

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot  
*Heli Lahdensuo*

**HILJAINEN TIETO SUORAHAKUPROSESSISSA**  
**TACIT KNOWLEDGE IN EXECUTIVE SEARCH PROCESS**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA RAJAUKSET .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA KIRJALLISUUS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 TUTKIMUSAINESTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....</b>	<b>6</b>
<b>2 HILJAINEN TIETO JA SUORAHAKU .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 TIETOKÄSITYS.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 HILJAINEN TIETO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 SUORAHAKU .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1 Suorahaun käsite.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.2 Rekrytoinnin ulkoistaminen.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 NONAKAN JA TAKEUCHIN TIETOTEORIA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.1 SECI-malli .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4.2 Ba.....</b>	<b>16</b>
<b>3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 TUTKIMUSMETODIN VALINTA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....</b>	<b>20</b>
<b>4 HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN SUORAHAKUPROSESSISSA .....</b>	<b>22</b>

<b>4.1 TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 TIEDON VÄLITTYMINEN KONSULTTIYHTEISÖSSÄ.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 HILJAISEN TIEDON ESIINTYMINEN SUORAHAKUPROSESSISSA.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3.1 Esitiedot.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.2 Työhaastattelu .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.3 Haastattelutilanne .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3.4 Kandidaattien valinta .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4 HILJAINEN TIETO KONSULTIN JA ASIAKASYRITYKSEN VÄLILLÄ ....</b>	<b>31</b>
<b>4.5 SECI-PROSESSIN VAIHEET SUORAHAKUPROSESSISSA.....</b>	<b>34</b>
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>40</b>

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Taustaa ja lähtökohdat

Kilpailu osaavasta ja ammattitaitoisesta työvoimasta on kovaa ja kiristyy suhdanteista huolimatta jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Henkilöstö nähdään yrityksen pitkäaikaisena pääomana, josta sen menestyminen merkittävästi riippuu. Työ ei enää ole mekaanista suorittamista, vaan henkilöstön osaamisen vaatimukset kasvavat ja monimuotoistuvat jatkuvasti. Tämä on suuri haaste suomalaisten yritysten kilpailukyvyille. Rekrytointi ulkoistetaan yhä useammassa yrityksessä alan asiantuntijoille, jotta parhaan mahdollisen työntekijän löytyminen avoimeen paikkaan voidaan taata. Laajemmassa mittakaavassa rekrytoinnin ulkoistaminen yhtyy ilmiönä koko palveluyhteiskunnan kehittymiseen (Siivonen & Martikainen 2004, 6).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hiljaista tietoa henkilöstön valinnan kontekstissa. Suomessa tehdään päivittäin arviolta tuhansia työhaastatteluja, eikä määrän voida ennustaa laskevan mahdollisesta työvoimapulasta huolimatta. Työllisyys on kasvanut vuodesta 1994 vuoteen 2006 keskimäärin 1,5 prosentin vuosivauhdilla, minkä lisäksi työntekijät vaihtavat nyt rivakasti myös itse työnantajaansa. Työsuhteet ovat entistä lyhyempiä ja niiden määrä yhden suomalaisen työuralla entistä korkeammalla. (Sinko & Vihriälä 2007; Työministeriö 2007.) Santanen (2007, 1) esittää kolme näkökulmaa henkilöstön valinnan muutostilalle: ”Ensinnäkin henkilöstön valitsijat ovat työvoiman vuokrauksen yleistyessä profiloitumassa omaksi ammattikunnakseen. Toiseksi työsuhteet ovat muuttumassa yhä lyhytkestoisemmiksi, minkä seurauksena henkilöstö vaihtuu sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla yhä tiiviimmässä tahdissa. Kolmanneksi työmarkkinoilta etsitään yhä harvemmin valmiin tehtävän suorittajaa, mikä lisää henkilöstön valinnalle haasteita tunnistaa hakijoissa myös sellaisia ominaisuuksia kuten innovaatiokykyä ja valmiuksia tiedon soveltamiseen.”

Tietokäsitys ja tiedon siirtäminen ovat voimakkaasti sidoksissa ihmisten väliseen kommunikaatioon. Tieto ja osaaminen liitetään nykyisin sekä työntekijöihin että organisaatioihin. Ne eivät siis ole pelkästään yksilön, vaan myös organisaatioiden, ominaisuus ja pääomaa. (Kuronen & al., 2007, 1.) Tästä johtuen hiljaisen tiedon siirtymistä on viime aikoina tutkittu pääosin organisaation näkökulmasta huolena suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ja sen mukana organisaatiosta katoava pääoma. Hiljainen tieto vaikuttaa kuitenkin myös muussakin rekrytoinnissa ja näin ollen se tulisi huomioida etenkin yrityksen menestykseen voimakkaimmin vaikuttavien henkilöiden, kuten johdon ja asiantuntijoiden, rekrytoinnissa.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset**

Tämä tutkielma tutkii hiljaista tietoa suomalaisten suorahakuyritysten toiminnassa. Suorahakukonsultin ja asiakkaan välistä tiedon siirron prosessia peilataan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) luomaan organisaation hiljaisen tiedon malliin. Tarkoituksena on löytää suorahakuprosessiin liittyvät kriittiset tilanteet, joissa piilee tiedostamatonta hiljaista tietoa ja asettaa ne Nonakan ja Takeuchin luomaan malliin. Pohjimmiltaan tämä prosessi muuntaa implisiittistä tietoa eksplisiittiseksi ja helpottaa näin ollen rekrytoinnissa piilevien tilanteiden hyväksikäyttöä ja havainnointia.

Tutkimusongelmani ovat:

**1) Missä rekrytointiprosessin eri vaiheiden hiljainen tieto piilee?**

**2) Miten hiljainen tieto siirtyy suorahakuprosessin osapuolten välillä?**

Oikean työntekijän löytäminen ja onnistuneen työsuhteen solmiminen nähdään tässä tutkimuksessa oppimisen ja menestyksekkään tiedonsiirron tuloksena. Se on maali, jota kohti kaikki prosessissa mukana olevat osapuolet pyrkivät.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Tiedon määritelmänä käytetään Nonakan ja Takeuchin tavoin Platonin määrittelemää käsitystä tiedosta oikeutettuna tosi uskomuksena. **Hiljainen tieto** puolestaan on tietoa, jonka työntekijä on hankkinut kokemuksistaan tai tunteistaan. Se on hyvin yksilöllistä ja kontekstisidonnaista, minkä vuoksi hiljaista tietoa on vaikea muotoilla kommunikoitavaan muotoon. Se tulee esille ihmisen toiminnassa (Nurminen, 2000, 29). **Täsmällinen tieto** on kommunikoitavassa muodossa olevaa systemaattista ja rationaalista tietoa. Näin ollen sitä on helppo siirtää henkilöltä toiselle. Täsmällinen tieto on selkeästi vähemmän kontekstisidonnaista kuin hiljainen tieto. Siksi hiljainen tieto voidaan salata tai sitä voidaan jakaa sanattomasti, kun täsmällinen tieto on jo valmiissa muodossa jaettavaksi (Karppinen, 2006, 52). Organisaatiollisessa tiedonluomisprosessissa hiljaista tietoa "käännetään" täsmälliseksi tiedoksi, ja päinvastoin. Polanyin mukaan ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta milloin käsitteellinen tieto on totta (Suurla 2001, 35). Hiljaisen tiedon avulla voimme siis tunnistaa sen osan tiedosta, jolla on merkitystä. Tämä on tärkeää erityisesti nykyään, sillä informaatiota ja käsitteellistä tietoa tulvii joka puolelta. (Ojala 2000, 10.)

**Suorahaku** on vaihtoehto perinteiselle ilmoitushaulla. Siinä konsultti etsii asiakkaalle tämän toimeksiantoon sopivia ehdokkaita käyttäen hyväksi laajaa alan asiantuntemusta, sekä erilaisia tietokantoja ja CV-pankkeja ilman, että avoimesta työtehtävästä ilmoitetaan julkisesti. Suorahaussa on asiakasfokuksen lisäksi olennaista myös hakijakandidaattien hyvä jälkihoito ja sen varmistaminen, että valituksi tullut osaaja sopeutuu uuteen organisaatioon. **Suorahakuprosessiin** kuuluvat tässä tutkielmassa kaikki oikean henkilön löytämiseen ja onnistuneen työsuhteen solmimiseen vaikuttavat tahot. Mukaan luetaan siis suorahakukonsultti, asiakas-toimeksiantaja, haastatellut ehdokkaat, sekä muut ympäristön sidosryhmät, kuten ehdokkaiden entiset työnantajat, jotka voivat lisätä suorahakukonsultin tietopohjaa ehdokkaista. Yleisesti ulkomaailman vaikutus on kuitenkin jouduttu rajaamaan pois tutkimuksesta sen rajallisen pituuden tähden.

## **1.4 Tutkimusaineisto ja menetelmät**

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen merkitystä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27). Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä aineiston keruu, tutkittavien näkökulma ja osallistuvuus, harkinnanvarainen otanta sekä hypoteesittomuus (Eskola & Suoranta 1998, 15).

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla neljää suorahakukonsulttia, joiden yhteystiedot on löydetty Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys ry:n Internet-sivuilta. Haastateltavista kolme työskentelee laajalti kansainvälisesti linkittyneissä yrityksissä ja yksi pienemmässä kotimaisessa konsulttitoimistossa. Valitsemalla verkostoiltaan ja henkilöstömäärältään eri suuruisia yrityksiä on pyritty löytämään mahdollisimman monipuolisia näkökulmia aiheeseen. Yhteistä kaikille haastatelluille on pitkä työkokemus alalta. Monet haastatelluista ovat lisäksi työskennelleet uransa aikana useammassa suorahakuyrityksessä.

Haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, sillä se antaa haastateltavalle mahdollisuuden kuvailla ja kertoa laajemmin omista kokemuksistaan työssään. Teemahaastattelun käyttö antoi myös tutkijalle mahdollisuuden tarttua keskustelun aikana esiin nousseisiin mielenkiintoisiin näkökohtiin.

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen yleisiä taustoja ja esitellään tutkimuksen avaintermit ja tutkimuskysymykset, sekä tuodaan esille lyhyesti tutkimusaineistoa ja –menetelmiä koskevaa tietoa. Toisessa luvussa syvennetään tutkimuksen avainkäsitteitä pureutumalla lähemmin niiden taustoihin ja merkityksiin, sekä esitellään tutkimuksen viitekehyksenä toimiva japanilainen hiljaisen tiedon-malli. Kolmannessa luvussa esitellään tutkielman empiirisen osan suorittaminen. Aluksi perustellaan haastattelun käyttö

tutkimusmetodina, sekä kuinka haastattelut, aineiston käsittely ja analyysi toteutettiin. Lopuksi pohditaan tutkimusaineiston luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Aluksi pohditaan tiedon kulkua suoramarkkinointiryhmien omien seinien sisäpuolella. Tämän jälkeen suunnataan katse itse rekrytointiin, konsultin ja kandidaattien väliseen tiedonsiirtoon. Lopulta huomio kiinnitetään konsultin ja tämän asiakasorganisaation väliseen tiedonsiirtoon ja kuvataan prosessi Nonakan ja Takeuchin luomassa SECI-mallissa. Viides ja viimeinen kappale sisältää yhteenvedon tutkielman tuloksista.



