalla myös uuden tiedon syntymistä organisaation sisällä (Carvalho de Almeida, Lesca, Canton 2016, 1284). Tutkimukset osoittavat, että tietopääoma on organisaation tärkein resurssi, jotta se kykenee säilymään kilpailukykyisenä ja tähän liittyvät myös erilaiset tiedonhallinnan käytänteet organisaation sisällä (Hussinki, Ritala, Vanhala, Kianto 2017, 906).

Tässä tutkimuksessa käsiteltävien järjestelmien osalta erilaiset asiakkuuksien hallintaan tarkoitettujen järjestelmäratkaisut ovat yksi keskeisistä lähtökohdista kodifioitun hiljaisen tiedon osalta ja niiden avulla on mahdollista hyödyntää erilaisia toimintamalleja ja yhteistyökäytäntöjä ja tämän lisäksi myös luoda kokonaan uusia tapoja hyödyntää järjestelmiä ja niiden ominaisuuksia. Useissa järjestelmissä on myös sellaisia tekijöitä, joiden vuoksi ne ovat usein saatavilla ja käytettävissä juuri siinä hetkessä, jossa hiljaista tietoa muodostuu ja jossa hiljaista tietoa hyödynnetään aktiivisesti. Tällöin valmiudet hiljaisen tiedon tallentamiseen ja jakamiseen ovat huomattavasti paremmat kuin sellaisessa tilanteessa, jossa tieto tulisi ensin kirjata muistiin ja vasta sen jälkeen tallentaa järjestelmään. Tämä saattaisi aiheuttaa kirjausviiveitä tai tilanteen, jossa tieto jäisi kokonaan kirjaamatta järjestelmään. Wang ja Feng (2012, 126) tutkimus osoitti, että asiakkuudenhallintajärjestelmän kyvykkyys tukea ja suorittaa yrityksen päivittäisiä prosesseja on kriittinen yrityksen menestystekijä. Asiakkuudenhallintajärjestelmä vaatii myös ylläpitoa ja hyvin toteutettuna se parantaa asiakaslähtöisyyttä ja edistää asiakaskeskeisiä toimintatapoja. Tällöin nämä tekijät vaikuttavat myös asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyyteen.

Liiketoiminnallisesti tärkeä tieto ei saa myöskään jäädä vain harvojen haltuun, vaan sitä täytyy olla mahdollista siirtää joko kodifioimalla tai erilaisten sosiaalisten vuorovaikutustapahtumien kautta. Tiedon kodifioinnin osalta asiakaskontaktin aikana on kaikkein paras hetki kirjoittaa tiedot ylös tietokantaan tai muuhun tallennuspaikkaan. Tällöin kirjoittamisen ja tallentamisen aikana on vielä mahdollista kysyä täsmennyksiä asiakkaalta ja varmistaa, että asia on käsitetty oikein ja se tulee tallennettua oikean sisältöisenä. Tämä tallennettu tieto toimii samalla pohjana uuden tiedon luomiselle ja on useampien henkilöiden saavutettavissa

tarvittaessa myös samanaikaisesti (Kay 2021). Kaikki tämä David Kayn esimerkissä mainitsema tieto ei ole hiljaista tietoa vaan osittain eksplisiittistä, mutta tällainen asiakaskontaktin aikana tapahtuva tiedon kodifiointi on myös hiljaisen tiedon kodifioinnin osa-alue, joka on tarpeellista ottaa huomioon.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä on ihmisten ja tietojärjestelmien välinen vuorovaikutus, sillä yksin tehokkaasta tietojärjestelmästä kaikkine ominaisuuksineen ilman ihmisten aktiivista osallistumista ja sitoutumista tiedonhallinnan käytänteisiin ei ole hyötyä. Ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi on siis otettava huomioon ihmisten ja tietojärjestelmien välinen toiminta, vuorovaikutus sekä erilaiset mallit. Myös kaikenlaisella organisaation sisällä tapahtuvalla yhteistyöllä ja kommunikaatiolla on suuri merkitys. Tämän lisäksi asiakasrajapintaan tulee tietoa suoraan asiakkailta, joka usein muodostuu työntekijöiden ja asiakaspalvelijan väliseksi yhteistyöksi, jossa syntyy uutta tietoa. Usein näissä tapauksissa asiakkaiden motivaattorina toimii heidän tarpeensa saada mahdollisimman hyvä ja toimiva tuote omiin tarkoituksiinsa, ja he ovat valmiita näkemään sen eteen vaivaa ja esittämään omia kehitysehdotuksiaan. Tätä kautta saatu tieto on usein myös liiketoiminnallisesti merkittävää. (Guan, Xie ja Huang 2018, 965)

Edellä mainitulla tavalla saatu tieto voi olla luonteeltaan eksplisiittistä tai hiljaista tietoa. Suorat tuoteominaisuudet ja tuotteisiin ehdotettavat parannukset ovat usein eksplisiittistä tietoa, mutta asiakkaan kokemuksiin ja tunnetiloihin liittyvät tekijät sitä vastoin ovat luokiteltavissa hiljaiseksi tiedoksi, joka saattaa liittyä esimerkiksi tiettyyn tilanteeseen tai asiayhteyteen, jossa tuotetta käytetään. Yrityksen tuotteilla voi olla asiakkaan näkökulmasta erilaisia käyttötarkoituksia ja hyötynäkökulmia, joita ei välttämättä ole yrityksen tiedossa ja nämä uudet ja luovat käyttökohteet sekä niihin liittyvät prosessit voivat liiketoiminnallisesti tärkeän tiedon saavuttamisen lisäksi johtaa uusiin innovaatioihin. (Guan, Xie ja Huang 2018, 962–963)

Nonakan (1994, 15–16) mukaan on huomioitava, että tieto on eri asia kuin informaatio. Hän kuvailee informaation eräänlaiseksi viestien tulvaksi, kun taas tieto sisältää tämän informaation, mutta se on muuttunut tiedoksi vasta, kun se on päätenyt osaksi tiedon vastaanottajan uskomuksia ja toimintaa. Tullakseen tiedoksi, informaatiolla pitää olla jonkinlainen merkitys. Muun muassa pelkkä osoite ja siellä sijaitsevan rakennuksen tunnistaminen ei vielä ole tietoa, mutta annettaessa osoitteelle ja rakennukselle merkitys, voidaan puhua tiedosta. Esimerkiksi se yhteys, että tässä tietyssä osoitteessa sijaitsevassa rakennuksessa on sairaala,

josta on saatavilla päivystyspalveluja ympäri vuorokauden antaa informaatiolle merkityksen, jolloin se muuttuu tiedoksi. Tämä liittyy myös hiljaisen tiedon syntyyn, sillä mekanismi toimii siinä myös samalla tavalla ja hiljaisessa tiedossa on mukana näin ollen henkilökohtainen, yksilöllinen ulottuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi jokin järjestelmän uusi ominaisuus, vaikkakin se olisi vain harvojen tiedossa, ei vielä ole tietoa eikä myöskään hiljaista tietoa. Ollakseen hiljaista tietoa, tällä ominaisuudella tulee olla ihmisten toimintoihin ja käyttäytymismalleihin liittyvä yhteys, jossa sen merkitys yhdistyy ihmisten asiantuntemukseen, kokemukseen ja toimintaan.

Esimerkiksi alkuperäisestä käyttötarkoituksesta poikkeava luova malli, jolla on suora yhteys ominaisuuden hyödyntäjän kokemusmaailmaan, jossa hän antaa järjestelmän ominaisuudelle jonkin uuden merkityksen ja käyttötavan tietyssä kontekstissa omalla toiminnallaan ja asiantuntemuksellaan ja joka on sidoksissa tiettyyn prosessiin tai toimintamalliin voidaan luokitella hiljaiseksi tiedoksi. Ilman tällaista ihmisen käyttäytymismalliin, kokemusmaailmaan ja tietyssä tilanteessa toimimista luovalla tavalla voidaan puhua ainoastaan eksplisiittisestä tiedosta, joka on vain järjestelmän ominaisuuksia ja valmiita malleja käyttää järjestelmää ennalta sovittujen toimintatapojen mukaisesti. (Nonaka 1994, 15–16)

Etätyön määrän suuri kasvu juontaa juurensa COVID-19 pandemian alkuaikoihin, jolloin olosuhteiden pakosta etätyön määrä lisääntyi huomattavasti. Sosiaalisen vuorovaikutuksen malleja on myös mahdollista soveltaa etätyöskentelyssä ja tähän on olemassa järjestelmäteknisiä ratkaisuja, esimerkiksi erilaiset ryhmä- ja tiimityöhön tarkoitettut sovellukset ja erilaiset videopalaverit ja verkkokokoukset.

Hiljaista tietoa ja siihen liittyviä tietoprosesseja on tutkittu runsaasti vuosien varrella. Eri alojen, kuten filosofian, teologian ja kasvatustieteen teoreetikot ovat tutkineet hiljaista tietoa ja esimerkiksi liiketaloustieteessä löytyy lisäksi useita teoksia ja tutkimuksia hiljaiseen tietoon ja sen hyödyntämiseen liittyen (Pohjalainen 2012, 1–2). Näitä tekijöitä ei ole kuitenkaan aiemmin tutkittu samalla tavalla samanlaisessa kontekstissa kuin tässä tutkimuksessa. Uudenlaisen lähestymistavan aiheeseen tekee kaksi erillistä tutkimuslinjaa tietoperustoitteiden, joista ensimmäinen on teknologiaan pohjautuva tutkimuslinja, joka käsittelee tietojärjestelmiä sekä niiden tehokasta hyödyntämistä hiljaisen tiedon kodifioimisessa ja hiljaisen tiedon jaossa. Jos tätä hiljaista tietoa ei hallinnoida lainkaan eksplisiittisesti, säilyy tämä kriittinen tieto ainoastaan ihmisillä ei-kirjallisessa muodossa ja se on suuremmassa vaarassa

kadota tai vähentyä. Tähän tarkoitukseen onkin pyritty kehittämään erilaisia ohjelmistoratkaisuja. (Weinreich ja Groher 2016, 265)

Toinen tutkimuslinja keskittyy ihmisjohtamiseen (Nonaka 1994, 24), ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Nonaka 1994, 14) ja tietoystävällisen kulttuurin luomiseen sekä sen ylläpitämiseen, jotta sitä kautta voidaan säilyttää myös yrityksen hiljaiseen tietoon liittyvää kilpailuetua. Näillä tekijöillä on vaikutusta myös ensimmäiseen tutkimuslinjaan, mutta tässä toisessa tutkimuslinjassa ne erityisesti korostuvat (Grant 1997, 452).

Kodifioitu hiljainen tieto on suoraan yhteydessä tietojärjestelmiin ja tiedon tallentamiseen ja siirtämiseen järjestelmään, josta se on käytettävissä ja saavutettavissa (Weinrich ja Groher 2016, 266). Kodifioimatta jäävä hiljainen tieto on usein sellaista tietoa, jonka tallentaminen voi aiheuttaa kilpailuedun menettämistä tai tekee mahdolliseksi kriittisen tiedon tulemisen kopioiduksi tai päätyminen kilpailijalle ja se on vahvasti sidoksissa tietynlaiseen toimintaan tai malleihin, joka tekee sen tallentamisen liian haastavaksi (Nonaka et al. 2000, 21). Tutkimus käsittelee keinoja tunnistaa hiljainen tieto ja edistää tietämystä siitä, millainen tieto on tarkoituksenmukaista tallentaa ja millainen tieto on luonteeltaan sellaista, jota ei voi tai ei kannata siirtää kirjalliseen muotoon sen strategisen merkityksen vuoksi.

Hiljainen tieto liittyy koko organisaation toimivuuteen ja kilpailuetuun. Mahdollista puuttuvaa tietoa, joka on ollut ainoastaan hiljaisessa muodossa ja jota ei enää ole saatavilla voidaan verrata palapeliin, jossa puuttuva pala kuvaa kadonnutta tietoa, jonka puuttuessa palapelistä ei enää saa valmista tai kokonaista ja yksittäisen palan korvaaminen on hyvin haastavaa. Jos tällaisen palan merkityksestä on mahdollista saada organisaation sisäisin toimenpitein tieto, ennen kuin se katoaa, on vielä mahdollista pitää kaikista paloista huoli erilaisin toimenpitein ja estää niiden katoaminen.

Olemassa olevaa tietoa tulee myös validoida aktiivisesti, jotta palapeliin ei sotkeudu vääränlaisia paloja, sillä väärällä tai vanhentuneella tietosisällöllä voi olla hyvinkin kriittiset seuraukset. Tällaista validointia voidaan suorittaa esimerkiksi pistokokein tai luomalla organisaatiolle malli, jossa havaituista vääristä tai vanhoista tiedoista on mahdollista ilmoittaa tai tarvittaessa poistaa tai muuttaa tämä vanha tai väärä tieto itse. Oleellinen tekijä on siis puuttuvien ja vanhentuneiden tietojen tunnistaminen ja sen selvittäminen mistä tai keneltä puuttuva tai uusi tieto on saatavissa.

Puuttuva tieto voi olla yhdellä tai useammalla työntekijällä hiljaisessa muodossa, jolloin sen huomioiminen ajoissa on oleellista tarvittavien toimenpiteiden kannalta. Vanhentuneesta tiedosta on myös osattava luopua, eli sama lainalaisuus pätee yhtä lailla hiljaiseen tietoon kuin muuhunkin tietoon. Hiljainen tieto voi myös aivan samalla tavalla vanhentua.

Kay (2021) esittää tiedon tallentamisesta asiakasrajapinnassa kolmivaiheisen yksinkertaistetun mallin. Hän näkee asian niin, että ensin tieto tallennetaan asiakaskontaktin aikana (capture), tämän jälkeen samaa dokumenttia käytetään uudestaan joko saman tai eri asiakaspalvelijan toimesta (reuse) ja kolmantena vaiheena on parantaminen, eli kulloinkin dokumentin käyttäjä päivittää sitä tarvittaessa ajantasaisella tiedolla tai lisää siihen kokonaan uutta sisältöä (improve). Tähän tarvittavien ohjelmistojen ja työkalujen on oltava sellaisia, jotka toimivat keskustelun nopeuden mukana ja ovat riittävän helppoja käyttää. Näiden on myös oltava loogisia käyttää ja toimintavarmoja. Liian hankalat järjestelmät voivat muodostua esteeksi tiedon tallentamiselle, sillä pitkäkestoiset tallennusprosessit eivät sovellu nopeatempoiseen asiakaspalvelutilanteeseen ja voivat johtaa tiedon tallentamatta jättämiseen. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin tunnistaa sellainen hiljainen tieto, joka ei ole tallennettavissa järjestelmään niin, että siitä tulisi käyttökelpoista ja ymmärrettävää.

Tämän tutkimuksen pääteoria on tietoperustainen teoria yrityksestä (Knowledge-based View of the Firm). Teoriaan liittyvää kirjallisuutta tutkitaan laajasti tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa, jossa käsitellään teorian keskeisiä osia hiljaisen tiedon tallentamisen ja siirtämisen näkökulmasta. Huomattavia tämän alan teoreetikkoja ovat muun muassa J.C. Spender, R.M. Grant, I. Nonaka ja H. Takeuchi.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aihe on yleisesti tärkeä ja mielenkiintoinen. Hiljaisen tiedon kodifioimiseen ja siirtämiseen ihmisten välillä organisaatiossa on tunnistettu tarve sekä tähän liittyvälle toimintamallille, joka toimii lähtökohtana aiheen valinnalle. Tutkimuksen lopullinen aihe ja tutkimuskysymys muotoutuivat keskusteluissa yrityksen edustajien kanssa, joissa yhdistettiin organisaation tarve sekä oma mielenkiinnon kohteeni. Hiljaisen tiedon jakamisessa on tunnistettu tutkimuksen tilanneessa organisaatiossa puutteita alati kehittyvien järjestelmien ja toimintamallien myötä, sillä ne ovat aiheuttaneet tiedon jakautumista eri järjestelmiin ja sen, että jotkin asiat ovat vain harvan asiantuntijan tiedossa. Myös kasvanut etätöiden määrä on

tuonut oman huomioitavan näkökulmansa, sillä ihmisten välinen kanssakäyminen on vähentynyt, tai ainakin muuttanut muotoaan siten, että se on siirtynyt pääsääntöisesti erilaisiin sähköisiin kanaviin.

Hiljaisen tiedon jakaminen on hankalampaa ilman ihmisten välillä, kasvokkain tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä, joka on usein edellytys hiljaisen tiedon jakamiselle. Tämän kanssakäymisen tilalle on kuitenkin muodostunut omat digitaaliset kanavansa ihmisten väliseen yhteydenpitoon, joista käytetyin kanava tutkimuksen kohteena olevan operaattorialan organisaation sisällä on Microsoft Teams. Hiljaisen tiedon jakaminen on kaksisuuntainen prosessi tietoa tarvitsevan sekä tiedon lähteenä toimivan henkilön välillä, jossa hiljaisen tiedon etsimisen lähtökohdaksi on sille muodostunut tarve, joka saa tiedon hakijan etsimään tarvitsemiaan lähteitä saadakseen sillä hetkellä relevantin tiedon itselleen (Gubbins ja Dooley 2021, 322).

Hiljaiseen tietoon liittyy kohdeorganisaatiossa liiketoiminnallisten mahdollisuuksien lisäksi riskejä. Riskitekijänä on esimerkiksi erilaiset syyt henkilöstön vaihtumiselle. Pitkien työurien aikana kertyy paljon kokemuksiin pohjautuvaa hiljaista tietoa, jonka siirtäminen toisten työntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi on tarpeellista, jotta tämä tieto ei häviä yrityksestä. Tämä hiljainen tieto voi olla dokumentoimattomiin prosesseihin, toimintamalleihin tai johonkin tiettyyn asiakkuuteen liittyvää.

Q1 Millainen hiljaisen tiedon jakamisen malli soveltuu tiedon jakamiseen asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä?

Tutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa on kuusi alakysymystä, jotka tukevat pääkysymykseen vastaamista. Alakysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen hiljainen tieto on kodifioitavissa ja tallennettavissa tietojärjestelmiin?
2. Millainen hiljainen tieto on sellaista, joka säilyy hiljaisena tietona sen luonteen tai strategisen merkityksen vuoksi?
3. Miten eksplisiittiseksi muunnettua hiljaista tietoa käsitellään ja siirretään?
4. Miten hiljaisena pysyvän tiedon käsittely ja siirtäminen hoidetaan?
5. Mikä tietojärjestelmien rooli on hiljaisen tiedon kodifioinnissa ja tallentamisessa?

6. Millaiset tulevaisuudennäkymät ovat tietojärjestelmien osalta ja miten hiljaisen tiedon hallintaa johdetaan?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiherajaus

Tutkimuksen tavoitteena on luoda malli hiljaisen tiedon jakamiselle asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä operaattorialan organisaatiossa. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä organisaatiolle tiedon tallentamisaikaa tai luoda mallia siitä, miten yrityksessä kirjalliset ohjeet tulisi tehdä, vaan keskittyä siihen, miten hiljaista tietoa saadaan kirjalliseen muotoon sekä siihen millaista hiljaista tietoa ei ole tarkoituksenmukaista tai mahdollista kodifioida kirjalliseen muotoon. Kohderyhmäksi on valittu yritysasiakaspalvelu, ei koko organisaatiota. Perusteena on se, että asiakaskohtaukset ovat muilla ryhmillä erilaisia ja tiettyyn toimintoon keskittyminen antaa vertailukelpoisempia ja tarkempia tuloksia. Asiakaspalvelussa aktiivisempi kontaktin aloittaja on asiakas, kun esimerkiksi myyntityössä, on yrityksen työntekijä yleensä aktiivisempi ottamaan yhteyttä asiakkaaseen päin. Molemmissa tapauksissa kontakteja tulee molempiin suuntiin, mutta rajauksessa on otettu huomioon näihin kontakteihin liittyvät erot niiden määrässä eri suuntiin, yrityksestä ulospäin tai yritykseen päin. Hiljaiseen tietoon liittyvistä toimintamalleista ja hiljaisen tiedon tunnistamisesta on kuitenkin koko yrityksen mahdollista hyötyä, sillä malleja voi mahdollisesti soveltaa eri yksiköiden tarpeisiin, kuitenkin ottaen huomioon kunkin yksilölliset eroavaisuudet.

Aiheen rajaamiseen kuuluu erikseen määritelty tutkimuskysymys ja siihen liittyvät alakysymykset, sillä aihe muodostuisi tutkimuksen kannalta liian suureksi kokonaisuudeksi, jos siihen otettaisiin mukaan kaikki yrityksen tiedonhallintaan ja tietojohdamiseen liittyvät asiat. Hiljainen tieto on se osa-alue, josta ei kohdeyrityksessä ole vielä tehty tutkimuksia ja lisäksi aihealueen laajetessa olisi se riski, että tutkimuksessa tutkittaisiin kaikkea vähän, painotta-matta kunnolla mitään tiettyä osa-aluetta.

Tutkimuksessa mainitaan myös jonkin verran psykologisia tekijöitä, jotka liittyvät ihmisten väliseen kanssakäymiseen, mutta kyseessä ei ole psykologiaan tai siihen rinnastettavissa oleva tutkimus eikä tutkimuksessa käytetä psykologiaan liittyviä teorioita, lukuun ottamatta muutamia kohtia sosiaalisen vaihdon teoriasta, jonka tarkoituksenmukaisuus tietyssä tutkimuksellisessa kontekstissa on selkeästi tunnistettavissa.

Tutkimus toteutetaan yksittäisessä operaattorialan organisaatiossa ja näin ollen tulokset eivät ole sellaisinaan yleistettävissä eri toimialoille ja myös saman alan yrityksissä on varmasti kulttuurillisia ja toiminnallisia eroja, jotka vaikuttavat sovellettavuuteen. Tutkimuksesta on myös rajattu pois yrityksen asiakkaat sekä muut sidosryhmät ja mukana on vain aiemmin mainittu asiakaspalveluosasto sekä sen esihenkilötaso.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa määritellään tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään tutkimuksen pääteoria, joka on tietoperustainen teoria yrityksestä (Knowledge-based View of the Firm). Samassa yhteydessä tutkitaan hiljaiseen tietoon liittyviä teorioita, hiljaista tietoa organisaatiossa, yrityksen tietoprosesseja ja organisatorista tiedon luomisen teoriaa (Organizational Knowledge Creation Theory).

Tietojärjestelmiä ja tiedon luokittelua käsitellään omassa osiossaan. Tiedon suojaamiseen ja tietojärjestelmien tulevaisuuden kehitykseen tehdään myös katsaus ja tietoystävällinen kulttuuri nostetaan myös esille katsauksen lopuksi.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen kuuluu myös tutkimuksen avainkäsitteisiin, jonka merkitys käsitellään kirjallisuuskatsauksen yhteydessä. Hiljaista tietoa kodifioidaan sekä jätetään kodifioimatta, ja tutkimuksessa käsitellään näiden käytäntöjen välisiä eroja. Hiljaisen tiedon jakamisessa ja muuntamisessa hyödynnetään SECI-mallia, joka on Nonakan (2014) esittämä tiedon muuntamisen malli. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitetään siihen liittyvät tulokset. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen, abduktiivinen tutkimusmenetelmä, jota kuvataan omassa kappaleessaan ja se yhdistää induktiivista ja deduktiivista tutkimustapaa.

Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksessa käytettäviä aineistonkeruutapoja, joita ovat kirjallisuustutkimus sekä haastattelututkimus. Seuraavassa vaiheessa esitellään tutkimuksen tulokset haastattelututkimuksen osalta sekä niiden sisältöanalyysi. Tämän jälkeen tutkimustuloksille on oma pohdintaosionsa, jonka jälkeen arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Viimeisessä vaiheessa esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Tutkimuksen teoreettinen tausta – yleisteoria ja hiljainen tieto

Tässä luvussa käsitellään tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä teorioita, joista tietoperustainen teoria yrityksestä (Knowledge-based View of the Firm) on koko tämän tutkimuksen yleisteoria. Tämä luku sisältää myös tähän tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden määrittelyt pohjautuvat eri tieteellisissä artikkeleissa julkaistuun tieteelliseen tutkimustietoon. Käsitteiden määrittelyn tarkoitus on johdattaa lukija tutkittavaan aiheeseen ja auttaa saavuttamaan parempi ymmärrys siitä, mihin kullakin käsitteellä viitataan.

2.1 Tietoperustainen teoria yrityksestä

Tietoperustainen teoria yrityksestä on tämän tutkimuksen yleisteoria. Grant (2013, 555) kuvailee tietopohjaisen teorian yrityksestä sellaiseksi, joka näkee organisatorisen tiedon luomisen tehokkuuden ja tiedon soveltamisen organisaation ydintoimintoihin kuuluvina tekijöinä. Nämä tekijät voivat olla muun muassa ihmisissä, tietojärjestelmissä tai organisaation käytännöissä. Grant (1996b, 113), mainitsi samasta aiheesta jo 1990-luvulla ilmestyneessä artikkelissaan *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, että otettaessa huomioon myös erikoistumisesta saatava tehokkuus, nousee eri asiantuntijoilla olevan tiedon ja työskentelytapojen tehokas yhdistäminen varteenotettavaksi tekijäksi organisaatiossa. Grantin (1997, 451) mukaan tieto tuo yritykselle strategista etua ja liiketoiminnallista lisäarvoa ja hän myös erittelee tiedonsiirrossa eksplisiittisen (ulkoisen) ja implisiittisen (hiljaisen) tiedon niiden siirrettävyyden perusteella. Eksplisiittinen tieto on siirrettävissä helposti, sillä se pysytään esittämään sanallisesti ja kirjallisesti, kun taas implisiittinen tieto esiintyy sen käytön yhteydessä ja on tämän tekijän vuoksi hankalammin siirrettävissä. Tämä Grantin näkemys nostaa ihmiset tiedonluonnin tärkeimmäksi subjektiksi, erityisesti implisiittisen tiedon osalta.

Spender (1996, 59) näkee tietoperustaisen teorian sellaiseksi, joka käsittelee yrityksen kykyä tiedon tuottamiseen ja soveltamiseen alati kehittyvänä ja autonomisena. Hänen mukaansa tietoperustaiseen teoriaan kuuluvat myös sosioteknologinen järjestelmiin liittyvä osa, joka käsittää ihmisten ja teknologian välisen vuorovaikutussuhteen sekä itseään säätelemään kykenevät ihmisten väliset toimintamallit. Näissä molemmissa, Grantin sekä Spenderin

teorioissa nousevat esiin näkemykset siitä, miten ihmiset ja teknologia voidaan sopeuttaa yhteen ja miten nämä vaikuttavat organisatorisiin tiedonhallinnan malleihin ja käytäntöihin. Kianto et al. (2014, 370) toteavat, että inhimillistä pääomaa ja tietojohdamista tulee käsitellä myös samanaikaisesti, jotta niiden välisiä yhteyksiä on helpompi löytää. Nämä kaksi tekijää ovat yrityksen tietopohjaisen teorian pääsuuntauksia ja näin ollen niiden keskinäinen vuorovaikutus pitää ottaa huomioon. Reihlen ja Ringberg (2013, 713) lisäävät Spenderin näkemykseen organisaation johdon aktiivisen osallistumisen tärkeyden ja heidän kykynsä tukea ja edistää organisaation sisäisiä oppimisprosesseja.

Spender (1996, 46–47) nostaa esiin myös tärkeän tekijän asiakasrajapinnassa työskenteleviin liittyen. Asiakaspalvelijoiden ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa syntyy usein sellaista tietoa, jota ei muuten ole mahdollista saavuttaa. Hän pitää heidän hankkimaansa kokonaisnäkemystä tarkempänä ja tärkeämpänä kuin suoraan ylhäältä käsin, yrityksen johdolta tulevat ohjeistukset. Tietynlaiset ohjeistukset ja mallit on oltava olemassa, mutta asiakasrajapinnassa tapahtuvien asioiden vaikutus on kokonaisuuden kannalta ehkä merkittävin liiketoiminnallisesti tärkeän tiedon luontipaikka. Asiakkaan kanssa keskustellessa nousee usein esiin asioita, jotka eivät välttämättä muuten tulisi milloinkaan yrityksen tietoon. Lisäksi tässä yhteydessä syntyy merkittävä määrä hiljaista tietoa, joka liittyy usein yksilölliseen tapaan kohdata asiakas ja vastaamiseen niihin odotuksiin, joita asiakkaalla on palvelukokemukseen liittyen. Tähän liittyy myös rohkeus antaa vastuuta asiakaskontaktin hoitajalle ja mahdollisuus kokeilla erilaisia lähestymistapoja ilman liian tiukkoja ohjeistuksia. Yrityksen kulttuurin tulee myös antaa anteeksi virheitä, joita uuden oppimisen ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olemisen aikana väistämättä tulee eteen. Kokeilukulttuurin merkitys on myös uusien asioiden oppimisen kannalta oleellinen, jossa esimerkiksi uutta ja vanhaa tietoa yhdistetään luovalla tavalla. Tätä kautta voi syntyä myös uusia tapoja kohdata asiakas juuri tietyssä kontekstissa ja tällöin on kyseessä usein juuri hiljainen tieto, joka liittyy tietynlaiseen toimintaan ja reaktioihin kulloisessakin asiayhteydessä.

2.2 Hiljainen tieto organisaatiossa

Pohjalainen (2012, 1–2) mukaan työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tieto ja osaaminen ovat organisaation tärkein resurssi, joka on työntekijöiden hankkimaa kokemusperäistä ja opittua tietoa. Tämän tietämyksen hallinta on organisaatiolle olennaista, sillä se pitää

sisällään monenlaista ammattitaitoa ja osaamista, joka on muodostunut pelkkää ammatillista osaamista laajemmaksi tiedoksi. Tähän liittyy läheisesti myös erilaisia mielikuvia ja uskomuksia, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan työyhteisössä. Tämä tieto on myös sellaista, joka saattaa kadota organisaatiosta eri syistä johtuvien henkilöstön vaihdosten myötä.