## 2 HILJAINEN TIETO JA SUORAHAKU

Tässä kappaleessa johdatetaan lukija tiedon filosofiseen ulottuvuuteen, sekä syvennetään hiljaisen tiedon ja suorahaun merkityksiä. Lisäksi tutustutaan Nonakan ja Takeuchin SECI-malliin, joka toimii tässä tutkielmassa suorahakuprosessin onnistumisen tiedollisen ulottuvuuden pohjamallina.

### 2.1 Tietokäsitys

Lännen filosofiassa on vahva epistemologinen suuntaus, karteesilainen dualismi, joka erottaa subjektin eli tekijän objektista eli tekemisen kohteesta. Sen ajatusmaailmalle on tyypillistä vahva totuuden etsintä ja kyseenalaistaminen, sekä tiedon tutkiminen. Länsimainen epistemologia voidaan jakaa kahteen pääryhmään, rationalismiin ja empirismiin. Rationalismin mukaan todellista tietoa ei voida aistein havaita, vaan se on pääteltävä ja perusteltava järjellä. Matematiikka on klassinen esimerkki rationalismista. Empirismi, jota kokeilulliset tieteet tukevat, uskoo todellisen tiedon olevan aistein havaittavissa, objektiivista, ja kokemukseen perustuvaa. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 20-22.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan länsimainen tiedonluonti pohjaa yksilöiden väliseen eksplisiittisen tiedon jakamiseen. Länsimaalaiset rinnastavat tiedon kokemukseen ja koulutukseen. Nonakan et al. (2000, 5) mukaan uusi tieto muodostuu kolmen tekijän seurauksena. Ensimmäisenä näistä on SECI-prosessi, jolla kuvataan käsitteellisen ja hiljaisen tiedon muuntumista. Toinen tekijä on Ba, eli tiedon luomisen konteksti ja kolmas on tietovarannot.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 58-59) erottelevat tiedon kahteen tyyppiin, tietoon (knowledge) ja informaatioon (information). Informaatio muuttuu tiedoksi ihmisen käsitellessä, tulkitessa ja rinnastaessa sen aiempiin kokemuksiin. Heidän mukaansa tieto, toisin kuin informaatio, perustuu uskomuksiin ja sitoutumiseen ja on näin ollen erityisesti sidoksissa asenteisiin,

näkökulmiin ja aikomuksiin. Sekä informaatio että tieto perustuvat merkitysten olemassaoloon ja ovat näin ollen kontekstisidonnaisia ja suhteellisia. Jos tieto erotetaan kontekstistaan, se muuttuu informaatioksi (Suurla, 2001, 31). Clarken ja Rollon (2001, 207) mukaan informaatiosta tulee tietoa, kun sitä käytetään tekemällä vertailuja, arvioimalla seurauksia, luomalla yhteyksiä ja kun se liitetään dialogiin. Dataan ja informaatioon verrattuna tieto on informaatiota, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvot ja arvostelu. Niiniluoto (1989, 65) sisällyttää tieto-käsitteeseen sekä käsitteellisen tiedon että osaamisen. Osaaminen pitää sisällään taitoja. Taidot ovat tiedon esiaste ja tällöin osaaminen ei edellytä kielellistä ymmärtämistä, vaan tieto opitaan erehdysten, matkimisen ja jäljittelyn kautta.

## 2.2 Hiljainen tieto

”Hiljaisen tiedon käsite on popularisoitunut viime vuosina voimakkaasti. Viranomaisten ja elinkeinoelämän taholla mielenkiinto hiljaisen tiedon hyödyntämiseen on nähtävissä kansallisissa kehittämishankkeissa (vrt. esim. Opetusministeriö: Noste-ohjelma), joissa osatavoitteena on saada suurten ikäluokkien kokemusta talteen ennen heidän siirtymistään eläkkeelle.” (Santanen, 2007, 24)

Hiljainen tieto (tacit knowledge, lat. taceo = 'olla hiljaa') on suomennettu joissain yhteyksissä myös nimellä äänetön, sanaton tai piilevä tieto (Santanen, 2007, 14). Hiljainen tieto käsitteenä viittaa johonkin hiljaiseen, tiedostamattomaan, ihmisen piilossa oleviin tiedollisiin resursseihin. Se liikkuu jokapäiväisessä kommunikaatiossamme ja sen avulla siirrämme tärkeitä viestejä kanssaihmisillemme. Sitä on kätkeytynä ammatti- ja organisaatiokulttuuriin, jossa vaikuttavat ääneen lausumattomat ja kirjoittamattomat käyttäytymisen koodit ja eettiset arvoasetelmat (Järvinen et al. 2000, 73). Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan 95 % asiantuntijaorganisaation tiedosta on hiljaisessa muodossa ja vain noin 5 % on dokumentoitua tietoa. Grönroosin (2003, 117–118) mukaan hiljainen tieto on analyttistä tilanteen tarkastelua ja kykyä vetää johtopäätöksiä. Tällainen osaaminen perustuu hänen mukaansa yleensä pitkään

kokemukseen ja sen perusteella kehittyneeseen tilannetajuun. Hallussamme oleva hiljainen tieto siis muuttaa ymmärrystämme ulkopuolelta tulevasta täsmällisestä tiedosta, samoin kuin se vaikuttaa myös omaan täsmällisen tiedon siirtoomme.

Polanyi esitteli 1950-luvulla hiljaisen tiedon käsitteen. Hänen mukaansa ihminen tietää aina enemmän kuin voi sanallisesti kertoa. Polanyiin perusideana on se, ettei aitoa keksimistä voida ohjailta muodollisilla säännöillä. Kaikki tieto on hänen mukaansa samaan aikaan sekä jaettava, julkista, että henkilökohtaista, sillä tietoon vaikuttavat aina tietäjän tunteet ja suhtautumistapa. Kaiken tiedon pohjalla on lopulta hiljainen tieto, jossa jaettu ja käsitteellinen tieto sekoittuvat yksilön kokemuksiin. (Pesonen, 2008, 13.) Vuonna 1990 Ikujiro Nonaka julkaisi käytännön tutkimuksensa hiljaisen tiedon hyödyistä ja käytöstä Japanissa, mistä tutkimus levisi uudelleen länteen Nonakan ja Takeuchin välityksellä vuonna 1995. He havaitsivat hiljaisen tiedon merkityksen tutkiessaan ammattitaidon siirtoa ja innovaatioiden syntyä japanilaisissa yrityksissä. Karppisen (2006, 49-50) mukaan konsepti ja käytännöt eri konteksteissa Japanin ja lännen välillä ovat erilaiset, mikä johtuu käsitteen erilaisesta kääntötavasta ja erilaisista maailmankatsomuksista.

Nonaka ja Takeuchi korostavat hiljaisen tiedon kumpuavan vaikeasti käsiteltävistä kokonaisuuksista, kuten arvoista, tunteista ja kokemuksista, mutta uskovat sen käsitteellistämisen mahdollisuuksiin ja mielekkyyteen. Hiljainen tieto saa Nonakan ja Takeuchin teoriassa kaksi pääulottuvuutta, *kognitiivinen* ja *tekninen* (know-how) ulottuvuus. Kognitiivisen tason johdattelemana vastaanotamme asiat sellaisina kuin oletamme niiden olevan. Se rakentuu uskomuksista ja näkemyksistä, malleista ja havainnoista, jotka auttavat määrittämään olemassa olevaa, ympäröivää maailmaa sekä tulevaisuuden visioita. Hiljaisen tiedon kognitiivisen ulottuvuuden on kuvattu refleктоivan yhtäältä mielikuvaamme todellisuudesta (image of the reality: what is), toisaalta visiotamme tulevaisuudesta (vision for the future: what ought to be). Kognitiivisen tason hiljainen tieto on syvälle juurtunutta, minkä vuoksi sen viestit otetaan useimmiten vastaan itsestäänselvyyksinä. Hiljaisen tiedon tekninen taso käsittää puolestaan osaamiseen ja tietotaitoon liittyviä elementtejä ja muodostaa näin

ollen asiantuntijuuden näkyvän osan. Tieto on dynaamista, koska sitä luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten ja organisaation välillä. Toisaalta tieto on myös relaationaalista, jolloin totuus on katsojan silmissä. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 8, 59-61.) Jonkin asian hyvin osaaminen, ammattitaito, automatisoituu ja siirtyy tekijän ei-tietoiseen ohjaukseen. Valtaosa huippuosaamisesta onkin juuri tällaista hiljaista tietoa. Arvioiden mukaan laajan työkokemuksen omaavien ihmisten osaamisesta noin 80% on hiljaista tietoa. (Koivula, 2008, 5). Rutiineita voidaan myös pitää osana organisaation hiljaista tietoa, sillä ne kehittyvät ajan mittaan läheisessä kanssakäymisessä (Karppinen, 2006, 90).

Polanyi (1966) puolestaan jakaa hiljaisen tiedon kolmeen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on *hiljainen* tiedon taso. Se on se osa tiedosta, jota ei osata kuvata kielellisesti, vaan joka on puhtaasti raaka-aineen tasolla olevaa jäsentymätöntä tietomassaa. Toinen on *artikuloimaton* taso, jota osataan kuvata kielellisesti vain kun siihen kohdennetaan erityistä huomiota. Muutoin se on itsestään tapahtuvaa hiljaista tietoa. Tiedot saattavat olla jo valmiiksi järjestyneinä selkeinä mielikuvina ja ajatuksina, jotka ovat lähes valmiita muunnettaviksi puheen tai kirjoitetun tiedon muotoon. Kolmas hiljaisen tiedon taso Polanyin mukaan on *artikuloitavissa oleva* tieto ja tieto, josta osataan puhua.

## **2.3 Suorahaku**

### ***2.3.1 Suorahaun käsite***

Suorahaussa konsultti ottaa yhteyttä asiakastoimeksiannon mukaisiin potentiaalisiin rekrytoitaviin. Näistä tarjotaan yleensä kahdesta neljään parhaiten soveltuvaa kandidaattia asiakkaalle, joka tekee lopullisen päätöksen. Suorahakua käytetään erityisesti vaativissa henkilöstövalintatilanteissa, kuten ylimmän johdon, keskijohdon, sekä asiantuntijoiden valintoihin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. (www.kookas.fi.)

”Lähtökohtana suorahaussa on räätälöidä jokainen rekrytointitoimeksianto mahdollisimman tarkasti asiakkaan tarpeiden mukaan. Läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa sekä asiakasorganisaation liiketoiminnan ymmärtäminen luovat hyvät edellytykset pätevimpien sekä ennen kaikkea sopivimpien henkilöiden löytämiselle haettavaan tehtävään. Kattavalla toimiala- ja yritystutkimuksella, sekä laajan kontaktiverkoston avulla on mahdollista tavoittaa pätevimät profiilin mukaiset ehdokkaat, joille näin annetaan mahdollisuus osallistua hakuprosessiin.” (www.kookas.fi.)

### ***2.3.2 Rekrytoinnin ulkoistaminen***

Ulkopuolisen toimiston käyttöä rekrytoinnissa voidaan perustella sillä, että ulkopuolinen arvioitsija tuo tervettä laajakatseisuutta valintaprosessiin, koska hän havainnoi yrityksen kulttuuria tasapuolisemmin kuin yrityksen oma työntekijä (Niemelä, 1999). Lisäksi konsultilla on alan markkinatietoutta erilaisten medioiden ja tiedonhakukanavien käytöstä. Hän tuntee myös ehdokkaiden yleisen tason, palkkahaarukan, sekä koko suorahakuprosessin logiikan. (Wilson, 2002.)

Merikallio kirjoittaa City-lehdessä (3/2006): ”Internetissä toimii tänä päivänä lukuisia urakehityspalveluja ja perinteisten rekrytointisivustojen ohella tarjolla on monenlaisia verkostoitumistyökaluja. Yksi esimerkki on linkedin.com, joka lupaa “viisi miljoonaa kontaktia viidessä minuutissa”. Passivisten CV-pankkien aikakausi on siis ohi ja sekä rekrytointikonsultilla, että työnhakijalla on nyt aiempaa kirjavampi valikoima kanavia, joissa osaja löytää osaamistaan vastaavan työn... Moni jättää tietonsa verkkopalveluun, vaikkei aktiivisesti töitä etsikään. Nuoret aikuiset haluavat olla löydettävissä.”

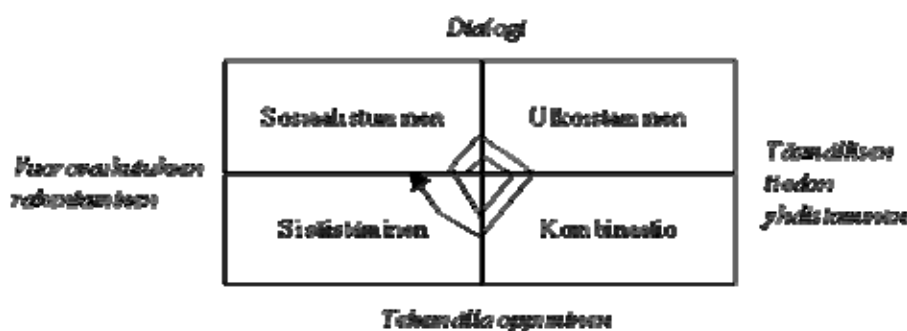
## 2.4 Nonakan ja Takeuchin tietoteoria

Nonaka ja Takeuchi esittävät kirjassaan *The Knowledge Creating Company* (1995) uuden, länsimaisesta ajattelusta poikkeavan tietoteorian. Teoria painottaa hiljaisen tiedon muokkausta ja organisaatiota tiedon luojana. Nonaka ja Takeuchi tuovat mallissaan tiedon rakentamisen prosessin Polanyin mallia käytännöllisemmälle tasolle. Hiljaisen ja täsmällisen tiedon muunnokset muodostavat teorian ytimen, neljä tiedon muunnosta. Hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon muunnoksessa, *sosiaalistumisessa* tai sympatisoidussa tiedossa, kokemuksia jaetaan yksilöiden kesken. Tässä vaiheessa etenkin tunteilla on merkittävä asema. Hiljaisesta täsmälliseen tietoon muunnoksessa, *ulkoistamisessa* tai konseptuaalisessa tiedossa, sisäiset mallit ja kokemukset muutetaan sanoiksi tai tekstiksi. *Kombinaatiossa* täsmällinen tieto muuntuu takaisin täsmälliseksi tai systeemiseksi tiedoksi ja *sisäistämisessä* täsmällinen tieto muuntuu hiljaiseksi tai operationaaliseksi tiedoksi esimerkiksi tekemällä oppimisella. (Virrantaus, 1998, 4.)

### 2.4.1 SECI-malli

Tietospiraali eli SECI-malli kuvaa tiedon neljän muunnoksen jatkuvuutta syklinä (kuva 1). Se saa yleensä alkunsa sosiaalistumisesta. Tästä jatketaan ulkoistamisen, kombinaation ja sisäistämisen kautta uuteen sykliin. Sosiaalistumisessa on kyse tunteista (feelings), ulkoistamisessa intuitiosta (intuition), kombinaatiossa ajattelusta (thinking) ja sisäistämisessä tuntemuksista (sensation) (Virrantaus, 1998, 4; Karppinen, 2006, 73). Sosiaalistuminen ja sisäistäminen tapahtuvat pääosin nonverbaalin kommunikaation kautta. Niihin sisältyviä tiedollisia elementtejä ovat data ja informaatio. Ulkoistamisessa ja kombinaatiossa painottuu verbaali kommunikaatio, jonka elementtejä ovat viisaus ja älykkyys. (Karppinen, 2006, 89; Pesonen, 2008, 19.) Tietospiraalia ajaa eteenpäin organisaation halu saavuttaa tavoitteensa. Sen on tarjottava riittävä itsenäisyys ja mahdollistavat olosuhteet prosessin tukemiseksi. Organisaatiossa on oltava vaihtelua ja luovaa kaaosta, jotka lisäävät organisaation ja sen

ympäristön vuorovaikutteisuutta. Informaation toisteisuus mahdollistaa organisaation eri osien toimivan yhteistyön, kun yksilötason erilaisuus taas auttaa organisaatiota toimimaan erilaisissa olosuhteissa. (Virrantaus, 1998, 4.)



Kuva 1. SECI-malli

(Mukailtu lähteestä: Nonaka & Takeuchi, 1995, 71)

Tietospiraalin ensimmäinen vaihe, **sosiaalistuminen**, on yhteydessä ryhmäprosesseihin ja organisaatiokulttuuriin. Sosiaalistumisen vaiheessa ihmiset jakavat kokemuksia, jolloin hiljaista tietoa, kuten henkisiä malleja ja teknistä osaamista, alkaa syntyä. Kokemus on tämän vaiheen kulmakivi, sillä vain sen avulla henkilöt voivat ymmärtää ja samaistua toisiinsa. Käytännössä sosiaalistumista tapahtuu esimerkiksi uuden henkilön tullessa organisaatioon, kun tämä alkaa havainnoimaan ja matkimaan työyhteisön toimintatapoja (Koivula, 2008, 7). Koska hiljaista tietoa on vaikea siirtää sanoin, se yleensä välittyy pääasiassa yksilöiden tunteiden ja niiden jakamisen välityksellä. Yhteistyöfoorumina voivat toimia tiimit, esiselvitys- tai projektiryhmät. (Salmela, 2008, 2.) Tärkeää tässä vaiheessa on saada luotua yksilöiden välistä luottamusta. Lisäksi tavoitteiden tulisi hahmottua, joko johtajan välityksellä tai ryhmän sisällä, riippuen ryhmän itseohjautuvuuden tasosta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 85.)

Toisessa vaiheessa, **ulkoistamisessa**, sosiaalistumisesta syntynyt hiljainen tieto käännetään täsmälliseksi artikuloimalla ja käsitteellistämällä. Tämä on tiedon muodostuksen avainvaihe.

Edellisessä vaiheessa syntynyt hiljainen tieto pyritään nyt siis artikuloimaan ryhmän kesken. Tässä vaiheessa käytetään yleensä paljon metaforia ja analogioita, kuvainnollistavaa kieltä. Ymmärrys tiedosta muokataan kollektiivisesti ryhmän kesken, jokaisen jäsenen käydessä läpi perin pohjaisen ajatusprosessin. Autonomia auttaa ryhmän jäseniä ajattelemaan vapaammin, jolloin erilaiset näkökulmat tulevat vahvemmin esiin. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 85-86.) Tässä vaiheessa ilmaistut käsitteet voivat kuitenkin vielä jäädä puuttellisiksi tai ristiritaisiksi (Koivula, 2008, 8).

Kombinaatio eli **yhdistämisvaiheessa**, uusi käsitteellinen tieto yhdistetään vanhaan, jo olemassaolevaan tietoon. Näistä muodostuu uusia tietorakenteita, kuten toimintamalleja ja yritysarvoja. Yhdistämisvaihe liittyy eksplisiittisten tietovirtojen prosessointiin ja järjestelemiseen. Käytännössä yhdistämisvaihe sisältää kolme vaihetta. Ensin käsitteellinen tieto kerätään organisaation sisä- tai ulkopuolelta ja yhdistellään dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskustelujen tai tietokoneverkkojen välityksellä. Olemassa olevan tiedon muokkaamisella, lajittelemisella, lisäämisellä, yhdistelemisellä ja luokittelemalla voidaan muodostaa uutta tietoa. Uusien yhdistelmien tuottamista voidaan edistää luovalla tietoverkkojen ja tietokantojen käyttämisellä. Toiseksi uusi käsitteellinen tieto levitetään organisaation jäsenille esityksien, kokouksien, tietojärjestelmien tai tietokantojen välityksellä. Kolmanneksi käsitteellinen tieto käsitellään tai prosessoidaan käytettävään muotoon. Tässä vaiheessa kukin organisaation osa kehittää omaa vastuualuettaan tiiviissä yhteistyössä muiden osien kanssa uuden suuntauksen mukaisesti. (Nonaka et al. 2001, 16–17; Nonaka & Takeuchi 1995, 67; Suurla 2001, 42–43; Järvinen et al. 2000, 149.)

**Sisäistäminen**, spiraalin viimeinen vaihe, on liitoksissa organisaation oppimiseen. Oppimisella tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan (Sydänmaanlakka 2001, 30). Aikaisemmissa vaiheissa syntynyt tietovaranto muutetaan nyt käytäntöön parannetuiksi toimintatavoiksi ja muiksi arvokkaiksi resursseiksi. Käytännössä sisäistämisvaihe käsittää kaksi ulottuvuutta. Ensin käsitteellinen tieto on ankkuroitava osaksi



päivittäistä toimintaa ja rutiineja vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Toiseksi havaittavaa tietoa voidaan jakaa simulaatioiden ja kokeiden avulla, jolloin tekemällä oppiminen voi aktivoitua. (Nonaka et al. 2001, 17.) Koska sisäistämisvaihe on pitkälti tekemällä oppimista, uusi tieto, esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, olisi hyvä kirjata dokumenteiksi tai ilmaista sanallisesti yleisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja tiedon sisäistettävyyden parantamiseksi, sekä mahdollisen uuden tiedonluontiprosessin käynnistämiseksi. Uusi tieto levitetään ja jaetaan organisaation muille osille ja jopa ulkopuolisille instansseille, kuten asiakkaille, yhteistyö-yrityksille ja yliopistoille. Uusi tieto rutinoidaan ja automatisoidaan uusiksi parannetuiksi toiminnoiksi ja käytännöiksi. Tiedon luonti ei kuitenkaan lopu tähän, vaan se on tosiasiaa loputon prosessi, joka päivittää itseään jatkuvasti. Rakennettu arkkityyppi voi luoda uuden tiedonluomisprosessiketjun laajentuen horisontaalisesti ja vertikaalisesti organisaatioon, esimerkiksi sateenvarjokonseptien muodossa. Yrityksen tiedonluomisprosessi voi sysätä käyntiin uusia tiedonluomisprosesseja myös sen sidosryhmissä. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 88-89; Salmela, 2008, 3.)

Pohjimmiltaan Nonakan ja Takeuchin malli pyrkii havainnollistamaan, miten tietoa luova organisaatio ei koskaan toimi suljetussa, vaan avoimessa systeemissä, jossa tieto on jatkuvassa yhteydessä ympäristönsä kanssa. Olennaista on myös osoittaa se, miten hiljaisen ja täsmällisen tiedon yhdistymisestä syntyy aidosti uutta tietoa ja tuloksia parantavia uusia toimintatapoja, kun täsmällisen tiedon soveltaminen täsmälliseen tietoon ei periaatteessa tuo mukanaan mitään uutta ja innovatiivista (Nonaka & Takeuchi, 1995, 70).