Yritykset saavat kilpailuetua muihin yrityksiin nähden siitä, että niillä on yrityskohtaista hiljain tietoa, jota ne pystyvät hallinnoimaan lisäksi niin, että sen kopiointi tai jäljittely on erityisen hankalaa. Hiljainen tieto siirtyy organisaatiossa pääsääntöisesti vuorovaikutuksen kautta, sillä se on usein syvästi juurtunut yksilöön ja tämän toimintaan. (Basit ja Medase 2019, 682)

Hiljaisen tiedon tunnistamista organisaation sisällä edesauttaa siihen liitettävien ominaisuuksien ja toimintojen tiedostaminen. Hiljaisen tiedon ominaisuuksiin liittyviä käsitteitä kutsutaan epiteeteiksi, joita ovat muun muassa mentaaliset mallit, tietotaito, näkemykset, erilaiset taidot, intuitio, käytäntöön liittyvä älykkyys sekä henkilön omat uskomukset. (Pohjalainen 2012, 5). Nämä mainitut tekijät ovat sellaisia, joita pyritään löytämään organisaation sisältä tässä tutkimuksessa tehtävän haastattelututkimuksen avulla, jossa haastateltavat henkilöt saavat itse kuvailla opittuja ja kokemusperäisiä tietojaan.

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon epiteetit, mukailten (Haldin-Herrgård 2004)

Hiljaisen tiedon epiteettejä			
Mentaaliset	Aisteihin liittyvät	Sosiaaliset	Käytännölliset
Kyvykkyys	Tunteet	Normit	Tietotaito
Ymmärrys	Maku	Kulttuuri	Asiantuntemus
Luovuus	Asenteet	Terve järki	Rutiinit
Intuitio	Vaistomainen tunne	Sosiaaliset taidot	Elämäkokemus
Mielipide	Tunteminen	Vuorovaikutustaidot	Toiminnalliset taidot

Pohjalainen (2012, 5) kuvaa artikkelissaan Haldin-Herrgårdin vuonna 2004 ja Haldin Herrgård & Salo 2008 esittämän hiljaisen tiedon ulottuvuuksien luokittelun, joka sisältää neljä eri ryhmää (Taulukko 1), jotka ovat mentaaliset, aistilliset, sosiaaliset ja käytännölliset toiminnot. Mentaalisiin prosesseihin kuuluvat muun muassa yksilön ongelmanratkaisutaidot,

joita ovat esimerkiksi luovuus, harkinta, mielipide, taidot, ajattelumallit ja ymmärrys. Aistillisiin prosesseihin lukeutuu vaistonvarainen toiminta ja aavistukset, joihin liittyviä epiteettejä ovat esimerkiksi vaistonvarainen tunne, asenteet, tunteet, maku ja keholliset tuntemukset. Sosiaaliin toimintoihin katsotaan kuuluvan vuorovaikutustaidot, erilaiset arvot, normit ja asenteet ja laajempaan yläkäsitteenä voidaan puhua organisaatiokulttuurista. Neljäntenä ryhmänä on hiljaiseen tietoon liittyvät käytäntöön sidonnaiset valmiudet, joihin liittyviä epiteettejä ovat esimerkiksi asiantuntemus, kädentaidot, toiminnalliset taidot ja rutiinit.

Virtainlahti (2006, 43) kuvaa hiljaisen tiedon ja hiljaisen tietämyksen eroavan toisistaan siinä, että hiljainen tietämys tarkoittaa koko ajan kehittyvää taitavaa toimintaa, kun taas hiljainen tieto on eräänlainen paikallaan pysyvä kumulatiivinen tietopohja, joka perustuu ajatteluun ja toimintaan, joihin vaikuttavat yksilön asenteet ja arvot. Käytännössä tämä näkemys siis erottelee nämä kaksi tekijää niiden staattisuuden ja dynaamisuuden perusteella. Tällainen tutkimuksellinen lähtökohta auttaa erottelemaan siis lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä tapahtuvat muutokset kyseisen jaottelun kautta.

2.3 Hiljainen tieto

Käsitys siitä, mitä hiljainen, eli implisiittinen tieto on ja miten se määritellään tieteellisessä tutkimuksessa, ovat tekijöitä, jotka ovat olennaisia ymmärtää tutkimuksen sisällön kannalta. Pohjalainen (2012, 2) mukaan ihmisen pystyessä artikuloimaan käsityksiään, kyseessä ei ole hiljainen tieto vaan eksplisiittinen tieto, sillä hiljainen tieto sisältää ammattitaitoa, osaamista ja yleensäkin sellaista tietoa, jota on hankala pukea sanoiksi.

Grant (1996a, 377) kuvailee hiljaisen tiedon luonteeltaan sellaiseksi tiedoksi, jonka ihmiset ovat hankkineet itselleen ja joka on heidän itsensä hallussa. Nonaka ja von Krogh (2009, 635) vertaavat hiljaisen tiedon käsitettä esimerkiksi viulun rakentamisprosessiin, joka sisältää tietoa, jota ei sanota ääneen ja johon liittyy muun muassa aisteihin, kokemuksiin, intui-tioihin ja henkilökohtaiseen kokemusmaailmaan perustuvia asioita. Hiljainen tieto eroaa eksplisiittisestä tiedosta siinä, että eksplisiittistä tietoa pystytään esittämään sanallisessa ja kuvallisessa muodossa, kun taas hiljaisen tiedon muuntaminen vaatii hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välistä vuorovaikutussuhdetta, tiedon muuntamisen prosessia, jotta sen tallentaminen yleensäkin on mahdollista.

Pohjalainen (2012, 1) toteaa hiljaisen tiedon olevan avaintekijä, kun puhutaan organisaation sisäisestä tietämyksenhallinnasta. Johtamisessa tulee huomioida se, että tämä osaaminen jakautuu organisaatioon tehokkaalla tavalla, jotta sitä voidaan käyttää uusien innovaatioiden ja uuden tiedon pohjana. Hiljainen tieto tarkoittaa yrityskontekstissa taitoja ja osaamisia, jotka ovat tulleet ihmisille heidän hankkimansa työkokemuksen kautta.

Nonaka ja Takeuchi (2019, 27) kuvailevat hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi, tiettyyn asia-yhteyteen sekä tunteisiin liittyväksi, joka tekee siitä hankalasti muotoiltavan ja viestittävän. Hiljainen tieto sisältyy vahvasti ihmisten toimintoihin, aisteihin ja erilaisiin käsitteisiin ja asenteisiin, joka tekee siitä entistäkin vaikeammin sanallisesti kuvailtavan, joka vastaa Nonakan ja von Kroghin aiemmin esittämää näkemystä.

Hilger ja Wahl (2022, 284) kuvaavat Nonakan ja von Kroghin tapaan hiljaisen tiedon sel-laiseksi arvokkaaksi voimavaraksi, joka sisältyy työntekijöiden oppimisiin asioihin ja kokemuksiin ja jotka sijaitsevat työntekijöiden mielessä ja esiintyvät näiden toiminnassa ja on näin ollen hankalasti siirrettävissä kirjalliseen ja uudelleen käytettävään muotoon. Eksplisiittinen tieto on sitä vastoin kirjallisessa (digitaalisessa) muodossa olevaa tietoa, joka on helpommin saavutettavissa ja käytettävissä. Näin ollen hiljaiseen tietoon liittyviä prosesseja ja toimintamalleja on tarpeellista kuvata samoilla tavoin, kuin tällä hetkellä erilaisissa tietokannoissa ja järjestelmissä sijaitsevaa eksplisiittistä tietoa. On kuitenkin muistettava, että hiljaiseen tietoon ei sovellu samanlaiset mallit kuin eksplisiittiseen tietoon ja siihen liittyvät ominaispiirteet on otettava huomioon tietoa tallennettaessa ja tietoa hyödynnettäessä.

Hilger ja Wahl (2022, 285) toteavat sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon olevan organisaatiolle tärkeitä, mutta näiden keskinäinen jakosuhte tuo esiin sen, että eksplisiittistä tietoa on organisaatioissa vain noin 20 prosenttia, kun taas hiljaista tietoa on noin 80 prosenttia kokonaistietomäärästä. Tämä johtaa heidän mukaansa siihen, että hiljaisen tiedon huomiointi tiedonhallintajärjestelmissä on kriittinen tekijä sen tärkeyden ja määrän vuoksi. Verrattuna eksplisiittiseen tietoon hiljainen tieto on alttiimpaa katoamiselle organisaatiosta henkilökunnan vaihtumisen ja tiedon vanhenemisen vuoksi ja se aiheuttaa lisäksi organisaatiolle suuria kustannuksia, jos tällainen tieto joudutaan hankkimaan alusta alkaen ja usein tiedon takaisin saaminen ei edes ole mahdollista.

Tämä ongelma on tunnistettu laajasti eri organisaatioissa ja havaittu sen tarvitsevan erikseen omat prosessit ja toimintamallit. Sen vuoksi hiljaisen tiedon tallentaminen erilaisiin

tiedonhallintajärjestelmiin on olennaista, jotta sitä voidaan jakaa ja hallinnoida niiden avulla ja tieto on tällöin koko organisaation käytettävissä ja muokattavissa. Tämä vaikuttaa myös työntekijöiden osaamistasoon ja heidän ammattitaitoonsa. Tätä kautta vaikutus siirtyy myös asiakasrajapinnassa työskentelevillä suoraan asiakaskontaktiin ja sitä kautta asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen. Oikein toteutettuna tällainen hiljaisen tiedon kodifointi tiedonhallintajärjestelmään luo yritykselle merkittävää kilpailuetua, sillä tällöin asiakkaan ja asiakaspalvelijan tarvitsema tieto on helpommin saatavilla ja asiakkaan asia hoituu nopeammin ja tehokkaammin. (Hilger ja Wahl 2022, 285)

Käytännön esimerkki hiljaisesta tiedosta, joka nousi esiin tämän tutkimuksen aikana tehdyssä haastattelututkimuksessa, joka tulee esiin asiakaskontaktien aikana, on yritysasiakaspalvelussa asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja yksilöllinen tapa kohdata asiakas. Hiljainen tieto voi siis liittyä myös kokemukseen kohdata erilaiset yksilöt ja persoonat.

Hiljainen tieto nähdään myös yritysten kriittisenä resurssina, sillä se on yksi merkittävä kilpailuetua aikaansaava tekijä. Hiljainen tieto on myös usein työntekijöiden mielessä niin, että muiden on miltei mahdotonta päästä siihen suoraan käsiksi ilman sitä tukevia prosesseja, kodifointia tai sosiaalista vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. Eräänä näkökulmana hiljaisen tiedon voi näin ollen kuvailla myös sosiaalisena prosessina, joka leviää työyhteisössä yhteistyön ja erilaisen kanssakäymisen ja verkostojen kautta. (Spraggon ja Bodo-lica 2017, 129)

Nonakan alkuperäinen näkemys ihmisten ja tietojärjestelmien välisestä yhteistyöstä on Li ja Gao (2003, 8–9) mukaan ollut alun perin sellainen, jossa informaatioteknologia, ohjelmat ja järjestelmät tukevat lähinnä ihmisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta, eivätkä ole näin ollen niin vahvoja hiljaisen tiedon välittämisen ja siirtämisen työkaluja. He jatkavat kuvaamalla Polanyin alkuperäistä näkemystä hiljaisesta tiedosta sellaiseksi, että hiljaista tietoa ei pysty välittämään sellaisten ihmisten kesken, joiden tietotaidot ovat eri tasoisia. Tämän vuoksi Polanyin teorian mukaan pienemmissä ryhmissä, joissa tietotaidot ovat suhteellisen samantasoisia on tiedon välittäminen ja siirtäminen tehokkaampaa kuin suuremmissa ryhmissä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että vastaanottajalla tulee olla riittävät valmiudet käsitellä ja ymmärtää saamaansa hiljaista tietoa. Jotkin hiljaisen tiedon osa-alueet saattavat vaatia tietynlaista asiantuntijuutta, jotta niiden soveltaminen ja käyttäminen omassa toiminnassa on

mahdollista. Tämä vaatii tällöin myös asiakaspalveluyksiköiltä valmiutta uusien asioiden oppimiseen ja hyödyntämiseen nopealla aikataululla.

Hiljaisen tiedon käsitettä voidaan myös avata urheiluun liittyvällä esimerkillä. Esimerkiksi monissa kamppailulajeissa on liikesarjoja, jotka sisältävät useita liikkeitä, jotka tulee tehdä tietyllä tavalla, tietyssä järjestyksessä sekä muiden sovittujen sääntöjen mukaan. Nämä tekniikat voi kuvata videolle, tallentaa valokuvina tai kirjoittaa ohjeina ylös, mutta siltikään ne eivät tavoita sitä yksilöllistä tasoa, joita niiden monimuotoisuuden opettaminen ja oppiminen vaatii. Tällaisen tiedon siirtäminen vaatii yksilöllistä opastusta sekä konkreettisten esimerkkien näyttämistä. Näiden lisäksi suoritettavasta tekniikasta tulee pystyä antamaan palautetta ja muokata sitä lähemmäs oikeaa, ohjaajan aiemman itse oppimaa tekniikkaa. Tällainen tiedonsiirto on hidasta, mutta usein tällaiset perinteiset urheilulajit perustuvat juuri ihmisten väliseen kanssakäymiseen, jossa valmentajan ja valmennettavan välinen sosiaalinen suhde on tärkeässä roolissa. Eri urheiluseuroissa saattaa kuitenkin olla vain yksi henkilö, jolla on jokin tällainen kriittinen tieto hallussaan ja tämän poistuessa tieto katoaa, jos sitä ei ole siirretty muille. Tämä on esimerkki tiedosta, jonka voi kodifioida osittain, mutta se vaatii silti tuekseen henkilökohtaista ohjausta. Se on hyvin lähellä aiemmin mainittua Nonakan ja von Kroghin (2009, 635) viulunrakentamisprosessiin liittyvää kuvausta, joka sisältää rakentamiseen liittyvää hiljaisen tiedon siirtämistä ihmisten välillä.

2.4 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hiljaisen tiedon tunnistamisen merkitys

Collins (2007, 258–259) esittää kaksi hiljaisen tiedon luokkaa, jotka ovat somaattisesti rajattu hiljainen tieto (somatic-limit tacit knowledge) sekä kollektiivinen hiljainen tieto (collective tacit knowledge). Somaattisesti rajattu hiljainen tieto kuvastaa ihmisen kehon ja aivokapasiteetin rajallisuutta, kun taas kollektiivinen hiljainen tieto liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. Molemmissa hiljaisen tiedon luokissa on kuitenkin elementtejä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi uuden ohjelmiston käytön opettelu tapahtuu usein vuorovaikutuksessa muiden kanssa, sisältäen samanaikaisesti somaattisesti rajattua sekä kollektiivista hiljaista tietoa. Somaattisesti rajatun hiljaisen tiedon tapauksessa ihmisen kapasiteetti ei riitä muistamaan kaikkea mahdollista eteen tulevaa hiljaista tietoa, ja tämä on myös perusteena hiljaisen tiedon kodifioinnin sekä siihen liittyvien mallien tarpeellisuudelle. Erityisesti kollektiivisen hiljaisen tiedon tapauksessa vaaditaan

erilaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen prosesseja ja toimintatapoja. Molemmissa tapauksissa myös tietoystävällisellä organisaatiokulttuurilla on merkittävä osansa.

Nonakan ja Takeuchin (2021, 2) mukaan tekoäly (AI) ei ole vielä onnistunut syrjäyttämään ihmistä ja yhtenä syynä siihen he mainitsevat juuri hiljaisen tiedon, sillä hiljainen tieto on ominaisuuksiltaan sellainen, jota AI:lla ei ole, sillä AI hyödyntää eksplisiittistä tietoa. Hiljainen tieto ei myöskään ole luonteeltaan sellaista, jota voitaisiin tuottaa AI:n avulla. Tämä vaatisi hyvin kehittyneitä itseoppivia ja omia tulkintoja tekeviä järjestelmiä, joita ei siinä mittakaavassa ole ainakaan vielä saatavilla.

Ribeiro (2012, 343–344) esittää tutkimuksessaan kolme erilaista hiljaisen tiedon luokkaa. Nämä ovat somaattinen hiljainen tieto (somatic tacit knowledge), ehdollinen hiljainen tieto (contingent tacit knowledge) ja kollektiivinen hiljainen tieto (collective tacit knowledge). Somaattinen hiljainen tieto tarkoittaa hänen teoriansa mukaan tietoa, joka viittaa vuorovaikutukseen ympäristön kanssa ja se sisältää erilaisia aikomuksia ja toimintoja sekä liittyy ihmisen fyysisiin kykyihin. Tämän vuoksi tämä hiljaisen tiedon tyyppi vaatii fyysistä sitoutumista hiljaisen tiedon kohteeseen. Ehdollinen hiljainen tieto on esimerkiksi sellaista hiljaista tietoa, jota henkilöt eivät itsekään tunnista omaavansa, mutta on tunnistettavissa, että he tekevät jonkin asian oikealla tavalla. Joissain tapauksissa tämä voi olla myös tarkoituksella piilotettua hiljaista tietoa, jota ei haluta jakaa muille. Kolmas hiljaisen tiedon luokka, kollektiivinen hiljainen tieto on luonteeltaan sellaista, joka ei sovellu kodifioitavaksi kirjalliseen muotoon, sillä se vaatii siirtyäkseen ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ymmärrystä sen sosiaalisesta asiayhteydestä. Tämä Ribeiron jaottelu eroaa Collinsin (2007, 258–259) aiemmin esittämästä mallista siinä, että mukaan on lisätty ehdollinen hiljainen tieto. Ehdollinen hiljainen tieto tuo kokonaisuuteen muun muassa näkökulman, jossa hiljaista tietoa piilotetaan tarkoituksella.

Ibidunni, Olokundun, Motilewa, Atolagbe ja Osibanjo (2018, 135) kuvailevat erilaisiin ryhmiin liittyvän hiljaisen tiedon sellaiseksi, jossa organisaation jäsenet toimivat yhdessä ja ratkaisevat monimutkaisiakin tehtäviä ja tuovat mukaan kaikkien ryhmän jäsenten panoksen ratkaisun löytämiseksi. Tämä perustuu siihen, että yksilöillä oleva hiljainen tieto kehittyy ja lisääntyy sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Näin ollen erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin osallistuminen ja niiden mukanaan tuoma vuorovaikutus edistää hiljaisen tiedon jakoa. Sosiaalinen samaistuminen saa Gubbinsin ja Dooleyn (2021, 338) mukaan aikaan ryhmien

tehokkaamman toimimisen, johon liittyvät erilaiset sosiaaliset prosessit, organisaatiota-
kenne sekä yksilön oma tahto ryhmän sisällä etsiä ja jakaa hiljaista tietoa.

2.5 Kodifioitavissa oleva hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon kodifioinnin tarkoituksena on säilyttää tieto organisaatiossa ja varmistaa sen saatavuus. Durst ja Edvardsson (2012, 881) mukaan hiljaisen tiedon säilyttäminen ja varastointi ennaltaehkäisee henkilökunnan vaihtuvuudesta aiheutuvia ongelmia ja strategisesti tärkeän tiedon menettämistä. Ancori, Bureth ja Cohendet (2000, 257) kuvailevat kahta eri hiljaisen tiedon kodifioinnin koulukuntaa, joista ensimmäisen näkemyksen mukaan kaikki tieto voidaan kodifioida ja kodifioidulla tiedolla voidaan suoraan korvata hiljainen tieto, kun taas toisen koulukunnan mielestä kodifioitu tieto tarvitsee aina hiljaista tietoa tuekseen, jotta sitä pystytään hyödyntämään. Tämä koulukuntajaottelu tukee osaltaan tämän tutkimuksen kahta erillistä tutkimuslinjaa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oleteta, että kaikki yrityksen hiljainen tieto olisi kodifioitavissa vaan näkemys on enemmän jälkimmäisen vaihtoehdon suuntainen, jossa tiettyyn kodifioidussa muodossa olevaan hiljaiseen tietoon kohdistuu usein tarvetta hiljaiselle tiedolle, jotta sitä pystytään hyödyntämään.

Kodifiointi voi myös olla osittaista, jolloin tieto pysyy edelleen hiljaisena, mutta vain tietyt osat siitä ovat kirjallisessa muodossa. Esimerkiksi asiantuntijaroolissa työskentelevän hiljainen tieto on Ancori et al. (2000, 274, 281) mukaan hankala kodifioida, mutta se voidaan kirjata osittain ylös helpottamaan tämän tiedon siirtoa toiselle henkilölle. Tämä on myös riippuvainen tilanteesta ja asiayhteydestä, sillä merkitystä on myös sillä miten valmiita asiantuntijat kulloinkin ovat kodifioimaan itsellään olevaa hiljaista tietoa. Tämä tarkoittaa tilanneriippuvuutta sen osalta, milloin asiantuntija katsoo hiljaisena pysyvänä tiedon riittävän tehtävän suorittamiseen, kun taas toisessa yhteydessä kodifioitua hiljaista tietoa voi olla mielekkäämpää käyttää. Tämä näkemys antaa siis asiantuntijalle omaa harkintavaltaa siinä, min-käläinen hiljainen tieto soveltuu hyödynnettäväksi kuhunkin tilanteeseen. Tällaisessa tapauksessa omaa hiljaista tietoa hyödynnetään siihen, miten ja mitä uutta hiljaista tietoa hyödynnetään, eli hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaatii tuekseen olemassa olevaa hiljaista tietoa.

Tämä vaatii myös omat prosessit ja käytänteet, jotta tietoa käsitellään, siirretään ja muokataan tiettyjen mallien mukaisesti ja tiedon tulee säilyä laadultaan riittävänä ja

käyttökelpoisena. Vanhentunut ja muuttunut tieto pitää myös huomioida ja siihen tulee luoda oma päivitys- ja poistamiskäytäntönsä. Nonakan ja Takeuchin (2021, 2) mukaan yksi eksplisiittisen tiedon ominaisuus on sen hyödyntämisen mahdollisuus tekoälyn (AI) kanssa. Kodifioimattomalla hiljaisella tiedolla ei tätä ominaisuutta ole, sillä sitä ei pysty antamaan sen muodon vuoksi tekoälyn tai automaation hoidettavaksi. Tämän vuoksi eksplisiittiseksi muunnettua hiljaista tietoa on usein nopeampaa ja tehokkaampaa siirtää esimerkiksi eri järjestelmien välillä erilaisiin käyttötarkoituksiin.

Tässä kohdin tietojärjestelmien merkitys tulee olemaan suuressa roolissa. Niiden helppokäyttöisyys, saavutettavuus ja toimivuus tulevat olemaan olennaisia. Tieto on pystyttävä hakemaan asiakaskontaktin aikana, ei sen jälkeen, oli kontakti sitten puhelimitse tai kirjallisesti tapahtuva. Kirjallisten kontaktien luonteen vuoksi niiden käsittelyn aikana etsimiseen kuluvan ajan osalta voisi nopeasti ajatella, että nopealla löytymisellä ei ole niin paljon merkitystä, mutta kaikki etsimiseen kuluva aika aiheuttaa aivan yhtä lailla asiakkaalle odottamista sekä muiden kontaktien käsittelyn viivästymistä ja tämä näkyy hyvin todennäköisesti pidentyneinä kirjallisten töiden käsittelyaikoina. Myös chatit ovat kirjallisessa muodossa ja niissä vastausaikojen ei tule myöskään venyä, sillä asiakas odottaa konkreettisesti yhteyden toisessa päässä, samalla tavoin kuin puheluissa.

2.6 Kodifioimatta jäävä hiljainen tieto

Ancori et al. (2000, 271–272) viittaavat hiljaisen tiedon osalta Michael Polanyin tunnettuun esimerkkiin, jossa kuvataan, miten puuseppä käyttäessään vasaraa ja naulaa samanaikaisesti, pitää ja käyttää naulaa eri tavalla kuin vasaraa. Tässä on kyse käsiin välittyvästä tunteesta, joka yhdistyy tietoisuuteen naukaan iskemisestä. Prosessin muokkaaminen sanalliseen muotoon kokonaisuutena ei ole mahdollista, sillä tähän prosessiin liittyy vahvasti myös kehollista oppimista. Näin ollen kodifioimatta jäävää hiljaista tietoa voidaan kuvailla tekemällä jostain kohteesta työkalu ja antaa sen toimia toimintamme jatkeena. Tämä tarkoittaa edellisen esimerkin mukaisesti jonkin asian tietämistä ja yhdistämistä tekijään, josta henkilö on toissijaisesti tietoinen.

Ancori et al. (2000, 258) toteavat myös, että hiljaisen tiedon ja kodifioidun tiedon välinen suhde ei ole pelkästään toisiaan täydentävä tai toisensa poissulkeva vaan mukana on myös inhimillisenä tekijänä tiedon vastaanottajan kyky vastaanottaa uutta tietoa ja hyödyntää sitä

kulloiseenkin tarkoitukseen. Näin ollen näkemys on samankaltainen kuin Polanyiin (1966, 13), jonka mukaan tiedon vastaanottajalla tulee olla riittävät kognitiiviset kyvyt tiedon käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Ganguly, Talukdar ja Chatterjee (2019, 1108) mukaisesti kodifioimatta jäävää hiljaista tietoa on usein sellainen, joka syntyy tekemällä oppimisesta. Tämä käytännön osaaminen tulee yhdistää toimintaan, jossa on samankaltainen toimintaympäristö ja samankaltaiset toistuvat tekijät. Sillä tavoin voidaan varmistaa, että tieto siirtyy mahdollisimman samankaltaisena toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi ilman kodifioimisvaiheita.

Hiljainen tieto on luonteeltaan henkilökohtaista ja se liittyy ihmisen toimintaan tietyssä tilanteessa tai ympäristössä sekä sisältää kognitiivisia ja teknisiä piirteitä. Voidaan puhua tietynlaisista sisäisistä toimintamalleista ja erilaisten analogioiden tulkinnasta ja hyödyntämisestä. Tällaisen tiedon jakaminen luo yhteistä ymmärrystä työntekijöiden kesken ja tiedon luojina toimivat ihmiset, ei organisaatio. Näin ollen organisaatio ilman ihmisiä on kyvytön luomaan uutta tietoa. Ihmisten välinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus on siis avainasemassa, kun pohditaan hiljaisena pysyvän tiedon käsittelyä ja siirtämistä. Hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu tässä tutkimuslinjassa ihmisten välisen toiminnan kautta, ei kodifioidun tiedon avulla. Tämä vaatii myös ihmisiltä sitoutumista, valmiutta ja aikomusta jakaa tietoa sekä myös sellaista toimintaympäristöä ja yrityskulttuuria, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakoa. (Nonaka 1994, 16–17)

Kodifioimatta jäävä hiljainen tieto sisältyy myös usein organisaation sosiaalisiin rakenteisiin, joissa tapahtuu tiedon jakoa ja erilaista mielipiteiden vaihtoa. Tällainen kodifioimatta jäävän hiljaisen tiedon jakaminen edistää myös ymmärrystä asiakkaan tarpeista, sillä asiakkaiden yksilölliset tarpeet ovat tulleet tietoon usein asiakaskontaktien aikana ja tällaista tietoa ei yleensä kirjata ylös. Kontaktikirjaukset ovat usein pikemminkin kuvauksia kontaktin aikana tehdyistä toimenpiteistä ja käsitellyistä asioista. Tällaisista kirjauksista puuttuu inhimillinen komponentti, joten niiden avulla ei saada selville esimerkiksi kontaktin kokonaiskulkua, lähtötilannetta tai yksilöllistä tapaa kohdata asiakas. Tämän kuvaamiseksi on tarpeen luoda sosiaalisen kanssakäymisen prosesseja, joiden avulla tällaista tietoa saadaan välitettyä ihmisten välillä. Kokemuksen, tietotaidon sekä asiantuntijuuden merkitys nousee tässä yhteydessä varteenotettavaksi tekijäksi. Näistä kaikkein hankalimmin siirrettävissä oleva tekijä on asiantuntijuus, sillä se liittyy niin vahvasti juuri tiettyihin asiayhteyksiin, joissa sitä pysyttään hyödyntämään. Kodifioimatta jäävän hiljaisen tiedon jakaminen johtaa myös

parempaan ongelmanratkaisukykyyn asiakasrajapinnassa ja saa aikaan asiakaslähtöisempää toimintaa ja auttaa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tämä antaa myös paremmat valmiudet suoriutua erilaisista tehtävistä asiakaskontaktien aikana, sillä tarvittava tieto on tällöin helpommin saatavilla. (Reychav ja Weisberg, 2009, 354–355)

2.7 Hiljaisen tiedon muuntaminen ja jakaminen

Hiljaisen tiedon jakoon liittyy ihmisten välinen kanssakäyminen, sosialisatio, jota eksplisiittinen tiedonjako tukee. SECI-mallissa sisäistämisen ja ulkoistamisen prosessit ovat olennaisia tekijöitä hiljaisen tiedon jakamisessa (Allameh, Pool, Jaber ja Soveini 2014, 267). Kenties tunnetuin tiedon muuntamisen malli on Nonakan (1994) esittämä SECI-malli. SECI-lyhenne tulee englannin kielen sanoista socialisation, externalisation, combination ja internalisation. Se kuvaa implisiittisen (hiljaisen) tiedon muuntamista eksplisiittiseksi (ulkoiseksi) tiedoksi ja eksplisiittisen tiedon muuntamista implisiittiseksi. Kyseessä on siis spiraalimainen tiedon muuntamisen malli, jonka avulla myös olemassa olevan tiedon kierto-
kulku, hyödyntäminen ja päivittäminen on mahdollista.