### **2.4.2 Ba**

Tiedon luomisprosessiin olennaisesti kytkeytyvä elementti on ba eli yhteinen konteksti, jossa osapuolet ovat keskenään vuorovaikutuksessa. SECI-prosessissa muodostettu uusi tieto sitoutuu prosessin aikana osaksi ba:ta. Lisäksi SECI-vaiheita voidaan kasvattaa ja tukea suunnittelemalla niille sopiva ba. Ba voi viitata siihen informaation tulkittamiseen aikaan,

tilaan tai paikkaan, jossa siitä tulee tietoa. Ba on muuttuva ja se voi syntyä ja kadota nopeasti. Ba voi olla fyysinen tila (esim. toimisto), virtuaalinen tila (esim. sähköposti, videoneuvottelu) tai mielentila (esim. jaetut kokemukset, ideat) tai jokin yhdistelmä näistä. (Nonaka & Konno 1998, 40; Nonaka et al. 2000, 9; Nonaka et al. 2001, 19.)

### 3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä kappale sisältää selvityksen tutkielman empiirisen osan toteutuksesta. Lisäksi tässä kappaleessa perustellaan tutkimusmetodien valintaa ja luotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimusmetodin valinta

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelua käyttäen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassaolevia väittämiä. Aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista kohteena yksilö, jonka henkilökohtaiset kokemukset ovat tutkimuksen ytimessä. Valittua aihetta pyritään siis selittämään ja ymmärtämään yksilön näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara, 2000, 161-165.) Haastattelu osoittautui parhaaksi tutkimusmenetelmäksi sen joustavuuden ja haastateltavien pienen määrän tähden. Haastattelua on perusteltavaa käyttää tiedonkeruumenetelmänä myös siksi, että kyseessä on vähän kartoitettu aihe, minkä takia tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara, 2000, 201). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 75) pitävät haastattelun etuna joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää sanamuotoja. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelija voi tehdä samalla havaintoja siitä, miten asiat sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76).

Teemahaastattelun, eli puolistrukturoidun haastattelun, aikana voitiin selventää vastauksia ja syventää saatuja tietoja teemaan sopivien lisäkysymysten avulla. Tämä tapa antaa haastatellulle enemmän mahdollisuuksia itseilmaisuun. Tavoitteena oli siis välttää liian suoria kysymyksiä, etsien samalla epäsuoria vihjeitä rekrytointiprosessin taustalla vaikuttavasta hiljaisesta viestinnästä. Haastattelutilanne pyrittiin saamaan mahdollisimman luontevaksi, kuin keskustelutilanteeksi, jossa haastateltavat pystyvät vapaasti kertomaan kokemuksistaan. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvin monipuolisesti ja toivat esille monia uusia

näkökulmia ilman, että kysymyksiä jouduttiin merkittävästi toistamaan tai uudelleen muotoilemaan. Haasteena teemahaastattelussa on kysymyksien muotoileminen sellaiseksi, ettei niiden selkiyttämiseksi tarvitse antaa varsinaisia esimerkkejä, vaan tilanteen vaatiessa ne voidaan helposti uudelleen muotoilla. Esimerkit saattavat johdatella vastauksiin, joita ei muuten tulisi. Vaikka kysymykset olikin jo ennalta päätetty, niiden järjestys vaihteli keskustelun suuntien mukaan.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää Helsingissä toimivaa suorahakukonsulttia. Ensimmäinen kontakti haastateltaviin oli tutkimuspyyntö sähköpostin kautta. Jokainen toimisto vastasi hyvin nopeasti pyyntöön ja kaikki vastaukset olivat myöntöviä. Tämän jälkeen haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse ja sovittiin haastatteluajoista. Haastattelut suoritettiin vuoden 2009 tammi-helmikuun aikana. Kaikki haastattelukysymykset perustuvat työn teoriaosuudessa esiintyneisiin käsitteisiin, koskien tiedon hankintaa, suorahakuprosessia ja konsultin roolia siinä tiedon muokkaajana ja siirtäjänä. Noin puolen tunnin pituiset haastattelut suoritettiin kohdeorganisaatioiden tiloissa.

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

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja purettiin nauhalta heti haastattelupäivänä. Empiirinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata aineiston sisältöä sanallisesti ja mahdollisimman selkeästi (Eskola & Suoranta 1998, 138). Siinä valitaan raportoitavaksi vain tutkimuksen kiinnostuksen kohde (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94). Haastattelurunko perustuu tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin ja teemoihin, eli haastateltavan henkilökohtaisiin näkemyksiin suorahakuprosessista ja siinä liikkuvasta tiedosta, sekä sen kanavista. Tutkimuksessa ei etsitä todennäköisyyksiä, vaan yhtenäistä tulkintaa tiedonluontimallin pohjalta (Alasuutari, 1994, 28-29).

Haastattelut kuunneltiin nauhalta, jonka jälkeen niitä vertailtiin toisiinsa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta kaikkien konsulttiyrityksien noudattavan pääpiirteittäin samaa työskentelykaavaa, joka vastaa myös melko tarkasti yritysten Internet-sivuillaan julkilausumaa toimintamallia. Henkilökohtaisten näkökulmien ja suhtautumistapojen kirjo on kuitenkin runsas. Tekemällä analyysia ja vertailemalla näitä näkökulmia, toistuvia teemoja ja haastattelujen aikana esiinnousseita uusia tietoja luodaan tutkimuksen teorian ja empirian vastakkainasettelu.

Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden identiteetti pidetään tässä tutkimuksessa salassa. Haastateltujen henkilöllisyyden tai heidän edustamiensa yritysten paljastaminen ei tuo tutkimukseen mitään lisäarvoa. Lisäksi anonymiteetti helpottaa haastateltavien avautumista haastatteluissa.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabiliteettia, paransin etsimällä haastateltavat Suomen Suorahakuyritysten Yhdistyksen kotisivuilta. Tämä on hyvä ja luotettava kanava etsiä alan ammattilaisia, sillä se valvoo jäsentensä pätevyyttä ja toimintatapoja, mikä puolestaan koettiin riittävänä takeena haastateltavien ammattitaidosta ja alan osaamisesta. Kaikki haastateltavat ovat alansa ammattilaisia ja ovat toimineet uransa aikana mukana monissa suorahakuprosesseissa.

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia, sillä se ei ohjaa haastateltavia vastaamaan tietyllä tavoin kysymyksiin, vaan antaa tilaa aiheeseen sopivalla tavalla omalle tulkinnalle ja ajatuksille. Haastatteluja suoritettaessa oli kuitenkin otettava huomioon, että haastateltavien voidaan olettaa valikoineen kertomaansa sen mukaisesti, mitä he pitävät itsensä ja organisaationsa näkökulmasta hyväksyttävänä tietona. Tätä ongelmaa pyrittiin lieventämään sillä, että haastateltavilta tiedusteltiin vain positiivisiksi tulkittuja

asioita. Tutkimuskysymykset oli siis muotoiltu positiivisessa hengessä valiten sanamuodot niin, etteivät ne sisällä mitään huonoja tuntemuksia nostattavia sivumerkityksiä tai vihjauksia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjattiin ylös haastattelupäivänä haastattelun tunnelman ja tietojen mahdollisimman tuoreena säilyttämisen vuoksi.

## **4. HILJAISEN TIEDON SIIRTYMINEN SUORAHAKUPROSESSISSA**

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Tulokset yhdistetään valittuihin teoreettisiin luokituksiin ja analysoidaan niitä tämän teorian valossa.

### **4.1 Tutkimuksen taustatiedot**

Haastattelut suoritettiin neljässä eri suorahakuyrityksessä. Kussakin niistä toimii 2-4 konsulttia avustajineen. Kolmella näistä yrityksistä on laajat ulkomaiset yhteydet, joko ulkomaisen omistuksen tai kansainväliseen suorahakutoimistoketjuun kuulumisen tähden. Hierarkiarakenne suorahakuyrityksissä on melko tasainen. Varsinaista johtaja-alainen asetelmaa ei näissä organisaatioissa ole, sillä kukin prosessiin osallistuva on oman tehtävänsä asiantuntija. Vaikka hierarkiset tasot ovat hyvin matalat, ei hakuprosessiin erään haastatellun mukaan mahdu useampaa henkilöä samaa tehtävää hoitamaan. Asiakas- ja ehdokaskontaktoinnissa on oltava vain yksi henkilö vastuuasemassa, jotta yhtenäinen kuva säilyisi. Konsultin apuna toimii yleensä ns. research-tiimi, johon kuuluu konsultin lisäksi yksi tai kaksi avustajaa taustatietojen selvittäjinä. Näin ollen tieto liikkuu eri kokoisissa piireissä kunkin osallisen pelatessa omaa rooliaan organisaation sisällä ja sen ympäristön sidosryhmissä.

### **4.2 Tiedon välittyminen konsulttiyhteisössä**

Konsulttiyhteisön tiedon jako henkilöiden välillä on pääosin eksplisiittistä esitietojen keräämistä ja mahdollisista ehdokkaista keskustelua. Hiljainen tieto liittyy vahvemmin juuri yhteisöllisyyteen, organisaation luomiin pysyvämpiin elementteihin, kuten tiedonjaon kanaviin ja tilanteisiin. Kuronen et al. (2007) jakaa hiljaisen tiedon välittymisen kolmeen reunaehtoon: organisatorisiin, tilanne ja sosiaalisiin tekijöihin. *Organisatorisiin tekijöihin*

kuuluu asiantuntijoiden tunnistaminen, koulutus ja riittävän ajan takaaminen hiljaisen tiedon välittymiselle. Hiljaisen tiedon säilyminen organisaatiossa merkitsee sitä, että sillä on mahdollisimman paljon laadukasta kokemusta ja ammattitaitoa, eli asiantuntijoiden hiljainen tieto on syvällistä ja laaja-alaista. Tällöin organisaation hiljainen tieto ja asiantuntijuus ei ole liian sidottua yksittäisiin henkilöihin. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna hiljainen tieto ilmenee siinä, miten organisaatiossa tehdään valintoja ja päätöksiä. Se muokkaa organisaation jäsenten yhteistä työyhteisöllistä olemusta ja käyttäytymistä. Tällä tarkoitetaan yhteisiä arvoja ja oletuksia siitä, miten toimitaan erilaisissa tilanteissa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 46.) Bonusjärjestelmiä voidaan pitää organisatorisen tiedonkulun esteinä. Tällaiset järjestelmät voivat johtaa tietojen salaamiseen ja yhteistyön kärsimiseen organisaation sisällä, kuten eräs haastatteluun osallistunut suorahakukonsultti kokemuksestaan kertoi. Organisaation osuus tiedon siirtoon on suorahakuyritysten tapauksessa melko toimijasidonnaista, sillä organisaatiot ovat hyvin pieniä. Kukin konsultti toimii oman työryhmänsä kanssa ja toimintaan vaikuttavat monet tekijät. Haastatteluissa kävi ilmi, että toiset konsultit näkevät organisaation julkilausutut toiminta-askleet pikemminkin toiminnan suurina suuntaviivoina. Nämä konsultit uskoivat todellisten toimintatapojen variaation oman organisaationsa sisällä sitoutuvan merkittävästi toimijaan eli organisatorisen hiljaisen tiedon olevan hyvin henkilösidonnaista ja täten muuttuvan ajan myötä. Toiset olivat sitä mieltä, että kukin organisaation jäsenistä noudattaa organisaation toimintamallia hyvin samankaltaisesti. Tällöin organisaation asiantuntemus ja hiljainen tieto voidaan nähdä sen pysyvänä ja hitaasti muuttuvana voimavarana. Variaatiota saattaa tässä tapauksessa aiheuttaa vain asiakkaan tarpeet.

*Tilannetekijöillä* tarkoitetaan tilanteita, joissa hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu, ja jotka vaikuttavat sen säilyttämiseen. Nonaka käyttää tilannetekijöistä edellä esitellyn tavoin nimitystä Ba. Epäviralliset ”kahvitaukokeskustelut” ovat merkittäviä hiljaisen tiedon siirron kanavia. Paitsi julkilausuttuja ajatuksia ja mielipiteitä, tässä foorumissa liikkuu konsulttifirman olennaisin mahdollisuus oppia ja kehittyä. Oppimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä paitsi informaatiovirtojen siirtymistä, myös työyhteisön oman dynamiikan



paranemista kun työtoverit siirtävät ja mukauttavat rivien välissä liikkuvaa hiljaista tietoa. Tämä tiedostamaton ryhmäprosessi johtaa toimintatapojen kehittymiseen ja paranemiseen, organisaation älyllisen pääoman kasvuun. Kurosen et al. (2007, 50) mukaan hiljaisen tiedon tietoinen huomioiminen tavoitteenasetannassa auttaa myös sen hyväksikäytössä.

*Sosiaalisilla tekijöillä* viitataan vuorovaikutustilanteisiin ja niiden onnistumiseen. Tähän vaikuttavat vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden empaattisuus, kokemukset ja myönteinen asenne käsillä olevaa tilannetta kohtaan. Organisatoriset tekijät edeltävät tilanne ja sosiaalisia tekijöitä. Ilman otollisia organisatorisia olosuhteita, ei tässä tutkielmassa kuvattava tiedonluomisprosessi voi lähteä käyntiin. Polanyin (1966) mukaan merkittävä osa kokemuksen kautta kertyvästä tiedosta ja osaamisesta on hiljaista tietoa. Näin ollen, mitä kokeneempia henkilöitä prosessissa on mukana, sitä enemmän hiljaista tietoa liikkuu prosessissa. Kaikki haastatteleman suorahakukonsultit kertoivat keskustelewansa oman yhteisönsä sisällä toimeksiannoistaan ja jakavansa vinkkejä ja mielipiteitä mahdollisista potentiaalisista kandidaateista kuhunkin positioon. Kaikki konsultit eivät kuitenkaan nähneet näitä keskusteluja kollegoiden kanssa kovin merkittävänä apuna työssään. Kiistatonta kuitenkin on, että yhteisön sisällä käydyt keskustelut paitsi kehittävät organisaation jäsenten tietopohjaa, myös lisäävät heidän ymmärrystä toisiaan kohtaan. Sosiaaliin tilanteisiin liittyvänä laadullisena haasteena eräs haastatteleman konsultti ottaa esille tilanteet, joissa tavatuista ihmisistä tulee ”kavereita”, jolloin heitä on helppoa alkaa priorisoimaan oman subjektiivisen näkemyksen pohjalta. Tästä syystä suorahakukonsultin on pyrittävä pysymään hyvin neutraalina erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, joita ammattiin liittyy hyvin paljon.

### **4.3 Hiljaisen tiedon esiintyminen suorahakuprosessissa**

Santasen (2007, 40) mukaan hiljainen tieto on kaikkein merkityksellisintä itse subjektille, minkä vuoksi sitä tulee lähestyä valitsijoiden oman, hiljaiselle tiedolleen antaman laadullisen

merkityksen kautta. Prosessi oikeanlaisen ehdokkaan löytämiseksi haettavaan tehtävään alkaa suorahakukonsultin taustatyöllä, eli esitietojen selvittämällä ja haastatteluilla.

#### **4.3.1 Esitiedot**

Henkilöstövalintoja tarkastelevissa tutkimuksissa hakijasta muodostunut esitieto on havaittu hyvin merkitykselliseksi lopullisessa haastattelujen jälkeisessä valintapäätöksessä. Henkilöstövalintoja tarkastelevissa tutkimuksissa hakijasta muodostunut esitieto nähdään lähinnä hakijan negatiivisiin tai positiivisiin arvioihin nojautuvana. Toisin sanoen tutkimus on keskittynyt usein siihen, valitaanko etukäteen parhaaksi arvioitu hakija lopulta myös itse tehtävään. Tällöin esitiedossa korostuvat hakijan koulutus ja työkokemus. Siinä missä kokemukset muista haastatelluista työnhakijoista näyttivät toimivan negatioiden kautta, hakijan työnhakupaperit toimivat positiivista näkemystä vahvistavasti. (Cable & Gilovich, 1998.)

Esitiedot edustavat pääosin valintaprosessin eksplisiittistä puolta ja muokkaavat haastattelijan ennakkokäsitystä hakijasta hyvin voimakkaasti. Haastatteluissa nousi esille olennaisina esitietoina CV:stä saatavat tiedot kandidaatin työkokemuksesta ja ennen kaikkea työsuhteiden pituudet. Tämä on eksplisiittistä tietoa, taustatietoa, joka kertoo henkilön hiljaisesta tiedosta liittyen tämän taitojen ja kokemuksen rakentumiseen. Tässä vaiheessa alkaa siis konsultin ymmärtämys kandidaatin motiiveja ja toimintatapoja kohtaan. Samalla voidaan peilata kandidaatin kokemuksia tämän mahdollisen tulevan tiimin kokemuksiin ja tehdä päätelmiä molemminpuolisen empatian ja ymmärtämyksen olemassaolosta. Santanen (2007, 22) ehdottaa, että kokemus henkilöstön valintatilanteista vahvistaisi kykyä reflektoida omaa tietoa syvällisemmällä tasolla. Esitietojen ja aiemman rekrytointikokemusten perusteella haastattelijalle muodostuu ennakkokäsityksiä hakijasta, joihin puolestaan vaikuttaa merkittävästi haastattelijan oma näkemys ja ymmärtämys haettavan henkilön persoonallisuudesta ja osaamisesta, sekä avoimen tehtävän luonteesta. Aikaisemmat

kokemukset työnhakijoista ovat hiljaisen tiedon pysyvämpää ulottuvuutta, kun tapauskohtaiset esitiedot ja visio avoimeen tehtävään soveltuvasta henkilöstä ovat Nonakan ja Takeuchin (1995) sanoin mielikuva todellisuudesta.

Eräs haastattelemistani konsulteista toi esille esitietoihin perustuvan ongelman suomalaisissa työnimikkeissä:

”Suomalaiset on hirvittävän tittelikipeitä. Jos sä vertaat suomalaisia ja ruotsalaisia, niin kaikki on chefer Ruotsissa, kaikki on director tai vice president Suomessa. Ne tekee ihan samaa hommaa. Ja se tekee sen, että täällä on niinku miljoona vice presidenttia, niin tavallaan se ei kuvaa ollenkaan sun työtä.”

Eksplisiittisen esitiedon ongelmana voidaan siis nähdä sen muokattavuus haluttuun suuntaan. Tällöin sen informatiivisuus kärsii tai katoaa kokonaan. Työnantaja voi muotoilla tarjoamansa tehtävänimikkeen houkuttelevampaan, positiivisempia mielikuvia antavaan muotoon saadakseen enemmän ja parempia hakijoita kyseiseen tehtävään. Tällaiset tapaukset asettavat suoramakukonsultille haasteita, kun tämä joutuu selvittämään, minkälaista osaamista ja kokemusta hienon nimikkeen taakse todellisuudessa kätkeytyy.

Esitietojen merkitystä lopulliseen valintapäätökseen tiedustellessani sain selville, että taustan merkitys informaation lähteenä vaihtelee konsultista riippuen. Esiselvityksen tulee olla haastattelujen perusteella niin perusteellinen, että siitä selvinneistä kandidaateista jokainen on muodollisesti pätevä työhön. Esitietojen korkeaa validiteettia tukevat moninaiset olemassaolevat tietolähteet. Näistä empiirisessä tutkimuksessa mainittiin esimerkiksi matrikkelit ja nimitysuutiset, organisaatioiden omat CV-pankit, Fonectan kaupallinen Pro Finder, sekä erilaiset vapaaehtoiset yhteisöt, kuten Linked In ja Facebook. Myös yliopistot kuuluvat suoramakukonsulttien laajaan suhdeverkostoon. Esitietojen merkitys tiedon lähteenä kasvaa, mitä korkeammasta tehtävästä on kyse, sillä tällöin myös informaatiota on saatavilla enemmän. CV:n ei sinänsä kuitenkaan koeta korreloivan lopullisen kuvan kanssa mitenkään,

sillä CV:n tekotaito nähdään yleisesti hyvänä. Asiakkaiden toivomuksesta suora hakukonsultit tarjoavat myös erilaisia psykologisia soveltuvuusarvioita ja –testejä. Prosessin edetessä esitietoja voidaan myös syventää esimerkiksi pyytämällä kandidaatilta lausunnon antaja.

Kaikki haastatellut suora hakukonsultit kertoivat muistavansa hyvinkin pitkään aiemmissa hakuprosesseissa syystä tai toisesta valitsematta jääneet kandidaatit uuden, saman tyyppisen tehtävän avautuessa. Muuten haastatellut konsultit eivät osanneet nimetä muuta foorumia, missä potentiaaliin ehdokkasiin voisi kasvokkain törmätä. Kiinnostus potentiaaliin kandidaatteihin herää siis pääosin erilaisista tietokantahauista löydetyn tiedon perusteella. Suhdeverkostojen merkitys kandidaattien löytämisessä jakoi mielipiteitä haastatteluisissa kahtia. Toisten mielestä suhdeverkostot ovat jopa olennaisin kanava löytää sopivia ehdokkaita avoimiin tehtäviin, kun toiset eivät pidä näitä millään tavalla olennaisina kanavina. Kaikki haastatellut konsultit kertoivat kuitenkin käyttävänsä suhdeverkostojaan ainakin jossain määrin. Suhdeverkostojen hyväksikäytöllä tarkoitetaan tässä avoimeen hakuun kohdistuvalla alalla toimivalta tuttavalta mahdollisista tehtävään sopivista kandidaateista tiedustelemista. Vinkkipalkkiot tuomittiin haastatteluun osallistuneissa yrityksissä yksinäänisesti.

#### ***4.3.2 Työhaastattelu***

Santasen (2007, 27) mukaan havaitsemisen kautta saatu tieto rakentuu hyödyntämällä aikaisempaa kohteesta sisäistettyä tietoa keruuprosessin aikana. Haastattelutilanteeseen valitusta hakijasta on kirjallisen hakemuksen kautta muodostunut esitieto, jota halutaan syventää henkilökohtaisella tapaamisella, jossa haastattelija kerää hakijasta myös sellaista tietoa, jota hän ei sanoin pysty saavuttamaan. Aktiiviseen tiedonkäsitykseen voidaan liittää ajatus tiedon kohteesta subjektin, eli haastattelijan tuottamana. Vaikka tiedon pääasiallisena kohteena haastattelutilanteessa toimii itse työnhakija, ei hiljaista tietoa itsessään voida pitää tietona suoraan työnhakijasta. Tietoa voidaan luonnehtia haastattelijalle muodostuneeksi haastateltavan inspiroimaksi käsitykseksi. (Santanen, 2007, 10-11.) Työhaastattelu on siis

nähtävä aktiivisena vuorovaikutustilanteena, jossa sanallisen viestinnän ohella myös nonverbaalisella viestinnällä on merkittävä asema (Posthuma et al., 2002). Haastateltavan nonverbaali viestintä, eli hiljainen tieto, muodostaa näin konsultille tietorakenteita haastattelusta, jotka hän linkittää omaamaansa tietoon avoimesta positiosta käyttäen tätä tietoa arviointiperusteena haastateltavan soveltuvuudesta tehtävään ja asiakkaan työyhteisöön.

”Työhaastattelun suosiolle valintamenetelmänä ei näy loppua, mikä todistaa ainakin osaltaan arvioijan hiljaisen tietämyksen puolesta. Ihmisiantuntijan tietämyksen on kuvattu koostuvan sekä alan tosiasioista, jotka ovat tietyssä ammattiyhteisössä yleisesti hyväksytyä tietoa, että heuristisesta tiedosta, joka on kokemuksen ja hyvän arvostelukyvyn tuottamaa (Feigenbaum & McCorduck 1985, 83). Heuristisen tiedon hiljaiselle luonteelle ei ole löydetty ihmistä korvaavia vaihtoehtoja; syntyyhän tietämystä myös epäonnistuneiden kokemusten ja ohjeiden noudattamatta jättämisen välityksellä.” (Santanen, 2007, 32)

Yllätyksellistä tuskin on se, että haastattelua pidettiin myös tutkimukseen osallistuneissa suorahakutoimistoissa lyömättömänä tiedon saavuttamisen kanavana. Jännittävämpiä ovat eri suorahakukonsulttien suhtautumistavat haastattelussa saavutettuun tietoon ja sen merkityksiin. Esitietoja ja erilaisia meriittejä pidettiin pääosin vain on-off-näppäimenä kiinnostuksen heräämiseen ja yhteydenottoon. Esitiedot eivät siis sinällään vielä millään tavalla kerro henkilön sopivuudesta haettavaan tehtävään. Kolme neljästä haastatteluun osallistuneesta pitää mahdollisena kandidaatista erilaisten esitietojen perusteella muodostuneen kuvan muuttumista hyvinkin radikaalisti haastattelun seurauksena.

Grönroosin (2003, 118) mukaan hiljaisen tiedon elementtejä ovat myös inhimilliset ominaisuudet, kuten hienotunteisuus, huumorintaju ja luontainen karisma. Erilaiset luonteenpiirteet nähdään rekrytoinnissa hyveinä. Arvioon vaikuttaa enemmän täytettävän paikan luonne ja työyhteisö. Luonteesta ja kemioista kertova hiljainen tieto on rekrytoinnissa hyvin merkittävää, sillä se määrittelee henkilön soveltuvuutta tiimin jäsenenä. Haasteena persoonallisten ominaisuuksien arvioinnissa on oma subjektiivisuus. Kokemus ja harjaantuneisuus saattavat lieventää omaa henkilökohtaista tulkintaa.

### ***4.3.3 Haastattelutilanne***

Haastattelu antaa suoraan konsultille mahdollisuuden tarkentaa eksplisiittistä, ennalta selville saatua tietoa kandidaatista. Santanen (2007, 27) painottaa tutkimuksessaan haastattelijan roolia ohjaajana hiljaisen tiedon muodostamisen prosessissa. Hänen mukaansa työhaastattelutilanteessa hiljainen tieto näyttäytyy yhtäältä katalysaattorina uuden tiedon etsimisessä, toisaalta itsessään tietona. Hiljaisen tiedon funktio katalysaattorina voidaan ehkä parhaiten todentaa haastatteluosapuolien nonverbaalissa viestinnässä. Mielenkiintoinen kysymys on, voiko haastattelijalla saada enemmän tietoa irti haastateltavasta, mikäli hän keskittyy tiedostaen tutkimaan haastateltavan eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja. Työhaastattelua käsittelevissä tutkimuksissa haastateltavien eleiden ja ilmeiden huomioimisen katsotaan usein vääristävän arviointiprosessin laatua ja luotettavuutta (Judge et al., 2000). Tämä voi johtua esimerkiksi nonverbaalin viestinnän liiallisesta tulkitsemisesta. On vaikeaa vetää rajaa siihen, mikä osa sanattomasta viestinnästä sisältää todellisia merkityksiä ja mikä osa on tulkitsejan subjektiivisiin kokemuksiin sitoutunutta. Nonverbaalit viestit antavat henkilöstä ainutlaatuisia tietoja. Tietoa, jota henkilö ei ehkä itsekään tiedä ja tietoa, jota hän yrittää kätkeä. Toisaalta haastattelutilanne on siinä mielessä kahdensuuntainen, että myös haastateltavalla on mahdollisuus oppia jotain itsestään, mikäli haastattelijalla kykenee havaitsemaan ja muuttamaan eksplisiittiseen muotoon omia havaintojaan, etenkin haastateltavan tiedostamattomasta puolesta.

Tiedostettu sanattoman viestinnän tulkitseminen jakaa haastatellut kahteen kastiin. Haastatteluissa esiintulleita nonverbaalin viestinnän tapoja, joihin kiinnitetään tietoisesti huomiota, ovat muun muassa tapa kätellä, silmiin katsominen, rentoutuneisuus, rauhallisuus ja esiintymistapa. Erityisesti kättely henkilöä kuvaavana tekijänä painottui useammassa haastattelussa. Nonverbaalien viestintäulottuvuuksien merkitykset vaihtelevat haastattelijan mukaan. Tästä syystä vasta haastattelutilanne paljastaa henkilön todellisen sopivuuden haettavaan tiimiin. Kaikki haastatellut myöntävät nonverbaalin viestinnän olennaiseksi osaksi henkilökuvan muodostumista.

Jaben (2001) tutkimusten mukaan haastattelun ensimmäiset viisi minuuttia vaikuttavat voimakkaimmin valintaan. Näin ei välttämättä haastateltujen suorahakukonsulttien mielestä ole. Toiset olivat jotakuinkin samoilla linjoilla, toiset pitivät väitettä hieman kliseisenä. Eräs haastatteluihin osallistunut suorahakukonsultti kertoi, että kahden tunnin haastattelun aikana jotkut henkilöt paljastavat itsestään hyvin paljon, kun toiset taas viestivät itsestään jopa niin niukasti, että joudutaan sopimaan uusi tapaaminen informaation syventämiseksi. Kaikki kertoivat pyrkivänsä tietoisesti välttämään ensivaikutelman liian suurta leimaavuutta. Nurminen (2000, 11-12) esittää hiljaisen tiedon syntyvän paitsi järjen ja eksplisiittisen tiedon, myös ennen kaikkea sisäisen tunteen perusteella. Näin ollen ensivaikutelman olennaista merkitystä lopulliseen kuvaan kandidaatista ei voida sulkea pois. Järjellinen ensivaikutelman vastustaminen ei näet kykene poistamaan haastattelijan sisäistä tunnetta, eli hiljaista tietoa tai intuitiota, merkittävänä luonneprofiilin muodostajana. Erään haastattelun konsultin mukaan kokemus auttaa yleensä näkemään ja tunnistamaan myös niitä puolia, joita ihminen pyrkii haastattelutilanteessa kätkemään. Lisäksi hänen mukaansa arvioimista tärkeämpää on kyetä ennen kaikkea ymmärtämään haastateltavaa. Ymmärrys auttaa käsittämään henkilön motivaatioita ja toimintatapoja. Tutkimuksen mukaan haastattelu muuttaa yleensä kandidaatista saatua kuvaa, myös ensivaikutelmaa.

#### ***4.3.4 Kandidaattien valinta***

Prosessin lopuksi suorahakukonsultti esittelee asiakasyritykselle mielestään sopivimmat hakijat, joista asiakasyrityksen edustaja valitsee omasta näkökulmastaan tehtävään sopivimman. Tässä tilanteessa kukin kandidaatti on ammattitaidollisesti pätevä työhön. Markkasen (1999, 14) mukaan ulkopuolinen näkökulma rekrytointiprosessissa on aina vain avustavassa roolissa, sillä konsultti ei tule tulevaisuudessa valitun henkilön esimiehenä toimimaan. Lopullisen valinnan ratkaisee siis asiakasyrityksen edustajan ja kandidaatin välinen henkilökemia. Joskus käy jopa niin, että toimenkuvaa muokataan kandidaatille

sopivammaksi tai siihen lisätään vastuita paremman henkilön saamiseksi. Ongelmana asiakasyrityksen lopullisessa päätöksenteossa voi olla kaikesta pohjatiedosta huolimatta melko pikaisen ensivaikutelman pohjalta tehty päätös.

”Päätöksentekoprosessissa hiljaisen tiedon merkitys korostuu, sillä tiedon prosessoinnin on usein tapahduttava nopeasti ja päätöksenteko edellyttää muun muassa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon tulkintaa, yhdistämistä ja soveltamista. Hiljaisen tiedon merkitys tulee näkyväksi pyydettyä asiantuntijoita kuvaamaan päätöksentekoaan. Heidän on hyvin vaikeaa kuvata yksityiskohtaisesti esimerkiksi miten päätöksenteko tapahtuu tai miten tilanteessa havaittu tieto sekä heidän aikaisempi tietonsa vaikuttavat päätökseen. Päätöksenteossa prosessoidaan siis runsaasti tietoa, mutta suuri osa siitä on tiedostamatonta, hiljaista tietoa.” (Kuronen et al., 2007, 15.)

#### **4.4 Hiljainen tieto konsultin ja asiakasyrityksen välillä**

Asiakassuhteen muodostuminen näyttää olevan hyvin paljon konsultin aktiivisuuden varassa. Haastatteluissa painottui potentiaalisten asiakkaiden seuraaminen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeys. Suorahaku on melko suhdanneherkkä ala. Tämä tarkoittaa, että laskukaudella asiakashankintaan ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen on satsattava enemmän kuin nousukaudella. Eräs haastateltava kuvasi nousukauden asiakkuuksien seurantaan reaktiiviseksi, kun hänen mukaansa laskukaudella puolestaan tiiviit asiakaskontaktit, tarjouskilpailu ja myynti painottuvat. Omat haasteensa tuo myös asiakasorganisaatioiden henkilöstön vaihtuvuuden jatkuva seuraaminen. Yhteyttä asiakkaisiin pidetään pääsääntöisesti puheluin ja tapaamisin.

Kaikki haastatteluun osallistuneet konsultit kertoivat valtaosan asiakassuhteistaan olevan pitkäaikaisia kumppanuussuhteita, joissa konsultti tuntee asiakasorganisaation esimiehet ja pääosin myös heidän tiiminsä. Joissain tapauksissa jopa pari sataa henkilöä käsittävässä



yrityksessä kaikki työntekijät on rekrytoitu saman suorahakuyrityksen kautta. Tällöin yrityksellä on yhä paremmat lähtökohdat löytää tuohon yritykseen myös persoonaltaan parhaiten soveltuvia henkilöitä. Jos konsultti ei tunne yrityksen henkilöstöä, esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden tai uuden asiakassuhteen vuoksi, pyrkii tämä ennen hakuprosessin aloittamista tutustumaan asiakasyritykseen. Tämä on tärkeää hiljaisen tiedon näkökulmasta, sillä ainoastaan paperilla esitetyt luvut ja faktat eivät vielä kerro organisaation todellisista henkilöstötarpeista ja kipupisteistä. Ongelmallisia tästä näkökulmasta ovat suuret pörssiyritykset, joiden henkilöstön tunteminen on käytännössä mahdotonta. Suorahakuprosessin ollessa käynnissä yhteydenpito konsultin ja asiakkaan välillä on viikottaista ja myös asiakas voi tehdä oman alansa asiantuntijana ehdotuksia potentiaalisista kandidaateista. Asiakas on siis hyvin sitoutunut prosessiin alusta loppuun. Nonaka et al. (2000, 13) pitävät luottamusta, sitoutumista, huolenpitoa ja välittämistä tärkeinä tekijöinä tiedon muodostumisessa. Tässä mielessä hiljainen tieto sitoutuu myös asiakassuhdejohtamiseen. Hiljainen tieto konsultin ja asiakasyrityksen välillä mahdollistaa jo itsessään yhteistyösuhteen syvenemisen, minkä vuoksi se on kummankin kannalta toivottavaa.

Ei vain asiakastyytyväisyyden takaamiseksi, vaan myös oppimisen ja tiedonjaon kannalta konsultin tekemä jälkiseuranta noin vuoden ajan rekrytointiprosessin jälkeen on hyvin tärkeää. Konsulttiyrityksestä riippuen asiakastyytyväisyyden kirjaaminen paperille vaihteli. Joissain yrityksissä näitä tietoja kirjattiin säännöllisesti, toisissa tämä tieto kulki vain suullisesti. Eräs konsultti mainitsi oman tuloksellisuuden mittariksi prosessien läpimenoaikojen kirjaamisen asiakassopimuksesta työsopimukseen ja kandidaattien löytämisestä asiakkaan päätöksentekoon. Kaiken kaikkiaan asiakastyytyväisyyden mittarina voidaan pitää asiakassuhteen säilymistä.

Ennen suorahakuprosessin aloittamista konsultti kartoittaa asiakasyritystä ja sen tarpeita. Haastatteluissa tärkeiksi asiakasyritystä koskeviksi tiedoiksi mainittiin henkilöiden, tiimin, esimiehen, kilpailijoiden, työn prioriteettien ja erityisesti asiakasorganisaation ongelmien tunteminen. Asiakkaan tunteminen on tärkeää, jotta avointa työtä ei ”ylimyytäisi”. Tämä voi

pahimmassa tapauksessa johtaa täysin väärän henkilön pestaamiseen tehtävään, jossa hän itsekään ei viihdy. Realistisen kuvan luominen avoimesta tehtävästä on siis yksi prosessin merkittävimmistä askeleista. Se vaatii kuitenkin hyvin avointa keskustelua konsultin ja asiakasyrityksen välillä, sekä taitoa lukea asiakasyrityksen hiljaista viestintää. Haasteena on myös asiakasyrityksen rehellisyys sekä itselleen, että palkkaamalleen konsultille ja molemminpuolinen luottamus.

Kolme neljästä haastattelusta suorahakukonsultista vahvasti väitteen, että aina ei asiakasyrityskään todellisuudessa täysin tiedä, millaista henkilöä he avoimeen paikkaan ovat hakemassa tai millainen henkilö kykenee aikaansaamaan haluttuja muutoksia. Tähän saattaa vaikuttaa suorahaussa täytettävien paikkojen hierarkisesti korkea luonne ja sen suuri merkityksellisyys yrityksen toiminnan suuntaviivoille. Asiakkaan tarpeet voivat siis olla hiljaisia tarpeita varsinkin, jos käsitteellinen tieto on rajallista eli haettavalta henkilöltä odotetaan esimerkiksi muutosten tekoa organisaatiossa. Muutoksia ja niiden toteuttamista on yleensä melko vaikeaa määritellä etukäteen. Lisäksi niiden toteutus on hyvin vahvasti sidoksissa niitä toteuttavan henkilön kokemuksiin ja osaamiseen, tämän hiljaiseen tietoon. Yleensä vain tavoitetilä on ennalta tunnettu. Haastatteluissa kävi ilmi, että joskus konsultin ja asiakasyrityksen alkuvaiheessa luomat profiilit voivat poiketa hyvinkin radikaalisti toisistaan. Yleensä tämä johtuu siitä, että haettava toimenkuva on todella vaikea tai ettei omaa tilannetta tunneta tarpeeksi hyvin. Olemassa olevia ongelmia esimerkiksi liioitellaan. Toinen haastatteluissa ilmennyt mahdollisuus on se, että asiakas huomaa kesken prosessin tarvitsevansa sittenkin alkuperäisestä profiilista poikkeavaa henkilöä. Tässä tapauksessa prosessi voidaan joutua aloittamaan jopa alusta uusien kandidaattien etsimistä myöten. Työnkuvan määrittäminen on siis konsultin ja asiakasyrityksen yhteisprojekti, joka saattaa kestää läpi koko suorahakuprosessin, kun asiakasyrityksen tarpeet tarkentuvat.

Polanyin (1974, 65) mukaan sitoutumalla yhteisön yhteisiin toimintatapoihin, malleihin ja tapaan ymmärtää asioita henkilöstön valitsijat pääsevät hyödyntämään omaa hiljaista tietoaan osana korkealaatuisempaa tietämystä. Näin mielihaluja ohjaamasta subjektiivisesta tiedosta

voidaan ymmärtää muodostuvan henkilökohtaista tietoa, jonka avulla henkilöstön valitsija voi katsoa tulkinneensa asiakkaansa tilannetta oikealla tavalla. Tämä asettaa kyseenalaiseksi organisaation ulkopuolisen suorahakukonsultin kyvyn tulkita toimeksiantajansa tarpeita oikein. Toimeksiantajaorganisaatioon sitoutumattomalla konsultilla voi tässä tapauksessa olla siis enemmän subjektiivista kuin henkilökohtaista tietoa, mikä voi tehdä hänestä sopimattoman arvioimaan organisaatioon sopivia henkilöitä.

#### **4.5 SECI-prosessin vaiheet suorahakuprosessissa**

SECI-malli on dynaaminen malli, mikä vaikeuttaa sen vaiheiden välillä tehtävää selkeää erottelua. Jotkin suorahakuprosessin tiedon siirron vaiheista putoavat todellisuudessa kahden mallin vaiheen väliin tai sisältävät elementtejä useammasta kuin yhdestä vaiheesta. SECI-mallin avulla tarkastellaan suorahakuprosessin tiedon muodostumista konsultin ja asiakasyrityksen välillä. Prosessin tuloksena syntyy tieto siitä, millainen on asiakkaan tarvitsema henkilö. Lisäksi henkilön löytäminen synnyttää organisaatiossa muutoksia, jotka johtavat toiminnan uudistamiseen.

Asiakasyrityksen tilanteen ja tarpeiden kartoittaminen vastaa suorahakuprosessissa *sosiaalistumisen vaihetta*. Prosessi lähtee käyntiin asiakasyrityksen aloitteesta ja näin ollen myös sen tahdosta antaa avoimesti tarvittavaa tietoa. Vaikka konsultilla ja asiakasyrityksellä olisikin pitkä yhteistyöhistoria, vaatii jokainen uusi toimeksianto perusteellista tilanteen kartoitusta, keskustelua ja kanssakäymistä. Sosiaalistumisprosessi on siis kunkin toimeksiannon yhteydessä laitettava alusta alkaen uudellen käyntiin huolimatta aikaisemmasta yhteistyöstä. Prosessin alussa konsultti tulee työyhteisöön ja ryhmässä keskustellaan sen hetkisestä tilanteesta, sekä siihen liittyvistä tarpeista. Keskustelujen aikana kukin osapuoli tekee uusia havaintoja muiden esittämien näkökulmien tukemana. Sosiaalistumisen vaiheessa hiljainen tieto välittyy kokemusten kautta ja näkökulmien muokkauksessa tapahtuu

organisatorista oppimista. Sosiaalistumisen vaiheessa siirtyvä hiljainen tietämys, tunnetila asiakasorganisaation varsinaisesta tilanteesta, tulee esiin seuraavassa SECI-prosessin vaiheessa sen muokkautuessa eksplisiittiseksi tiedoksi tilannekartoituksen ja profiilin muodossa. Kussakin toimeksiannossa konsultti toimii vahvimman rekrytointikokemuksen omaavana informaatiolähteenä, kun taas asiakasorganisaatiossa toimivat ihmiset laajentavat konsultin tietovarantoja paitsi omalla alan asiantuntemuksellaan, myös muokkaamalla työstettävää tietoa oman yrityskulttuurinsa näkökulman mukaiseksi. Ollessan yhteydessä asiakasyrityksen kanssa, konsultti oppii ajattelemaan asiakkaansa työyhteisön näkökulmasta omaksuen sen ajattelutapaa ja toimintamalleja.

*Ulkoistamisvaiheeseen* siirryttäessä osapuolten näkökulmat alkavat selkiintyä verbaalisesti ilmaistavaan muotoon. Dialogin avulla pohditaan sitä, minkälaisia ongelmia organisaatiossa on ja millaisia ominaisuuksia omaava johtaja voi nämä ongelmat ratkaista. Keskustelua käydään niin konsultin ja asiakasyrityksen välillä, kuin myös asiakasyrityksen ja konsulttitoimiston sisällä. Tässä vaiheessa konsultti luo oman kartoituksensa asiakasyrityksen tilasta ja tarpeista. Joidenkin haastateltujen konsulttien mukaan konsultin kartoitus saattaa erota merkittävästikin asiakkaan antamasta profiilista, toisten mukaan asiakas tuntee yleensä todella hyvin omat tarpeensa. Profiilien eroavaisuuksissa voidaan siis nähdä ristiriitaisuutta sosiaalistumisvaiheessa asiakasyrityksen intentionaalisesti viestimän tiedon ja konsultin prosessoiman hiljaisen tiedon välillä.

Tarpeen määrittämisen jälkeen konsultin ja asiakkaan profiileja aletaan muokkaamaan ja ne yhdistetään. Tässä vaiheessa sekä konsultilla että asiakasyrityksellä on yleensä oma kuvansa tilantesta. Edellä *yhdistämisvaihe* on jaettu kolmeen osaan. Suorahakuprosessissa ensimmäinen vaihe on mahdollisten kandidaattien kartoitus. Kartoituksessa hiljainen ja täsmällinen tieto yhtyvät, kun käydään läpi mahdollisia olemassaolevia kandidaatteja niin tietokantojen, kuin oman työyhteisönkin avustuksella. Haastatteluissa ilmeni monenlaisia keskustelufoorumeja. Osa yrityksistä välittää tietoa asiakastoimeksiannoista kollegojen kesken pääasiassa epävirallisesti jokapäiväisen ”kahvihetkikeskustelun” muodossa. Tällaista

tiedonsiirtoa tapahtuu kaikissa organisaatioissa tiedostaen tai tiedostamatta, sillä se liittyy yleiseen kanssakäymiseen. Toisilla yrityksillä tiedon siirto on organisoidumpaa ja tapahtuu tätä varten järjestetyissä viikottaisissa palaverissa. Oman tiimin sisäisten palaverien lisäksi esille nousivat viikottaiset projektien läpikäyntipalaverit. Nämä ovat areenoja, joissa koko organisaatio siirtää tietoa ryhmässä. Projektien läpikäyntipalaverissa konsulttiorganisaation jäsenten omaama hiljainen ja täsmällinen tieto siirtyvät ja tukevat näin muiden tiimien työskentelyä. Kartoituksen myötä muodostuu uutta tietoa työntekijämarkkinoista, saatavilla olevista työntekijöistä ja niiden määrästä, sekä asiakasorganisaation imagosta mahdollisten työntekijöiden silmissä. Yhdistämisvaiheen toisella portaalla asiakkaalle kerrotaan edellä selville saadut tiedot tämän mahdollisuuksista. Kolmannella portaalla erotellaan mahdolliset kandidaatit ja kenties muokataan toimenkuvaa kartoitetun markkinatilanteen mukaiseksi.

Yhdistämisvaiheen kesto ja problematiikka vaihtelee konsultin ja asiakkaan profiilien erilaisuudesta riippuen. Jos ne ovat hyvin samankaltaiset, prosessi jatkuu sulavasti eteenpäin, mutta jos merkittäviä eroja ilmenee, joudutaan syitä pohtimaan syvällisemmin. Tässä tapauksessa tiedon luonti on taas merkittävässä osassa. Yleisesti voisi sanoa, että suorahakuprosessin tilanteessa kombinaatiovaihe on pitkäkestoisin ja täten myös arvokkain uusien tiedonluontiprosessien käynnistäjänä. Mitä enemmän ristiriitoja ja erilaisuutta konsultin ja asiakasyrityksen näkemysten välillä on asiakasyrityksen tarpeista ja tilanteesta, sitä voimakkaammin alkaa syntyään luovaa kaaosta, mikä pakottaa organisaation kyseenalaistamaan vanhoja toimintamallejaan ja käsityksiään, liikkumaan pois omalta mukavuusalueeltaan. Epävarmuus ja hämmennys pitääkin suorahakuprosessissa nähdä voimavaroina, ei heikkouksina. Olennaista on myös se, että sekä konsultti että asiakasorganisaatio osaavat tunnistaa ja tarttua rohkeasti näihin tiedonluonnin kannalta lyömättömiin tilanteisiin.

*Sisäistämisvaiheessa* asiakas on tavannut kandidaatit, jotka ovat esittäneet tälle omia visioitaan siitä, minne heidän mielestään organisaatiota olisi vietävä. Koska tässä vaiheessa kukin kandidaatti on osaamiseltaan ja ansioiltaan avoimeen tehtävään sopiva, asiakkaan

valinnan ratkaisee ehdokkaan näkemykset, ideat ja persoonallinen sopivuus. Tässä vaiheessa hiljainen tieto tulee taas esiin asiakkaan intuition, tunnetilana, jonka tälle esitellyt ehdokkaat saavat aikaan. Hiljainen tieto, eli kemia asiakasorganisaation haastattelijan ja ehdokkaiden välillä ratkaisee nyt lopullisen valinnan. Sisäistämisvaiheessa suorahakukonsultti voi suorittaa loppukandidaateille myös erilaisia psykologisia soveltuvuustestejä. Valitun henkilön mukanaan tuoma implisiittinen ja eksplisiittinen tieto juurtuu organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. Mitä korkeampaan asemaan henkilö on valittu, sitä enemmän hänen persoonansa ja näkemyksensä rikkovat organisaation vanhoja rakenteita ja tuovat mukanaan luovaa kaaosta, joka leviää läpi organisaation ja sen sidosryhmien. Tämä johtaa organisaation eri tasoilla jälleen uusiin tiedonluontiprosesseihin. Yritykselle henkilöstön vaihtuminen on siis aina tilaisuus kyseenalaistaa ja päivittää vanhoja toimintamalleja.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, missä suorahakuprosessille olennainen hiljainen tieto piilee ja miten se siirtyy prosessin osapuolten välillä. Tutkimuksen johtopäätökset tehdään haastattelujen ja tutkielmassa käytetyn teorian perusteella nojautuen Nonakan ja Takeuchin (1995) luomaan hiljaisen tiedon malliin.

Hiljaisen tiedon tutkiminen on hyvin haasteellista johtuen sen perusolemuksesta. Koska hiljaisen tiedon käsitettä voidaan tutkimuksellisesti lähestyä ainoastaan käsitteellisen tiedon kautta, johtaa se siihen, että tutkimus on tällöin jo sinänsä etäännyttänyt hiljaisesta tiedosta. Lisäksi aiheesta tehtyyn empiiriseen tutkimukseen liittyy varsinaisen tilannenäkökulman puutteellisuus, sillä tutkimus voitiin suorittaa ainoastaan haastattelujen perusteella. Näin ollen suorahakuprosessia koskevat johtopäätökset oli tehtävä pelkästään suorahakukonsulttien kertoman perusteella tutkijan näkemättä itse todellisia tiedon siirron tilanteita. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää haastattelutilanteen arkaluontoisuuden tähden. Haasteellisuutta tutkimukseen toi myös vertailukohtien puuttuminen, sillä samaa aihetta ei ainakaan tutkijan tiedon mukaan ole aiemmin tutkittu.

Eri lähteiden perusteella voidaan tehdä erottelu hiljaisen tiedon sijainnista. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että hiljaista tietoa piilee erikseen sekä organisaatioissa, niiden kulttuurissa ja toimintatavoissa, että yksittäisissä ihmisissä. Tieto yleensä lisääntyy, täsmentyy ja monipuolistuu erilaisten hiljaisten tietojen yhteentörmäyksissä. Oppimista ja tiedon syntyä tapahtuu yksilöiden ja yksilöryhmien kanssakäydessä. Tutkimuksessa on pyritty esittelemään kunkin suorahakuprosessiin osallistuvan tahon keskinäiset sosiaaliset areenat, joilla tieto liikkuu ja syntyy. Tiedon luonnilla on monta tasoa niin organisaation sisällä, kuin sen ulkopuolella asiakkaiden ja sidosryhmien välillä. Yhteistä näille kaikille on kasvokontaktien tärkeys hiljaisen tiedon löytämiseksi ja siirtämiseksi.

Nonakan ja Takeuchin luoma SECI-malli kuvaa pääasiassa suorahakukonsultin ja asiakkaan välistä tiedon luontia ja siirtymistä. Hiljaisen tiedon onnistunut välittyminen johtaa tilanteeseen, jossa suorahakukonsultti luo pitkän ja kestävän asiakassuhteen ja asiakas saa täsmälleen oikeanlaisen osaajan avoimeen työtehtävään. Kommunikaatio ja vastapuolen havainnointi toimivat aina lähtökohtina hiljaisen tiedon siirrossa. Kuten tutkielma osoittaa, asiakastoimeksiannon jälkeen tiedon siirto voi saada erilaisia muotoja riippuen siitä, tarkastellaanko konsultin ja asiakkaan vai konsultin ja kandidaatin välistä kanssakäymistä. Suorahakuprosessissa konsultti toimii tiedon siirron katalysaattorina havainnoiden ja aktiivisesti keräten tietoa niin asiakkaastaan kuin mahdollisista kandidaateista. Konsultti siis toimii tiedon siirtäjänä ja muodostajana osapuolten välillä. Muihin rekrytoinnin muotoihin verrattuna suorahaun perspektiivi on vahvasti kauaskatseinen ja täten tiedon muuntuminen oppimiseksi on toivottavaa ja perusteltua. Tiedon lähteinä toimivat sekä asiakas, joka oppii oman organisaationsa tarpeista ja rakentaa luottamussuhdetta konsulttiin, että kandidaattit, joiden persoona ja osaaminen saattaa omalta osaltaan muokata niin työnkuvaa kuin organisaation tarpeitakin.

Tähän tutkimukseen liittyviä jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla esimerkiksi tiedon siirron kulttuurilliset aspektit. Nonaka ja Takeuchi pohtivat kirjassaan *The Knowledge Creating Company* (1995) länsimaisen ja japanilaisen tiedon siirron ja innovaatioiden synnyn potentiaalia teollisuusalueella hiljaisen tiedon siirtymisen kulttuurillisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa japanilainen kulttuuri omaa enemmän innovaatiopotentiaalia ja luovaa kaaosta juuri kulttuurillisten erityispiirteittensä ansiosta. Tähän tutkielmaan liittyvässä jatkotutkimuksessa voitaisiin siis miettiä, miksi SECI-malli ja hiljaisen tiedon siirto toimivat paremmin aasialaisessa kulttuuriympäristössä ja miten suorahaun prosesseissa voitaisiin hyödyntää Aasian kulttuurille tyypillisiä hiljaisen tiedon liikkumista edistäviä elementtejä. Jatkotutkimusta voitaisiin myös tehdä syventymällä vain tiettyyn tai tiettyihin suorahakuprosessin vaiheisiin.



## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Cable, D. M. & Gilovich, T. 1998. Looked over or Overlooked? Prescreening Decisions and Postinterview Evaluations. *Journal of Applied Psychology* 83 (3), 501–508.
- Clarke, T. & Rollo C. 2001. Corporate Initiatives in Knowledge Management. *Education + Trainig*. Vol 43 (4/5), 206-214.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Feigenbaum, E. & McCorduck, P. 1985. Viides Sukupolvi: Japanin haaste. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika –kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. uud. p. Tampere: Tammerpaino.
- Jabe, M. 2001. Harhat ohjaavat arviointia. *Fakta* 9/01, 50-52.
- Judge, T. A., Higgins, C. A. & Cable, D. M. 2000. The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review* 10 (4), 383–406.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Karppinen, M. 2006. Cultural Patterns of Knowledge Creation, Finns and Japanese as Engineers and Poets. Väitöstutkimus. Helsinki School of Economics.
- Koivula, A. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen pankin sisällä, Case Nordea Pankki Oyj, Valkeakoski. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala N. 2007. Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Espoo: Monikko Oy.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi ja valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY
- Niemelä, R. 1999. Konsultti katsoo kokonaisuutta. *Talouselämä* 3.12.1999.

- Niiniluoto, I. 1989. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "BA": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, vol 40 (3), 40-53.
- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama R. 2001. Emergence "Ba" - A Conceptual Framework for the Continuous and Self-Transcending Process of Knowledge Creation. *Knowledge Emergence, Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. 2000. A Firm as a Knowledge Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, vol 9 (1), 1-20.
- Nurminen, R. 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino.
- Ojala, L. 2000. Oppimisen etu-kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Pesonen, S. 2008. Uuden tiedon muodostuminen hiljaisen ja käsitteellisen tiedon muuntumisen kautta äitiysneuvolan terveydenhoitajan työssä. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja -talouden laitos.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Polanyi, M. 1974. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. 3. painos. Chicago: University of Chicago Press.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. 2002. Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time. *Personnel Psychology* 55(1), 1-81.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Tampere: Tammer-Paino.
- Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus* 27(2), 1-8.
- Santanen, K. 2007. Hiljainen tieto henkilöstön valinnassa - tutkimus työhaastatteluiden arvioinnissa. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

Siivonen, V. & Martikainen, T. 2004. Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Helsinki: Palvelutyönantajat.

Sinko, P. & Vihriälä, V. 2007. Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus: Kokonaisarvio. Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus. Valtionneuvoston kanslian julkaisusarja 5. Helsinki: Valtionneuvoston kanslia. 9–121.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Virrantaus, P. 1998. Nonaka I. & Takeuchi H. The Knowledge Creating Company. Referaatti 10.4.1998.

Wilson, P. 2002. How to play the Recruitment Game. Enterprise. 6/7. 39. 60-64.

### **Internet**

Mashup Ventures Ltd. 2008. Artikkelit – Työ – Työnhaku. (www-dokumentti). <www.kookas.fi>. (Luettu 25.12.2008).

Merikallio, I. 2006. Taistelu talentista. City-lehti. 3/2006, verkkojulkaisu. Etusivu – City-lehti – Työ ja opiskelu – 3/2006. (www-dokumentti). < www.city.fi>. (Luettu 20.12.2008)