Tiedon muuntamisessa on neljä erilaista muuntotapaa. Ensimmäinen on hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi, toinen on eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi, kolmas on hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi ja neljäntenä on eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Ensimmäisen muuntotavan avulla pystytään muuntamaan hiljaista tietoa ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla, jossa hiljaista tietoa voidaan siirtää toiselle myös ilman puhetta, esimerkiksi oppimalla toisen kanssa tekemällä tiettyjä työtehtäviä. Tästä käytetään tässä mallissa nimitystä sosialisatio. Toinen tiedon muuntotapa on hyödyntää sosiaalisia prosesseja hiljaisen tiedon jakamiseen ihmisten välillä. Tähän liittyviä tiedon muuntomalleja ovat esimerkiksi erilaiset keskustelut, joiden aikana olemassa olevan tiedon uudelleenkäyttö ja muokkaaminen voi johtaa uuden tiedon luomiseen, jota kutsutaan tiedon yhdistämiseksi. Kolmas ja neljäs malli sisältävät hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisen vuorovaikutuksen ja ne täydentävät ja tukevat toisiaan. Näistä muodostuu malli, jossa vuorovaikutusta on kahdenlaista, joista toisessa hiljaista tietoa muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi ulkoistamisen avulla ja toisessa eksplisiittistä tietoa muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen avulla. (Nonaka 1994, 18–20)

Nonaka et al. (2000, 9) tarkentavat vielä tiedon muuntamisen käsitettä. Muuntoprosessin aikana organisaation hiljainen ja eksplisiittinen tieto kehittyvät ja lisääntyvät sekä määrällisesti että laadullisesti tämän keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta. Sosialisoinnin aikana hiljainen tieto siirtyy yhteisten kokemusten ja keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä yhteydessä tieto siirtyy usein kisälli- oppipoika -menetelmällä ja kyseessä on tekemällä oppiminen, ei kirjallisesta materiaalista lukemalla hankittu tieto. Sosialisointi voi tapahtua myös yli organisaatorajojen eri yksiköiden välillä ja myös ehkäistä niiden siiloutumista vain omiin tiedon jaon ja muuntamisen käytänteisiinsä.

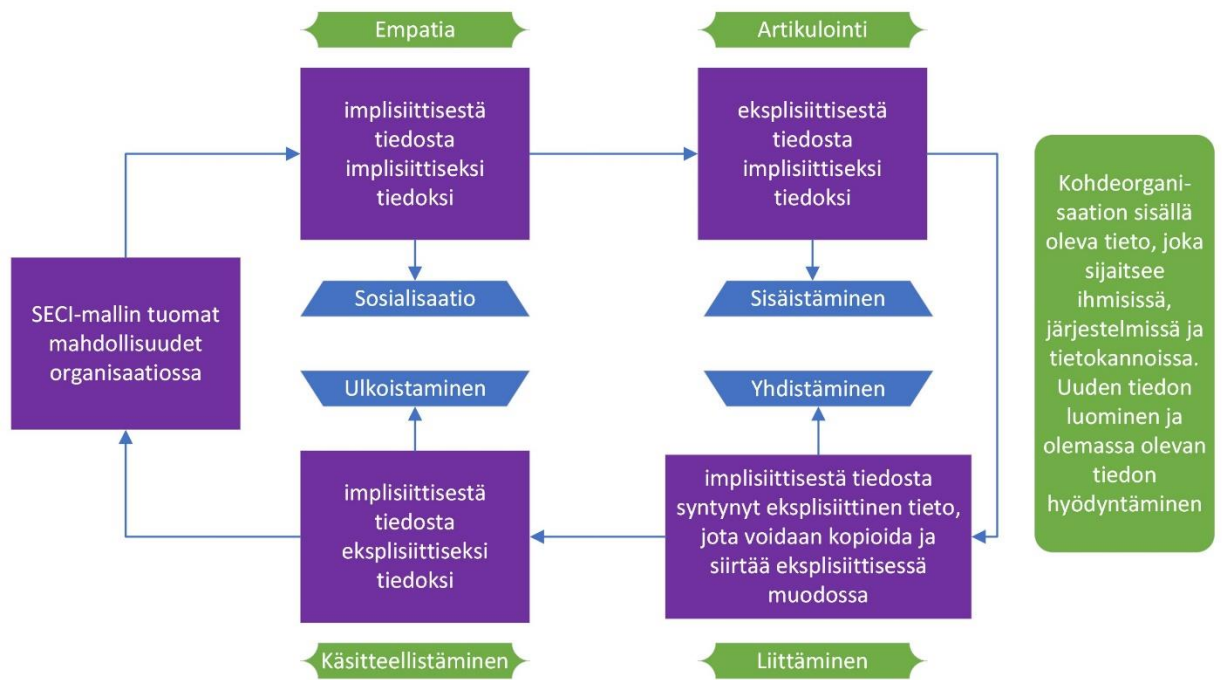
Ulkoistamisprosessin aikana hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi, jolloin hiljaista tietoa käytetään uuden tiedon pohjana ja tieto saa usein tarkennuksia ja sitä voidaan käyttää myös luovalla tavalla uusien mallien ja käsitteiden luomiseen. Tällaista kirjallisessa muodossa olevaa eksplisiittistä tietoa on mahdollista hyödyntää läpi organisaation ja käyttää esimerkiksi prosessikehityksessä jonkin prosessin uudistamiseen ja parantamiseen uusien näkökulmien avulla. Onnistuakseen tämä tiedon muuntaminen vaatii tiedon käyttöä niin, että sitä pystytään käsitteellistämään ja arvioimaan kulloisessakin asiayhteydessä ja muokkaamaan ja soveltamaan sen hetkiseen käyttötarkoitukseen. (Nonaka et al. 2000, 9)

Yhdistämisessä olemassa olevaa eksplisiittistä tietoa muunnetaan yhdistämällä uutta eksplisiittistä tietosisältöä olemassa olevaan tietoon. Tässä yhteydessä siirtoon käytetään usein erilaisia tietojärjestelmiä ja niihin liittyviä prosesseja. Tämä prosessin vaihe koskee siis eksplisiittistä tietoa hiljaisen tiedon muuntamisen tai siirtämisen sijaan. Sisäistäminen sitä vastoin on relevantimpi tämän tutkimuksen kannalta. Siinä muunnetaan ulkoistamisprosessin aikana hiljaisesta tiedosta syntynyttä kodifioitua eksplisiittistä tietoa takaisin hiljaiseksi tiedoksi toisen henkilön uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka et al. 2000, 9–10)

Tämän tutkimuksen näkökulman kannalta ensimmäinen ja toinen muuntotapa soveltuvat sellaiselle hiljaiselle tiedolle, joka jää hiljaiseksi tiedoksi ilman kodifiointia ja kolmas ja neljäs muuntotapa soveltuvat hiljaiselle tiedolle, joka kodifioidaan eksplisiittiseksi tiedoksi, jonka jälkeen tätä kodifioitua tietoa käytetään uudestaan muuntamalla eksplisiittinen tieto hiljaiseksi tiedoksi, jonka avulla se siirtyy seuraavan henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Li ja Gao (2003, 12) mainitsevat tällaisen tiedon siirron hyödyiksi jatkuvan oppimisen mahdollistamisen organisaation sisällä, uuden tiedon luonnin, jatkuvan innovoinnin ja näiden kautta saatavan kilpailuedun.

Lee ja Kelkar (2013, 228) yhdistävät SECI-malliin tietojärjestelmien mukanaolon vaikutuksen ja toteavat, että tietojärjestelmillä ja informaatioteknologialla (IT) on suuri rooli yhteistyössä, sosialisatiossa, tiedon jaossa, tiedon luonnissa sekä tiedon siirtämisessä. Samankaltaiseen tulokseen päätyy myös Akiyoshi (2008, 1512), joka näkee SECI-mallin mahdollisuudet, kun se yhdistetään yrityksen IT:n kanssa ja mallia pystytään näin soveltamaan suoraan käytäntöön. Tässä on kyse pääasiassa tiedon kierrosta ja hyödyntämisestä organisaation sisällä ja siitä, miten hiljainen tieto ja siihen liittyvät prosessit voidaan esittää käytännön tasolla kirjallisessa muodossa. Tällöin IT ei toimi ainoastaan tiedon tallentamisen mahdollistajana, vaan se toimii apuna tietoystävällisen kulttuurin luomiselle ja edesauttaa uuden tiedon luomista organisaatiossa. Oikein toteutettuna tämä myös mahdollistaa organisaation erilaisten tietovirtojen liikkumisen organisaation sisällä.

SECI-mallista on myös versio, jossa mallia on laajennettu kahdella eri vaiheella, jotka ovat mahdollistaminen (potentialisation) ja visualisointi (visualisation). Salenius ja Käpylä (2013, 585–586) avaavat tätä alun perin Harmaakorven ja Melkaksen (2005) sekä Uotilan, Melkaksen ja Harmaakorven (2005) mallia, jossa kaksi lisättyä vaihetta kuvaavat kolmatta tiedon muotoa, itsensä ylittävää tietoa (self-transcending knowledge). Tätä kolmatta muotoa pidetään myös ominaisuuksiltaan saman kaltaisena kuin hiljaista tietoa. Se sisältää ennakoavuuksia ja kykyä tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia. Mahdollistaminen kuvaakin tiedon muuntumista hiljaisesta tiedosta itsensä ylittäväksi tiedoksi, joka tarkoittaa tulevaisuudessa olevien mahdollisuuksien aistimista. Visualisointi on tämän vastakkainen vaihe, jossa itsensä ylittävä tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Tämän SECI-malliin lisätyn tiedon käytötarkoitus on tulevaisuuden suunnittelu ottamalla samanaikaisesti huomioon menneet asiat.



Kuva 1. SECI-malli, mukailten (Nonaka 2014)

2.8 Hiljainen tieto tietokeskeisissä organisaatioissa

Carvalho de Almeida et al. (2016, 1282–1283) kuvailevat operaattorialan yrityksessä tehdyssä tutkimuksessaan hiljaisen tiedon jakamisen onnistumisen olennaisimmaksi tekijäksi henkilöstön oman motivaation jakaa tietoa. Tähän liittyy myös esihenkilöiden onnistuminen muun henkilökunnan motivoimisessa. Esimerkiksi erilaiset tiedon jakamiseen liittyvät palkitsemismallit ja henkilökohtaiset tiedon jakoon liittyvät motivaatiotekijät eivät ole vielä kovinkaan hyvin tunnistettuja. Carvalho de Almeida et al. (2016, 1296) toteavatkin, että on olennaista, että esihenkilöt huolehtivat henkilökunnan osaamisesta ja sen ylläpidosta sekä henkilökunnan välisestä yhteydenpidosta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen hiljaisen tiedon jakoon sekä kollektiiviseen oppimiseen ja sosiaalisten verkostojen luomiseen. Tiedon jaosta palkitsemisessa tulee kuitenkin olla tarkka ja tarkoituksenmukainen, sillä palkitsemista ja sen pitkäaikaisia vaikutuksia on toistaiseksi suhteellisen vähän tutkittu.

Castellani, Rossato, Giaretta ja Davide (2021, 145–146) lisäävät Carvalho de Almeida et al. (2016) näkemykseen omat tuloksensa hiljaisen tiedon jakamisesta tietokeskeisissä organisaatioissa, jonka mukaisesti tiimien jäsenet ja esihenkilöt pitivät tärkeänä, että yritys panostaa hiljaisen tiedon hankintaan, jakamiseen ja luomiseen. Samassa yhteydessä kävi ilmi kokemus siitä, että tiedonjakoa ei tuettu tarpeeksi kohdeorganisaatioissa. Tämä tekijä vaikuttaa suoraan siihen miten kyvykäs organisaatio on oppimiseen ja aktiiviseen tiedonjakoon. Organisaatiotasoisien tuen puutteella on siis merkittävä vaikutus siihen, miten valmiita hiljaisen tiedon jakamiseen ollaan. Samanlaiseen lopputulokseen päätyivät myös Pitrowsky, de Sá Affonso da Costa ja Salles (2014, 119), joiden tutkimus kohdistui operaattorialan yritykseen. Toimivat johtamiskäytännöt ja johdon viestintä hiljaisen tiedon käytäntöihin liittyen edistivät hiljaisen tiedon jakamista organisaation päivittäisissä toiminnoissa ja edesauttoivat tietoystävällisen ilmapiirin luomista. Nämä tekijät vaikuttivat suoraan henkilöstöön, joka on hiljaisen tiedon jakamisen ja jakamisvalmiuden merkittävin osa.

Hiljainen tieto on usein luonteeltaan monimutkaisesti esitettävissä ja monistettavissa ja se on näin ollen myös hankalampaa välittää muille, kuin eksplisiittinen tieto ja sen välittäminen vaatii usein asiantuntijuutta, jotta se on mahdollista siirtää eteenpäin ymmärrettävässä muodossa. Joissain tapauksissa myös oikein muotoiltujen kysymysten esittäminen saattaa olla vaikeaa ja jos kysymystä ei ole muotoiltu oikealla tavalla, voi seurauksena olla vääriä vastauksia sekä vääriä tulkintoja tai tieto voi jäädä kokonaan saamatta. (Leonardi ja Meyer 2015, 13–14). Operaattorialalla tällaiset kysymykset saattavat olla hyvin usein tiettyihin toimintamalleihin liittyviä ja tällöin on tärkeää, että kysymys on lähtökohtaisesti riittävän hyvin yksilöity ja siitä ymmärtää selkeästi millaisesta tilanteesta ja asiayhteydestä on kulloinkin kyse.

Jia, Liao, Van der Heijden ja Guo (2019, 3657) hyödynsivät omassa asiantuntijaorganisaatioon kohdistuvassa tutkimuksessaan sosiaalisen vaihdon teoriaa. Tässä yhteydessä nousi esiin lisätekijänä organisatorisen luottamuksen merkitys, joka edesauttoi hiljaisen tiedon jakoa. Erilaisten työroolien väliset mahdolliset ristiriidat saattavat kuitenkin heikentää tätä luottamusta ja vähentää motivaatiota ja valmiutta hiljaisen tiedon jakoon. Wein, Choyn ja Yewn (2009, 82) operaattorialan yritykseen kohdistuva tutkimus toi esiin, että hiljaisen tiedon dokumentoimiseen tarvitaan yrityksen työntekijöiden panostusta ja sitoutumista, sillä hiljaisen tiedon kodifiointia ei juurikaan hyödynnetty, vaan luotettiin itselle aiemmin hankittuun tietoon ja yhdistettiin siihen kollegoiden kanssa keskusteluissa opittuja asioita.

Wei et al. (2009, 82) toteavat kuitenkin, että operaattoritoimialalla on tiettyjä tehtäviä, jotka toistuvat samanlaisina, jolloin tiedon uudelleenkäyttö ja muokkaus dokumentoituna toisi liiketoiminnallista lisäarvoa. He esittävät yhdeksi ratkaisuksi tietohallintojohtajan roolia, joka edistäisi kodifiointimallien toteutumista ja tiedon uudelleenkäyttöä. Ilman tietynlaisia malleja ja toimenpiteitä on epätodennäköistä, että hiljaisen tiedon kodifiointiin liittyvät käytännöt syntyisivät itseksensä yrityksen sisällä.

3 Tutkimuksen teoreettinen tausta – prosessit, tieto ja järjestelmät

Tässä tutkimuksen teoreettiseen taustaan liittyvässä osiossa kuvataan muun muassa tietojoh-
tamiseen liittyviä prosesseja, tiedon merkitystä ja jakamista, organisatorisen tiedon luomi-
seen liittyvää teoriaa, taksonomiaa ja folksonomiaa sekä tiedon suojaamista. Esille nousevat
myös tietojärjestelmien tulevaisuuden kehityssuunnat sekä tiedon suojaamisen merkitys.

3.1 Yrityksen tietoprosessit

Yrityksen tietojoh-
tamiseen liitettäviä tietoprosesseja ovat Bhattin (2001, 71–72) mukaan tie-
don luomisen prosessi, tiedon validointi, tiedon esittäminen, tiedon jakaminen sekä tiedon
soveltaminen. Tiedon luomisessa on kyse kyvykkyydestä luoda uutta tietoa organisaatioon
yhdistämällä uutta ja vanhaa yrityksen tietopohjaa erilaisten vuorovaikutusprosessien kautta
ja esittää niiden perusteella uudenlaisia ratkaisuja. Kaikissa tilanteissa uuden tiedon luomi-
nen ei aina ole järkevää vaan pikemminkin olemassa olevan tiedon käyttäminen ja päivittä-
minen uusia tarpeita vastaavaksi.

Tiedon validoinnissa arvioidaan olemassa olevan tiedon relevanttiutta ja käyttökelpoisuutta
organisaation nykyiseen toimintaympäristöön. Tähän on usein tärkeimpänä perusteena tie-
don vanheneminen ja siihen liittyvät päivitystarpeet. Tämä voi yhtä lailla liittyä työntekijöi-
den tarvitsemaan uuteen järjestelmäosaamiseen, joita uudet prosessit ja toiminnallisuudet
vaativat. Validoinnin tulee olla jatkuva käytäntö, joka sisältää validoinnin lisäksi erilaista
järjestelmä- ja prosessitestausta. (Bhatt 2001, 72)

Tiedon esittäminen tarkoittaa sitä, miten tieto tuodaan organisaation jäsenten ulottuville ja
käyttöön. Tämä tulee huomioida kaikkien käytössä olevien järjestelmien ja tallennusvälinei-
den osalta. Tämä on usein juuri hankaluutena, jos tiedon tallennuspaikkoja sekä järjestelmiä
on käytössä useita, niin jokaisessa näissä tulee ottaa huomioon tiedon esittämisen ja esille
tuomisen käytänteet. (Bhatt 2001, 72)

Tiedon jakamisen prosessissa tieto jaetaan organisaation sisällä. Tässä yhdistyvät järjestel-
mät, tiedon jaon tekniikat sekä organisaation jäsenet. Hidasteena tiedon jaolle voivat kuiten-
kin olla liian tiukat tiedon jakoon liittyvät käytänteet, kun taas toisesta näkökulmasta tämä

varmistaa tiedon validoinnin, joka taas vaikuttaa tiedon oikeellisuuteen ja käyttökelpoisuuteen. Vapaammat tiedon jaon käytänteet sitä vastoin nopeuttavat tiedon kulkua eri puolille organisaatiota ja tätä nopeuttavat entisestään erilaiset ryhmätyösovellukset ja muut digitaaliset yhteistyöalustat. (Bhatt 2001, 72)

Tiedon soveltaminen tarkoittaa organisaatiossa olevan tiedon käyttöä palveluiden, tuotteiden ja erilaisten prosessien yhteydessä. Tiedon soveltaminen vaatii kuitenkin sen, että tarvittava tieto on nopeasti saatavilla ja henkilökunta on motivoitunut oppimaan yrityksen tuotteista ja palveluista ja etsimään ja käyttämään näihin liittyvää tietoa organisaation sisällä esimerkiksi asiakaskontaktin aikana. Tieto tulee myös pitää tarkoituksenmukaisena, jotta sen käyttö tarvittavissa yhteyksissä on mahdollista, eli tiedon tulee olla ajan tasalla ja liittyä sille määriteltyyn käyttötarkoitukseen. (Bhatt 2001, 72–73)

Ihmisten välinen motivaatio sekä valmius ja mahdollisuus tiedon jakamiselle on olennainen osa tätä tutkimusta, sillä ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta, keinoja ja tahtoa siirtää tietoa toiselle osapuolelle, on hiljaisen tiedon jakaminen vaikeaa tai miltei mahdotonta. Sosiaalisen vaihdon teorian mukaan (social exchange theory) eri ihmiset ja ihmisryhmät tekevät tiedonvaihtoa toteuttaakseen asioita, joihin he eivät yksinään tai tietynä ryhmänä kykene (Jiang ja Xu 2020, 2).

Tsai ja Cheng (2020, 1069) toteavat, että sosiaalisen vaihdon teoria soveltuu kuvaamaan tiedonjakoprosessia ja tiedon jakamiseen liittyviä aikomuksia. He kuvailevat, että organisaatorisessa tiedonjakamisessa motivaatiotekijöinä toimivat luottamus ja sitoutuminen organisaatioon, kun taas kokemus epäoikeudenmukaisuudesta sitä vastoin toimii esteenä tiedon jakamiselle.

Tseole ja Marutha (2022, 2) toteavat, että tieto on se yrityksen voimavara, joka takaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja ylläpitää tuottavuutta. Tämän vuoksi tietoa tulee säilyttää ja tallentaa oikealla tavalla, jotta sitä pystytään hyödyntämään yritystoiminnassa eikä sitä menetetä esimerkiksi sen vuoksi, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Tämä liittyy yhtä lailla myös hiljaiseen tietoon, oli se sitten kodifioituna tai ainoastaan yrityksen työntekijöiden henkisenä pääomana aineettomassa muodossa.

3.2 Organizational Knowledge Creation Theory

Nonakan (1994, 14–15) mukaan muuttuvassa ympäristössä toimivan organisaation täytyy tehokkaan tiedon käsittelyn lisäksi huomioida tiedon ja informaation merkitys sekä niiden luonti. Organisaation tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa ja huomioida tiedon jaon ja luomisen lisäksi myös uusien innovaatioiden merkitys, jotka syntyvät usein organisaation kohdatessa jonkin tekijän, esimerkiksi uuden esiin nousseen ongelman, joka tulee ratkaista uuden tiedon luomisen avulla.

Nonaka ja von Krogh (2009, 636) nostavat organisatorisen tiedon luomisen pääkäsitteiksi yrityksen hiljaisen tiedon, eksplisiittisen tiedon, tietopohjaisen teorian yrityksestä sekä tietopääomien hallinnan, jotka huomioivat myös toiminnalliset prosessit. Vuonna 2021 julkaistussa tutkimuksessaan Konno ja Schillaci (2021, 499) nostavat entistä enemmän ihmiset tärkeimmäksi tekijäksi tiedon luonnissa ja painottavat ihmisten välistä vuorovaikutusta yrityksen tiedon luontiin liittyvänä sosiaalisena pääomana. Tässä yhteydessä inhimillistä pääomaa ei nähdä vain yrityksen henkilöstöressurssina vaan laajemmin ihmisinä, jotka ovat tärkeimmät tietopääoman ylläpitäjät, luojat ja kehittäjät.

Organisaatiossa tapahtuva tiedon luominen sisältää yksilöillä olevan tiedon vahvistamisen ja parantamisen sekä näiden yhdistämisen osaksi koko organisaation tietojärjestelmää. Tämä tekee mahdolliseksi sen, että koko organisaatio sekä siinä vaikuttavat yksilöt hyötyvät toisillaan olevasta tiedosta. Organisatorisen tiedon luomisen teoriaa onkin käytetty paljon muun muassa tietojohdamiseen ja organisatorisiin käyttäytymismalleihin liittyvissä tutkimuksissa. (Nonaka, I., von Krogh, G. ja Voelpel 2006)

3.3 Tietojärjestelmät, tiedon luokittelu ja tiedon suojaaminen

Tietojärjestelmät ja tiedon luokittelu kuuluvat olennaisena osana yhteen. Luokittelemattoman ja jäsenitelemättömän tiedon joukosta voi olla miltei mahdotonta löytää tarvittavia asioita oikeaan aikaan. Asiakaspalvelussa tiedon haun tulee olla nopeaa ja ketterää ja tieto tulee löytää asiakaskontaktin aikana, oli kyseessä sitten puhelin, chat tai kirjallinen työpyyntö. Tiedon hakuun kuluva aika on pois muusta asiakastyöstä ja epäonnistuessaan aiheuttaa ongelmia asiakkaalle tuotettavaan palvelukokemukseen. Tietojärjestelmissä oleva tieto tulee

myös kyetä suojaamaan, sillä sen päätyminen kilpailijalle tai häviäminen aiheuttaa suuria liiketoiminnallisia menetyksiä (Manhart ja Thalmann 2015, 190).

3.3.1 Tietojärjestelmät

Organisaatioissa on alettu ymmärtämään tietojärjestelmien merkitys ja vaikutus tuottavuuteen, kustannustehokkuuteen ja liiketoiminnallisesti olennaisiin resursseihin. Kaikenkokoiset yritykset ovat samankaltaisten haasteiden edessä, sillä näillä yrityksillä on paljon tietoa, erilaisia ohjelmistoja ja dataa, mutta monilla on puutteita näiden hallinnoinnissa sekä hiljaisen tiedon muuntamisessa eksplisiittiseksi. Harvat yrityksistä ovat panostaneet riittävästi tiedon hallintaan tarkoitettuihin järjestelmiin, jotka helpottaisivat luomaan, tallentamaan, hallinnoimaan ja tekemään tiedon löydettäväksi, jotta organisaatio kykenisi oppimaan ja kehittymään niiden avulla. Yhtenä suurena tekijänä tällaisten järjestelmien käyttöönotossa on epäonnistuttu siksi, että loppukäyttäjät ei ole saatu tietoiseksi näiden vaikutuksista eivätkä he näin ollen ole olleet tietoisia niistä saavutettavista hyödyistä. (Hilger ja Wahl 2022, vii)

Pilvipohjaiset tietojärjestelmät kasvattavat jatkuvasti suosiotaan ja ovat käytössä lukuisissa yrityksissä. Tämä on myös tuonut esiin tarpeen kartoittaa, mitkä järjestelmät ja niiden ominaisuudet ovat tarpeellisia liiketoiminnan näkökulmasta ja mitkä järjestelmät tarjoavat riittävän tietoturvallisen tavan käsitellä digitaalista aineistoa. Esimerkiksi oman konesalin käyttö voi olla oikea ratkaisu, mutta huomioon on otettava myös eri palveluntarjoajien vuosien kokemuksiin pohjautuvat seikat, kuten kokemukset tietoturvallisista ratkaisuista ja kyberhyökkäyksien torjunnasta. (Maranda, Poniszewska-Maranda, Szymczyńska 2022, 17)

Yksi olennaisimmista asioista on tiedostaa, minkä vuoksi tiedonhallintajärjestelmä otetaan käyttöön. Ilman tätä tietämystä niihin liittyvät odotukset ovat usein ristiriidassa keskenään ja näkemykset siitä millainen järjestelmän tulisi olla, ja mitä sillä tulisi saada aikaan eroavat toisistaan huomattavasti. Tämän vuoksi suunnitteluun, määrittelyyn, vuorovaikutukseen, asioiden kertaamiseen ja suunnitellun lopputuloksen määrittelyyn tulee käyttää aikaa, jotta varmistetaan, että kaikilla on samat tavoitteet ja päämäärät organisaatiossa tiedonhallintajärjestelmän suhteen. Kriittisiä tekijöitä käyttöönoton onnistumiselle ovat yrityksen johdon sitoutuneisuus ja tuki sekä sen varmistaminen, että järjestelmä parantaa tietosisällön käytettävyyttä ja itse tietosisältöä. Loppukäyttäjien sitoutuneisuus järjestelmän käyttöön ja siihen liittyviin toimintamalleihin tulee myös olla olemassa. Tiedonhallintajärjestelmä ei saa olla

myöskään liian hankala käyttää ja aika ajoin tulee käydä läpi niitä asioita, joita järjestelmällä on saavutettu ja mitkä siitä saadut hyödyt ovat olleet organisaatiolle ja sen tiedonhallinnalle. Tiedonhallintajärjestelmän tulee myös yhdistää ihmisiä tietoon, keskinäiseen vuorovaikutukseen sekä oppimiseen. (Hilger ja Wahl 2022, 241–243) Tiedonhallintajärjestelmien tärkeyttä kuvaa se, että organisaatioiden on miltei mahdotonta selvittää nykypäivän markkinatilanteessa, jos niiden tiedonhallinta on puutteellisesti järjestetty. Tämä vaikuttaa suoraan myös yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Nämä riskit korostuvat entisestään juuri tietokeskeisissä organisaatioissa. (Nakash ja Bouhnik 2022, 99)

Teknologia on olennainen osa nykyaikaisia tiedonhallintajärjestelmiä, mutta se ei saa olla tärkein huomioon otettava tekijä. Se miten puhumme ja kiinnostumme ihmisistä, prosesseista, sisällöstä ja kulttuurista menevät teknologian edelle, sillä näissä epäonnistuminen aiheuttaa suuria ongelmia käyttöönotossa ja järjestelmän tehokkaassa hyödyntämisessä. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen, sitä ei voi jättää kehittymään itseksensä, vaan se vaatii aktiivista hallinnointia, seurantaa ja ylläpitoa, sillä ilman näiden tekijöiden huomioimista järjestelmästä saatavat hyödyt pienenevät ajan kuluessa. (Hilger ja Wahl 2022, 244–245)

Tutkimuksen kohteena olevassa operaattorialan organisaatiossa digitaaliset työkalut ovat edistyneitä ja niitä on käytettävissä runsaasti. Esimerkiksi CRM-järjestelmiin rinnastettavia järjestelmiä on useita, jonka voi nähdä sekä heikkoutena, että vahvuutena. Lisäksi Microsoftin tuoteperheen ohjelmistot ovat laajasti saatavilla. Useita eri tarkoituksiin käytettäviä työpöytäsovelluksia, web-pohjaisia sovelluksia ja pilvipalveluita on runsaasti. Tietoa on siis jakautuneena useaan eri järjestelmään ja osassa on suoraan rajapinta, joka päivittää samalla tiedon yhteen tai useampaan muuhun järjestelmään.

Käytettävissä olevilla järjestelmillä on varmasti mahdollista luoda toimivia malleja, kyse on pikemminkin niiden tehokkaasta käytöstä ja hyödyntämisestä. Hyvin tarkoitukseen soveltuvia työkaluja tulevat todennäköisesti olemaan pilvipohjaiset kaikkien saatavilla olevat ratkaisut ja tärkeimpänä tekijänä on toimiva ja käyttötarkoitukseen soveltuva tarpeen mukaan muunneltavissa oleva kokonaisuus. Järjestelmien tehokkuutta kyetään lisäämään myös tekoälyä, eli AI:ta hyödyntämällä. Yksi esimerkki organisaatioiden käyttöön ottamista AI-järjestelmistä on niiden yhdistäminen dokumentinhallintaan niin, että ne auttavat löytämään tietoa esimerkiksi yksilöllisen numerokoodin tai sanan avulla. Tämän lisäksi AI:lla on useita muita käyttökohteita organisaation tiedonhallinnassa. (Pai, Shetty, Shetty, Bhandary, Shetty, Nayak, Dinesh, D'souza 2022, 7061)

Organisaation ulkopuolelta voi olla mahdollista löytää käytäntöjä ja malleja, jotka parantavat nykyisiä ja auttavat luomaan uutta, mutta mikään malleista ei todennäköisesti sovi käytettäväksi sellaisenaan, sillä organisaatioilla on usein yksilöllisiä tekijöitä siinä määrin, että mallit eivät sovellu suoraan käytettäväksi sellaisenaan, mutta niiden kautta voi tavoittaa uusia näkökulmia hiljaisen tiedon tehokkaampaan jakamiseen. Uusien työkalujen hankkiminen ei siis ole tarpeellista, pikemminkin nykyisten järjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen ja suunnitelmallisempi valjastaminen tukemaan tarvittavia hiljaisen tiedon jakamisen vaatimia prosesseja. Aiemmin mainittu uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä mahdollistaa uusia toiminteita, kyse on enemmänkin järjestelmän luovasta käytöstä, kuin uusien järjestelmien ja ohjelmistojen ominaisuuksien yhdistämisestä olemassa oleviin.

Gonzalez (2017, 502) nostaa tietojärjestelmistä esiin kaksi olennaista tekijää. Ensimmäinen niistä on ihminen, joka on viime kädessä vastuussa tiedon säilyttämisen käytänteistä ja tiedon hyödyntämisestä kehitystyössä ja muissa työtehtävissä. Toinen tekijä on yrityskulttuuri, jonka tulee kannustaa oppimiseen ja luoda ilmapiiri, joka mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen ihmisten välillä ja tukee keskinäistä verkostoitumista ja yhteistyötä myös yli osastorajojen. Ohjelmistoille ja muille työkaluille asetetut vaatimukset ovat työympäristöön ja niiden käyttötarkoitukseen sidonnaisia. Asiakaspalvelutilanteessa tietojärjestelmien on oltava helppokäyttöisiä, nopeita, luotettavasti toimivia ja niihin tulee pystyä tallentamaan tietoa reaaliaikaisesti niin, että se on saman tien muidenkin käytettävissä. Tiedon tallentamiseen ei voi tulla pitkää viivettä, sillä asiakas saattaa palata asiaan hyvinkin pian uudestaan tai jokin toinen yrityksen sidosryhmä voi tarvita samaa tietoa jatkaessaan asian käsittelyä.

Maranda et al. (2022, 1) kuvailevat tutkimuksessaan lisääntyvän tiedon määrän suureksi haasteeksi organisaatioissa. Tämä tarkoittaa muun muassa tarvetta kiinnittää erityistä huomiota tiedon tallentamiseen varattuun tilaan, varastointipaikkaan sekä päivittäiseen tiedon ja datan hyödyntämiseen liittyviin prosesseihin ja strategioihin. Tietojärjestelmiä ja erilaisia palveluntarjoajia on olemassa lukuisia. Näissä tulee kuitenkin muistaa tietojärjestelmien tarkoituksenmukaisuus sekä käyttöyhteys, sillä helposti päädytään tilanteeseen, jossa tietojärjestelmiin investoidaan mittavia määriä taloudellisia resursseja ja samalla unohdetaan, että järjestelmät eivät ole itseisarvo, vaan olennaisempia ovat prosessit, jotka edesauttavat tiedon luomista. Tässäkin yhteydessä ihmisen osuus on toimia ensisijaisena tiedon luojana.

3.3.2 Taksonomia ja folksonomia

Hilger ja Wahl (2022, 258) mukaisesti, taksonomia tarkoittaa tietynlaisia sanastoja tai sanoja, jotka on järjestetty listoiksi tai hierarkioiksi, jotka kuvastavat organisaatiossa olevaa tietosisältöä. Perinteisessä sekä yrityskäytössä olevissa taksonomioissa on myös eroavaisuuksia. Yrityskäytössä taksonomian tarkoitus on parantaa tiedon löydettävyyttä, olla kaikkien ulottuvilla sekä olla yksinkertainen ja helposti käytettävä. Perinteinen taksonomia tarkoittaa kategorioiden luomista, jossa on kohderyhmänä enemmänkin tieteilijät ja kirjasto-työntekijät, ja ne ovat usein rakenteeltaan hyvin kattavia ja kokonaisvaltaisia. Hedden (2021, 1) kuvaa taksonomian nykypäivän tiedonhallintajärjestelmissä sellaiseksi, jossa on kyseessä sekä hierarkkinen tiedon jaottelu että laajemmassa kuvassa mikä tahansa tiedon luokitteluun käytettävä tapa. Yleisiä kuvauksia taksonomialle ovat myös tiedon luokittelujärjestelmä ja tiedon luokittelun rakenne.

Hilger ja Wahl (2022, 260–261) jatkavat, että organisaatioiden tulee investoida järjestelmään, jolla voi hallita taksonomiaa, joka on räätälöity huomioiden kulloisenkin yrityksen ja heidän asiakkaidensa toimiala ja tarpeet. Onnistuneen taksonomian avulla tiedonhallintajärjestelmistä saadaan enemmän hyötyä ja niitä pystytään hyödyntämään monipuolisemmin.

Folksonomia voidaan nähdä käyttäjien tuottamana sisältönä (Haoran, Li, Wang, Lau, Wong, Chen, Wang ja Li, 2016). Chatterjee ja Das (164–165) toteavat, että tätä käyttäjien tuottamaa dataa voidaan käsitellä myös koneoppimisen teknologioiden avulla, kuten käyttäjien tekemiä merkitsemisiä. Esimerkkinä tästä on toisen työntekijän merkitseminen asiakkuudenhallintajärjestelmän sisällä olevalle työpyynnölle, josta toinen työntekijä saa ilmoituksen, jonka avulla hän tietää mennä tarkistamaan työpyynnön yhteydessä kysyttävän kysymyksen tai päivityksen, joka on työpyynnön hoidon kannalta oleellinen. Tämän avulla tapahtuva työntekijöiden keskinäinen kirjallinen viestintä voidaan tallentaa ja hyödyntää koneoppimisen teknologioiden avulla. Tällöin ohjelma oppii käyttäjien toimista ja osaa poimia sieltä esimerkiksi tietyt toistuvat teemat. Tällöin kyseessä on usein suuret käyttäjien tuottamat data-määrät.

Kiu ja Tsui (2010, 24) puolestaan pyrkivät yhdistämään artikkelissaan taksonomian ja folksonomian. He toteavat, että taksonomia ei yksinään kykene saavuttamaan tietoa etsivien käyttämää termistöä sekä tiedonhaussa esiintyviä kulttuurillisia sävyeroja. Ratkaisuksi he esittävät näiden tekijöiden yhdistämistä niin, että taksonomian suhteen tiettyjä

hakukriteerejä on määritelty ennalta, mutta folksonomiaan yhdistettynä malli antaa käyttäjille mahdollisuuden luoda ja lisätä omia avainsanojaan hakutermistöön sen sijaan, että käytössä olisi vain ennalta määrätty ja tiukassa kontrollissa oleva avainsanasto, johon lisäysten tekeminen on työlästä ja aikaa vievää. Tämä tekee tiedon luokittelun, tallentamisen ja hallinnan helpommaksi ja oikein toteutettuna se säästää tiedon hakuun käytettävää aikaa organisaatiossa.

Pelkkä folksonomiaan pohjautuva käyttäjälähtöinen lähestymistapa toisi joustavuutta erilaisten hakusanojen luonnille, mutta toisaalta se johtaisi myös epätarkkoihin hakutuloksiin, jos hakutermistön luonti olisi täysin vapaata ja kontrolloimatonta. Tämän vuoksi taksonomian yhdistäminen folksonomiaan on perusteltua, sillä hakukriteereillä tulee olla tietynlainen perusta, jota käyttäjät voivat täydentää sovittujen toimintamallien puitteissa. Tällainen malli tuottaa yksinkertaisempia ja nopeampia tapoja tiedon hakuun sekä parantaa tietosisällön löydettävyyttä. (Kiu ja Tsui 2010, 24)

3.3.3 Tiedon suojaaminen

Organisaation jäsenten tulee olla päävastuussa tiedon suojaamisesta ja sen tietoturvallisesta käsittelystä, sillä erilaiset toimintamallit ja motivaatiotekijät ohjaavat tietoturvallisesta työkentelyyn. Organisaation jäsenet ovat kuitenkin ne henkilöt, jotka hyödyntävät päivittäin organisaation tietopääomia ja heillä on paras näkemys siitä, millaista tietoa kussakin järjestelmässä tai tietokannassa on. Tiedon suojaamiseen liittyviä tekijöitä ovat muun muassa oikeanlainen tiedon tallentaminen järjestelmiin ja sen hallinta järjestelmän avulla, sovittujen toimintamallin mukainen toiminta, huolellisuus arkaluonteisen tiedon käsittelyssä sekä suullisesti että kirjallisesti, käyttäjätilin suojaaminen, epäilyttävän toiminnan raportointi, oikeanlainen sähköpostien käsittely, tietoturvallinen internetin ja ohjelmistojen käyttö ja käytettävistä työvälineistä huolehtiminen, kuten kannettavan tietokoneen säilytys. (Posey, Roberts, Lowry, Bennett, Courtney, 2013, 1203–1204)

Hiljaisen tiedon suojaaminen on yhtä lailla tärkeää niin kuin eksplisiittisen tiedonkin. Koska hiljainen tieto on kokemuksiin ja opittuihin asioihin pohjautuvaa ja sijaitsee usein ihmisten toiminnoissa ja mielessä, on sen suojaaminenkin hankalampaa. Hiljainen tieto on myös yrityksen kilpailuetuun liittyvä tekijä, joka tekee sen suojaamisesta erityisen tärkeää ja tehokas tiedon suojaaminen myös edistää organisaation suorituskykyä. Tämän vuoksi hiljaista tietoa

tulee pyrkiä artikuloimaan ja muuttaa sanalliseen ja kirjalliseen muotoon, jotta se ei katoa henkilöiden mukana. Asiassa on myös olemassa kääntöpuolensa, sillä hiljaisen tiedon artikulointi ja kirjalliseen muotoon siirtäminen tekee sen päätyksen kilpailijoille helpommaksi. Hiljainen tieto voidaan siis aivan yhtä lailla menettää tai saattaa kilpailijan ulottuville henkilöstön vaihtumisen seurauksena tai tiedon päätyksenä väärin käsiin. (Manhart ja Thalmann 2015, 190–191)

Tiedon suojaaminen pätee siis samalla tavoin myös hiljaiseen tietoon, joka on kodifioituna tai muulla tavoin organisaation hallussa. Kodifioidun hiljaisen tiedon osalta tietosuojariskit ovat suurempia kuin kodifioimattoman, sillä kirjallisessa muodossa oleva tieto on helpompi siirtää tai kopioida, kuin sellainen tieto, joka sisältyy ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen, jota ei ole saatavissa kirjallisessa muodossa. Menestyksekkäässä tiedon suojaamisessa, joka ei kuitenkaan estä tai häiritse organisatorista tiedon jakoa, on löydettävä sopivat mittasuhteet tiedon suojaamisen ja tiedon jakamisen välille. Tämän asian ymmärtäminen organisaatiossa voi luoda myös uusia innovaatioita hiljaisen tiedon suojaamiseen liittyen. (Manhart ja Thalmann 2015, 193)

3.4 Tietojärjestelmien kehitys tulevaisuudessa

Systemiäly (systems intelligence) voi tulevaisuudessa toimia SECI-mallin yhteydessä hiljaisen tiedon jakamisen edistäjänä. Systemiäly tarkoittaa toimintaa monimutkaisten järjestelmien yhteydessä, joihin liittyy vuorovaikutus ja palaute, jossa kokonaisuus vaikuttaa yksittäiseen toimijaan ja myös toisin päin niin, että yksittäinen toimija vaikuttaa kokonaisuuteen (Sasaki 2016, 237–238). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kannalta tämä tarkoittaa sekä yksilön että kokonaisuuden ja näiden välisen vuorovaikutuksen huomioimista tulevaisuuden prosessikehityksessä.

SECI-malli perustuu pääasiassa sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joten tämän huomioiminen on kriittistä prosessien ja mallien toiminnallisuuden kannalta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tietojärjestelmien ennakkoluuloton yhdistäminen on todennäköinen tulevaisuuden kilpailuetu, jos tämä kokonaisuus on luotu niin, että tietojärjestelmää kyetään käyttämään luovalla tavalla eikä esteenä ole suuria teknisiä rajoitteita. Tietojärjestelmän osalta on tärkeää, että sitä pystytään räätälöimään ja muuttamaan kulloisiakin tarpeita vastaavaksi, sillä kohdeorganisaation toimintamallit, tuotteet ja prosessit kehittyvät jatkuvasti. Oikein toteutettuna

hiljaista tietoa kyetään tallentamaan järjestelmiin niin, että se mahdollistaa myös ihmisten välisen yhteistyön ja tiedon jakamisen sekä antaa mahdollisuuden innovoida uudenlaisia toimintamalleja.

Tiedonhallintajärjestelmillä kyetään yhdistämään tiedonhallintaan liittyvät käytänteet ja ohjelmistotyökalut, joiden avulla voidaan parantaa yrityksen innovointikykyä. Tällainen vaatii tietynlaista määrämuotoisuutta rakenteisiin ja käytänteisiin, mutta näiden tulee siitä huolimatta olla sellaisia, jotka pystyvät tarpeen mukaan joustamaan esimerkiksi uusien toimintamallien tullessa tarpeellisiksi ja ajankohtaisiksi. Tällaisiin tietojärjestelmämuutoksiin vaikuttavat tulevaisuudessakin yrityskulttuurilliset tekijät, ajanpuute, muutosvastarinta sekä johdon tuki ja sitoutuminen. (Cerchione, Centobelli, Zerbino, Anand 2020, 1969–1970)

3.5 Tietoystävällinen kulttuuri

Tietoystävällinen kulttuuri on edellytys hiljaisen tiedon jakamisen onnistumiselle. Organisaation tulee näin ollen luoda kulttuuri, joka edistää tiedon jakoa, jotta se on kykenevä säilyttämään sillä olevan tiedon (Tseole ja Marutha 2022, 9). Organisaatiokulttuurilla on tämän vuoksi suuri merkitys siihen, miten tämän tutkimuksen kohteena olevassa asiakasrajapinnassa tiedon jako toteutuu ja miten sen jakamisen jatkuvuus ja toimintamallien pysyvyys voidaan varmistaa. Tseole ja Marutha (2022, 7) toteavat myös, että organisaatiossa tulee luoda kirjallinen ohjeistus siitä, miten strategisesti tärkeää tietoa ja siihen liittyviä toimenpiteitä ylläpidetään ja ohjeistuksen toteutumista ja noudattamista seurataan. Hiljaisen tiedon jakoa voi olla kuitenkin niissä tapauksissa hankala seurata, joissa hiljaisen tiedon synnystä ei tule organisaatiolle tarkempaa tietoa, vaan se jää esimerkiksi vain yksittäisen henkilön omaksi tiedoksi. Tässä kohdin on siis myös yksilöllä iso vastuu siinä, että hän on valmis jakamaan itsellään olevaa tietoa muille eikä jätä tietoa vain omaan käyttöönsä.

Ibidunni (2019, 89) toteaa että asiakaspalvelutyötä voidaan parantaa ymmärtämällä paremmin henkilökohtaisella sekä ryhmätasolla olevaa hiljaista tietoa. Esihenkilöiden tulee näin ollen kiinnittää huomiota näihin liittyvien prosessien ja erilaisten käytänteiden tukemiseen ja kehittämiseen. Näillä Ibidunnin mainitsemilla tekijöillä on usein vaikutusta läpi koko organisaation ja siihen miten tietoystävällinen kulttuuri organisaatiossa vallitsee ja siihen, miten sitä kyetään ylläpitämään.

Tietoystävälliseen kulttuuriin liittyy myös lisäarvon tuottaminen asiakkaille sekä yritykselle, johon vaikuttavat työntekijöiden toiminta sekä kyvykkyys arvioida lisäarvon tuottamiseen liittyviä tekijöitä ja prosesseja, jotta yrityksen ja asiakkaiden saama hyöty saadaan kohtaan. Tämä pätee erityisesti tietokeskeisissä organisaatioissa, kuten yrityspalvelut, ohjelmistokehitys ja konsultointi. Monista asioista on saatettu tehdä myös määrämuotoista läpinäkyvyyden, luottamuksen ja tiedon jaon varmistamiseksi. Nämä tekijät saattavat kuitenkin rajoittaa työntekijöiden itseohjautuvuutta asiakaskontaktien aikana ja johtavat liian määrämuotoisiin kontakteihin, jolloin palvelukokemuksesta saattaa unohtua yksilöllisyys ja asiakaskohtaisen lisäarvon tuottaminen. Määrämuotoisuus voidaan myös toteuttaa kulttuurillisesti tietoystävällisellä tavalla, jättämällä tiettyihin asioihin myös työntekijän omaa harkintaa ja esimerkiksi sulkemalla määrämuotoisuuden ulkopuolelle sellaiset asiat, jotka vaativat enemmän tiedon soveltamista ja tilannekohtaista harkintaa. Tietoystävälliseen kulttuuriin kuuluu myös työntekijöiden ja heidän oppimisensa sekä keskinäisen tiedonjakonsa huomioiminen. (Tuominen ja Martinsuo, 45–46)

4 Tutkimuksen teoreettinen tausta – synteesi ja tulokset

Tässä osiossa kootaan yhteen tämän työn teoreettiseen taustaan liittyvät aihepiirit sekä esitellään kirjallisuuskatsauksen tulokset.

4.1 Tutkimuksen teoriapohjan synteesi

Tietoperustainen teoria yrityksestä on tämän tutkimuksen yleisteoria ja se painottaa tiedon luomisen tehokkuutta ja tiedon soveltamista organisaation ydintoiminnoissa. Se antaa lähtökohdat hiljaisen tiedon hyödyntämiselle ja avaa sen olennaista merkitystä yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. (Grant 2013, 555). Työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tieto ja ammattitaito ja erilaiset osaamiset ovat työntekijöiden hankkimaa kokemuseräistä ja opitua tietoa, jota organisaation tulee kyetä hallinnoimaan ja hyödyntämään tehokkaalla tavalla. (Pohjalainen 2012, 1–2)

Grant (1996a, 377) mukaan hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka on itselle hankittua. Nonaka ja Takeuchi (2019, 27) määrittelevät tämän tiedon henkilökohtaiseksi tiedoksi, joka liittyy asiayhteyksiin ja tunteisiin. Collinsin (2007, 258–259) mukaan hiljaisen tiedon luokkia ovat somaattisesti rajattu sekä kollektiivinen hiljainen tieto ja kumpikin näistä luokista edellyttää hyvin paljon sosiaalista vuorovaikutusta.

Hiljaisen tiedon kodifiointi ja tallentaminen ennaltaehkäisevät tiedon menettämisestä aiheutuvia ongelmia (Durst ja Edvardsson 2012, 881). Asiantuntijatyössä työskentelevien hiljainen tieto on useissa kohdin hankala kirjata kokonaan ylös, mutta sen kirjaaminen voi olla myös osittaista, jolloin sen siirron apuna toimivat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet (Ancori et al. 2000, 274). Ganguly et al. (2019, 1108) kuvaavat kodifioimatta jäävän hiljaisen tiedon olevan usein tekemällä oppimisesta kertynyttä tietoa. Tällöin tiedon siirtäminen vaatii samankaltaisen toimintaympäristön ja toistuvat tekijät. Näin tieto saadaan siirrettyä toiselle ihmiselle tämän hiljaiseksi tiedoksi. Allameh et al. (2014, 267) mukaisesti hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan sosialisatiota, jonka tukena toimii eksplisiittinen tiedonjako. SECI-mallin sisäistämisen ja ulkoistamisen prosessit toimivat hiljaisen tiedon jakamisen

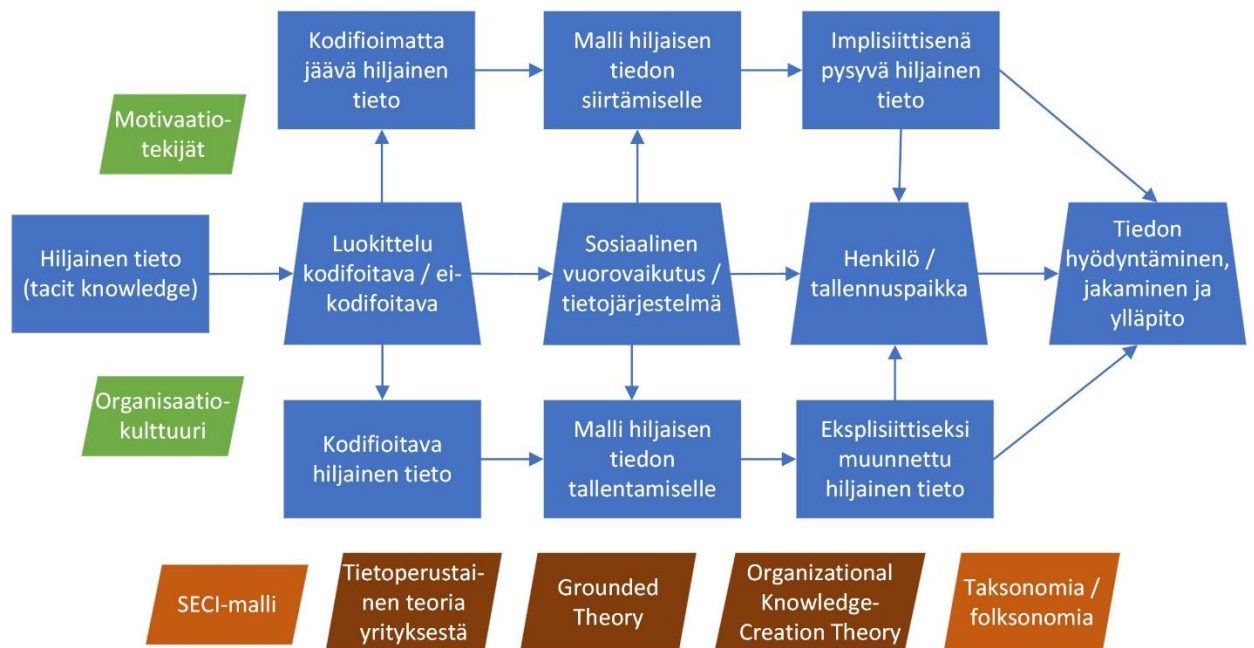
mahdollistajina. Castellani et al. (2021, 145–146) toteavat, että työntekijät ja esihenkilöt pitävät tärkeänä yrityksen valmiuksia hiljaisen tiedon hankintaan, jakamiseen ja luomiseen.

Yrityksen tietojohdantamiseen kuuluvia tietoprosesseja ovat tiedon luominen, tiedon esittäminen, tiedon validointi, tiedon jakaminen sekä tiedon soveltaminen. Tiedon luominen tarkoittaa uuden tiedon luomista erilaisten vuorovaikutusprosessien kautta ja esittää niiden perusteella uudenlaisia ratkaisuja ja käyttää niiden apuna jo olemassa olevia tietoja. (Bhatt, 2001, 71–72) Organisatorisen tiedon luomisen teoria (organizational knowledge creation theory) painottaa organisaatiossa tapahtuvaa jatkuvaa vuorovaikutusta, tiedon käsittelyä, tietoa, informaatiota ja tiedon luomista (Nonaka 1994, 14–15).

Tietojärjestelmät ovat olennainen tekijä työn tuottavuudessa ja kustannustehokkuudessa. Tiedon hallintoihin tulee kiinnittää huomiota, sillä organisaation tulee kyetä hallinnoimaan tietopääomaansa, jotta siitä saataisiin esimerkiksi uusien asioiden oppimisessa tarvittavat hyödyt. (Hilger ja Wahl 2022, vii) Huolellisesti tehdyn ja suunnitellun taksonomian avulla tiedonhallintajärjestelmiä kyetään hyödyntämään tehokkaammin organisaatiossa ja parantamaan tiedon löydettävyyttä (Hilger ja Wahl 2022, 260–261).

Folksonomian avulla voidaan täydentää taksonomiaa tuomalla mukaan käyttäjien luomaa sisältöä. (Haoran, Li, Wang, Lau, Wong, Chen, Wang ja Li, 2016). Organisaation pitää myös kyetä suojaamaan sillä olevat tiedot, johon liittyy muun muassa sovittujen toimintamallin mukainen toiminta sekä huolellisuus (Posey, Roberts, Lowry, Bennett, Courtney, 2013, 1203–1204).

Tietojärjestelmiin tulee tulevaisuudessakin vaikuttamaan muun muassa yrityskulttuuri, ajanpuute, muutosvastarinta sekä johdon tuki ja sitoutuminen. Perustana toimiville hiljaisen tiedon jakamisen malleille tulee olla tietoystävällinen kulttuuri (Cerchione, Centobelli, Zerbino, Anand 2020, 1969–1970).



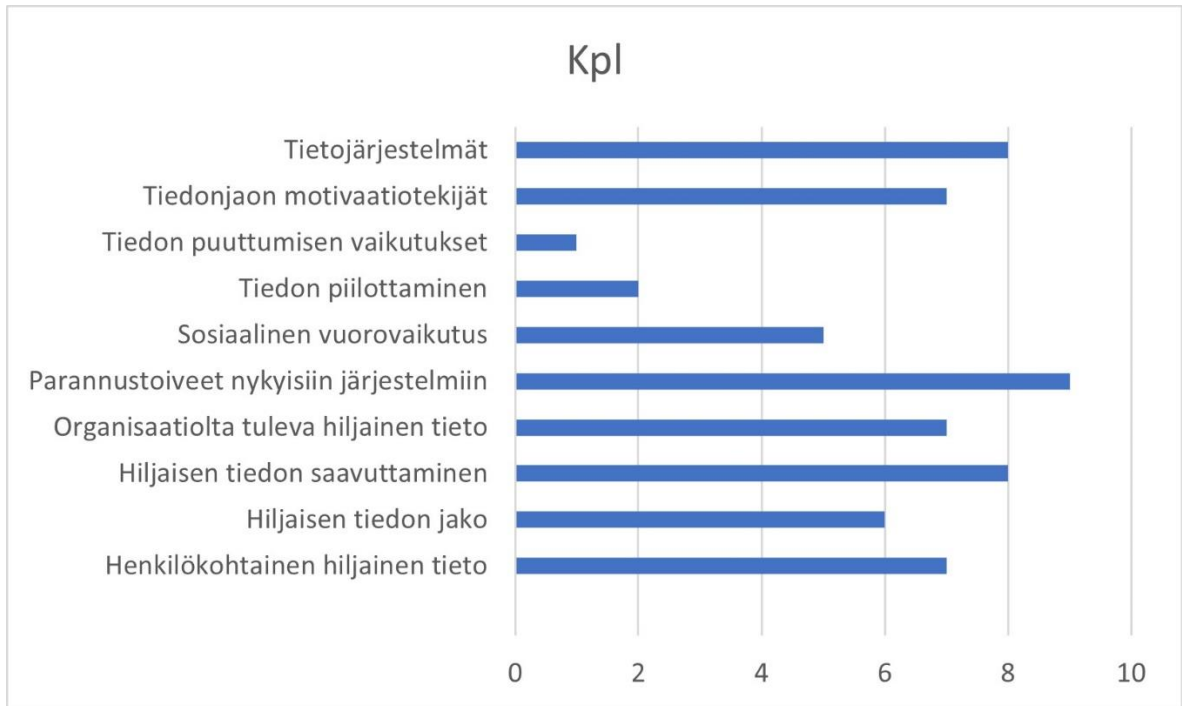
Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvassa 2 esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa eri tekijöiden linkittymistä keskenään sekä niiden vaikutusta toisiinsa. Teoreettinen viitekehys esittää myös eräänlaisen kiertokulun, jossa tietyt tekijät ovat suoraan yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat suoraan seuraavaan vaiheeseen.

4.2 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tässä osiossa on eriteltyä taulukossa (taulukko 2) mainitut tämän kirjallisuuskatsauksen kannalta tärkeimmät aihealueet. Kirjallisuuskatsauksesta nousseet teemat ovat jaoteltuina kunkin aihealueen yhteyteen. Aiheet on valittu sen mukaan, miten niihin liittyviä tekijöitä on esiintynyt kirjallisuuskatsauksen aikana.

Taulukko 2. Kirjallisuudessa esiintyneet tutkimuksen kannalta tärkeimmät aihealueet



Teema: Tietojärjestelmät

Organisaatioiden tulee investoida järjestelmään, joka soveltuu taksonomian hallintaan. Tällä tavoin tiedonhallintajärjestelmistä saadaan tehokkaampia (Hilger ja Wahl 2022, 260). Kaikki yritykset eivät ole kuitenkaan huomioineet riittävästi näitä tiedonhallintaan tarkoitettuja järjestelmiä, joiden tarkoituksena on luoda, tallentaa ja hallinnoida tietoa tehdäkseen sen löydettäväksi organisaatiossa. Tämä mahdollistaa organisaation kehittymisen ja oppimisen. (Hilger ja Wahl 2022, vii). Taksonomiaa voidaan lisäksi täydentää tuomalla mukaan käyttäjien luomaa sisältöä (Haoran et al. 2016). Taksonomia sisältää tiedonhallintajärjestelmissä hierarkkista tiedon jaottelua ja sillä tarkoitetaan tiedon luokittelujärjestelmiä ja tiedon luokittelun rakennetta (Hedden (2021, 1). Nämä edellä mainitut tekijät kuvastavat tiedon löydettävyyden tärkeyttä tietojärjestelmistä.

Yrityksen tietojärjestelmiin liittyviä tietoprosesseja ovat tiedon luominen, tiedon validointi, tiedon esittäminen, tiedon jakaminen sekä tiedon soveltaminen. Usein uuden tiedon luominen ei ole tarpeellista vaan voidaan käyttää jo olemassa olevaa tietoa. Jos erillisiä tiedon

tallennuspaikkoja ja järjestelmiä on paljon, tulee niissä kaikissa huomioida tiedon esittäminen ja siihen liittyvät käytännöt. (Bhatt 2001, 71–72)

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jakosuhte organisaatioissa menee niin, että vain noin 20 prosenttia siitä on eksplisiittistä, kun taas hiljaista tietoa on noin 80 prosenttia. Tämä suuri määrä on yksi peruste sille, miksi hiljaisen tiedon huomioiminen organisaation tiedonhallintajärjestelmissä on kriittinen tekijä. Hiljaisen tiedon kodifiointi tuo yritykselle kilpailuetua, koska silloin esimerkiksi asiakaspalvelijan tarvitsema tieto on helpommin saatavilla ja asiakkaan asia hoituu tehokkaammin. (Hilger ja Wahl 2022, 285)

Eksplisiittiseksi muunnettua hiljaista tietoa voidaan hyödyntää AI:n kanssa. Kodifioimattomalla hiljaisella tiedolla et tätä ominaisuutta ole. Tämä on yksi tekijä, joka puoltaa hiljaisen tiedon kodifiointia tietojärjestelmiin (Nonaka ja Takeuchi 2021, 2).

Teema: Parannusmahdollisuudet nykyisiin järjestelmiin

Taksonomian avulla voidaan hyödyntää tietynlaisia sanastoja tai sanoja, jotka on järjestetty listoiksi tai hierarkioiksi kuvailemaan tietosisältöä. (Hilger ja Wahl 2022, 258). Taksonomia ja folksonomia on myös järkevä yhdistää, sillä pelkkä taksonomia ei riitä kuvailemaan kaikkea termistöä sekä tiedonhaussa esiintyviä sävyeroja. Folksonomia ja taksonomia yhdessä antavat käyttäjien lisätä omia avainsanoja hakukriteereihin eivätkä hakutermit ole näin ollen kuin osin ennalta määrätty. Tämä yhdistelmä tuo ajansäästöä oikeanlaisen tiedon etsimisessä. (Kiu ja Tsui 2010, 24)

Systeemiälyä voidaan käyttää SECI-mallin kanssa hiljaisen tiedon jakamisessa. Tämä tarkoittaa vuorovaikutusta ja palautetta, jossa kokonaisuus ja yksittäinen toimija kykenevät vaikuttamaan molempiin suuntiin (Sasaki 2016, 237–238). Tietojärjestelmiin vaikuttavat lisäksi yrityskulttuuri, ajanpuute, muutosvastarinta ja johdon antaman tuen ja sitoutumisen aste. Nämä tekijät huomioimalla voidaan integroida toimintamallit ja ohjelmistotyökalut, jotka parantavat yrityksen kykyä innovoida (Cerchione et al. 2020, 1969–1970).

AI ei ole vielä korvannut ihmistä ja yksi syy siihen on hiljainen tieto, sillä hiljainen tieto on ominaisuuksiltaan sellainen, jota AI:lla ei ole tai jota AI voisi tuottaa (Nonakan ja Takeuchi 2021, 2).

Teema. Tiedonjakoon liittyvät motivaatiotekijät

Carvalho de Almeida et al. (2016, 1282–1283) kuvailevat operaattorialan yrityksessä tehdyssä tutkimuksessaan hiljaisen tiedon jakamisen onnistumisen olennaisimmiksi tekijöiksi henkilöstön motivaation jakaa tietoa. Tähän liittyy myös esihenkilöiden onnistuminen muun henkilökunnan motivoimisessa. Esimerkiksi erilaiset tiedon jakamiseen liittyvät palkitsemismallit ja henkilökohtaiset tiedon jakoon liittyvät motivaatiotekijät eivät ole vielä kovinkaan hyvin tunnistettuja. Carvalho de Almeida et. al (2016, 1296) mukaan tiedon jaosta palkitsemisessa tulee olla tarkka ja johdonmukainen, sillä siihen liittyvistä vaikutuksista on vielä vähän tutkittua tietoa. Näin ollen palkitsemista ja mahdollisia siihen liittyviä kokeiluja on järkevää testata ensin pienemmässä mittakaavassa organisaation sisällä.

Castellani et al. (2021, 145–146) toteavat, että tiedonjakoa ei tueta tarpeeksi organisaatioissa. Tämän tuen puutteella on suuri vaikutus siihen, miten valmiita työntekijät ovat hiljaisen tiedon jakamiseen. Samaan lopputulokseen päätyi myös Pitrowsky et al. (2014, 119) operaattorialan yritykseen tekemä tutkimus. Nämä näkemykset korostavat tietoystävällisen kulttuurin merkitystä.

Jia et al. (2019, 3657) kuvaavat organisatorisen luottamuksen hiljaisen tiedon jakoon liittyväksi motivaatiotekijäksi. Wei et al. (2009, 82) tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon dokumentoiminen on riippuvainen yrityksen työntekijöiden panostuksesta ja sitoutumisesta. Näin ollen on tärkeää, että työntekijät saadaan osallistumaan tiedon dokumentoimiseen ja sen jakoon.

Teema: Tiedon puuttumisen vaikutukset

Hiljaiseen tietoon liittyvien kysymysten esittäminen ja niiden oikeanlainen muotoileminen voi olla vaikeaa ja sen seurauksena saattaa olla väärät vastaukset ja tulkinnat, joiden vuoksi tarvittava tieto voi jäädä kokonaan saamatta (Leonardi ja Meyer 2015, 13–14). Tämä taas aiheuttaa sen, että edellä mainitun mukaisesti väärää informaatiota saattaa päätyä asiakkaalle asti.

Wei et al. (2009, 82) mukaan ilman tiedon uudelleenkäyttöä ja muokkausmahdollisuutta dokumentoituna menetetään liiketoiminnallista lisäarvoa. Ratkaisuna tähän toimisi

tietohallintojohtajan rooli, jonka tehtävänä on edistää luotujen kodifiointimallien toteutumista ja tiedon uudelleenkäyttöä.

Teema: Tiedon piilottaminen

Ribeiro (2012, 343–344) esittää tutkimuksessaan ehdollisen hiljaisen tiedon käsitteen, joka tarkoittaa sellaista hiljaista tietoa, jota henkilöt eivät itsekään tiedä omaavansa, mutta he tekevät jonkin asian oikealla tavalla. Tämä ehdollinen hiljainen tieto tuo mukanaan mahdollisen tilanteen, jossa hiljaisen tiedon piilottaminen on tarkoituksellista. Tiedon piilottaminen on hyvin vahingollista organisaatiolle, sillä se aiheuttaa sen, että tieto jää vain tietyille henkilöille eikä sitä kyetä hyödyntämään täysipainoisesti.

Teema: Sosiaalinen vuorovaikutus

Organisaation tulee huomioida tiedon ja informaation merkitys sekä niiden luominen. Jatkuva vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on sen vuoksi tarpeellinen (Nonaka 1994, 14–15).

Tiedon luomiseen liittyviä tekijöitä ovat hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, tietopohjainen teoria yrityksestä sekä tietopääomien hallinta (Nonaka ja von Krogh 2009, 636). Ihmiset ovat tärkein tekijä tässä tiedon luonnissa sekä heidän välinen vuorovaikutuksensa (Konno ja Schillaci 2021, 499). Parhaimmillaan tiedon luominen vahvistaa ja parantaa yksilöillä olevaa tietoa ja yhdistää sen osaksi koko organisaation tietojärjestelmää (Nonaka et al. 2006).

Kodifioimaton hiljainen tieto siirtyy organisaatiossa pääsääntöisesti vuorovaikutuksen kautta (Basil ja Medase 2019, 682). Hiljaisen tiedon siirto on sosiaalinen prosessi ja sitä voidaan jakaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostojen kautta (Spraggon ja Bodolica 2017, 129), johon Ganguly et al. (2019, 1108) lisäävät, että kodifioimatta jäävä hiljainen tieto on usein sellaista, joka on sidoksissa tekemällä oppimiseen. Käytännön osaaminen tulee sen vuoksi yhdistää toimintaan ja samankaltaiseen ympäristöön. Tällä tavoin voidaan siirtää hiljainen tieto mahdollisimman samanlaisena toiselle henkilölle sellaisessa tilanteessa, jossa hiljaista tietoa ei kodifioida lainkaan.

Teema: Organisaatiolta tuleva hiljainen tieto

Tietoperustainen teoria yrityksestä kuvaa organisatorisen tiedon luomisen tehokkuuden ja tiedon soveltamisen organisaation ydintoimintoihin kuuluvina tekijöinä, jotka näkyvät ihmisissä, tietojärjestelmissä ja organisaation käytännöissä (Grant 2013, 555), näin ollen ihmisten ja tietojärjestelmien välinen toiminta on tärkeässä asemassa.

Organisaatiolta päin tulevan kodifioimatta jäävän hiljaisen tiedon saatavilla oleminen johtaa parempaan ongelmanratkaisukykyyn asiakkaan kanssa toimiessa ja se saa aikaan asiakaslähteisempää toimintaa ja auttaa myös suoriutumaan paremmin asiakaskontaktien aikana tarvittavista toimenpiteistä. Tämä johtaa näiden tekijöiden toteutuessa laadukkaampiin asiakaskontakteihin ja myös ajan säästöön tiedon ollessa nopeammin saatavilla. (Reychav ja Weisberg, 2009, 354–355)

Teema: Hiljaisen tiedon saavuttaminen

Hiljaista tietoa tulee muuttaa sanalliseen ja kirjalliseen muotoon, jotta sitä ei menetetä henkilöstön vaihtumisen seurauksena. Tämä tekee kuitenkin sen päätyminen väärin käsiin todennäköisemmäksi ja se voi aiheuttaa organisaatiolle hiljaiseen tietoon liittyvän kilpailuedun menettämistä (Manhart ja Thalmann 2015, 190–191). Tiedon suojaaminen ei saa kuitenkaan estää tiedon jakoa, vaan sille on luotava toimivat käytänteet, jotka mahdollistavat myös tiedon jakamisen ja saavuttamisen (Manhart ja Thalmann 2015, 193).

Collins (2007, 258–259) mukaan hiljaisen tiedon luokkia on kaksi: somaattisesti rajattu hiljainen tieto ja kollektiivinen hiljainen tieto. Uuden ohjelmiston käytön opettelu tapahtuu usein vuorovaikutuksessa muiden kanssa, sisältäen samanaikaisesti somaattisesti rajattua sekä kollektiivista hiljaista tietoa. Ihmisen kapasiteetti ei riitä muistamaan kaikkea hiljaista tietoa, joka tekee hiljaisen tiedon kodifioinnin välttämättömäksi. Kollektiivisen hiljaisen tiedon jako edellyttää vuorovaikutukseen liittyviä prosesseja sekä sitä kautta aktiivista vuorovaikutusta ihmisten välillä.

Teema: Hiljaisen tiedon jako

Grant (1996b, 113) mukaan asiantuntijoilla oleva tieto ja työskentelytavat tulee yhdistää, jotta niistä saatava hyöty on mahdollisimman suuri. Tieto on yritykselle strateginen ja liiketoiminnallista lisäarvoa tuottava tekijä, joka voidaan jaotella eksplisiittiseksi (ulkoiseksi) ja implisiittiseksi (hiljaiseksi) sen siirrettävyyden perusteella. (Grant 1997, 451)

Hiljaisen tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon säilyttäminen edellyttävät tietoystävällistä kulttuuria (Tseole ja Marutha 2022, 9). Tietoystävällinen kulttuuri huomioi myös työntekijät, heidän oppimisensa sekä keskinäisen tiedonjaon (Tuominen ja Martinsuo, 46). Tiedonjakamiseen liittyvät toimintamallit edesauttavat organisaatioita säilyttämään kilpailukyvykkyytensä, mutta ne vaativat sen, että organisaatiossa ymmärretään tekijät, jotka rohkaisevat ihmisiä jakamaan tietoa keskenään (Nezafati, Razaghi, Moradi, Shokouhyar, Jafari 2021, 19).

Teema: Henkilökohtainen hiljainen tieto

Organisaatiossa oleva hiljainen tieto voidaan tunnistaa sen ominaisuuksien, eli epiteettien avulla, joita ovat muun muassa mentaaliset mallit, aisteihin liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät ja käytännölliset tekijät (kuva 1), (Pohjalainen 2012, 5). Asiakaspalvelutyötä kyetään kehittämään lisäämällä ymmärrystä yksilö- ja ryhmätasolla olevasta hiljaisesta tiedosta. Esihenkilöiden tehtäväksi tulee näihin liittyvien prosessien tukeminen ja kehittäminen (Ibidunni 2019, 89). Hiljainen tieto tarkoittaa yrityksessä ihmisten taitoja ja osaamisia, jotka ovat tulleet heidän työkokemuksestaan (Pohjalainen 2012, 1). Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja se liittyy muun muassa asiayhteyksiin, tunteisiin, toimintoihin ja asenteisiin, jonka vuoksi sen siirtäminen eteenpäin on haastavaa (Nonaka ja Takeuchi 2019, 27).

Hiljainen tieto sisältää työntekijöiden oppimia asioita ja kokemuksia, ja ne esiintyvät työntekijöiden mielessä ja toiminnassa. Tämän vuoksi kirjalliseen ja uudelleen käytettävään muotoon siirto vaatii omat toimintamallinsa (Hilger ja Wahl 2022, 284).

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, eli laadullinen ja aineistoanalyysissa käytetään deduktiivista sekä induktiivista, kerättyyn aineistoon perustuvaa analysointitapaa. Aineiston keruu tapahtuu kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen pohjalta.

5.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii tulkitsemaan erilaisia ilmiöitä. Tutkimuksen aikana saavutettiin ymmärrys tutkimuskohteen subjektiivisista ja sosiaalisesti rakentuneista tekijöistä, joissa luottamus ja osallistaminen olivat olennaisia tekijöitä. Tämä laadullinen tutkimus pyrki rakentamaan teoreettisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen hyödyntäen abduktiivista tutkimusotetta, jota kuvaillaan yksityiskohtaisemmin kappaleessa 3.4.1. (Saunders, Lewis ja Thornhill 2019, 179)

Laadulliseen tutkimusotteeseen liittyvä aineiston keruu koostuu kirjoitetuista ja puhutuista sanoista, ei numeerisesta tiedosta, kuten useimmiten kvantitatiivisten tutkimusten yhteydessä. Laadullinen aineisto voi myös sisältää erilaisia video- ja kokoustallenteita, jotka liitetään analysointia varten. Laadullinen aineisto voi siis koostua monista eri lähdetyypeistä ja sisältää hyvin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Esimerkiksi haastatteluista saatu aineisto on usein hyvin kuvailevaa ja se sisältää paljon erilaisia tulkintoja ja näkemyksiä tutkittavasta kohteesta. (Saunders et al. 2019, 638–639) Tämä laadullinen tutkimus noudatti näitä edellä mainittuja laadullisen tutkimuksen periaatteita.

5.2 Kirjallisuuden sisällönanalyysi

Saunders et al. (2019, 90–91) suosittelevat aloittamaan kirjallisuusanalyysin materiaalin keräämisen hyvin muotoillulla tutkimuskysymyksellä ja tavoitteilla, joiden mukaisesti aineiston keruu aloitettiin myös tässä tutkimuksessa. Myös hakutermin huolellinen määrittely etukäteen auttoi tutkimukselle relevantin aineiston etsimisessä. Nämä helpottivat jatkossa

myös aineiston analysointia, sillä tällöin aineiston joukossa oli vain tutkimuksen kannalta oleellista materiaalia. Kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiinkin tämä huomioiden. Tutkittavaan aihepiiriin liittyvistä yksittäisistä teemoista on kirjoitettu hyvin paljon tutkimuksia ja näistä tuli löytää juuri tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat teokset

Saunders et al. (2019, 94–95) toteavat myös aineiston osalta tärkeiksi sen tieteellisyyden ja akateemisen tutkimuksen aineiston kriteereiden täyttymisen. Suoraa hakukonehakua ei suositella, vaan pikemminkin erilaisia online-tietokantoja ja kirjastoja, joissa on valmiiksi luokiteltuina tietyn tutkimusalueen tieteellisiä teoksia. Kirjallisuuskatsauksen aineisto haettiinkin juuri tietokannoista, jotka sisälsivät tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävää tutkittavaan aiheeseen liittyvää aineistoa. Erilaisista artikkeleissa ja kirjoissa esiintyvistä viittauksista toisiin teoksiin oli suurta hyötyä, sillä ne sisälsivät lähteitä, joita on käytetty uudemman artikkelin tai kirjan tekemisen yhteydessä. Vastaa tuli myös artikkeleita, joiden löytäminen muilla menetelmillä olisi ollut aikaa vievempää tai tietty aiheeseen liittyvä artikkeli olisi voinut jäädä kokonaan löytymättä.

Artikkeleja ja muuta kirjallista materiaalia lukiessa tehtiin muistiinpanoja ja viittauksia valmiiksi. Nämä siirrettiin myös sähköisesti NVivo-ohjelmaan. Oli myös pidettävä mielessä, että kaikkea aiheeseen liittyvää kirjoitettua materiaalia ei ollut mahdollista lukea tai käydä läpi. Oleellista oli, että kirjallisuuskatsauksesta selvisi mitä aiheesta tähän mennessä tiedetään, miten tutkimus liittyy tutkittavaan aihealueeseen, ja mukaan otettiin teoksia alan tunnetuimmilta kirjailijoilta. (Saunders et al. 2019, 94–95)

Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin tutkittavaan aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen materiaali luokiteltiin NVivon avulla, joka on laadulliseen analysointiin tarkoitettu työkalu. Kirjallisuuskatsausprosessi alkoi aiheen tarkalla identifioimisella, jotta kerätty materiaali vastasi heti alusta asti tutkittavaa ilmiötä. Lähtökohtana tähän oli tutkimuksen käsitteiden ja teorioiden määrittely, joiden pohjalta oikeanlaisen materiaalin hankkiminen ja etsiminen oli mahdollista. Näihin liittyi myös oikeanlaisten hakusanojen kartoittaminen, jotta hakutulokset olivat tutkimuksen kannalta mahdollisimman relevantteja. Tässä tutkimuksessa käytetyt hakusanat, käsitteet ja teoriat yhdistettiin aluksi tutkittavaan aiheeseen ja epärelevanteiksi osoittautuneet hakutulokset ja käsitteet jätettiin tutkimusaineiston ulkopuolelle. Myös aikaisemmat tutkimukset hiljaisen tiedon jakamisesta helpottivat oikeanlaisten hakutermien löytämistä. (Bodolica ja Spraggon 2018, 2473)

Paul ja Criado (2020, 6) toteavat samoin kuin Saunders et al. (2019, 94–95) ja Bodolica ja Spraggon (2018, 2473), että kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on usein auttaa tekemään kriittistä analyysia kulloinkin kyseessä olevasta tutkimusaiheesta. Se sisältää teorioita, erilaisia asiayhteyksiä sekä aiemmissa tutkimuksissa tutkimatta jääneitä asioita. Tässä tutkimuksessa kyseiset näkökohdat huomioitiin valitsemalla tutkimusaiheeseen sopivat teoriat ennen varsinaista tiedon hakua ja hankittua tietoa on tämän jälkeen yhdistelty aihepiireittäin ja asiayhteyksien mukaan. Aiemmistä tutkimuksista on löydettävissä puuttuvia tekijöitä, joita ei ole ennen tätä tutkimusta käsitelty. Tällainen on esimerkiksi jaottelu kahteen erilliseen tutkimuslinjaan tietoperustoineen, jotka ovat teknologiaan pohjautuva tutkimuslinja sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva tutkimuslinja.

Kirjallisuus- ja sisältöanalyysissa käytettiin NVivo-ohjelmistoa, joka on tarkoitettu laadullisen tutkimusaineiston analysoinnin ja luokittelun avuksi (O’Kane, Smith ja Lerman, M.P. 2021, 107). Kirjallisessa muodossa oleva aineisto tallennettiin PDF-dokumentteina NVivo-järjestelmään ja tämä tutkimuksessa tarvittava aineisto jaettiin aihepiireittäin, jotta kerätyn aineiston analysointi oli sujuvampaa ja tehokkaampaa. Tarvittavia NVivoon tallennettavia aineistoluokituksia olivat eksplisiittinen tieto, Grounded Theory, hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, Knowledge-Based View of the Firm, Organizational Knowledge Creation Theory, resurssipohjainen teoria, Social-Exchange Theory, taksonomia ja folksonomia, tiedon piilottaminen, tiedon varastointi, tietojohtaminen, tietolähteet, yrityksen ulkopuolelta tuleva tieto sekä yrityksen tietojärjestelmät.

NVivoa on hyödynnetty yleisesti useissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa ja se soveltuu tutkimusprosessien dokumentointiin ja lisäämään läpinäkyvyyttä siinä, kuinka aineiston kerääminen ja vertailu on suoritettu. Tätä työkalua käytettäessä analyysiprosessin eri vaiheet dokumentoituivat ja niihin on mahdollista palata ja ne kyetään myös sitä kautta myös esittelemään eteenpäin. NVivo auttaa tutkijoita erilaisten teorioiden luonnissa ja viimeistelyssä. (Dalkin, Forster, Hodgson, Lhussier ja Carr 2021, 130–131)

5.3 Aineiston hankinta

Haastattelututkimus valittiin toiseksi aineistonkeruumetodiksi kirjallisuuskatsauksen lisäksi, sillä se on osallistava menetelmä, joka teki mahdolliseksi työntekijöiden hiljaisen tiedon tutkimisen niin, että sen kautta päästiin kartoittamaan työntekijöiden ammattitaitoa ja

kokemusta ja pystyttiin tavoittamaan heillä olevaa hiljaista tietoa (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti 2018, 61). Haastatteluissa haluttiin tietää yksilön omia mielipiteitä ja näkemyksiä hiljaiseen tietoon ja sen jakoon liittyen sekä tutkia, millaista hiljaista tietoa ja siihen liittyviä motivaatiotekijöitä kullakin on ja kerätä tällä tavoin tutkimusta varten uusia näkökulmia, johon tällaisen teemahaastattelun on katsottu soveltuvan (Ojasalo et al. 2018, 107).

Haastattelututkimus toteutettiin sellaisille yritysasiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille, jotka ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa päivittäin tai jotka ovat päivittäin tekemisissä niiden henkilöiden kanssa työtehtäviensä puolesta, jotka työskentelevät suoraan asiakasrajapinnassa. Vuorovaikutuskanavia heillä ovat puhelut, chat sekä muut kirjalliset kanavat, kuten Teams, sähköposti, sekä asiakkuudenhallintajärjestelmän sisäiset kanavat sekä kasvokkain tapahtuvat keskustelut. Otanta oli yhteensä 12 haastateltavaa, joista kaikki työskentelevät yritysasiakaspalvelussa erilaisissa tehtävissä. Näistä haastateltavista kaksi oli esihenkilö- tai siihen verrattavissa olemassa asemassa.

Kaikki haastattelututkimukset toteutettiin Microsoft Teamsin kautta verkkokokouksina erikseen sovittavina ajankohtina, yksi haastateltava kerrallaan ja haastattelujen kestoajat vaihtelivat noin puolesta tunnista yhteen tuntiin. Ryhmähaastattelua ei tässä yhteydessä järjestetty. Haastatteluissa tuli saturaatiopiste vastaan kahdentoista haastattelun kohdalla, jolloin vastaukset olivat jo niin saman kaltaisia, että lisää haastatteluja ei ollut enää tarpeellista toteuttaa.

Haastatteluja varten lähetettiin haastattelukutsun mukana etukäteisohjeet siitä, millainen haastattelun kulku on ja tieto siitä, että haastattelusta saadut tulokset käsitellään anonyymeinä. Haastattelukutsun mukana toimitettiin suostumuslomake, jonka haastateltava luki, allekirjoitti ja palautti haastattelijalle. Lisäksi aineiston keruusta tehtiin tietosuojailmoitus, sillä aineiston sisältö täyttää tietosuoja-asetuksen mukaisen henkilötietorekisterin määritelmän.

Ennen haastattelun aloittamista varmistettiin, että hiljaisen tiedon käsite on haastateltavalle selkeä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman relevantteja tutkimuksen kannalta. Haastattelun teemoja olivat henkilökohtaisiin kokemuksiin ja opittuihin asioihin liittyvä tieto, joka tässä yhteydessä toimii hiljaista tietoa kuvaavana käsitteenä. Haastattelussa kerättiin tietoa siitä, mitä sellaista hiljaista tietoa haastateltavalla henkilöllä itsellään on, jota ei ole

organisaation sisällä muuten saatavilla. Haastattelu koostui kolmesta suuremmasta kategoriasta, joiden alle luokiteltiin omat kysymyksensä.

Pohjalainen (2012, 9) kuvailee hiljaisen tiedon tutkimusta sellaiseksi, jossa haastateltavaa on pystyttävä tukemaan haastattelun aikana hiljaisen tiedon käsitteen kompleksisuuden vuoksi. Hiljaisen tiedon epiteettien, kuten kokemus, vuorovaikutus, kyvyt, kulttuuri ja asiantuntemus käyttäminen tässä yhteydessä helpottivat kysymysten ja aihealueen ymmärtämistä ja auttoivat haastateltavaa ymmärtämään kysymyksen sisältö, jotta vastaus kohdistui juuri siihen aihealueeseen, jota kysymyksellä haluttiin tutkia.

Ensimmäinen kategoria oli yksilöltä organisaatiolle päin suuntautuva hiljainen tieto, jossa hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta kysyttiin missä määrin henkilö itse jakaa tämän kaltaista tietoa kollegoilleen ja missä yhteyksissä tämä tapahtuu ja miten tämä tieto on hankittu itselle. Henkilökohtaista motivaatiota hiljaisen tiedon jakamiseen kollegoille kartoitettiin sillä, mikä motivoisi jakamaan sitä enemmän ja kysyttiin niitä tekijöitä, jotka ovat tähän mennessä motivoineet jakamaan tietoa.

Toinen kategoria muodostui kysymyksistä, jotka liittyivät muualla organisaatiossa olevaan hiljaiseen tietoon ja sen saavutettavuuteen, eli kyseessä oli siis organisaatiolta yksilölle päin suuntautuva hiljainen tieto ja se, miten tämän toteutuminen koettiin. Tässä kohdin haluttiin tietää, millaiseksi hiljaisen tiedon saavuttaminen koettiin päivittäisten työtehtävien yhteydessä. Lisäksi haastateltavilta haluttiin tietää, miten tällaisen tiedon saavutettavuutta voitaisiin parantaa ja miten nykyinen työyhteisö jakaa hiljaista tietoa. Mielenkiinnon kohteena oli myös siitä aiheutuvat seurausvaikutukset, jos tämän kaltaista tietoa ei jostain syystä löydy ollenkaan ja onko niin käynyt aiemmin. Lisäksi tämä tekijä haluttiin yhdistää käytännön tilanteisiin.

Kolmantena kategoriana tarkastelussa olivat organisaatiossa tällä hetkellä käytössä olevat järjestelmät. Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä organisaatiossa tällä hetkellä käytössä olevista asiakkuudenhallintajärjestelmistä sekä siitä, mitä haastateltava haluaisi muuttaa nykyisissä järjestelmissä. Järjestelmien ominaisuuksiin liittyen kysyttiin tekijöitä, joita haastateltava kaipaisi järjestelmiin, jotta sinne mahdollisesti tallennettua hiljaista tietoa olisi mahdollista löytää paremmin ja mikä ominaisuus olisi sellainen, joka auttaisi tässä eniten. Näiden kysymysten tarkoituksena oli siis kartoittaa sitä, miten ja minne kodifioitua hiljaista

tietoa olisi mahdollista tallentaa ja miten sitä pystyisi sieltä löytämään käyttäjien hyväksi näkemillä tavoilla.

Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, joka on yleisimmin käytetty haastattelumuoto kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen osalta se on tärkeä tekijä, sillä liian yksityiskohtainen haastattelurunko olisi vienyt keskustelua kohti tiettyjä vastauksia ja silloin vapaan keskustelun määrä olisi pienentynyt olennaisesti. Haastattelun aikana tapahtuvat keskustelut olivat niitä, joissa nousi esiin uusia ajatuksia, joita haastattelija ei etukäteen osannut ennakoita. Puolistrukturoitu haastattelu on luonteeltaan erilainen kuin strukturoitu haastattelu, jossa haastattelija täyttää valmista haastattelulomaketta vastausten perusteella. Tällainen strukturoitu haastattelu on sitä vastoin kvantitatiivisissa tutkimuksissa usein käytetty metodi. (Saunders et al. 2019, 438)

Tässä puolistrukturoidussa haastattelussa oli valmiiksi määritelty tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuskysymykseen liittyvä teema, jossa oli tietyt kysymykset valmiina, mutta keskustelu oli luonteeltaan joustava ja esiin nousi tiettyjä teemoja jo ennen kysymyksen esittämistä ja esiin nousi myös asioita, joita ei haastattelua ennen ollut otettu huomioon ja haastatteluun tuli mukaan kokonaan uusia teemoja. Myös kysymysten aihepiirien lähteellä oli merkitystä haastattelun kulussa. Tutkimus rakentui tiettyjen teemojen ja käsitteiden ympärille ja se sisälsi esimerkiksi asioita, jotka ovat nousseet esille tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta. Myös kollegoilla ja Pro Gradun ohjaajilla oli oma vaikutuksensa keskustelujen kautta siihen, millaiseksi haastattelun teemat lopulta muotoutuivat. Tällaiset tekijät ovat induktiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. (Saunders et al. 2019, 438)

Haastattelut tallennettiin Teamsin kokoustallenteina ja litteroitiin tämän jälkeen kirjalliseen muotoon aineiston analysointia varten. Tämän jälkeen haastatteluaineisto siirrettiin NVi-voon.

5.4 Aineiston analysointitapa

Tutkimuksessa kerättiin ja analysoitiin dataa tutkittavaan ilmiöön liittyen ja tutkimus perustui tähän kerättyyn aineistoon, eli kyseessä oli näin ollen abduktiivinen analysointitapa. Deduktiivinen analysointitapa tarkoittaisi olemassa olevan teorian testaamista, mutta tämän

tutkimuksen tutkimuskysymykseen liittyen ei ole valmista olemassa olevaa teoriaa (Saunders et al. 2019, 51).

Ankkuroitu teoria (Grounded Theory) on laadullisessa tutkimuksessa käytettävä tutkimusmetodi, joka pohjautuu kerättävään dataan ja sen analysointiin ja sitä ei käytetä ainoastaan tiedon luokitteluun esimerkiksi erilaisissa tietojärjestelmissä vaan sen tarkoitus on toimia apuna teorian luomisessa (Urquhart, C., Lehmann, H., Myers 2010, 357, 377). Gligor, Esmark ja Gölgeci (2016, 108) toteavatkin, että heti alussa on tarpeellista päättää, tullaanko teoriaa käyttämään kokonaisvaltaisesti vai onko tarkoituksena käyttää sitä suppeammin vain datan analysoinnin tukena. Tämän tutkimuksen osalta käyttökohteena oli hiljaisen tiedon jaolle luotava malli asiakasrajapinnassa työskenteleville, jossa hyödynnetään olemassa olevia teorioita ja muita lähteitä uuden tiedon ja mallin luomiselle. Teorian käyttötapa oli siis enemmän kokonaisvaltainen, vaikka ei tämän tutkimuksen yleisteoria olekaan. Tästä huolimatta se tuki tutkimuksen pääteoriaa, tietoperusteista teoriaa yrityksestä ja toimi apuna teoriapohjan ja viitekehysten luomisessa.

Saunders et al. (2019, 205) mukaan Grounded Theory soveltuu liiketoimintaan sekä johtamiseen liittyviin tutkimuksiin, sillä sen käyttö kohdistuu usein sosiaalisen vuorovaikutuksen ja niihin liittyvien prosessien tutkimukseen ja sitä kyetään hyödyntämään induktiivisissa teorian rakentamiseen perustuvissa tutkimuksissa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohteena oleva hiljainen tieto siirtyy enimmäkseen sosiaalisen vuorovaikutuksen aikana ja siihen liittyvät organisaation sisäiset prosessit ovat olennaisia tiedon jaon onnistumisen kannalta. Sosiaalinen vuorovaikutus on käytännössä edellytys sille, että kodifioimatonta hiljaista tietoa kyetään siirtämään työntekijältä toiselle.

NVivo-ohjelmistoa on testattu käytännössä Grounded Theoryn yhteydessä ja sen hyödyistä saadut tulokset olivat positiivisia. Testitutkimuksessa todettiin, että ohjelma tuki Grounded Theory -prosessia tehostamalla data-analyysia, datan luokittelua, teorian luomista ja tutkimustulosten esittämistä. Tutkimuksen aikana havaittiin myös, että NVivon käyttö lisäsi huomattavasti tutkimusmenetelmien ja tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä, sillä dokumentointi ja tutkimuksen seuranta parantuivat. Myös tutkimuksen raportointi parantui, sillä ohjelmaan tallentuivat tutkimuksen eri vaiheet, josta ne on helppo myöhemmin todentaa ja esittää eteenpäin. (Hutchison, Johnston ja Breckon 2010, 298–300). Tämä ohjelmisto oli käytössä myös tämän tutkimuksen laadullisissa analyysissa ja edellä esitetyt aiemmat tutkimustulokset osoittavat sen tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden tutkimusprosessin aikana.

NVivo-ohjelmaa käytettiin siis tässä tutkimuksessa analysoinnin apuna, ja sen avulla vastausten vertailu ja luokittelu helpottui ja nopeutui huomattavasti. Ohjelma auttoi löytämään vastauksista toistuvia teemoja ja muita samankaltaisuuksia. Lisäksi tällä tavoin saatiin tutkimus läpinäkyvämmäksi, sillä prosessin eri vaiheet ovat hyvin todennettavissa ohjelmasta, sillä eri vaiheet rekisteröityivät siihen. Aineistoanalyysissä käytettiin myös temaattista analyysimenetelmää, jossa etsittiin haastatteluaineistosta toistuvia teemoja sekä kuvattiin aineiston sisältöä yksityiskohtaisemmin ja etsittiin tutkimukseen liittyviä avainteemoja (Saunders et al. 2019, 651). Kirjallisuuskatsauksessa ja haastattelututkimuksessa käytettiin NVivossa samoja teemoja, joiden alle koodattiin kuhunkin teemaan liittyvät aiheet kerätyistä aineistosta ja tämän jälkeen nämä molemmat aineistot, kirjallisuuskatsauksesta sekä haastattelututkimuksesta yhdistettiin samaan, joiden pohjalta tehtiin tutkimuksen tulosten pohdinta ja johtopäätökset. Valittujen teemojen tuli tämän vuoksi olla molemmissa samoja ollakseen vertailukelpoisia ja yhdistettävissä.

5.4.1 Abduktiivinen tutkimusote

Tutkimuksessa sovellettiin abduktiivista tutkimustapaa, joka sisälsi datan keräämistä ilmiön tutkimista varten, joka oli tässä kontekstissa hiljaisen tiedon jako ja sen esiintyvyys organisaation sisällä. Abduktiivinen tutkimustapa yhdistää deduktiivista ja induktiivista tutkimustapaa ja sitä käytetään yleisesti liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Abduktiivisessa tutkimustavassa tunnistetaan ensin tietty tekijä, jonka jälkeen luodaan mahdollinen teoria tutkittavasta ilmiöstä. Abduktiivinen tutkimustapa on valittu sen vuoksi, koska induktiivinen tai deduktiivinen tutkimus ei yksin riittäisi tai olisi riittävän tehokas tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa käsiteltiin hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen liittyviä teemoja ja toistuvia tekijöitä, joita organisaatiossa nousi esille haastattelututkimuksen kautta ja yhdistettiin olemassa olevia teorioita uuden teorian luomiseksi. (Saunders et al. 2019, 155–156)

6 Haastattelujen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset ja analysoidaan niistä saatua sisältöä tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävin menetelmin. Tuloksiin perustuvat olennaimmat järjestelmät on listattu taulukossa 3 ja tärkeimmät aihealueet puolestaan taulukossa 4. Tietojärjestelmiin liittyvät kohdat sisältyvät suoraan kirjallisuuskatsauksen tuloksiin. Tässä osiossa ei ole erikseen määriteltyinä kaikkia organisaation sisällä käytössä olevia järjestelmiä, sillä osa niistä on niin pitkälle räätälöityjä ja osa organisaation muihin tarpeisiin luotuja, jolloin suoraa kirjallista tieteellisesti tutkittua lähdemateriaalia ei niihin liittyen ole saatavilla.

Haastatteluaineisto koostui kahdestatoista teemahaastattelusta. Haastattelujen tuloksista nousi selkeästi esiin toistuvia teemoja sekä haastateltavien ajatuksia ja omia subjektiivisia näkemyksiä siitä, millaista hiljaisen tiedon jakaminen ja saavuttaminen on tällä hetkellä organisaatiossa. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että organisaation sisällä on paljon sellaista hiljaista tietoa, jota ei ole saatavilla lainkaan kodifioidussa muodossa. Tämän lisäksi haastattelujen perusteella oli mahdollista tunnistaa, että organisaatiossa on myös sellaista hiljaista tietoa, jonka jakaminen sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden kautta on välttämätöntä sen kompleksisuuden vuoksi.

Haastattelujen aikana kertyi myös paljon tietoa tiedon jakoon käytettävien tietojärjestelmien nykytilasta sekä niiden ominaisuuksista. Esiin nousi myös varteenotettavia kehitysehdotuksia nykyisiin järjestelmiin sekä näkemyksiä siitä, miten nykyisiä järjestelmiä on mahdollista parantaa ja millaisia ominaisuuksia järjestelmiin kaivattaisiin hiljaisen tiedon hakemisen ja tallentamisen osalta. Käytännössä esihenkilöiden ja muiden asiakasrajapinnassa työskentelevien vastaukset olivat teemoittain hyvin samojen asioiden ympärillä liikkuvia, joten näiden suhteen ei ollut tarpeellista eritellä esihenkilöitä ja muita yrityksen työntekijöitä omiksi otannoikseen.

6.1 Organisaation yleisimmät tiedon hakuun käytettävät järjestelmät

Tietojärjestelmiin liittyen käytettiin suoraan haastattelujen aikana esiin nousseiden ohjelmien nimiä, jotka ovat varteenotettavia vaihtoehtoja kodifioidun hiljaisen tiedon jakamiselle (taulukko 3). Tiedon kodifioimisen osalta haastatteluista etsittiin teemoja, jotka liittyivät organisaation sisällä olevaan hiljaiseen tietoon. Näissä käytettiin NVivoon lisättyjä koodeja Ourmind, Claudia, Messi ja Teams, jotka ovat haastatteluissa esiin nousseita organisaatiossa käytössä olevien ohjelmien nimiä.

Näiden sanojen esiintymistiheys litteroidussa haastatteluaineistossa antoi kuvan siitä, että nämä järjestelmät tunnustetaan tässä yhteydessä, mutta näiden lisäksi tarpeellisia olivat myös näiden ympärille rakentuvat aihekokonaisuudet, joista muodostettiin erillisiä nodeja, eli viit-tauskokoelmia tiettyyn noden määrittämään teemaan tai aiheeseen, jotka mahdollistivat tietyn aihealueen luomisen, johon nämä sanat liittyivät. Tämä oli tarpeellista, sillä pelkkä sanojen esiintymistiheys ei vielä kerro, millaisessa yhteydessä kukin järjestelmä on nostettu esiin ja minkälaisia kokemusperäisiä asioita ja mielikuvia järjestelmiin liittyi. Kappalemääräisesti sana Teams esiintyi 40 kertaa, Ourmind 36 kertaa, Messi 25 kertaa ja Claudia 11 kertaa. Näiden perusteella voitiin todeta, että nämä ovat niitä organisaatiossa käytössä olevia järjestelmiä, jotka herättävät tällä hetkellä eniten keskustelua.

Microsoft Teams koettiin hyödyllisenä ja toimivana työkaluna, kun kyseessä olivat yksittäiset yhteydenotot henkilöiden tai tiimien välillä ja kyseessä oli tieto, jota tarvittiin juuri siinä hetkessä. Pitkäaikaiseen tiedon säilyttämiseen sitä ei koettu toimivaksi ratkaisuksi, sillä tiedon löytäminen useiden keskusteluiden ja erilaisten ryhmien joukosta todettiin liian haastavaksi ja aikaa vieväksi.

Vaikka Teamsissa on oma hakutoimintonsa, sitä ei siitä huolimatta koettu riittävän tehokkaaksi, jotta tietoa kyettäisiin löytämään tarpeeksi hyvin. Teamsiin tallennetun tiedon koettiin myös katoavan ja unohtuvan helposti. Haastattelujen perusteella Teams ei sovellu hiljaisen tiedon pidempiaikaiseen tallentamiseen, mutta sitä on mahdollista siirtää sen välityksellä henkilöltä tai ryhmältä toiselle kirjalliseen muotoon kodifioituna.

Ourmind järjestelmä kysymys- ja vastauskortteineen esiintyi haastateltavien vastauksissa useasti sellaisena ohjelmana, johon hiljaista tietoa on mahdollista tallentaa kodifioidussa muodossa niin, että sitä on mahdollista myös muokata, poistaa, päivittää ja siirtää edelleen.

Ourmind kuvataan ohjelmiston valmistajan sivuilla hiljaisen tiedon ja parhaan asiantuntijuuden virtuaaliseksi tietopankiksi (Ourmind Oy, 2023). Tiedon koettiin myös löytyvän sieltä helposti niissä tapauksissa, kun järjestelmään oli tallennettu riittävät tiedot ja kysymys- ja vastauskortit oli indeksoitu asianmukaisesti sisällyttämällä niiden sisältöön relevantteja avainsanoja ja hakutermejä.

Haastatteluissa kävikin ilmi, että näitä kortteja on tallennettu järjestelmään jo usean vuoden ajan, mutta sovitut säännöt ja toimintamallit tiedon tallentamiselle puuttuvat vielä. Kysymys- ja vastauskortteja on vastaajien mukaan kertynyt järjestelmään tuhansia, jotka sisältävät vuosien varrella kerrytettyä tietoa. Näiden korttien joukossa on sekä eksplisiittistä, että implisiittisestä tiedosta kodifioitua tietoa, mutta haastatteluissa saatujen vastausten perusteella tämän tietosisällön jakamiselta ja ylläpidolta puuttuu vielä tehokas malli, jotta tieto saadaan riittävän läpinäkyväksi ja helposti löydettäväksi sekä kaikkien sitä tarvitsevien saataville.

Haastateltavat ovat itse tähän mennessä päivittäneet, luoneet ja hyödyntäneet näitä kysymys- ja vastauskortteja omassa päivittäisessä työssään, joten niiden käyttäminen on jo valmiiksi tuttua. Haastateltavat mainitsivat myös, että Ourmind ei ole tällä hetkellä kaikilla käytettävissä eikä tietoa ole kaikissa tapauksissa indeksoitu riittävän hyvin. Haastateltava 8 mukaan tieto on välillä hyvin sekalaista ja hakutuloksia on liikaa, jotta niistä löytäisi nopeasti juuri sillä hetkellä tarvittavan tiedon:

”Kyllähän sieltä sitten löytyy, kun itsekin olen sieltä etsinyt, mutta se on sitten aika sekalaista se mitä sieltä sitten kaiken maailman hakutuloksien joukosta sitten löydät.”

Haastateltava 8 mainitsi, että Ourmindissa olevat tiedot ovat usein myös tiettyihin tapauksiin sidonnaisia ja sieltä on näin ollen mahdollista löytää valmiita esimerkkejä siitä, miten jokin asia on hoidettu tietyssä tilanteessa.

Vastauksissa nousi usein esiin myös Messi, joka on yrityksen intrassa toimiva hakemisto. Tämän osalta haastatteluissa mainittiin tiedon vaikea löydettävyyys sen kautta sekä se, että järjestelmä vaatii liikaa muistamista sen osalta mitä löytyy mistäkin. Järjestelmään esitettiin parannusehdotukseksi sellaista kohtaa, joka antaisi asiasta vastaavan henkilön nimen niissä tapauksissa, joissa haetussa tietosisällössä on joitain epäselvyyksiä tai tulkinnanvaraisuuksia. Myös Messiin tehtyjen viimeaikaisten päivitysten koettiin huonontaneen tiedon löydettävyyttä sekä sisältävän usein liian yleistä tietoa tietystä aihepiiristä, jolloin täsmällisemmän

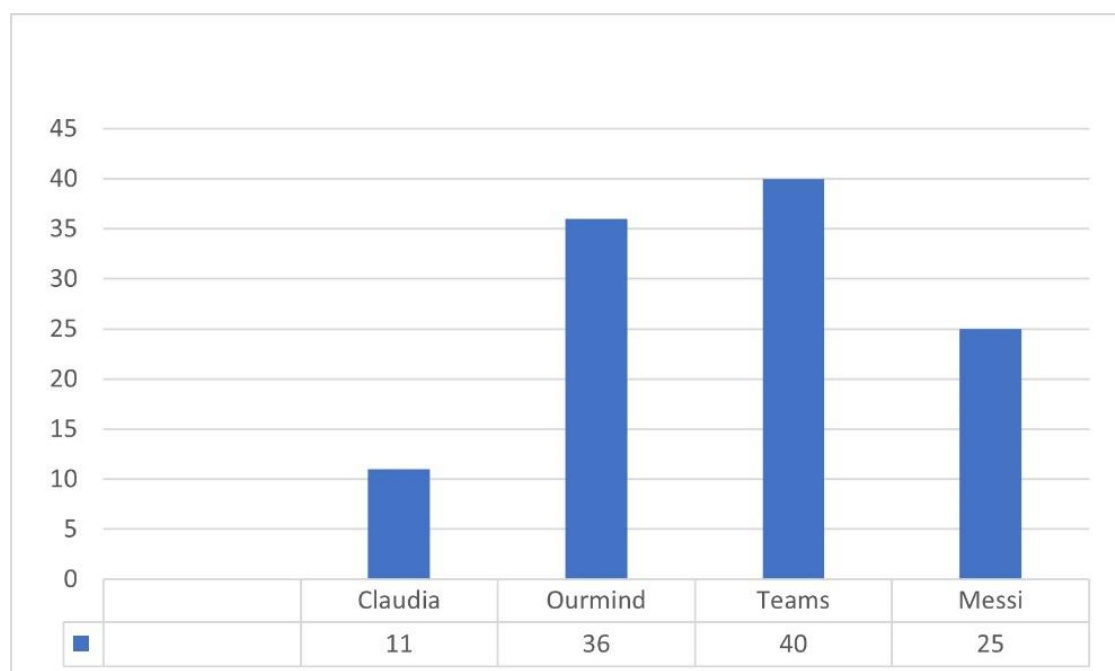
tiedon löytäminen vaatii esimerkiksi yhteydenottoa tuotepäällikön suuntaan. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että usein tarvittavaa tietoa ei löydy lainkaan tämän Messi-järjestelmän kautta. Myöskään suoraan palvelujen tai tuotteiden nimillä haettaessa hakutuloksia ei useinkaan koettu relevanteiksi ja Messin hakutulokset sisälsivät myös turhaa tietoa.

Claudia-järjestelmä, jota kautta hallitaan erilaisia asiakkuuksia, mainittiin myös useassa kohtaa. Tämän järjestelmän osalta koettiin, että siitä puuttuu vielä tarvittavat toimintatavat monilta osin ja se on vielä erittäin alttiina sille, että pienetkin kirjoitusvirheet voivat estää löytämästä tiettyä tietosisältöä. Claudian osalta koettiin sen soveltuvan asiakasmateriaalin lähettämiseen ja tallentamiseen sekä erilaisiin asiakasviestinnällisiin asioihin. Itse Claudia-järjestelmän soveltavaan käyttöön ja toimintamalleihin liittyy haastateltava 8 mukaan sellaista hiljaista tietoa, jota ei ole missään kirjoitettuna ylös:

”Etsitään niitä meidän työhömmä sopivia tapoja käyttää järjestelmää ja miten me saadaan siitä sitten hyötyä irti.”

Hiljaisen tiedon etsimiseen liittyen mainittiin myös erilaiset Claudia-järjestelmän sisäiset chat-ryhmät, joiden kautta voi kysyä kirjallisesti apua muun muassa erilaisiin eri osastojen toimintamalleihin ja järjestelmäasioihin liittyen.

Taulukko 3. Järjestelmiin liittyvien avainsanojen esiintyminen haastattelumateriaalissa

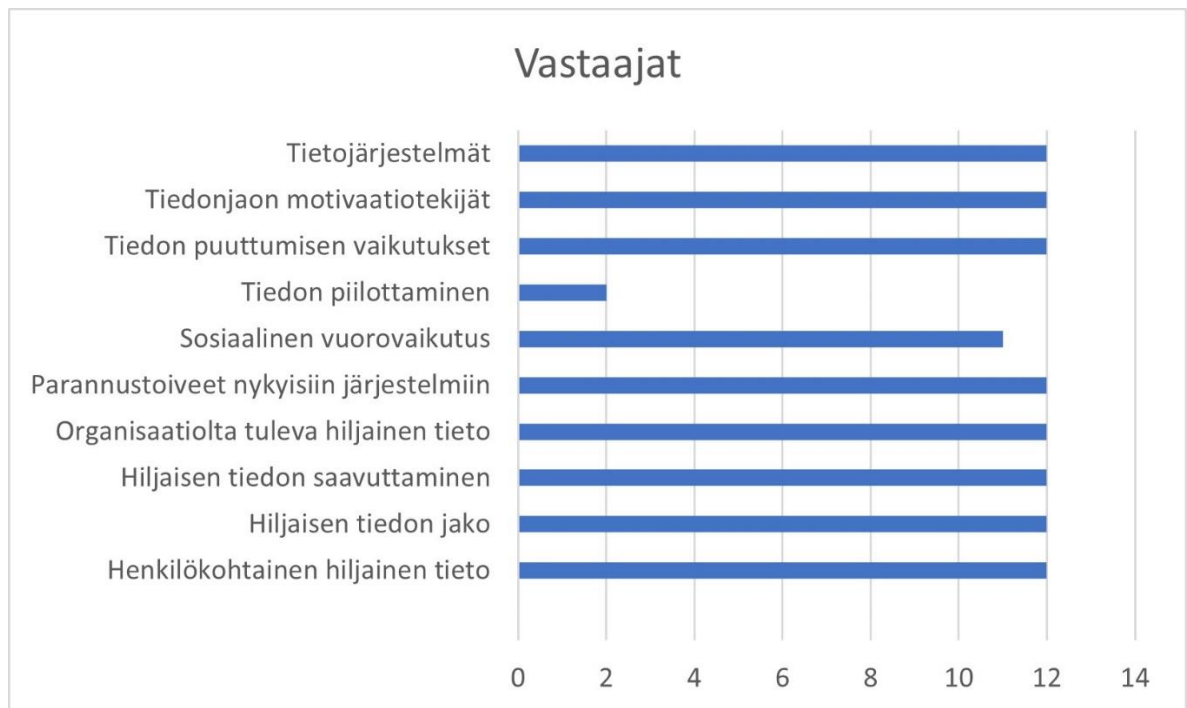


6.2 Haastatteluissa esiin nousseet tärkeimmät aihealueet

NVivolla tehdyn sisältöanalyysin perusteella tärkeimmiksi pääteemoiksi haastatteluissa nousivat tietojärjestelmät, tiedonjaon motivaatiotekijät, tiedon puuttumisen vaikutukset, tiedon piilottaminen, sosiaalinen vuorovaikutus, parannustoiveet nykyisiin järjestelmiin, organisaatiolta tuleva hiljainen tieto, hiljaisen tiedon saavuttaminen, hiljaisen tiedon jako sekä henkilökohtainen hiljainen tieto (taulukko 4).

Haastatteluista kerätyistä vastauksista koodattiin aihealueittain niihin liittyviä tekijöitä NVivoa hyödyntäen näiden teemojen, eli NVivon nodien alle. Tämä teki mahdolliseksi verrata eri haastateltavien antamia vastauksia yhden näkymän kautta ja verrata niitä toisiinsa ilman, että useaa eri dokumenttia olisi joutunut vertailemaan keskenään.

Taulukko 4. Haastatteluissa esiintyneet tutkimuksen kannalta tärkeimmät aihealueet



6.2.1 Teema: Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien osalta todettiin useasti, että niitä on organisaatiossa liian paljon. Tämä aiheuttaa haastateltavien mukaan esimerkiksi sen, että tietoa joudutaan etsimään useasta eri järjestelmästä samanaikaisesti ja kaikkien järjestelmien käyttöön ei ole osaamista tai käyttöoikeuksia. Lisäksi tiedonhaku järjestelmien sisällä koettiin usein hankalaksi. Tietojärjestelmät koettiin itsessään toimiviksi, mutta niitä on liikaa ja ne tarvitsisivat tuekseen AI:ta ja parempaa taksonomiaa. Haastateltava 4 kuvaili tilannetta näin:

”Järjestelmät ovat ihan hyviä, mutta niitä on aivan liikaa”

Haastateltava 12 mainitsi tiedonhakujärjestelmien osalta, että ne eivät ole tällä hetkellä riittävän mielikuvituksellisia:

”Pääsääntöisesti meillä käytettävät tiedonhakujärjestelmät ovat hyvin mielikuvituksettomia.”

Tietojärjestelmien osalta nousi myös esille se, että ne eivät ole lainkaan yhdenmukaisia eivätkä ne keskustele riittävästi keskenään. Haastateltava 12 kertoi lisäksi tällä hetkellä erilaisiin osaamisiin liittyvän hiljaisen tiedon tallentamiseen käytettävän järjestelmän osalta:

”Meillä on ollut tällainen Ourmind -niminen sovellus, jolla pyritään nimenomaan saamaan hiljainen tieto tallennettua kaikkien käyttöön. Nyt puhutaan sellaisesta hiljaisesta tiedosta, joka liittyy osaamisiin. Se on sellainen järjestelmä ollut, jota olen itse ollut hankkimassa ja tuomassa ja koordinoimassa ja kulttuurillisesti istuttamassa arkeen. Siinä toiminta perustuu siihen, että ihmiset kysyvät toisiltaan softan kautta asioita. Se tallentaa annetut vastaukset tällaisiksi kysymys- ja vastauskorteiksi ja ne jäävät talteen. Sitä mukaa, kun jatkossa ihmiset kyselevät samantyyppisiä asioita, niin sitten ne samat kysymys- ja vastauskortit nousevat esille. Se, että miten tämä liittyy hiljaiseen tietoon, niin aikaperspektiivissä on sitten se, että työpaikoilla on aina vaihtuvuutta niin tätä kautta me pystytään saamaan se hiljainen tieto käytännössä voimavaraksi tai käyttöpääomaksi yritykselle, joka ei katoa, kun henkilöstö vaihtuu.”

6.2.2 Teema: Parannustoiveet nykyisiin järjestelmiin

Parannustoiveina nykyisiin järjestelmiin toivottiin enemmän automatiikkaa sekä AI:n hyödyntämistä ja sitä, että järjestelmiin saataisiin enemmän yhdenmukaisuutta ja AI voisi antaa ehdotuksen siitä mitä ratkaisua asiakkaalle kannattaisi ehdottaa asian hoitamiseksi ja tämä tekoäly antaisi suoraan myös vastausehdotuksen asiakkaan kysymykseen. Lisäksi toivottiin, että järjestelmien määrää vähennettäisiin olennaisesti.

Asiakkaista tahdottiin myös tarkempia ja täsmällisempiä tietoja, kuten se, ketkä tekevät tiettyihin osa-alueisiin liittyviä päätöksiä, mitä asiakkaalle on tarjottu aiemmin ja mistä palveluista asiakas olisi todennäköisesti kiinnostunut ja muutenkin kattavampia tietoja asiakasyrityksestä. Tähän ehdotettiin esimerkiksi näkymäikkunaa, joka näyttäisi suoraan nämä olennaisimmat tekijät asiakkaasta.

Lisäksi järjestelmiin ehdotettiin parempaa vuorovaikutteisuutta, jossa kaikki pääsisivät muokkaamaan järjestelmässä olevia tietoja ja pystyisivät antamaan suoraan palautetta järjestelmään toivottavista muutoksista ilman, että toiveen joutuisi kirjaamaan johonkin muuhun järjestelmään erikseen. Tällä tavoin henkilökunta olisi valjastettu mukaan hiljaisen tiedon tuottamiseen järjestelmiin ja se tekisi kodifioidusta hiljaisesta tiedosta ajantasaisempaa, joskaan ei aina sataprosenttisesti oikeaa. Haastateltava 12 totesi:

”Automaatio, automatiikka, ihmisten hyödyntäminen tiedon tallentamisessa ja tiedon tuottamisessa. Tietynlainen vuorovaikutteisuus myös digitaalisessa mielessä.”

Haastateltava 11 kertoi lisäksi:

”Se mitä muuttaisin järjestelmissä, niin minä toivoisin, että meillä olisi ne järjestelmät eri tavalla. Ne ei ehkä nyt keskustele keskenään, mutta että niistä saataisiin joku koonti, se on semmoinen mitä minä olen toivonut koko ajan, että meillä olisi joku dashboard, joka toisi ne tietyllä lailla tärkeimmät tiedot esimerkiksi asiakkaista tuohon heti esille ja sitten myös se, että sitten jos minä tarvitsen sitä tarkemman tason tietoa siitä dashboardilta, pääsisin siitä sitten suoraan sinne oikeaan järjestelmään.”

Muita esille nousseita yksittäisiä tekijöitä olivat panostaminen niihin järjestelmiin, jotka on koettu toimivimmiksi, tilauksen seurannan yksinkertaistaminen niin, että sen tilanteen näkisi suoraan yhden järjestelmän kautta. Muutenkin toivottiin sitä, että järjestelmät keskustelisivat

keskenään paremmin ja kodifioitu hiljainen tieto löytyisi järjestelmäriippumattomasti kaikista ohjelmista, esimerkiksi järjestelmien sisäisten linkkien avulla.

6.2.3 Teema: Tiedonjakoon liittyvät motivaatiotekijät

Tiedonjakoon liittyviä motivaatiotekijöitä olivat oman tai muiden työn helpottuminen, työ-kaverin auttaminen, työkuulttuurin ja toimintatapojen muokkautuminen tietoystävällisempään suuntaan, asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, virheellisten toimintatapojen muuttaminen oikeiksi, oppiminen opettamalla muita, keskinäinen solidaarisuus, uuden oppiminen, työhyvinvoinnin kasvaminen sekä työpaikan turvaaminen. Haastateltavien vastauksissa korostui yhdessä tekemisen merkitys ja jokaisen oma vastuu tiedon jakamisesta.

Vastauksista reflektoitui myös yhteinen vastuu asiakkaista ja asiakaskokemuksesta, sillä lisääntynyt tieto ja sen hankinnan helpottuminen vaikuttavat suoraan siihen, millainen asiakaskokemus asiakasrajapinnassa kyetään tuottamaan. Haastateltava 2 kiteytti asian näin:

”Kyllä minua motivoi se, että joku toinen ihminen pystyy tekemään paremmin omaa työtänsä.”

Haastateltava 10 totesi tiedonjakoon liittyväksi motivaatiotekijäksi sen, että se omalta osaltaan helpottaa ruuhkatilanteita ja nopeuttaa asiakkaan asian hoitoa sekä pienentää asiakas-kontakteihin kuluva-aikaa. Myös kiitoksen saaminen aktiivisesta tiedonjaosta nostettiin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Se, että tiedon jakamisesta muistetaan välillä kiittää organisaatiossa, koettiin jo itsessään palkitsevaksi tekijäksi. Haastateltava 1 mainitsi:

”Tuskin ihmiset pelkäävät rahan takia tekeä tiedon jakoa, kyllä se mielekkyys tulee sen takia, että saat niitä onnistumisia ja jos joku sanoo kiitos, niin se on kyllä aika vahva onnistumisen tunne.”

Tähän liittyväksi puutteeksi koettiin se, että organisaatiosta puuttuu välittömän palautteen saamisen tilanteet.

6.2.4 Teema: Tiedon puuttumisen vaikutukset

Tarvittavan hiljaisen tiedon puuttumisella katsottiin myös olevan vaikutusta. Usein joudutaan esimerkiksi kysymään usealta eri henkilöltä ja sidosryhmiltä sekä käyttämään erilaisia chat-työkaluja tiedon hakemiseksi. Tällaisessa tilanteessa käytetään myös Ourmind-ohjelmistoa puuttuvan tiedon hakemiseen. Lisäksi kyseessä olevan tiedon puuttuminen aiheuttaa viivettä asioiden hoitoon. Loma-aikoina tällaisia tekijöitä voi myös joutua delegoimaan eteenpäin kollegoille hoidettaviksi.

Yhtenä esimerkkinä nostettiin myös esille tuotepäällikkö, joka usein toimii tietyn tuotteen edellyttämän hiljaisen tiedon lähteenä. Tällaisesta selvittelytyöstä saattaa myös aiheutua ylimääräisiä kustannuksia. Haastateltava 1 koki tilanteen näin:

”Jos ohjeistus ei ole ajan tasalla ja ei ole ketään, joka pystyy suoraan sen tiedon sanomaan, niin tiedon hakemiseen menee aikaa hyvin paljon ja se tieto ei välttämättä ole yhtä hyvää, kuin se olisi muuten.”

6.2.5 Teema: Tiedon piilottaminen

Hieman yllättäen, haastatteluissa nousi esiin myös tiedon piilottaminen. Haastateltavat eivät itse piilota tietoa, mutta heillä oli tähän liittyviä kokemuksia organisaation sisältä. Joskus oli ollut vallalla sellainen käsitys, että siitä on itselle enemmän hyötyä, jos osaa jotain sellaista, jota muut eivät osaa. Lisäksi todettiin, että kaikilla tiedon jakaminen ei tule luontaisesti, vaan he vain haluavat pitää tiedon itsellään, sillä jaettuaan tiedon muille, he kokevat olevansa korvattavissa olevia.

Esimerkkinä tästä mainittiin palaverit, joista muille tuotu tieto on vain vähän sinne päin eivätkä tiedot ole kovin tarkkoja ja myöhemmin käy selville, että asia on käyty läpi palaverissa, mutta sitä ei ole vain kerrottu muille. Haastateltava 1 koki tilanteen tällä tavoin:

”Jotkut käyvät esimerkiksi palavereissa ja kerrotut tiedot ovat vähän sinne päin eivätkä ole kovin tarkkoja. Sitten toisessa yhteydessä tulee esiin, että kyllä tämä tieto on käyty läpi, mutta sitä ei ole koskaan jalkautettu. Luulen, että porukka pelaa näin enemmän omaan pussiinsa silloin, kun tilanne menee tiukemmaksi työpaikalla.”

6.2.6 Teema: Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalisen vuorovaikutuksen rooli korostui haastateltavien vastauksissa ja sitä toivottiin lisää. Siihen liittyviä tekijöitä olivat erilaiset palaverit, koulutukset, tiimipäivät ja epäviralliset kokoontumiset. Osa vastaajista oli keskenään tekemisissä myös työajan ulkopuolella, jolloin tiedonvaihtoa tapahtui myös. Haastateltavat vertasivat myös etätyössä tapahtuvaa vuorovaikutusta työpaikalla tapahtuvaan ja he kokivat, että toimistolla kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset olivat kodifioimattoman hiljaisen tiedon jakamiselle parempia kuin pelkät etätyössä käytössä olevat sähköiset kanavat.

Esimerkiksi työpaikan taukopaikka ja erilaiset työpaikalla fyysisesti tapahtuvat kokoukset ja palaverit koettiin hiljaisen tiedon jakamiselle otollisiksi ympäristöiksi. Digitaalisia kanavia ei kuitenkaan sivuutettu vastauksissa, vaan yhteydenpitoa Teamsin ja keskusteluryhmien kautta pidettiin tärkeinä vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Kollegalle soittaminen oli myös yksi sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoista. Sosiaalista vuorovaikutusta haittaavana tekijänä pidettiin kiirettä ja vuorovaikutukseen ja kohtaamisiin varatun ajan puutetta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen olennaiseksi osa-alueeksi nostettiin myös nämä läsnäoloon liittyvät tekijät. Haastateltava 11 kiteytti oman näkemyksensä näin:

”Moni on sanonut kyllä, että sosiaalinen vuorovaikutus on niin erilainen konttorilla, kun tavallaan se on ihan toinen tilanne, kun näkee just silleen kasvotusten ja siinä on useampi ihminen usein kerralla ja kyllä ne olisi tavallaan tuolla digitaalisissa kanavissa, mitä minä olen itsekin miettinyt aika usein, että siellä sinä olet yhden kanssa kerrallaan tekemisissä, mutta taas sitten konttorilla on sekin, että siinä on aika usein useampi henkilö sitten samassa tilassa, niin sekin on vielä yks tekijä.”

6.2.7 Teema: Organisaatiolta tuleva hiljainen tieto

Organisaatiolta tulevalle hiljaiselle tiedolle toivottiin määrämuotoisuutta niin, että se olisi jostain saatavilla kirjallisessa muodossa. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto on haastattelujen tulosten perusteella hajautuneena useaan eri paikkaan, joka hidastaa ja vaikeuttaa sen löytämistä. Organisaatiossa esitetään joka päivä paljon kysymyksiä Teamsin välityksellä, joka on korvannut entisen mallin, jossa menttiin suoraan kollegan luo kysymään jotain tiettyä asiaa. Ison organisaation ollessa kyseessä, koettiin myös erilaisten verkostojen merkitys

tärkeänä ja se, että tiedettiin suoraan joku tietty henkilö, joka osaa auttaa. Tässä yhteydessä nousi esiin myös vuorovaikutuksen suuri merkitys. Haastateltava 10 totesi:

”Mitään sellaista tietopankkiahan meillä ei ole, että se on valitettavasti juuri ihmisten takana tuo tieto, mutta en minä oikein tiedä miten sitä pystyisi oikein kirjalliseen muotoon laittamaan, kun se tieto on välillä niin spesifiä ja sitten meilläkin henkilöstö vaihtuu niin kamalasti.”

Tämän lisäksi haastateltava 1 kertoi seuraavasti:

”Kyllä sitä välillä tulee varmasti, että keskustelee esimerkiksi jonkun toimituksen henkilön kanssa ja hän on voinut harrastaa asiaa ja hän tuntee asian vielä paremmin, kuin mitä normaalisti tiedetään. Palvelun laatu voi vaihdella hyvästä erittäin superhyvään riippuen siitä millainen kaveri siellä sattuu olemaan. Siinä on hyvin tärkeää se, että on motivaatio ja halu auttaa, niin silloin sitä tietoa kyllä saa.”

6.2.8 Teema: Hiljaisen tiedon saavuttaminen

Hiljaisen tiedon lähteen etsiminen koettiin haastavaksi, johon vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuus ja tavoitettavuus. Haastateltavat mainitsivat myös, että hiljaisen tiedon ajantasaisuudesta ei aina ole kukaan vastuussa ja tämän vuoksi hiljainen tieto saattaa vanhentua. Tiettyillä henkilöillä olevaa hiljaista tietoa on usein hyvin hankala tavoittaa ja saadun tiedon taso voi vaihdella sen mukaan, keneltä kysytään.

Haasteena mainittiin se, että jostain tietystä tuotteesta tai palvelusta ei aina tiedetä tarpeeksi, jotta siihen liittyvää tietoa osaisi kysyä tai etsiä oikein ja tiedon vastaanottamisessa tulee ottaa huomioon myös yksilön kyky vastaanottaa saatua tietoa oikealla tavalla. Hiljaisen tiedon saavuttaminen vaatii haastateltavien mielestä omatoimisuutta ja se on yleensä asiasta ja tilanteesta riippuvainen, sillä sitä tarvitaan usein jonkin tietyn asian ratkaisemiseen. Haastateltava 11 kertoi:

”Meillä ei ehkä ole vielä semmoista tietynlaista dokumentoinnin kulttuuria tai semmoista avoimen tiedon jakamisen kulttuuria tässä meidän työyhteisössämme. Minun mielestäni se olisi ehkä semmoinen, joka voisi parantaa tilannetta, että olisi niitä ja jotenkin silleen organisoidustikin siten, että otetaan joku aihe ja käydään sitä perusteellisesti läpi ja siitä tehdään dokumentti, jotta se sitten löytyy, kun sitä tarvitaan seuraavan kerran.”

6.2.9 Teema: Hiljaisen tiedon jako

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioon toivotaan hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen kulttuuria. Toivottiin myös, että palavereissa varattaisiin enemmän aikaa hiljaisen tiedon jakoon, eikä keskityttäisi ainoastaan keskinäiseen työnjakoon ja siihen mitä kukakin hoitaa. Tiedon jakoon liittyi myös näkemys siitä, että monia asioita ja niihin liittyviä toimintamalleja selvitetään päivittäin, mutta näitä selvitykseen liittyviä vaiheita ja prosesseja ei kirjata mitenkään ylös eikä jaeta muiden kanssa. Haastateltava 9 kuvasi juuri tällaista tilannetta:

”Ei sitä varmaan tule ihan hirveästi kyllä rehellisesti sanottuna jaettua, meilläkin on aika pieni toi porukka, että ehkä kaikilla on vähän sellaiset omanlaiset tavat toimia. Mutta kyllä totta kai, jos joku kysyy vaikka, että miten toimisitte tämmöisessä ja tämmöisessä tilanteessa, niin kyllähän sitä totta kai sitten jakaa omaa tietoa ja osaamista. Ei ehkä ihan hirveästi varmaan tule muuten jaettua, sillä meillä on aika paljon sellaista porukkaa tässä meidän remmissämme, jotka on olleet pitkään talossa ja osaamistausta on aika hyvä. Kaikilla on aika selvät sävelet, miten toimitaan, mutta kyllä totta kai tulee sitten vähän semmoisia haastavampia kontakteja ja totta kai sitä kautta sitten jakaa tietoa ja auttaa.”

Asiakaskontakteista toivottiin hiljaisen tiedon jakoa ajatellen niiden asioiden kirjaamista ylös, joita asiakas itse kertoo ollessaan yhteydessä, eli ei pelkästään aihepiiriä ja asioinnin lopputulosta. Eräänä ajatuksena tuli esiin syy-seuraussuhteisiin liittyen, kun työntekijä miettii, että eikö tässä ole parempaa tapaa, tulisi järjestelmään ehdotus aiemmin kirjatun tiedon pohjalta, että syväosaajamme mietti, kannattaisiko tehdä näin ja sitten työntekijä voisi hyväksyä tämän annetun ehdotuksen, josta jäisi tieto järjestelmään. Paljon käytetyt ehdotukset voisivat vakiintua toimintamalleiksi.

6.2.10 Teema: Henkilökohtainen hiljainen tieto

Tässä kohdin aiheena oli se, miten työntekijä oli hankkinut omaavansa hiljaisen tiedon itselleen ja millaista se on luonteeltaan. Suurimmaksi osatekijäksi hiljaisen tiedon hankkimiselle nousi henkilökohtaisten kokemusten kautta hankittu hiljainen tieto.

Toisena tekijänä nousivat esiin opitut asiat. Esimerkkeinä tällaisesta hiljaisesta tiedosta mainittiin asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksen kautta saatu tietämys siitä, miten tietämykselliset ihmiset tulee kohdata, miten eri toimialojen yksilölliset piirteet on mahdollista huomioida keskustelujen aikana ja miten voi mukautua asiakkaan puherytmiin. Nämä mainittiin luonteeltaan sellaiseksi tiedoksi, jota ei tällä hetkellä löydy mistään päin organisaatiota kirjallisessa muodossa. Toimintatavat ja toimintamallit niiltä osin, kuin ne ovat hyvin yksilöllisiä ja sellaisia, joita ei ole kirjattu mihinkään ylös koettiin olevan vain tietyillä henkilöillä itsellään, jotka ovat niihin liittyvien asioiden kanssa tekemisissä. Haastateltava 8 kokemus tästä oli:

”Esimerkiksi psykologiaa on se, että mikä lähestymistapa kussakin tilanteessa on hyvä, niin se on nyt ainakin sellaista mikä on ihan sitä omaa. Toki, kun minä olen niin pitkään ollut täällä talossa, vuodesta yhdeksänkymmentäseitsemän, niin siinä on kertynyt kaikkennäköistä tietoa sellaisistakin asioista, jotka ovat jo menneisyyttä ja tietoa siitä mikä kaikki on muuttanut ja sellaisista tuotteista, palveluista ja toimintatavoista, joita ei enää ole edes olemassa. Järjestelmistä on tarttunut sellaista hyvin harvinaista tietoa ja myös poikkeuksellisista asioista, joita on joutunut selvittämään.”

Myös aiemmista työpaikoista ja koulutuksista koettiin kertyneen tietoa esimerkiksi järjestelmien ja raporttien soveltavaan käyttöön liittyen. Tässä kohtaa mainittiin myös Ourmind-järjestelmä sellaisena, johon tallennetaan hiljaista tietoa erilaisiin osaamisiin liittyen ja sitä on pyritty jo tuomaan työntekijöiden arkeen tietyiltä osin.

Hiljaiseen tietoon liittyviä asioita löytyi myös laskujen tulkinnasta. Niiden osalta tulee tietää tekijöitä, jotka vaikuttavat laskurivien taustalla, sekä pitää osata päätellä laskun sisällön perusteella sellaisia asioita, joita laskulla ei ole lainkaan mainittuina. Haastateltava 7 nosti esiin jo poistuneen, aiemmin useita vuosia myynnissä olleen palvelun, johon liittyen tulee edelleen kysymyksiä. Tätä palvelua ja suurinta osaa siihen liittyviä asioita ei ole enää kirjallisessa muodossa missään, vaan tieto on ainoastaan kahden henkilön takana. Järjestelmiin, toimintatapoihin, tuotteisiin ja palveluihin liittyen koettiin useasti liittyvän hiljaista tietoa, joka on kertynyt kokemuksen kautta.

Myös tilannetaju nousi esiin, tarkoittaen esimerkiksi sitä, että jokin asia on välillä tehtävä eri tavalla, kuin kirjallisissa ohjeissa lukee. Tähän liittyen tarpeelliseksi katsottiin myös pelisilmä, joka auttaa tilanteen tulkitsemista sellaisena kuin se todennäköisesti on. Oma

mielenkiinto työhön liittyviin aiheisiin myös työajan ulkopuolella oli myös eräs hiljaista tietoa kartuttava tekijä. Mielenkiintoisena yksityiskohtana esiin nousi vastuu omasta hiljaisesta tiedosta, eli kokemuksen tuoma tieto siitä, että tämä asia täytyy tietää ja toisaalta tieto siitä, että joitain toisia asioita ei täydy tietää.

7 Pohdinta

Tässä osiossa pohditaan tämän tutkimuksen aikana saatujen tulosten merkitystä ja sovellettavuutta. Haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen avulla oli mahdollista saada kattavia tietoja tutkittavaan aiheeseen nähden ja saadut tulokset avasivat arvokkaita uusia näkökulmia organisaation hiljaisen tiedon hallintaan, kodifioimismahdollisuuksiin ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Esiin nousi myös tekijöitä, joita organisaatiossa ei ollut aiemmin huomioitu.

Ilman haastattelujen kautta saatuja näkemyksiä olisi organisaation asiakasrajapinnassa tapahtuva hiljaisen tiedon hallinnan tarve jäänyt pintapuoliseksi. Saatujen näkemysten avulla ja niiden yhdistämisellä tutkittuun teorian tietoon, oli mahdollista edistää tutkimusta oikeaan suuntaan asiakasrajapinnan tarpeet oikealla tavalla huomioiden. Aiheeseen liittyvän teorian tiedon yhdistäminen kokemuseräiseen tietoon tuki erilaisten näkökulmien vahvistamista.

7.1 Tietojärjestelmiin kodifioitavissa ja tallennettavissa oleva hiljainen tieto

Organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon tunnistaminen tapahtuu sen ominaisuuksien, eli epiteettien avulla, joihin kuuluvat mentaaliset mallit, aisteihin liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät ja käytännölliset tekijät. Tämä hiljaisen tiedon tunnistaminen on edellytys sille, että kodifiointi kohdistuu oikeaan tietosisältöön (Pohjalainen 2012, 5). Hiljaisen tiedon siirto kirjalliseen ja uudelleen käytettävään muotoon tarvitsee myös omat toimintamallinsa (Hilger ja Wahl 2022, 284). Asiantuntijatyössä esiintyvä hiljainen tieto on haastavaa kodifoida, mutta se voidaan kirjata tietyissä tapauksissa myös osittain ylös helpottamaan tiedon siirtämistä (Ancori et al. 2000, 274, 281). Näistä tekijöistä voidaan päätellä, että tehokkaat toimintamallit yhdistettynä hiljaisen tiedon tunnistamiseen ovat edellytys sille, että hiljaista tietoa voidaan hyödyntää oikeaoppisesti.

Haastatteluissa toivottiin asiakaskontakteihin liittyen hiljaisen tiedon jakoa, eli asiakkaan kertomien asioiden kirjaamista ylös pelkän lopputuloksen kirjaamisen sijaan, jolloin asiakaskontaktin aikana syntynyt hiljainen tieto tulee kirjattua ylös ja muiden hyödynnettäväksi saman tai vastaavanlaisen asiakkaan kohdalla. Tällainen asiakkaalta lähtöisin oleva hiljainen tieto on organisaation ulkopuolelta tulevaa hiljaista tietoa, mutta se syntyy

vuorovaikutuksessa organisaation työntekijän kanssa. Kirjallisuuskatsaus antoi jo tähän hiljaisen tiedon jakoon liittyvään teemaan vahvasti samankaltaisia viitteitä, ja niistä saadut tulokset olivat haastattelujen kanssa hyvin saman suuntaisia.

Toimintatavat ja toimintamallit on mahdollista kirjata ylös haastatteluissa esiintyneiden näkemysten perusteella. Tällä hetkellä niihin liittyviä asioita esiintyy paljon, mutta niitä ei ole kirjattu mihinkään ylös, ja ne ovat usein vain niillä henkilöillä itsellään, jotka ovat päivittäin niiden kanssa tekemisissä. Kirjallisuuskatsauksessa Hilger ja Wahl (2022, 284) painottivat juuri näiden toimintatapojen suurta roolia. Kirjallisuuskatsauksen antama merkitys näille toimintamalleille ja haastattelututkimuksen osoittama tämänhetkinen tarve tukevat näiden mallien tehostamista organisaatiolta tulevaan hiljaiseen tietoon ja henkilökohtaiseen hiljaiseen tietoon liittyvinä teemoina.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella toimivan taksonomian rooli on myös olennainen tekijä, johon voidaan yhdistää käyttäjien luomaa sisältöä (Haoran et al. 2016). Oikein toteutetulla taksonomiolla saavutetaan parempi tiedon löydettävyys tietojärjestelmästä, kuin esimerkiksi vain perinteisellä hakemistoluettelolla (Hedden (2021, 1). Toimiva ja tarkoituksenmukainen taksonomian hyödyntäminen on tämän perusteella tärkeää organisaatiossa olevan kodifioidun hiljaisen tiedon käyttämiselle, joka esiintyi myös haastattelututkimuksessa saman hiljaisen tiedon saavuttamiseen liittyvän teeman alla, jossa painotettiin tiedon löytämisen tärkeyttä.

Tietoperustainen teoria yrityksestä kuvaa organisatorisen tiedon luomisen tehokkuuden ja tiedon soveltamisen organisaation ydintoimintoihin kuuluvina tekijöinä, jotka näkyvät ihmisissä, tietojärjestelmissä ja organisaation käytännöissä (Grant 2013, 555). Näin ollen ihmisten ja tietojärjestelmien välinen toiminta on tärkeässä asemassa. Haastattelujen perusteella organisaation sisällä tarvitaan hiljaisen tiedon dokumentointia ja jakamista sekä näitä tukevaa yrityskulttuuria. Tiedon jakoon liittyy myös näkemys siitä, että monia asioita ja niihin liittyviä toimintamalleja selvitetään päivittäin, mutta näitä selvitykseen liittyviä vaiheita ja prosesseja ei kirjata mitenkään ylös ja hyvin usein ne jäävät myös jakamatta muiden kanssa. Tämä voi joissain tapauksissa liittyä myös teemaan tarkoituksellinen tiedon piilottaminen, joka hieman yllättäen nousi haastatteluvastauksissa esiin.

Ourmind-järjestelmän kysymys- ja vastauskortit tulivat haastatteluissa esiin useasti. Niihin voi tallentaa hiljaista tietoa kodifioidussa muodossa niin, että sitä kyetään myös

muokkaamaan, päivittämään ja siirtämään edelleen. Näitä kortteja on tallennettu jo pitkään, mutta niiden ympärille kaivataan säännöt ja toimintamallit, jotka puuttuvat tällä hetkellä suurelta osin. Useat haastateltavat olivat jo vastauksiensa perusteella käyttäneet näitä kysymys- ja vastauskortteja päivittäin, joten niiden hyödyntäminen on tuttua. Myös kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella tällaista hiljaista tietoa on tarkoituksenmukaista muuntaa sanalliseen ja kirjalliseen muotoon, jotta sitä ei menetetä esimerkiksi henkilöstövaihdosten vuoksi. (Manhart ja Thalmann 2015, 190–191). Näin ollen organisaatiossa ei ole tarpeellista hankkia lainkaan uutta järjestelmää hiljaisen tiedon tallentamista ja hallintaa varten, vaan sellainen on jo olemassa, mutta se vaatii ympärilleen tehokkaampia toimintamalleja sekä tarkoitukseen soveltuvia tiedonluomisen käytäntöjä. Nämä sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa yhtä lailla esiintyneet löydökset liittyvät teemoihin tietojärjestelmät sekä parannustoiveet organisaatiossa tällä hetkellä käytössä oleviin järjestelmiin.

Haastateltavat mainitsivat Ourmindin tärkeimmäksi ohjelmistoksi hiljaisen tiedon tallentamiselle. Samalla mainittiin myös, että ohjelma ei kuitenkaan ole tällä hetkellä kaikkien saatavissa eikä järjestelmässä olevaa tietoa ole kaikissa tapauksissa indeksoitu riittävän hyvin, eli taksonomiaa ei ole hyödynnetty riittävästi. Yhden haastateltavista mukaan hakutuloksia on liikaa, jotta tieto löytyisi järjestelmän kautta nopeasti. Haastatteluissa ilmeni myös, että Ourmindissa olevat tiedot ovat usein tapauksiin sidonnaisia ja sieltä on näin ollen mahdollista löytää valmiita esimerkkejä erilaisiin tilanteisiin liittyen. Näitä esimerkkejä toivottiin lisää järjestelmään, sillä niiden koettiin olevan tarkoituksenmukaisia ja helpottavan päivittäisiä työtehtäviä. Tämä kertoo sen, että organisaatiossa on koettu relevantin tiedon löytäminen haastavaksi ja se on yksi parantamista vaativa osa-alue ja tämä hiljaisen tiedon puuttumisen vaikutuksiin liittyvä teema oli vahvasti esillä sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastatteluissa.

Microsoft Teamsia pidettiin haastateltavien keskuudessa hyvänä työkaluna, mutta kodifiointiin ja tallentamiseen se ei toimi, sillä tieto katoaa sinne helposti. Tiettyyn hetkeen liittyvään kodifioidun hiljaisen tiedon siirtoon sitä pidettiin sitä vastoin toimivana, jolloin tiedon siirtäminen tapahtuu saman tien ilman, että siihen täytyy myöhemmin palata järjestelmän kautta.

Claudiaa, joka on asiakkuudenhallintajärjestelmä, ei koettu hiljaisen tallentamiseen, jakamiseen ja siirtämiseen soveltuvaksi toimintamallien puuttumisen ja keskeneräisyyden vuoksi ja pienetkin kirjoitusvirheet toimivat usein esteenä tiedon löytymiselle. Claudia-järjestelmän

chat-ryhmät koettiin kuitenkin toimiviksi tietyssä hetkessä tapahtuvaan kodifioidun hiljaisen tiedon siirtoon. Tämän vuoksi asiakkuudenhallintajärjestelmän rinnalla tulee olla erillinen hiljaisen tiedon siirtämiseen ja tallentamiseen tarkoitettu työkalu.

Folksonomian ja taksonomian yhdistäminen on tulevaisuuden ajansäästöä tuottava tekijä järjestelmissä sen vuorovaikutteisuuden vuoksi (Kiu ja Tsui 2010, 24). Wei et al. (2009, 82) esittävät ratkaisuksi tiedon tehokkaaseen hakemiseen kodifiointimallien ja tiedon uudelleenkäytön varmistamiselle tietohallintojohtajan roolia, joka pitää huolta siitä, että hiljaisen tiedon kodifiointi ja siirtäminen toimii organisaation sisällä tehokkaasti.

Haastattelujen perusteella nykyisiin järjestelmiin tarvitaan enemmän automatiikkaa sekä AI:n hyödyntämistä ja sitä, että järjestelmät tehtäisiin yhdenmukaisemmiksi ja niiden määrää vähennettäisiin olennaisesti ja keskityttäisiin vain tiettyihin parhaiten toimiviin järjestelmiin. Järjestelmät vaativat myös sellaista älykkyyttä, että ne antaisivat valmiita ratkaisuehdotuksia erilaisiin tilanteisiin, joista voisi itse valita sopivimmat vaihtoehdot. Tämä toimisi esimerkiksi asiakasrajapinnassa asiakaskontaktin aikana, kun asiakkaalle etsitään oikeanlaista toiminta- tai vastausmallia.

Erityisen toivottu tulevaisuuden järjestelmäparannus oli haastatteluvastauksissa useasti esiintynyt vuorovaikutteisuuden lisääminen, jotta jokainen pystyisi muokkaamaan järjestelmissä olevia tietoja ja tuomaan tarvittavan tiedon luontiin useamman henkilön panoksen. Tällä tavoin henkilökunta saataisiin tehokkaammin osallistumaan hiljaisen tiedon kodifioimiseen järjestelmiin.

Järjestelmien tulisi haastatteluissa mainitun mukaisesti keskustella keskenään järjestelmäriippumattomasti, esimerkiksi järjestelmien sisäisten linkkien avulla. Tämän jälkeen samaa tietoa ei tarvitse enää käydä katsomassa useasta eri järjestelmästä, vaan se on saatavilla jokaisen käytössä olevan järjestelmän kautta nopeasti.

7.2 Hiljaisena tietona säilyvä tieto sen luonteen tai strategisen merkityksen vuoksi

Ancori et al. (2000, 258) mukaan hiljaisessa tiedossa on mukana inhimillinen tekijä, joka on tiedon vastaanottajan kyky vastaanottaa annettavaa tietoa ja hyödyntää sitä. Hiljainen tieto, jota ei kyetä ilmaisemaan sanallisesti niin, että vastaanottaja kykenisi sen ymmärtämään, tulee siis jättää siirtämättä kirjalliseen muotoon. Tämä tarkoittaa organisaation kannalta sitä,

että kaikenlainen tieto ei välttämättä ole siirrettävissä henkilöltä toiselle sen tietyn olemassa olevien osaamistarpeiden vaatimuksien vuoksi. Tämä hiljaisen tiedon jakoon liittyvä teema näkyi yhtä lailla haastatteluissa, sillä niissä mainittiin vuorovaikutuksen kautta saatu tietämys asiakkaiden yksilöllisestä kohtaamisesta tunnistamalla tiettyntyyliiset ihmiset, toimialojen yksilölliset piirteet ja puherytmi. Tällaista tietoa ei ole mahdollista ilmaista kirjallisesti sen erityisen kokemukseen pohjautuvan luonteen ja tilannesidonnaisuuden vuoksi.

Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii myös erilaisten siihen liittyvien motivaatiotekijöiden huomioimista. Tähän liittyvään teemaan saadut kirjallisuuskatsauksen tulokset korostivat tietoystävällisen kulttuurin merkitystä yhtenä olennaisimmista motivaattoreista. Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvä tuki tai sen puute vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon jakaa itsellään olevaa hiljaista tietoa. (Castellani et al. 2021, 145–146; Pitrowsky et al. 2014, 119) Haastatteluissa tämän teeman yhteydessä mainittiin myös työkuulttuurin, yhdessä tekemisen sekä yhdessä oppimisen merkitys, jotka ovat tietoystävälliseen kulttuuriin liittyviä olennaisia tekijöitä.

Myös haastatteluissa esiintynyt tilannetaju on sellainen hiljaisen tiedon osa-alue, joka on nimensäkin mukaisesti niin sidoksissa tiettyyn tilanteeseen, että sitä ei pysty kirjaamaan ylös. Tähän liittyen tarpeelliseksi katsottiin myös pelisilmä, jonka avulla voidaan tulkita ja tehdä ratkaisuja tilannekohtaisesti. Myöskään yhden haastateltavan kuvaamaa vastuuta omasta hiljaisesta tiedosta ei voi kirjata ylös, sillä se on luonteeltaan hyvin yksilöllinen tekijä ja liittyy henkilön omaan motivaatioon ja kykyyn arvioida omaa tietotarvettaan ja sen tämänhetkistä tasoa. Kirjallisuuskatsauksessa esiin tullut ymmärryksen tarve vastaanotettavaan tietoon yhdistyy haastattelujen kautta saatuihin tuloksiin. Ne luovat yhtenäisen näemyksen siitä, että ilman tiettyjä hiljaista tietoa vastaanottavalla osapuolella olevia valmiuksia on hiljaisen tiedon siirto hankalaa. Tämä vaatii muun muassa tilanteisiin ja asiakkuuksiin liittyvää ymmärrystä, jonka pohjalle siihen liittyvää uutta hiljaista tietoa voidaan yhdistää. Nämä tekijät liittyvät myös teemaan henkilökohtainen hiljainen tieto, jossa kirjallisuuskatsauksen tulokset sekä haastattelututkimus olivat hyvin yhteneväisiä.

Kodifioimaton, hiljaisena pysyvä tieto siirtyy organisaatiossa pääasiassa vuorovaikutuksen kautta (Basit ja Medase 2019, 682) joka tekee siitä hyvin henkilöriippuvaista. Hiljaista tietoa voidaan näin ollen jakaa tehokkaasti sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien tilanteiden ja erilaisten verkostojen avulla (Spraggon ja Bodolica 2017, 129). Ganguly et al. (2019, 1108) lisäävät, että kodifioimatta jäävä hiljainen tieto on usein sellaista, joka on sidoksissa

tekemällä oppimiseen. Tässä tapauksessa käytännön osaaminen tulee yhdistää toimintaan ja samankaltaiseen ympäristöön. Tällä tavoin hiljainen tieto voidaan siirtää mahdollisimman samanlaisena toiselle henkilölle.

Collins (2007, 258–259) mukaan hiljaisen tiedon luokkia ovat somaattisesti rajattu hiljainen tieto ja kollektiivinen hiljainen tieto. Esimerkiksi kokonaan uuden ohjelmiston käytön oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja siinä yhteydessä siirtyy somaattisesti rajattua sekä kollektiivista hiljaista tietoa. Ihminen ei kykene muistamaan kaikkea hiljaista tietoa, ja se tekee hiljaisen tiedon kodifioinnin ja siirtämisen välttämättömäksi. Kollektiivisen hiljaisen tiedon jako edellyttää vuorovaikutusta ihmisten välillä.

Haastatteluvastauksissa toivottiin, että palavereissa varattaisiin enemmän aikaa hiljaisen tiedon jakamiselle. Sosiaalisen vuorovaikutuksen suuri rooli korostui tuloksissa ja sitä toivottiin olevan nykyistä enemmän. Palaverit, koulutukset, tiimipäivät ja epäviralliset kokoontumiset ovat sellaisia, joissa tällaista vuorovaikutusta voi tapahtua. Haastateltavat kokivat toimistolla kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset kodifioimattoman hiljaisen tiedon jakamiselle parempina kuin etätyössä käytössä olevat tiedon jakoon ja yhteydenpitoon tarkoitetut sähköiset kanavat. Näitä sähköisiä kanavia yhteydenpitoa varten ovat Teams, erilaiset keskusteluryhmät sekä toiselle henkilölle soittaminen, jotka toimivat vuorovaikutuksen ylläpitäjinä. Sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja läsnäololle tulee varata myös enemmän aikaa, jotta hiljaisena pysyvän tiedon siirto saa sille otolliset olosuhteet.

Nämä haastatteluissa esiintyneet sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvään teemaan saadut vastaukset olivat yhteneviä kirjallisuuskatsauksen kautta saatujen vastaavaan teemaan liittyvien tulosten kanssa, joissa korostui myös vuorovaikutuksen suuri merkitys (Basit ja Medase 2019, 682; Spraggon ja Bodolica 2017, 129). Tämä eroaa esimerkiksi sellaisesta geneerisestä tiedon jakamisesta, jossa toiselle henkilölle välitetään ainoastaan suoria linkkejä, joiden kautta tieto tulee itse hakea ja sisäistää tai sellaisesta, jossa jokin ratkaisu annetaan valmiina kirjallisessa muodossa. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen tulokset avaavat organisaatiossa uudenlaisen näkökulman siihen, miten suuri merkitys ihmisten välisellä kanssakäymisellä ja tätä tukevilla käytänteillä on hiljaisen tiedon jakamiselle, erityisesti silloin, kun tietoa ei kodifioida lainkaan kirjalliseen muotoon.

8 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen ja siinä käytettyjen menetelmien validiteettia ja reliabiliteettia suhteessa käytettyihin menetelmiin, aineiston keruuseen ja tutkimuksen lopputulokseen.

8.1 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, mittaako tämä tutkimus niitä asioita, joita sen on tarkoitus mitata ja ovatko käytetyt mittausmenetelmät siihen tarkoitukseen soveltuvia. Tässä yhteydessä tutkimusta ei toisteta, mutta voidaan todeta, että tutkimus tavoitti sille asetetut tavoitteet ja käytetyt menetelmät soveltuivat tutkittavaan kohteeseen (Saunders et al. 2019, 214, 517). Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi käytettiin triangulaatiota, eli aineiston keruu ei pohjautunut ainoastaan yhteen tutkimusmenetelmään ja käytettyjen menetelmien avulla saatua aineistoa verrattiin keskenään (Ojasalo et al. 2018, 105). Tutkimuksessa käytetyt menetelmät antoivat tarkoituksenmukaista ja tutkimuskohteeseen soveltuvaa tietoa, joiden pohjalta luotiin hiljaisen tiedon jakamisen malli kodifioidulle ja kodifioimatta jäävälle hiljaiselle tiedolle. Kaikki haastateltavat olivat lisäksi organisaation työntekijöitä ja työskentelivät siinä rajapinnassa, johon tutkimuskin kohdistui. Tämä loi haastatteluille validin kohderyhmän, jonka antamat mielipiteet ja näkemykset olivat asiakasrajapinnan käytännön kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet tutkimuksen kohteena olevan organisaation palveluksessa jo useita vuosia, joten kohderyhmän tietämys oli usean vuoden ajalta hankittua. (Saunders et al. 2019, 214)

8.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti viittaa siihen, että tutkimus on johdonmukainen ja toistettavissa oleva. Jos samoilla tutkimusasetelmilla saadaan sama lopputulos, voidaan todeta, että tutkimus on toistettavissa (Saunders et al. 2019, 213). Reliabiliteetin toteamiseksi, kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden analysointi- ja koodausvaiheet ovat rekisteröityinä ja jälkikäteen

todennettavissa NVivo-ohjelman kautta, jota käytettiin avuksi kerätyn aineiston analysoinnissa (Saunders et al. 2019, 214).

Tutkimus on mahdollista toistaa samassa organisaatiossa, samantyyppisellä tutkimusmenetelmällä ja samaan kohderyhmään suunnattuna. Tutkimuksen haastattelututkimuksen otanta edusti laajaa näkemystä yritysasiakaspalvelun asiakasrajapinnasta ja sen aikana saavutettiin vastauksissa saturaatiopiste, jolloin lisähaastattelujen tekeminen ei ollut enää tarkoituksenmukaista. Näin ollen voidaan todeta, että jatko-haastatteluilla ja haastattelututkimuksen toistamalla vastaukset olisivat hyvin todennäköisesti samankaltaisia, jotka johtaisivat samanlaiseen hiljaisen tiedon käsittelyn malliin asiakasrajapinnassa.

Kirjallisuuskatsaus käsitteli laajasti tutkittavaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja edusti kattavasti alaan liittyvää asiantuntijuutta ja tieteellisesti tutkittua tietoa. Myös kirjallisuuskatsaus on toistettavissa oleva ja siinä käsiteltävät teemat johtaisivat samankaltaisella lähdemateriaalilla samanlaisiin lopputuloksiin.

9 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tämä Pro Gradu haki vastauksia siihen tutkimuskysymykseen, millainen hiljaisen tiedon jakamisen malli soveltuu hiljaisen tiedon jakamiseen asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä sekä sen kuuteen alakysymykseen, jotka olivat: 1) Millainen hiljainen tieto on kodifioitavissa ja tallennettavissa tietojärjestelmiin? 2) Millainen hiljainen tieto on sellaista, joka säilyy hiljaisena tietona sen luonteen tai strategisen merkityksen vuoksi? 3) Miten eksplisiitiseksi muunnettua hiljaista tietoa käsitellään ja siirretään? 4) Miten hiljaisena pysyvän tiedon käsittely ja siirtäminen hoidetaan? 5) Mikä tietojärjestelmien rooli on hiljaisen tiedon kodifioinnissa ja tallentamisessa? 6) Millaiset tulevaisuudennäkymät ovat tietojärjestelmien osalta ja miten hiljaisen tiedon hallintaa johdetaan?

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella organisaatiossa on hyvin laaja-alaisesti hiljaista tietoa ja se on suurelta osin tällä hetkellä hyvin hajanaisesti jakautunutta erilaisiin järjestelmiin, viestintäkanaviin sekä tietyille henkilöille. Nykytilanteessa nämä tekijät tekevät hiljaisesta tiedosta vaikeasti saavutettavaa ja saattavat hidastaa päivittäisten työtehtävien suorittamista asiakasrajapinnassa. Erityisesti vain tietyillä henkilöillä, kuten esimerkiksi haastatteluissa useasti esiin nousseilla tuotepäälliköillä oleva hiljainen tieto osoittautui sellaiseksi, jota tarvitaan useasti, mutta sen saavuttaminen on usein hidasta ja näihin henkilöihin liittyvät tuotevastuutiedot voivat olla jo vanhentuneita.

Organisaatiossa oleva kodifioitavissa oleva hiljainen tieto voidaan tunnistaa sen ominaisuuksien, eli epiteettien avulla, joihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset mentaaliset mallit ja aisteihin liittyvät tekijät (Pohjalainen 2012, 5). Haastattelujen perusteella erityisesti asiakas-kontaktin ja asiakkaan asianhoidon aikana syntyvä hiljainen tieto on sellaista, jota on usein mahdollista kodifioida kirjalliseen muotoon. Tällöin myös tiedon tallentamisen tulee olla nopeaa ja siihen tarkoitettun järjestelmän tulee olla kaikkien käytettävissä.

Kodifioimiseen soveltuvaa hiljaista tietoa syntyy muunlaisenkin vuorovaikutuksen yhteydessä organisaation sisällä ja olennaista onkin arvioida, onko tieto vielä ymmärrettävissä sekä jatkokäyttöön soveltuvassa muodossa tietojärjestelmään tallennettuna. Organisaatiossa on tällä hetkellä jo hiljaisen tiedon tallentamiseen soveltuva järjestelmä käytössä, Ourmind (Ourmind Oy, 2023) joka mainittiin haastattelujen aikana useasti ja se koettiin yleisesti

toimivaksi ratkaisuksi. Ourmindin kysymys- ja vastauskortit ovat järjestelmän ydintekijöitä, sillä ne ovat niitä, joihin hiljaista tietoa tallennetaan kirjalliseen muotoon. Tämän järjestelmän ympärille tulee vielä luoda tiedon tallentamista tukevat toimintamallit sekä varmistaa järjestelmän saavutettavuus kaikille näitä tietoja tarvitseville asiakasrajapinnassa työskenteleville. Haastateltavien mukaan tämänhetkinen tilanne on se, että kaikilla ei ole pääsyä järjestelmään eikä heillä näin ollen ole mahdollisuutta osallistua tietosisällön hyödyntämiseen ja muokkaamiseen, eli järjestelmä tulee vielä saada useamman henkilön käyttöön ja siellä olevan tiedon käsittelyn toimintamalleihin ja indeksointiin tulee panostaa nykyistä enemmän.

Hiljaisen tiedon kodifiointi voidaan toteuttaa myös vain tietyin osin, jolloin osa tiedosta pysyy edelleen henkilöillä itsellään ja vain osa on kodifioituna. Asiantuntijatehtävissä työskentelevien keskuudessa tällainen malli on usein käytössä kodifioinnin ja vuorovaikutuksen yhdistelmänä (Ancori et al. 2000, 274, 281). Tällainen tiedon osittainen kodifiointi on myös mahdollista toteuttaa Ourmindin avulla, mutta se vaatii tuekseen oman sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvan mallinsa, jossa varmistetaan, että kirjallisessa muodossa olevan tiedon ohella on nimettynä erikseen tietosisällöstä vastaava henkilö, joka kykenee artikuloimaan sen osuuden, jota ei ole voitu saattaa kirjalliseen muotoon.

Hiljaisena säilyvää tietoa kyetään jakamaan ihmisten keskinäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja hyödyntämällä erilaisia verkostoja (Spraggon ja Bodolica 2017, 129). Tämä kodifioimaton, hiljaiseksi tiedoksi jäävä tieto on läheisesti yhteydessä tekemällä oppimiseen. Kun henkilön osaaminen yhdistetään toimintaan ja luodaan samankaltaiset olosuhteet kuin alkuperäistä tietoa hankkiessa, kyetään hiljainen tieto siirtämään toiselle asiakasrajapinnassa työskentelevälle (Ganguly et al. 2019, 1108). Ancori et al. (2000, 258) kuvauksen mukaisesti hiljaisen tiedon vastaanottajalla tulee olla myös kyky vastaanottaa sitä, sillä muussa tapauksessa saadun tiedon hyödyntäminen ja siirtäminen riittävän muuttumattomana ei ole mahdollista. Lisäksi Hiljainen tieto, jota ei kyetä ilmaisemaan sanallisesti riittävän tarkasti, jotta se olisi vastaanottajille ymmärrettävää tulee jättää siirtämättä kirjalliseen muotoon. Haastateltututkimuksessa esiin noussut ajan tarve ja erilaisten tilaisuuksien, tapahtumien ja palaverien järjestäminen sosiaalista vuorovaikutusta varten tulee ottaa huomioon tässä yhteydessä.

Kodifioimattoman hiljaisen tiedon siirto tapahtuu edellä kuvatun mukaisesti ihmisten välillä. Tämä vaatii myös sitoutumista ja motivaatiota jakaa tietoa unohtamatta sitä edistävän toimintaympäristön ja yrityskulttuurin luomista (Nonaka 1994, 16). Kodifioimatta jäävälle

hiljaiselle tiedolle tulee järjestää haastattelutulosten perusteella sen jakamiseen soveltuvat olosuhteet sekä aika ja sitä tukevat palaverit, erilaiset tapahtumat sekä muut vuorovaikutusta lisäävät tekijät, kuten erilaiset epäviralliset kokoontumiset.

Haastattelutulosten perusteella tulevaisuuden kehityskohteiksi tietojärjestelmiin tarvitaan lisää vuorovaikutteisuutta, parempi ja nopeampi tiedon löydettävyys sekä helpompi saavutettavuus ja paremmin AI:ta hyödyntävät prosessit. (Kiu ja Tsui 2010, 24) tutkimat folksonomia ja taksonomia tulee yhdistää paremman tiedon indeksoinnin ja löydettävyyden varmistamiseksi, sillä pelkästään hiljaisen tiedon olemassaolo kodifioidussa muodossa ei tee siitä tehokkaasti hyödynnettävää ja saavutettavaa.

Hiljaisen tiedon hallintaa kyetään johtamaan seuraamalla sitä varten kehitettävien toimintamallien noudattamista, varmistamalla kodifioidun hiljaisen tiedon ajantasaisuus sekä pitämällä yllä olosuhteita, joissa sosiaaliselle vuorovaikutukselle on riittävästi aikaa. Tällaisen tietoystävällisen kulttuurin luominen ja noudattaminen on edellytys sille, että hiljaisen tiedon jakaminen on tehokasta organisaation sisällä. (Tseole ja Marutha 2022, 9)

Tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymykseen ja kaikkiin siihen liittyviin alakysymyksiin, joiden avulla luotiin hiljaisen tiedon jakamisen malli asiakasrajapinnassa työskentelevien välille sekä kodifioidun hiljaisen tiedon että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa siirtyvän kodifioimatta jäävän hiljaisen tiedon osalta.

Jatkotutkimusehdotuksena hiljaisen tiedon jakamisen mallia on mahdollista soveltaa myös organisaation muille osastoille, kuten esimerkiksi myyntiin sekä tuotantoon. Myös näissä yksiköissä ollaan päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Vaikka näissä yksiköissä kontaktit ovat hyvin todennäköisesti luonteeltaan jonkin verran erilaisia, on taustalla usein asiakkaaseen liittyvä asia, joka tulee ratkaista. Tähän soveltuvana ja yhdistettävänä jatkotutkimuksena olisi organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon mittaaminen siihen soveltuvin tutkimusmetodein. Tämä osa-alue toimisi tätä tutkimusta täydentävänä tekijänä ja antaisi lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen tärkeydestä organisaatiolle. Tutkimuksen toistaminen organisaation eri toiminnoissa antaisi mahdollisuuden yhdistää saatuja tuloksia ja se toisi mahdollisuuden vertailla eri yksiköiden sisällä olevaa hiljaista tietoa.

Lähteet

- Akiyoshi, M. 2008. Knowledge sharing over the network. *Thin Solid Films*. Nro 517, s. 1512–1514
- Allameh, S.M., Pool, K.P., Jaber, A. ja Soveini, F.M. 2014. Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology*. Vol. 5, nro 3, s. 265–280.
- Ancori, B., Bureth, A., Cohendet, P. 2000. The Economics of Knowledge: The Debate about Codification and Tacit Knowledge. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 9, nro 2, s. 255–287.
- Basit, S.A., Medase, K. 2019. The diversity of knowledge sources and its impact on firm-level innovation. Evidence from Germany. *European Journal of Innovation Management* Vol. 22, nro 4, s. 681–714.
- Bhatt, G.D. 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, nro 1, s. 68–75.
- Bodolica, V., Spraggon, M., 2018. An end-to-end process of writing and publishing influential literature review articles Do's and dont's. *Management Decision*. Vol. 56, nro 11, s. 2472–2486.
- Carvalho de Almeida, F., Lesca, H., Canton, A.W.P 2016. Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20, nro 6, s. 1282–1301.
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., Davide, R. 2021. Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*. Nro 15, 125–155.
- Cerchione, R., Centobelli, P., Zerbino, P., Anand, A. 2020. Back to the future of Knowledge Management Systems off the beaten paths. *Management Decision*. Vol. 58, nro. 9, 2020 s. 1953–1984.

Chatterjee, S., Das, R. 2022. Analysing and Examining Taxonomy and Folksonomy Terms in the Hybrid Subject Device using Machine Learning Techniques. *Journal of Library & Information Technology*. Vol. 42, nro 3, s. 154–167.

Collins, H. 2007. Bicycling on the Moon: Collective Tacit Knowledge and Somatic-limit Tacit Knowledge. *Organization Studies*. Vol. 28, nro. 2, s. 257–262.

Dalkin, S., Forster, N., Hodgson, P., Lhussier, M., Carr, S.M. 2021. Using computer assisted qualitative data analysis software (CAQDAS; NVivo) to assist in the complex process of realist theory generation, refinement and testing. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol 24, nro 1, s. 123–134.

Durst, S., Edvardsson, R. Knowledge Management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16, nro 6, s. 879–903.

Ganguly, A., Talukdar, A., ja Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23, nro 6, s. 1105–1135.

Gligor, D.M., Esmark, C.L. ja Gölgeci, I. 2016. Building international business theory: A grounded theory approach. *Journal of International Business Studies*. Vol. 47, nro 1, s. 93–111.

Gonzalez, R.V.D. 2017. Knowledge management taxonomy in the Brazilian automotive industry. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 15, nro 3, s. 491–505.

Grant, R.M. 1996a. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science* Vol. 7, nro 4, s. 375–387.

Grant, R.M. 1996b. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, s. 109–122.

Grant, R.M. 1997. The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*. Vol. 30, nro 3, s. 450–454.

Grant, R.M. 2013. Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production. *Journal of Management & Governance*. Vol. 17, nro 3, s. 541–558.

- Gubbins, C., Dooley, L. 2021. Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 32, nro 3, s. 319–348.
- Haldin-Herrgård, T. 2004. Diving Under the Surface of Tacit-knowledge. In *Conference Proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge. Learning and Capability*. Innsbruck, Austria.
- Harmaakorpi, V. and Melkas, H. (2005). Knowledge management in regional innovation networks: the case of Lahti, Finland. *European Planning Studies*. Vol. 13, nro 5, s. 641–659.
- Hedden, H. 2010. *The Accidental Taxonomist*. 2. p. New Jersey, Information Today Inc. ISBN 978-1-57387-397-0.
- Hilger, J., Wahl, Z., 2022. *Making Knowledge Management Clickable*. 1. p. Switzerland, Springer. ISBN 978-3-030-92384-6.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. and Kianto, A. 2017. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, nro 4, s. 904–922.
- Hutchison, A.J., Johnston, L.H., Breckon J.D. 2010. Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example. *International Journal of Social Research Methodology*. Vol. 13, nro 4, s. 283–302.
- Ibidunni, A.S., Olokundun, M.A., Motilewa D.B., Atolagbe, T.M., Osibanjo, O.A. 2018. Group-tacit knowledge and organizational effectiveness: Analysis of effects using a mixed method approach. *Business: Theory and Practice*. Vol. 19, nro 2, s. 135–145.
- Jia, X., Liao, S. Van der Heijden, B.I.J.M, Guo, Z. 2019. The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality*. Vol. 31, nro 9, 3646–3663.
- Jiang, G., Xu, J. 2020. Tacit knowledge sharing in IT R&D teams: Nonlinear evolutionary theoretical perspective. *Information & Management*. Vol. 57, nro 4, s. 1–9.
- Kay, D. 2021. *Customer Service Knowledge Management*. [verkkoaineisto]. [Viitattu 31.7.2021]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/learning/customer-service-knowledge-management>

- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.-C., Vanhala, M. 2014. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 15, nro 3. s. 362–375.
- Kiu, C., Tsui, E. 2010. TaxoFolk: a hybrid taxonomy-folksonomy classification for enhanced knowledge navigation. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 8, nro 1, s. 24–32.
- Konno, N., Schillaci, C.E. 2021. Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 22, nro 3, s. 478–505.
- Lee, C.S., Kelkar, R.S. 2013. ICT and knowledge management: perspectives from the SECI model. *The Electronic Library*. Vol. 31, nro 2, s. 226–243.
- Leonardi, P.M., Meyer, S.R. 2015. Social Media as Social Lubricant: How Ambient Awareness Eases Knowledge Transfer. *American Behavioral Scientist*. Vol. 59, nro 1, s. 10–34.
- Li, M., Gao, F., 2003. Why Nonaka Highlights: a critical review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7, nro 4, s. 6–14.
- Lopez-Cabarcos, M.A., Srinivasan, S., Vazquez-Rodriguez, P. 2020. The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 24, nro 5, s. 1037–1057.
- Manhart, M., Thalmann, S. 2015. Protecting organizational knowledge: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19, nro 2, s. 190–211.
- Maranda, W., Poniszewska-Maranda, A., Szymczynska, M. 2022. Data Processing in Cloud Computing Model on the Example of Salesforce Cloud. *Information*. Vol. 13, nro 85, s. 1–19.
- Nakash, M., Bouhnik, D. 2022. Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 52, nro 1, s. 87–101.
- Nezafati, N., Razaghi, S., Moradi, H., Shokouhyar, S., Jafari, S. 2021. Promoting knowledge sharing performance in a knowledge management system: do knowledge workers' behavior patterns matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. ahead-of-print, s. 1–26.

- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol 5, nro 1. 14–37.
- Nonaka, I., von Krogh, G., Voelpel, S. 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*. Vol. 27, nro 8, s. 1179–1208.
- Nonaka, I., von Krogh, G. 2009. Perspective–Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* Vol. 20, nro 3, s. 635–652.
- Nonaka, I, Takeuchi, H. 2021. Humanizing Strategy. *Long Range Planning*. Nro 54, s. 1–11.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 2019. *The Wise Company - How Companies Create Continuous Innovation*. United Kingdom, Oxford University Press. ISBN 978-0-19-049700-2.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. Nro 33, s. 5–34.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- O’Kane, P., Smith, A., Lerman, M.P. 2021. Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. *Organizational Research Methods*. Vol. 24, nro 1, s. 104–139.
- Ourmind Oy 2023 [verkkoaineisto] [viitattu 4.1.2023]. Saatavissa: <https://www.ourmind.io/>
- Pai, R.Y., Shetty, A., Shetty, A.D., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T.K., D’souza, J. 2022. Integrating artificial intelligence for knowledge management systems – synergy among people and technology: a systematic review of the evidence. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. Vol. 35, nro 1, 7043–7065.
- Paul, J., Criado, A.R. 2020. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*. Vol 29, nro 4, s. 1–7.
- Pitrowsky, M.C., de Sá Affonso da Costa, I., Salles, D.M.R. 2014. Organizational Imaginary and Tacit Dimension of Knowledge: A Case Study in a Telecommunications Company. *Brazilian Business Review*. Vol. 11. nro 5, 99–121.

- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*. Vol. 31, nro 3, 1–10.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension* With a new foreword by Amartya Sen 2009. United States of America, The University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-67298-4.
- Posey, C., Roberts, T.L., Lowry, P.B., Bennett, R.J., Courtney J.F. (2013) Insiders Protection of Organizational Information Assets: Development of a Systematics-Based Taxonomy and Theory of Diversity for Protection-Motivated Behaviors. *MIS Quarterly*. Vol. 37, nro 4, s. 1189–1210.
- Rasheed, K., Mukhtar, U., Anwar, S., Hayat, N. 2022. Workplace knowledge hiding among front line employees: moderation of felt obligation. *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol. 52, nro 2, s. 284–302.
- Reihlen, M., Ringberg, T. 2013. Uncertainty, pluralism, and the knowledge-based theory of the firm: From J.-C. Spender's contribution to a socio-cognitive approach. *European Management Journal*. Vol. 31, nro 6, s. 706–716.
- Reychav, I., Weisberg, J. 2009. Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*. Vol. 29, 353–361.
- Rodrigo, R. 2013. Tacit knowledge management. *Phenom Cogn Sci*. Vol. 12, s. 337–366.
- Salonius, H., Käpylä, J. 2013. Exploring the requirements of regional knowledge-based management. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 17, nro 4, s. 583–597.
- Sasaki, Y. 2017. A note on systems intelligence in knowledge management. *The Learning Organization*. Vol. 24, nro 4, s. 236–244.
- Saunders, M.N.K, Lewis, P., Thornhill, A. 2019. *Research Methods for Business Students*. 8. p. New York, Pearson. ISBN 978-1-292-20878-7.
- Spender, J.-C 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17, nro 2, s. 45–62.
- Spraggon, M., Bodolica, V. 2017. Collective tacit knowledge generation through play Integrating socially distributed cognition and transactive memory systems. *Management Decision*. Vol. 55, nro 1, s. 119–135.

Tsai, M.-T., Cheng, N.-C. 2012. Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory. *Behaviour & Information Technology*. Vol. 31, nro 11, s. 1069–1080.

Tseole, T., Marutha, N.S. 2022. A framework for knowledge retention to support business continuity in the cross-border mergers of the telecommunications industry in Lesotho. Vol. ahead-of-print. s. 1–16.

Tuominen, T. ja Martinsuo, M. 2018. Employees' agency in the formalisation of knowledge-intensive business service processes. A cross-case comparison. Vol. 29, nro 1, 2019. s. 45–70.

Urquhart, C., Lehmann, H., Myers, M.D. 2010. Putting the 'theory' back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*. Vol. 20, nro 4, s. 357–381.

Uotila, T., Melkas, H. and Harmaakorpi, V. 2005. Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. *Futures*. Vol. 37, nro 8, s. 308–317.

Virtainlahti, S. 2006. Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyhteyksessä. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Wang, Y., Feng, H. 2012. Customer relationship management capabilities. Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*. Vol. 50, nro 1, s. 115–129.

Wei, C.C., Choy, C.S., Yew, W.K. 2007. Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation? *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13, nro 1, 69–87.

Weinreich, R., Groher, I. 2016. Software architecture knowledge management approaches and their support for knowledge management activities: A systematic literature review. *Information and Software Technology*. Vol. 80, 265–286.

Xie, H., Li, X, Wang, T., Lau, R.Y.K. Wong, T-K, Chen, L., Wang, F. L., Li, Q. Incorporating sentiment into tag-based user profiles and resource profiles for personalized search in folksonomy. *Information Processing & Management*. Vol. 52, nro 1, s. 61–72.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Suostumuslomake

Haastattelulomake

Hiljainen tieto: Sellainen tieto, joka sisältyy työntekijöiden oppimisiin asioihin ja kokemuksiin ja joka sijaitsee työntekijöiden mielessä ja esiintyy näiden toiminnassa ja on näin ollen hankalasti siirrettävissä kirjalliseen ja uudelleen käytettävään muotoon (Hilger ja Wahl 2022, 284).

Kysymykset käsittelevät hiljaista tietoa ja hiljaisen tiedon jakamista organisaation sisällä.

Oletko työntekijä vai esihenkilö?

Henkilökohtaisiin kokemuksiin ja opittuihin asioihin perustuva tieto (Yksilöltä organisaatiolle suuntautuva hiljainen tieto)

1. Millaista tällaisiin tekijöihin liittyvää tietoa itselläsi on, jota ei ole organisaation sisällä muuten saatavilla?

Millä tavoin olet hankkinut tiedon?

2. Missä määrin jaat kyseisen kaltaista tietoa kollegoille?

Missä yhteyksissä?

3. Mikä motivoisi ja kannustaisi sinua jakamaan kyseisen kaltaista tietoa enemmän?

Tuleeko mieleesi jotain keinoa, joka on motivoinut tähän mennessä?

Muulla organisaatiossa oleva henkilökohtaisiin kokemuksiin ja opittuihin asioihin perustuva tieto ja sen saavuttaminen (Organisaatiolta yksilölle suuntautuva hiljainen tieto)

4. Millaiseksi koet tällaisen tiedon saavutettavuuden tällä hetkellä päivittäisten työtehtäviesi yhteydessä?

5. Miten nykyinen työyhteisösi jakaa tällaisiin asioihin perustuvaa tietoa?

6. Miten parantaisit nykyistä tällaisiin asioihin perustuvan tiedon saavutettavuutta?

7. Mitä tapahtuu, jos tarvitsemaasi näihin asioihin perustuvaa tietoa ei löydy lainkaan?

Onko näin käynyt?

8. Millaisissa tilanteissa sinulta on puuttunut tarvittava tällaisiin asioihin perustuva tieto?

Mitä siitä seurasi?

Järjestelmät (Organisaatiossa tällä hetkellä käytössä olevat asiakkuudenhallintajärjestelmät)

9. Millaisiksi koet tiedon hakuun ja tallentamiseen käytettävät järjestelmät?

Mitä muuttaisit nykyisissä järjestelmissä?

10. Mitä ominaisuuksia kaipaisit nykyisiin järjestelmiin näihin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja opittuihin asioihin perustuvan tiedon hakemisen osalta?

Mikä ominaisuus auttaisi sinua eniten?

Suostumus

Pro Gradun nimi: Hiljaisen tiedon jakamisen malli asiakasrajapinnassa työkentelevien välillä.

Tekijä: Jarmo Hänninen

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän Pro Graduun liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys