



LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Tietojohtaminen

**HILJAISEN TIEDON JA OSAAMISEN JAKAMISEN
PSYKOLOGISET ESTEET JA KANNUSTIMET**

Pro gradu –tutkielman aihe on hyväksytty kauppätieteellisen tiedekunnan osastoneuvostossa 13.04.2010.

Työn tarkastajat: Kirsimarja Blomqvist
Iiro Jussila

Työn ohjaaja: Kirsimarja Blomqvist

Ilkka Marttinen
Kiiskimäenkatu 30
53400 LAPPEENRANTA
Puh. 040 5030 559

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Marttinen, Ilkka
Tutkielman nimi:	Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2010
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 101 sivua, 9 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Prof. Kirsimarja Blomqvist Prof. Iiro Jussila
Hakusanat:	hiljainen tieto, motivaatioteoriat, psykologia, sisäiset ja ulkoiset palkkiot
Keywords:	tacit knowledge, knowledge sharing motivation theories, psychology, intrinsic and extrinsic rewards, intrinsic and extrinsic motivation

Kestävä kilpailuetu perustuu yhä enemmän resurssien, erityisesti tiedon luovaan hyödyntämiseen ja yhdistämiseen muiden resurssien kanssa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen tehokkaan jakamisen avulla on mahdollista rakentaa organisaatiolle pysyvää kilpailukykyä.

Tämän kvalitatiivisin menetelmin suoritetun tutkimuksen päätavoite on selvittää yksilön hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia psykologisia esteitä ja kannustimia. Tavoitteena on myös selvittää tiedon arvoa yksilölle ja löytää keinoja tehostaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista Vakuutusyhtiössä.

Tutkimuksen aineisto perustuu Vakuutusyhtiössä tehtyihin puolistrukturoituihin haastatteluihin. Teoreettinen viitekehys perustuu pääosin Herzbergin kaksifaktoriteoriaan.

ABSTRACT

Author:	Marttinen, Ilkka
Title:	The psychological impediments and rewards of tacit information and expertise sharing
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Knowledge management
Year:	2010
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 101 pages, 9 figures, 2 tables and 2 appendixes
Examiners:	Prof. Kirsimarja Blomqvist Prof. Iiro Jussila
Keywords:	tacit knowledge, knowledge sharing motivation theories, psychology, intrinsic and extrinsic rewards, intrinsic and extrinsic motivation

Sustainable competitive advantage is more and more based on creative exploitation and consolidation of resources, especially information. Effective distribution of tacit information and expertise makes it possible to construct permanent competitiveness for an organization.

The main object of this qualitative research is to determine how an individual's psychological impediments and rewards affect the sharing of tacit information and expertise. The other aim is to clarify the value of information for an individual and to find means how to strengthen the sharing of tacit information and expertise in Insurance Company.

The research material consists of semi-structured interviews with Insurance Company. The theoretical framework is mainly founded on Herzberg's two-factor theory.

ALKUSANAT

Hiljainen tieto – kiehtova sanayhdistelmä. Ensimmäisellä luennolla hiljaisen tiedon motivaatiotekijät alkoivat kiehtoa minua. Osa opiskelijoista valitsee Pro gradu –tutkimuksensa aiheensa, tässä tapauksessa voitaneen sanoa, että aihe valitsi minut.

Aiheen valinnan jälkeen vaikeinta oli aloittaminen ja asiaan tarttuminen, kuten niin usein arkielämässäkin. Uusien ajatusten ja ideoiden löytäminen ja niiden esittäminen järkevässä ja tarkkaan harkitussa muodossa osoitautui vaativammaksi kuin osasin etukäteen kuvitella. Oman vaatimustason ja käytettävissä olevien resurssien järkevä yhdistäminen tuntui haastavalta koko kirjoitusprosessin ajan. Onneksi Kirsimarja palautti minut peruskysymysten äärelle, kiitos hänelle siitä ja hyvästä työni ohjauksesta kirjoitusprosessin aikana.

Aikuisopiskelu on opiskelijalle merkittävä haaste. Opiskelu vaikuttaa välillisesti niin perheeseen, työyhteisöön kuin työnantajaankin. Joskus on saattanut näyttää ja tuntua siltä, että en ole läsnä tai aktiivisesti osallistuva. Hienotunteisesti kaikki ja erityisesti perheeni, on näissä tilanteissa joutanut ja sopeutunut vallitsevaan tilanteeseen, usein omista eduistaan tinkien. Kiitos koko lähipiirilleni.

Osittain tutkimusaiheeseenkin liittyen todettakoon, että ryhmään on mukava kuulua. Tiedon ja osaamisen jakaminen opiskeluryhmässä varsinaisen opiskelun aikana on varmasti auttanut meitä kaikkia opinnoissa. Tiedon jakaminen ei ole ollut keneltäkään pois ja apua tarvittaessa sitä on ollut aina saatavissa. Erilaisista lähtökohdista huolimatta yhteiset tavoitteet veivät asioita eteenpäin tilapäisistä vaikeuksista huolimatta.

Kaikille Pro graduni syntymiseen välillisesti ja välittömästi vaikuttaneille henkilöille ja organisaatioille yhteisesti: ”Kiitos”.

SISÄLLYSLUETTELO

1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA JOHDANTO AIHEESEEN	1
1.1 Johdanto.....	1
1.1.1 Moderni käsitys työstä ja hyvä työpaikka	2
1.1.2 Tutkimusympäristö.....	4
1.2 Tutkimusaihe.....	8
1.2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	11
1.2.2 Avainkäsitteet	12
1.2.2.1 Tieto.....	12
1.2.2.2 Hiljainen tieto	14
1.2.2.3 Ydinkyvykkyydet.....	17
1.2.2.4 Työn rikastaminen ja rikastuttava työ	18
1.2.3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät.....	19
1.2.4 Tutkimuksen rakenne	20
2 TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	22
2.1 Yksilön hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät.....	22
2.1.1 Tiedon jakaminen	22
2.1.2 Tunteiden vaikutus tiedon jakamiseen	27
2.1.3 Luottamus	28
2.1.4 Hiljaisen tiedon omistajuus	31
2.1.5 Johtaminen	33
2.1.6 Hiljainen tieto suunnitelmallisena toimintatapana.....	34
2.2 Makrotason näkemyksiä tiedon ja osaamisen jakamiseen.....	35
2.2.1 Sisäiset ja ulkoiset palkkiot johtamismekanismeina	37
2.2.2 Malli tiedon jakamisesta.....	39
2.2.3 Haluttomuus jakaa tietoa yksilötasolla.....	40
2.2.4 Palkkioiden sosiaalinen vertailu.....	41
2.3 Motivaatioteoriat	42
2.3.1 Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria	43
2.3.2 Vroomin odotusteoria.....	45
2.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria	46
2.3.3.1 Sisäiset tekijät	47
2.3.3.2 Ulkoiset tekijät	47
2.3.3.3 Kaksifaktoriteorian keskeiset havainnot	48
2.3.3.4 Motivaation lisääminen.....	49
2.3.3.5 Työn rikastaminen	49
2.3.4 Tiedon ja osaamisen jakamisen makro- ja mikroympäristö.....	50
2.3.5 Sisäiset ja ulkoiset tekijät tiedon jakamisessa	52
2.3.6 Motivaatiotekijät eli sisäiset tekijät tiedon jakamisessa	53
2.3.7 Olosuhdetekijät eli ulkoiset tekijät tiedon jakamisessa	58
2.4 Psykologia käyttäytymisen perusteena	63
2.5 Yhteenveto tutkimuskysymyksistä.....	65

3 EMPIIRINEN OSA	66
3.1 Kohdeyritys ja tutkimuksen toteuttaminen	66
3.1.1 Kohdeyritys	66
3.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä.....	67
3.1.3 Tutkimuksen suorittaminen.....	68
3.2 Aineiston havainnot	70
3.2.1 Yksilön hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat psykologiset tekijät.....	71
3.2.2 Tiedon merkitys ja arvo yksilölle	74
3.2.2.1 Yksilön arvokas tieto	74
3.2.2.2 Yksilö tiedon omistajana ja jakajana	77
3.2.2.3 Yksilön tiedon arvo yhtiölle	78
3.2.2.4 Tiedon taloudellinen merkitys yksilölle	79
3.2.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehokkaat kannustimet	79
3.2.3.1 Ulkoiset tekijät	80
3.2.3.2 Sisäiset tekijät	82
3.2.4 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen esteet	84
3.2.4.1 Kilpailu	84
3.2.4.2 Ristiriidat	86
3.2.4.3 Ajankäyttö	86
3.2.4.4 Johtaminen	87
3.2.4.5 Kanava	88
3.2.4.6 Tiedon arvoa ei tunnisteta	88
3.2.5 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehostaminen	89
3.2.6 Yhteenveto.....	90
3.3 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	91
3.3.1 Tutkimuksen tulokset	91
3.3.2 Tutkimuksen johtopäätökset	92
4 TOIMENPIDESUOSITUKSET	95
4.1 Toimenpidesuosituksset.....	95
4.1.1 Toimenpiteet pitkällä tähtäimellä	95
4.1.2 Toimenpiteet keskipitkällä tähtäimellä	97
4.1.3 Toimenpiteet lyhyellä tähtäimellä	98
4.2 Tutkimuksen arviointi.....	99
4.3 Jatkotutkimusideat	99
LÄHTEET	101
LIITTEET	114

KUVALUETTELO

Kuva 1. Vahinkovakuutusyhtiöiden kulusuhteet vuosilta 1998-2008.	sivu 05
Kuva 2. Tiedon olomuodot ja hallintamekanismit. Salmela (2008).	sivu 13
Kuva 3. Tiedon spiraali Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995).	sivu 26
Kuva 4. Hislopin mukailtu malli psykologisesta sopimuksesta ja tiedon jakamisesta.	sivu 30
Kuva 5. Colemanin diagrammi (Foss).	sivu 36
Kuva 6. Foss et al mukaelma Colemanin makro- ja mikrotason tiedon jakamisesta.	sivu 39
Kuva 7. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria.	sivu 44
Kuva 8. Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat makro- ja mikrotekijät.	sivu 51
Kuva 9. Sisäiset ja ulkoiset tekijät tiedon jakamisessa.	sivu 53

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Sisäiset tekijät.	sivu 72
Taulukko 2. Ulkoiset tekijät.	sivu 73

1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA JOHDANTO AIHEESEEN

1.1 Johdanto

”Nam et ipsa scientia potestas est” (tieto itsessään on myös valtaa) toteaa Sir Francis Bacon julkaisussaan *Meditationes Sacrae* vuodelta 1597. Arkielämän kevyesti käytetty ilmaisu ”Tieto on valtaa” lienee meille kaikille tuttu lausahdus. Baconin ajatus tiedosta ja tiedon merkityksestä on kantanut vuosisatojen ajan muuttuen yhä enemmän konkreettiseksi. Tieto, tietäminen ja osaaminen lisäävät suorituskykyä, lisääntynyt suorituskyky tuo käyttäjälleen lisää valtaa. Tiedon omistaja, käyttäjä ja hyödyntäjä voi olla yksityinen henkilö, ryhmä, yritys tai kansakunta.

Tiedon määrän jatkuva lisääntyminen (Lyman & Varian, 2001) on helppoa havaita kaikkialla. NykYTEKNOLOGIAN saavutukset erityisesti länsimaissa perustuvat tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen, yhdistymiseen ja yhdistämiseen. Lopputuloksena Hargadon (2005, 5-10) mukaan voi olla uusia tuotteita tai vanhojen tuotteiden parannuksia. Eri toimialojen tietoa voidaan yhdistää tarkoituksella tai uutta osaamista voi syntyä satunnaisesti.

Tieto parantaa suoritus- ja kilpailukykyä sekä lisää tehokkuutta. Markkina-taloudessa yksilö- tai yritystasolla tietoa hallitsemalla ja oikein hyödyntämällä voi saavuttaa kilpailuetua ts. lyödä kilpailijat. Tiedon voidaan ajatella olevan osaamisen ja ammattitaidon raaka-ainetta ja siten arvokasta. Ajatuksen tuloksena on helppo ymmärtää tietoon ja erityisesti tiedon jakamiseen liittyviä valtarakenteita Vännin (2008) artikkelin mukaisesti. Yksilö voi toimia samoilla periaatteilla kuin yritys ja määrittää omaa arvoaan tiedon kautta. Yksilön näkökulmasta yksilö on tiedon tuottaja ja tähän ajatukseen perustuen yksilölle on luonnollista tehdä vaihtokauppaa tai myydä omaa tietoaan yritykselle.

Tutkiessaan yhteiskunnallisia muutoksia Drucker (1993) toi esille ajatuksen, jonka mukaan tiedon tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan siis parantaa yksilön tai organisaation tuottavuutta. Tuottavuuden lisääminen edellyttää käytettävissä olevan tiedon jakamista organisaation sisällä ja yksilöiden välillä. Nonakan ja Takeuchin (1995, 236-237) mukaan organisaatioiden tulisi kannustaa tiedon hankkimiseen ja tiedon levittämiseen. Vaikeutena on tunnistaa arvokas tieto ja informaatio, ja erityisesti inhimilliset perusteet, miksi yksilön tai yrityksen hallussa olevasta tiedosta kannattaisi luopua. Tiedon omistaminen on arvokasta, mutta jakamaton ja käyttämätön tieto ei tuota lisäarvoa.

Perustellusti voidaan todeta, että elämme tietotaloudessa. Yritykset kohtaavat globaaleilla markkinoilla vaativia, verkottuneita ja yhteistyötä tekeviä kuluttajia ja yrityksiä. Tieto ja osaaminen on kohonnut tärkeäksi tuotannontekijäksi ja samalla tuotteiden ja palveluiden tietosisältö on kohonnut korkeaksi. Toimintaympäristön muuttuessa kehittyä uusia organisaatiomuotoja ja johtamismenetelmiä täytyy kehittää. Tieto ja osaaminen ovat yrityksille tärkeä resurssi. Paine osaamisen kehittämiseen innovaatioiden ja uudistumisen kautta edellyttää yrityksiltä kyvykkyyttä jakaa tehokkaasti hallussaan olevaa tietoa ja osaamista. Tällaisessa toimintaympäristössä yksilötason kyvyttömyys tai haluttomuus jakaa tietoa ja osaamista heikentää yritysten mahdollisuuksia saavuttaa asetettuja taloudellisia tavoitteita.

1.1.1 Moderni käsitys työstä ja hyvä työpaikka

Taloudellisen tilanteen muutokset aiheuttavat muutoksia työelämässä. Seuraavat ajatukset, kommentit ja suorat lainaukset on kerätty Työ- ja Elinkeinoministeriön (2009) julkaisemasta Hyvän Työn Manifestista.

Suomalaisten vahvuus työelämässä on perustunut luottamukseen työtovereihin ja näiden kykyihin. Työtehtävät edellyttävät ammattitaitoa ja se oli hankittu kollegoiden kanssa koulussa tai työpaikalla. Työkavereilla oli

siis taitoja, joita oletimme kaikilla työntekijöillä olevan. Tämä taito ja osaaminen liittyy sosiaalisen kanssakäymisen tapoihin, kielenkäyttöön, aikakäsitykseen, motivaatioon, sekä yleiseen ymmärrykseen sopimisen ja luottamuksen tasoista. Tulevaisuuden työntekijöillä tällaista yhteistä pohjaa ei enää ole.

Yhteiskunnassa on myös siirrytty työn velvollisuudesta työn mielekkyyteen. Kohonnut koulutustaso lisää odotuksiamme työn suhteen. Kaikenlainen poliittinen keskustelu työstä, työpaikoista ja työllisyyspolitiikasta tuntuu vanhanaikaiselta. Tulevaisuudessa lupausta pysyvistä työpaikoista ei ole kenelläkään ja ihmisille työ on osa elämää, jolloin muutokset työssä koetaan henkilökohtaisemmin. Organisaatiopsykologi Satu Kasken (2009) mukaan ihmiset sitoutuvat yhä enemmän omaan uraansa ja ammattiinsa.

Perinteinen johtamiskulttuurimme lähtee ajatuksesta, jossa työntekijä ei osaa ja työntekijää pitää johtaa. Vastuuttomana ja tyhmänä pidetty työntekijä alkaa siten käyttäytyä vastuuttomasti ja tyhmästi. Moderneissa organisaatioissa johtajuus jakaantuu läpi organisaation ja näin innostus ja organisaation muutos edellyttää muiden innostamista ja motivointia. Kaikki johtavat jotakin, ainakin itseään.

Työ ei enää ole työtä eikä palkka ole enää palkkaa. Arvot ja asenteet ovat muuttuneet. Palkka ei tietyn rajan jälkeen motivoi työhön eikä palkan perusteella välttämättä valita työpaikkaa. Palkka on siis muuttumassa hygieniatekijäksi. Palkan merkitys säilyy työpaikkaneuvottelujen keskeisenä elementtinä, vaikka työntekijät haluaisivat enemmän joustavuutta työaikoihin, vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön ja haastavia työtehtäviä. Mokka (2009) toteaaakin, että työntekijät omistavat itse ammattitaitonsa ja asiantuntemuksensa – siis työvälineet. Kannanko siis vastuuta ja sitoudun työnantajaan, jos työnantaja ei sitoudu minuun?

Hyvästä työpaikasta (Palkkatyöläinen, 2006) pääsevät vain harvat nauttimaan. Työelämä tutkimukset osoittavat, että taloudellinen menestys ei

ole kehittänyt työn sisältöä ja mielekkyyttä. Vain alle kymmenesosa ilmoittaa työskentelevänsä ihannetyöpaikassaan. Hyvässä työpaikassa arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijöitä ja tämän seurauksena hyvä ilmapiiri saadaan ikään kuin ilmaiseksi. Jatkuvasti paraneva koulutustaso lisää työntekijöiden odotuksia työn mielekkyydestä.

Ihmiset asettavat siten Herzbergin (1974, 52-54) mukaan hyvälle työpaikalle ja johtamiselle melkoisia vaatimuksia. Ihmisten johtaminen ei ole tekninen ongelma; ihmiset eivät motivoitu mainospuheista tai heille esitetyistä iskulauseista vaan johtamista tällä tavoin voidaan pitää jopa manipulointina. Lisäksi työn ajattelu teknisenä suoritukseksi hävittää työn sisällön ja mielekkyyden.

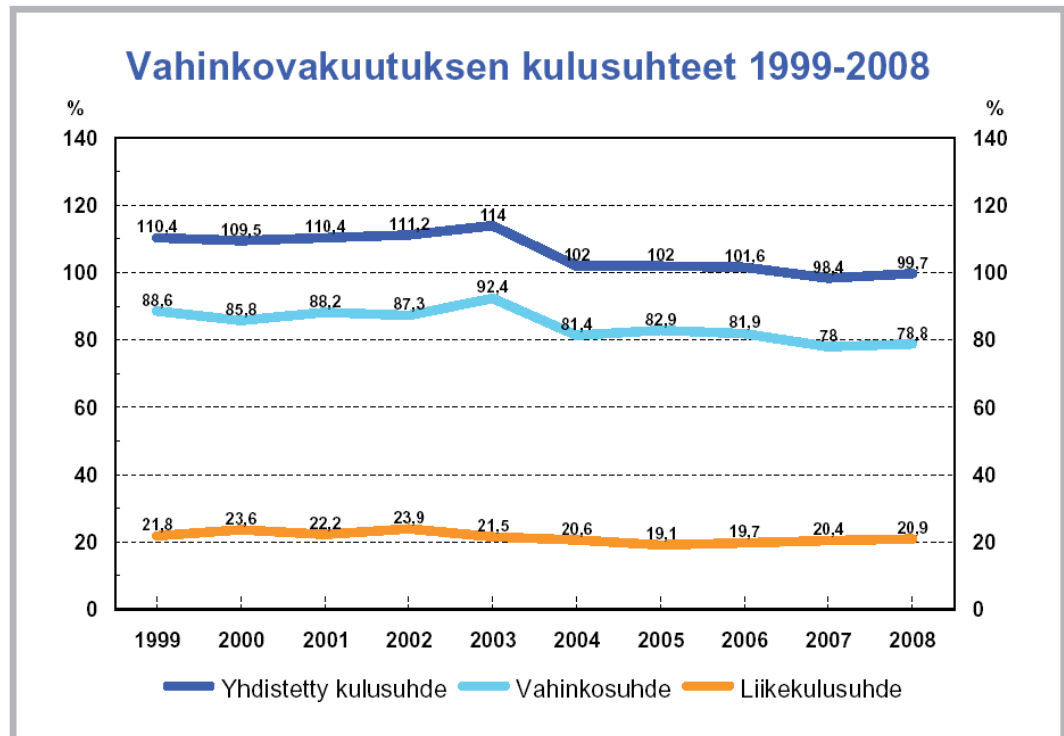
Herzbergin ajatuksia mukaillen kehittyvä eli proaktiivinen työyhteisö pyrkii vastaamaan koveneviin haasteisiin antamalla vastuuta lisää henkilökunnalle ja käyttämään henkilöstön osaamista maksimaalisesti hyödykseen.

Nykyaikaisten ja modernien yritysten toiminta ja johtaminen on monivivahteista toimintaa. Monia johtamiseen liittyviä ilmiöitä pystyy Alasuutarin (2005, 14) mukaan lähestymään ainoastaan sosiaalisten prosessien ja ihmisten kautta. Yrityksissä toimivat ihmiset ovat aktiivisia ja toiminnallisia. Yksilöillä on myös erilaisia perusteita ja motiiveja jakaa hallussaan olevaa tietoa.

1.1.2 Tutkimusympäristö

Tutkimuksen ympäristö on vakuutustoimiala. Myöhemmin esitettävillä kuvauksilla ja esimerkeillä avataan toimialan keskeisiä rakenteita ja toimintaperiaatteita. Laskelmissa esitetyt luvut ovat tarkoituksellisesti pyöristettyjä ja suuntaa antavia, eivätkä luvut välttämättä kuvaa todellista tilannetta täsmällisesti. Laskelmilla luodaan näkemys toimialasta ja kuvaus toimialan pitkän ja lyhyen tähtäimen kannattavuuden perusteista. Aihe on

yleispätevä ja tutkimuksen ympäristöä lienee mahdollista soveltaa myös muilla toimialoilla, joissa yhtiön tulos perustuu uusmyyntiin, olemassa olevien asiakkuuksien hoitamiseen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen.



Kuva 1. Vahinkovakuutusyhtiöiden kulusuhteet vuosilta 1998 - 2008.

Lähde: www.fkl.fi (Julkaisut ja tilastot, vakuutusyhtiöt Suomessa 2008)

Edellä olevaa taulukkoa yksinkertaistamalla asia voidaan esittää näin. Vahinkovakuutusyhtiö saavuttaa nollatuloksen, kun

Vakuutusmaksutulo	100 yksikköä
Korvausmeno	-83 yksikköä
Liikekulut	-20 yksikköä
Sijoitustoiminnan tulos	+3 yksikköä
Tulos	0

Vakuutustoimialalle on tyypillistä lakisääteisen eläke-, tapaturma- ja liikennevakuuttamisen suuri osuus maksutulosta. Finanssialan Keskusliiton (2009) mukaan koko vakuutusalan maksutulosta 63 % muodostuu lakisääteisestä eläkevakuuttamisesta. Kun kokonaisuuteen lisätään lakisääteinen tapaturma- ja liikennevakuutus päädytään tilanteeseen, jossa vahinkovakuutusyhtiön tasolla asiakkaan toimialasta riippuen kokonaismaksutulosta 70 – 80 % muodostuu lakisääteisestä vakuuttamisesta. Lakisääteisissä vakuutuksissa hinnoittelu on eri yhtiöillä sama tai osittain vapaa kuitenkin siten, että alan viranomaiset valvovat hinnoittelua. Seuraavalla yleistävällä esimerkkilaskelmalla voidaan hahmotella asiakkaan kokonaismaksuja ja kilpailutilannetta. Esimerkki laskettu seuraavilla oletuksilla: kuljetusalan yritys, yrittäjä ja kolme työntekijää, liikevaihto 350.000 euroa, hankintahinnaltaan 350.000 euron yhdistelmäajoneuvo, työntekijöiden palkkasumma 100.000 euroa ja yrittäjän Yel-työtulo 30.000 euroa.

Vakuutuslaji	Maksu	Vapaa hinnoittelu	Osittain vapaa hinnoittelu	Hinta sama
Yel-vakuutus	6.240			6.240
Tyel-vakuutus	21.400			21.400
Liikennevakuutus	3.000		3.000	
Autovakuutus	3.000	3.000		
Lakisääteinen tapaturma	6.000		6.000	
Tiekuljetusvakuutus			2.000	
Yrittäjän tapaturma	2.000	2.000		
Muu vahinkovakuutus	1.000	1.000		
Kokonaismaksutulo	44.640	6.000	11.000	27.640

Laskelma auttaa hahmottamaan hinnoittelun perusteita. Asiakkaan varsin suuresta kokonaismaksutulosta ainoastaan 13,4 % on vakuutusyhtiölle vapaasti hinnoiteltavia tuotteita ja 24,6 % osittain vapaasti hinnoiteltavia tuotteita. Edellä esitetyn laskelman perusteella on selvää, että vahinkovakuutusyhtiön tavoitellessa asiakkaan kokonaismaksutuloa vapaasti ja osittain vapaasti hinnoiteltavat tuotteet joutuvat voimakkaan hintaeroosion kohteeksi. Suuremmissa yrityksissä lakisääteisiä vakuutuksia

voidaan muokata asiakkaan tarpeiden tai vahinkotilastojen perusteella, jolloin asiakkaan kannalta vertailtavuus heikkenee ja vakuutusyhtiön kannalta mahdollisuus esittää asioita eri tavoin vastaavasti lisääntyy.

Vahinkovakuutusyhtiön kannattava toiminta rakentuu muutaman keskeisen elementin varaan: uusmyynti, myynti omaan kantaan, poistuma kannasta sekä riskinvalinnan ja toimialavalinnan kautta rakentuva kannattavuus eli kate. Taloudellisesti kannattava toiminta vahinkovakuutusyhtiöillä kuten kaikilla palveluita tarjoavilla organisaatioilla perustuu edellä mainittujen elementtien tasapainoiseen hallintaan.

Vahinkovakuutusyhtiöillä samoin kuin valtaosalla palveluorganisaatioilla ei ole mahdollisuutta kehittää innovatiivisia tuotteita tai palveluita, etenkin sellaisia, joita ei pystyttäisi kopioimaan kilpailijoiden toimesta. Edellä esitetyn toimintaympäristön kuvauksen tarkoituksena oli selventää kokonaisuutta, jossa asiakas ei saa kestäväää hintaetua eikä vahinkovakuutusyhtiön kestävä kilpailuetu ei voi perustua ainoastaan hintaan. Pitemmällä aikaperiodilla palveluorganisaation on löydettävä kestäviä ja vaihtoehtoisia kilpailukyvyyn lähteitä.

Yritysjohdon näkökulmasta mahdollisuudet tällaisessa kilpailutilanteessa ovat rajalliset. Heiskasen ja Salon (2007) mukaan eräs tapa lähestyä asiaa on eettinen johtaminen. Heidän näkemyksensä mukaan eettinen toimintatapa johtaa metastrategiaan, jossa ei ainoastaan toimita vanhoilla säännöillä vaan pyritään muuttamaan koko kilpailuasetelmaa. Omien uskomusten, rutiinien ja roolien kyseenalaistaminen mahdollistaa uusien näkökulmien havaitsemisen. Mikko Luoman (2000) mukaan kestäväää kilpailuetua voi rakentaa yrityksen johdon valitseman liiketoimintastrategiaan perustuen, jossa yrityksen henkilöstön tietynlaisen toiminnan nähdään antavan kilpailuetua. Kestävä kilpailuetu perustuu henkilöstön haluun luoda ja ylläpitää osaamista (pätevyyttä) ja toimintatapaa. VATT-julkaisussa (1998, 88) Räsänen kommentoi aihetta sosiaalisen pääoman

näkökulmasta todeten mielekkäiden ansaintatapojen perustuvan taustayhtiön omaan kulttuuriin.

Jos yrityksen kilpailukyky saavutetaan Pfefferin (1994) ajatusten mukaan ihmisten taitojen ja osaamisen kautta, silloin taidot ja osaaminen ovat kriittisiä kilpailutekijöitä. Osaamiseen ja tietoon perustuvan kilpailukyvyn rakentaminen aiheuttaa lyhyellä tähtäimellä kustannuksia ja mahdolliset edut saavutetaan myöhemmin. Valittuun strategiaan pitää uskoa, muutoin tästä voi lyhyen tähtäimen kustannuslaskentamielessä aiheutua ongelmia. Organisaation ulkopuolisen työvoiman käyttö ei Pfefferin (1994) mukaan välttämättä ole tämän strategian mukaista.

Tutkimusympäristössä ja tyypillisesti palvelualalla ainoastaan markkinajohtajan tai muuten merkittävän markkinaosuuden omaavan yhtiön kestävä kilpailukyky voi pitkällä tähtäimellä perustua pelkästään hinta- tai tuotejohtajuuteen. Riegen (2005) mukaan erityisesti palvelualan yrityksillä on kuitenkin mahdollista rakentaa ammattitaidosta, osaamisesta, hiljaisesta tiedosta ja tiedon jakamisesta sekä asiakkaan palvelukulttuurista vaikeasti kopioitavaa ja kestävästä kilpailukykyä.

1.2 Tutkimusaihe

Johdannossa ja tutkimusympäristön kuvauksessa oli tarkoitus lyhyesti kuvata tiedon ja tiedon hyödyntämisen merkitystä organisaatioiden kannalta. Aikaisemmin organisaatioiden menestys saattoi perustua raaka-aineiden, teknologian tai pääomien hallintaan. Taloudellinen kehitys ja yhdenmukaistuminen antaa entistä useammille mahdollisuuden päästä käsiksi näihin elementteihin samoilla kustannuksilla, joten kestävä kilpailuetu ei voi perustua pelkästään edellisten hallintaan tai käyttämiseen. Yksilöiden ja organisaatioiden kilpailukyky perustuu yhä enemmän resurssien ja osaamiseen yhdistämiseen luovasti (Himanen, 2004) tietoon perustuen. Resurssien yhdistäminen tehokkaalla tavalla edellyttää tietoa ja

tiedon vaihtamista yksilöiden ja organisaatioiden välillä, toisin sanoen inhimillistä kanssakäymistä.

Nykyinen teknologinen osaaminen antaa mahdollisuudet taltioida riittävästi tietoa. Tiedon välittäminen ja siirtäminen paikasta toiseen on myös helppoa. Organisaatioiden hallussa olevan tiedon tai osaamisen voidaan ajatella olevan kumulatiivista ja kerrostunutta, rakentunutta aikaisempien kokemusten pohjalta. Tiedon vaihtamiseen liittyy silti voimakkaita inhimillisiä tekijöitä. Kenelle tietoa annan, kuinka paljon, miksi ja mitä minä tai edustamani organisaatio tiedosta hyötyy? Tiedon, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyy yksilön tai organisaation tasolla siis psykologisia esteitä ja kannustimia. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään valittuihin psykologisiin teorioihin perustuen tiedon jakamisen kannustimia ja esteitä valitussa kohdeorganisaatiossa.

Tiedolla voi lyhytkestoista tai pitkäaikaista arvoa. Perinteinen sitoutuminen yksittäiseen työnantajaan lyhytkestoisten työsuhteiden maailmassa ei ole realistinen. Ihmiset vaihtavat työtehtäviä organisaatioiden sisällä tai toisen työnantajan palvelukseen. Tätä taustaa vasten ajatus tiedon jakamisesta esimerkiksi ennen eläkkeelle lähtöä tuntuu kaukaiselta. Tieto ja osaaminen voi menettää arvonsa jo ennen sen luovuttamista. Tehokkaan tiedon ja osaamisen jakamisen tulisi jo kilpailun, tuottavuuden ja hyödyntämisen kannalta tapahtua nopeasti ja mahdollisimman reaaliaikaisesti. Henkilön motivaatio ja motivoiminen tiedon jakamiseen psykologisessa mielessä erilaisissa tilanteissa vaatii poikkeavia kannustimia, ja vastaavalla tavalla tiedon jakamisen esteet ovat erilaisia.

Perinteisissä ja pitkään toimineissa tietoon perustuvissa organisaatioissa rakentuu helposti vakiintuneita käytäntöjä myyntiin, markkinointiin, viestintään ja myynnin ohjaamiseen liittyen. Yhteinen tavoite voi olla kaikkien tiedossa, mutta yksiköillä saattaa olla tavoitteita, mitkä eivät välttämättä ole yhdenmukaisia koko organisaation kannalta. Organisaatiossa toimivat henkilöt voivat olla osallisena myyntityössä tai

asiantuntijatehtävissä, ja palkitsemisen perusteet voivat siten olla erilaisia. Merkityksellistä tietoa ei välttämättä tunnisteta, eikä tiedolla nähdä olevan arvoa. Tiedon luovuttaminen voi merkitä toiselle lisääntyviä ansioita ja oman aseman suhteellista heikkenemistä ympäristössä, jossa yksilöitä arvioidaan suoritusten perusteella. Cabreroiden (2002, 994) mukaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen voi merkitä yksilötasolla ansioiden menetystä, henkilökohtaisen kilpailukyvyyn heikkenemistä ja asettautumista haavoittuvaksi organisaation sisällä. Tiedon ja osaamisen jakaminen voi toisaalta nostaa yksilön asiantuntijoiden joukkoon ja kohottaa henkilökohtaista statusta.

KPMG:n tutkimuksen (2000) mukaan tärkeimmät esteet tiedon jakamisessa, tiedon jakamista tukevien järjestelmien käyttöönotossa ja tiedon hyödyntämisessä aiheutuvat ihmisistä. Järjestelmistä ja tiedon jakamisesta saatavia hyötyjä ei ymmärretä, kommunikaatio on puutteellista, ihmiset ovat sopimattomia tehtäviinsä tai puutteellisesti koulutettuja. Tiedon jakamista ei voi Cabrera et al. (2006, 247, 261) mukaan kontrolloida tai tiedon jakamiseen ei voi pakottaa. Näin psykologisilla tekijöillä ja johdon toimenpiteillä on merkittävä vaikutus halukkuuteen jakaa tietoa. Tiedon jakamiseen ja halukkuuteen jakaa tietoa vaikuttavat psykologiset ja organisaatiotekijät muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden. Milnen (2007) mukaan organisaatioiden pyytäessä yksilöitä jakamaan tietoaan heitä samalla pyydetään luopumaan omasta asemastaan ja mahdollisista palkkioista. Tällainen asetelma tekee tilanteesta ongelmallisen yksilölle.

Yhteenvedona tutkimusaiheesta hiljaista tietoa, osaamista, ammattitaitoa ja näihin liittyvän tiedon jakamista voitaneen pitää kestäväenä ja vaikeasti kopioitavana kilpailukyvyyn lähteenä. Organisaatiot suojaavat hiljaista tietoa ja osaamista ydinosaisenaan, mutta toisaalta yksilöiden ja ryhmien hallussa olevan tiedon jakamista organisaation hyväksi pidetään itsestään selvänä. Tällaisessa tilanteessa ei liene yllättävää, että inhimilliset ja psykologiset tekijät vaikuttavat yksilöiden halukkuuteen jakaa tietoa.

Tutkimusaihe: ”Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet” antaa erinomaisen mahdollisuuden tarkastella erilaisia psykologisia perusteita, joilla päätöksiä tiedon ja osaamisen jakamisesta tehdään.

1.2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selittämään motivaatioteorioiden, erityisesti Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä psykologisia esteitä ja kannustimia.

Päätutkimusongelma: Millaiset psykologiset tekijät vaikuttavat yksilön päätöksiin hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta?

Tutkimuksen näkökulma kohdistetaan aktiivisesti työelämässä mukana oleviin keski-ikäisiin, joiden työhistoriaan todennäköisesti sisältyy useita työsuhteita eri työnantajien palveluksessa. Tässä ryhmässä tuottavuus- ja tulospaineeet vaikuttavat tiedon ja osaamisen luovuttamisen motiiveihin ja perusteisiin.

Tutkimukseen on tarkoituksellisesti valittu psykologiaan painottuva lähestymistapa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen tai jakamattomuus koetaan usein teknisenä ja toimijoiden kannalta prosessinomaisena suorituksena, vaikka kyseessä on usein tahdonvaltainen, psykologisiin syihin perustuva osin tiedostamaton valinta. Yksilön päätöksiä voidaan selittää motivaatioteorioiden avulla.

Alaongelmat: Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi pyrkiä selvittämään seuraavia alaongelmia tai tutkimusaiheita yksilötasolla. Ensimmäisenä alaongelmana pyritään selvittämään, millaisia merkityksiä ja arvoja tiedolla on yksilön tasolla? Toinen alaongelma: Mitä ovat hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehokkaat kannustimet pääosin Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuen? Vastaavalla tavalla kolmas alaongelma

muodostuu seuraavaksi: Mitä ovat hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen esteet? Tavoitteena on myös löytää ratkaisuja ja suosituksia, alaongelma 4: Millaisilla käytännön toimenpiteillä ja suosituksilla hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista voidaan tehostaa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä?

1.2.2 Avainkäsitteet

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvät motivaatiotekijät muodostavat erittäin laajan ja osittain vaikeaselkoisen asiakokonaisuuden. Yksilön käyttäytyminen perustuu tietoihin ja tiedostamattomiin valintoihin erilaisissa ympäristöissä ja asiayhteyksissä. Yksilötason motiivien tutkiminen edellyttää perehtymistä keskeisiin, osittain laajoihin ja epäselviin avainkäsitteisiin ja liittymäpintoihin.

1.2.2.1 Tieto

Tieto muokkaa maailmaa ja tiedon avulla vaikutamme omaan ympäristöömme. Voimme määritellä tietoa eri tavoin. Informaatio on dataa, josta datan käyttäjillä on yhteinen tulkinta. Antaessamme informaatiolle erilaisia merkityksiä luomme tietoa. Syntyneet uudet tulkinnat näkyvät toiminnassamme osaamisena ja asiantuntemuksena. Tieto on ihmisten välistä ja inhimillistä toimintaa, lisäksi tieto liittyy aina ympäristöön, jossa sitä käytetään ja hyödynnetään.

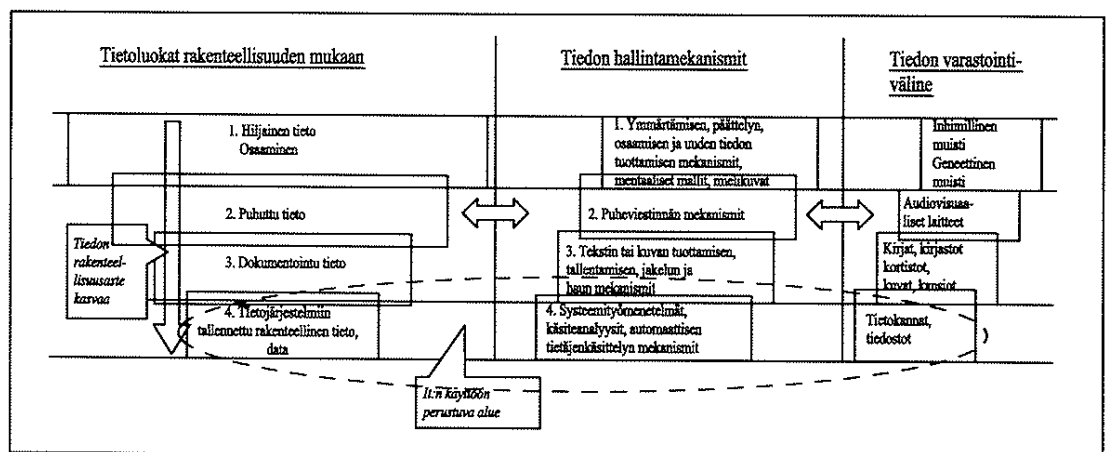
Hedlundin (1994, 78) näkemykset tukevat ajatusta, jossa yksilöillä, ryhmillä ja organisaatioilla on erilaista toimintaa varten tarvittavaa tietoa. Yksilön, ryhmän tai organisaation tieto on erilaista ja eri tavalla sitoutunutta. Tapa vaihtaa ja välittää tietoa riippuu organisaation tasosta. Tieto ja tietäminen on siten ihmisten välistä toimintaa ja voidaankin sanoa tiedon olevan sosiaalisesti konstruoitua.

Niiniluoto (1996, 28) toteaa tiedolle olevan ominaista, että siitä voidaan muodostaa järjestäytyneitä ja hierarkkisia kokonaisuuksia. Normaali

arkitietomme edustaa sirpalemaista hajatietoa, joka on erotettava jäsenyntyneitä kokonaisuuksia muodostavasta systemaattisesta tiedosta. Nimenomaan pyrkimyksemme systemaattiseen tietoon auttaa meitä hallitsemaan tiedon tulvaa.

Tiedon merkitys yritystoiminnassakin on muuttunut. Tieto on yrityksen kannalta pääomaa, jota jakamalla, käyttämällä ja hyödyntämällä yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta voidaan parantaa. Tiedolla on siis arvopotentiaalia. Vaativilla markkinoilla kehittyä koko ajan painetta jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Yrityksillä, organisaatioilla ja organisaation edustajilla on tietoa, mitä käsitellään ja samalla saadaan kilpailuetua. Spender (1996, 46) käsittelee tiedon merkitystä seuraavasti: Yritysten kilpailuetu syntyy aineettomasta yrityskohtaisesta tiedosta, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen ostamien tuotantohyödykkeiden arvoa.

Salmela (2008,3) jakaa mallissaan tiedon 4:ään eri luokkaan tiedon olomuodon ja hallintamekanismien mukaan.



Kuva 2. Tiedon olomuodot ja hallintamekanismit. Salmela (2008).

Mallissa tieto jaetaan neljään eri rakenteellisuusluokkaan. Mallin avulla voi kuvata tiedon eri olomuotojen välistä muunnosta ja tiedon siirtoa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämisestä Salmela (2008, 1) toteaa, että ainoastaan

rakenteellistetun eli explisiittisen tiedon jakelu ja käsittelysäännöt voidaan automatisoida. Salmela (2008,2) vertaakin tietoa energiaan, joka tiedon tavoin on näkymätöntä, sen liikutteluun tarvitaan ja varastointiin tarvitaan erityisiä tekniikoita ja sekin muuttaa usein olomuotoaan siirtymisen aikana. Tieto liikkuu ihmiseltä toiselle koulutuksessa, keskusteluissa ja dokumenteissa. Välillä tieto katoaa näkymättömään muotoon, ihmisten osaamiseksi ja organisaation hiljaiseksi tiedoksi.

Yksilön kannalta (Bennet & Bennet, 2008, 78) yksilön käytössä olevan tiedon määrän lisääntyessä yhä suurempi osa siitä tiedosta muuttuu hiljaiseksi tiedoksi jatkuvan käytännön harjoittelun kautta.

1.2.2.2 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan osaamista ja tietämistä, jossa tekijällä on vaikeuksia kuvailla tai määritellä omaa osaamistaan. Harjoittelun ja tekemisen kautta kehittyä automatisoitunutta ja intuitiivista toimintaan sitoutunutta ymmärrystä. Hiljaista tietoa on myös kuvattu intuitioksi. Tässä yhteydessä intuition voidaan ajatella olevan havaitsemista ja ajattelua, kykyä ennakoita asioita.

Michael Polanyi (1966) kehitti hiljaisen tiedon määritelmän. Polanyin tietokäsityksen mukaan tieto ei ole pelkästään loogista ja säännönmukaista toimintaa vaan tieto on henkilökohtaista sisältäen tunnetta ja halua. Näin määriteltynä Polanyi korostaa hiljaisen tiedon merkitystä. Polanyin näkemyksen mukaan tieto on myös sosiaalista. Uuden tiedon taustana ovat yksilön omaksumat tai perimät käsitteet sosiaalisesta ympäristöstään. Taustalla vaikuttava tiedostamaton hiljainen tieto ja osaaminen auttavat meitä selviytymään nykyhetken määritellyistä tehtävistä. Onnistunut tehtävän ratkaisu on siis sekoitus kokemuspäistä hiljaista tietoa ja hetkessä tapahtuvaa tekemistä. Nonakan (1994) tutkimukset toivat hiljaisen tiedon keskusteluun yhteisöllisyyden ja hiljaisen tiedon muuntoprosessin.

Suomessa Hannele Koivunen oli 1990-luvun lopulla ensimmäisiä hiljaiseen tietoon perehtyneitä henkilöitä. Koivunen (2005) kuvailee hiljaista tietoa seuraavasti: hiljainen tieto on kokemuksen synnyttämiä tietoja ja taitoja joita ei voi kuvailla sanoin, toiminta on vaistonvaraista ja ajattelematonta. Tieto on sitoutunut perimätietoon ja kulttuurillisiin rakenteisiin. Tieto on siten kaukana länsimaiden teoreettisesta tiedosta. Hiljaista tietoa ei voi oppia kirjoista vaan kokemusten, yritysten, erehdysten ja toistojen kautta. Hiljaisen tiedon perusta on ammattikuntien vakiintuneissa käytännöissä. Koivusen mukaan ihmisten erilaisuutta ja kertynyttä hiljaista tietoa ei ole varaa jättää hyödyntämättä.

Moilasan (Moilanen et al., 2005) mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää keskustelevaa ilmapiiriä, asioista puhumista ja palautteen antamista. Moilasan mukaan hiljaisen tiedon liittymäpintoja ovat asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys. Tietämys on tilannekohtaista ja tietäminen tuo esille tiedon muuttuvan prosessin. Koivunen (2005) esittää hiljaisen tiedon jakamisen perustuvan aikaan, tilaan, rauhaan, yhdessä elämiseen, yhteisten tulkintojen rakentamiseen ja tätä kautta yhteisiin johtopäätöksiin.

Moilanen (2005) kuvaa hiljaisen tiedon jakamisen olevan strategisen tiedon jakamista useamman ihmisen käyttöön. Kiteyttäen hiljaisella tiedolla parannetaan työntekijöiden sitoutumista, osaamista ja pyritään kannattavampaan liiketoimintaan ja tuottavuuteen.

Hiljainen tieto ja osaaminen ovat upotettuina yksilöiden ja organisaatioiden toimintaan, lisäksi hiljainen tieto on polkuriippuvaista. Näin hiljaista tietoa on helppo suojata ja käyttää kumulatiivisen oppimisen lähteenä. Hiljaisilla elementeillä tiedon suojattavuus paranee, tietoa voidaan myös jakaa ilman että sen käyttöarvo alenee. Hiljaisella tiedolla ja osaamisella on kääntöpuolensa; hiljainen tieto on usein henkilökohtainen ominaisuus ja siten mahdollisesti vallankäytön väline tietoa panttaamalla.

Hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta on mahdollista rakentaa organisaatiolle kestävää kilpailuetua. Lubitin (2001,165) mukaan ongelmaksi voi muodostua hiljaisen tiedon luonne. Tieto, mitä ei kyetä levittämään yrityksen sisällä voi jäädä vain harvojen omaisuudeksi, jolloin tiedolla on vain rajallisia kilpailukykyvaikutuksia. Vastaavasti helposti levitettävä tieto leviää myös yrityksen ulkopuolelle, jolloin kilpailuetua ei voi saada. Hiljainen tieto ja osaaminen ovat yritykselle menestystekijöitä. Savimäki (2009) toteaaakin jokaisen yrityksen olevan omaa alaansa koskevan osaamisen tiivistymä. Mitä paremmin jonkin asian osaa, sitä suurempi osa taidoista automatisoituu ja siirtyy ei-tietoiseen ohjaukseen eli osaaminen muuttuu hiljaiseksi tiedoksi.

Tiedon, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiselle on useita teoreettisia esteitä. Johdon tuen (Trussler, 1998) puuttuminen tiedon jakamiselle on merkittävää. Hiebelerin (1996) mukaan menestyksellinen tiedon jakaminen edellyttää, että tiedon jakamisesta rakennetaan perusta koko organisaation toiminnalle. Tällaisessa toimintaympäristössä tiedon jakamisesta palkitaan; yleensä tiedon jakamisista tukevaa käyttäytymistä ei organisaatioissa huomioida tai palkita. O'Dellin ja Graysonin (1998) mukaan erityisesti isoissa organisaatioissa tiedon arvoa ei havaita, ja ei tiedetä ketä havaittu tieto voisi kiinnostaa tai hyödyttää. Yrityksessä voi vallita kulttuuri, jossa arvostetaan tiedon luomista ja teknistä edistystä unohtaen samalla tiedon jakaminen. Tiedon omistajan ja käyttäjän välisen suhteen (Chow et al, 2000) puuttuminen estää tiedon jakamista. O'Dell ja Grayson (1998) ovat havainneet saman asian.

Trusslerin (1998) mukaan tietoa johtamalla yritykset rakentavat perustan kasvulle kehittämällä uutta liiketoimintaa tai markkinoita. Tehokkaasti toimivat tietoa jakavat yritykset saavuttavat kustannusetua jakamalla tietoa nopeammin kuin kilpailijat. Yksittäinen ihminen saattaa olla hyvinkin halukas jakamaan tietoa (Trussler, 1998). Ongelmaksi saattaa muodostua, ettei yksilöllä ole aikaa havaita tiedon arvoa muille muulta tekemiseltään. Taloudellisilla kannustimilla tätä ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan, koska

yksilön valinta on todennäköisesti tehdä omat työnsä pysähtymättä miettimään tiedon arvoa ja tiedon jakamista. Mikäli kannustimilla kyettäisiin vaikuttamaan, olisi todennäköisenä tuloksena tässä yhteydessä paljon määrällistä tietoa kuin vähän laadukasta jaettavaa tietoa.

Hiljaisen tiedon kehittäminen ja tiedon jakaminen edellyttää aikaa. Tiedon jakamisen esteeksi ajan puute muuttuu, mikäli organisaatio ei sisällytä tiedon jakamista normaaliin työprosessiin.

1.2.2.3 Ydinkyvykkyudet

Hiljaista tietoa ja osaamista voidaan pitää tietoon perustuvan organisaation ydinkyvykkyutenä. Prahalad ja Hamel (1990) määrittelevät ydinkyvykkyyttä seuraavasti: ydinkyvykkyys on organisaation ylivoimaista osaamista perustuen organisaation oppimiseen. Informaatiota ja osaamista jakamalla on mahdollista kehittää ydinkyvykkyksiä. Ydinkyvykkyys perustuu siis voimakkaasti aineettomiin resursseihin ja ydinkyvykkyysien ylläpitäjillä ja siirtäjillä on suuri merkitys.

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat ydinosaamisen organisaation todelliseksi strategiaksi. Käsityksen mukaisesti ydinosaaminen on yksilön tai ryhmän synnyttämää ja jalostamaa kontribuutiota, jossa syntyy ylivertaista osaamista.

Kehittämällä ydinkyvykkyksiä organisaation on mahdollista kehittää parempia ja vaikeasti kopioitavia lopputuotteita tai –palveluita asiakkailleen. Kommunikaatio, osallistujien sitoutuminen toimintaan ja yksiköiden välisten rajojen ylittäminen ovat ydinkyvykkyysien perusta. Organisaatio oppii kehittämällä ydinkyvykkyksiään ja oppimisen perusta on tiedon ja osaamisen välittäminen ja jakaminen.

Hansen et al. (1999) mukaan organisaation valitseman tavan jakaa hiljaista tietoa ja osaamista tulisi perustua organisaation liiketoimintaympäristöön.

Siten esimerkiksi Vakuutusyhtiön kykyä tuottaa asiakkaalle analyysiin perustuvia sovellettuja ratkaisuja voidaan pitää vakuutuslalle ominaisena ydinkyvykkyytenä.

1.2.2.4 Työn rikastaminen ja rikastuttava työ

Herzbergin (1974, 29) näkemyksen mukaan organisaatioilla on jatkuva tarve arvioida tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ja samalla kehittää motivaatiotekijöitä. Ellei organisaatioissa toimita näin menetetään luovuutta ja tuottavuutta.

Herzbergin (1959, 1974) mukaan työn rikastamisella tarkoitetaan keinoja, joilla voidaan vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Rikastuttava työ tarjoaa tekijälleen laajan valikoiman eri vaativuustason tehtäviä ja merkityksellisiä, uusia tehtäviä. Tavoitteena on tilanne, jossa työntekijät pystyisivät käyttämään koko kapasiteettiaan työn tekemisessä. Työn rikastamisesta käytetään usein myös termiä ”vertical loading”. Tällä tarkoitetaan työkuvan laajentamista ja työn haasteellisuuden lisäämistä esimerkiksi lisäämällä työhön suunnittelu- ja valvontatehtäviä. Herzbergin (1965, 373) mukaan työntekijöille, joilla näyttäisi olevan kapasiteettia, tulisi tarjota vaativampia tehtäviä. Herzbergin mukaan sellaiset tehtävät, joissa työntekijän täyttä kapasiteettia ei pystytä hyödyntämään, tulisi automatisoida tai korvata työntekijällä jolle tehtävä tarjoaa riittävästi haasteita.

Työn rikastaminen on jatkuva johdon kontrolloima prosessi. Johdon ja johtamisen kannalta tulisi kyetä rakentamaan yhteys suorituksen ja saatavan palkinnon välille. Tavoitteet ja palkkiot tulee kyetä määrittelemään ja muotoilemaan siten, että työntekijät haluavat palkkioita.

Työtä rikastamalla työntekijälle annetaan vastuuta, fyysisesti ja mentaalisesti mielekkäitä tehtäviä ja itsenäisyyttä tehtävien hoitamisessa. Hyvin tehdystä työstä tulisi saada tunnustusta, palautetta ja rohkaisua.

Herzberg (1974, 71-74) kiteyttää työn rikastamisella olevan 2 keskeistä tavoitetta: antaa työntekijälle mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja samalla palauttaa työn mielekkyys. Yleensä arviointijärjestelmät keskittyvät ulkoisiin tekijöihin, mutta Herzbergin mukaan työtä voi rikastuttaa esimerkiksi lisäämällä työn haasteellisuutta tai muokkaamalla työtä vaikkapa seuraavilla keinoilla:

1. Suora palaute oikea-aikaisesti ilman välikäsiä työn suorittajalle ja arvostelemalla suoritusta, ei henkilöä.
2. Lisäämällä työhön joko sisäinen tai ulkoinen asiakas ja siten asiakasvastuu.
3. Antamalla työntekijälle tehtäviä ja työtä, jossa tarjoutuu mahdollisuus henkiseen kasvuun tai mahdollisuus oppia jotakin uutta ja hyödyllistä.
4. Antamalla mahdollisuus oman ajankäytön suunnitteluun ja mahdollisuus ohjata itse omaa työtään.
5. Antamalla työntekijälle mahdollisuus kehittää asiantuntemusta ja tulla asiantuntijaksi.
6. Siirtämällä kustannusvastuu alimmalle mahdolliselle organisaatiotasolle. Kustannusvastuun siirtäminen alemmaksi organisaatiossa todennäköisesti alentaa syntyviä kustannuksia.
7. Mahdollisuus suoriin neuvotteluyhteyksiin organisaation sisällä ja ulkoisiin sidosryhmiin.
8. Mahdollisuus ottaa ja kasvattaa henkilökohtaista vastuuta työtehtävien hoitamisessa ja asioissa.

1.2.3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu eli niin sanottu teemahaastattelu. Haastattelurunko muodostuu 9 avoimesta kysymyksestä antaen mahdollisuuden syventää esille nousevia asioita. Haastattelurunko on toimitettu haastateltaville etukäteen. Poikkeuksellisesti haastateltavia oli myös pyydetty tutustumaan tutkimuksen aihealueeseen hiljaiseen tietoon ja tiedon jakamiseen internetissä hakupalveluiden avulla;

hakusanoina hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, hiljaisen tiedon jakamisen esteet, hiljaisen tiedon jakamisen kannustimet ja osaaminen. Valitun menettelytavan tarkoituksena oli rakentaa haastatteluihin yhteinen arvopohja ja kieli. Lisäksi haastateltaville oli annettu muutama aihetta syventävä www.osoite (mainittu liitteissä). Avoimen haastattelun tarkoituksena oli rakentaa haastattelutilanne, jossa haastateltava kykenisi luontevasti käsittelemään hiljaisen tiedon ja tiedon jakamisen ehkä vaikeitakin kysymyksiä.

Haastateltavat henkilöt työskentelevät kohdeyrityksessä asiakasvastuullisina yhteyshenkilöinä. Haastateltavat yhteyshenkilöt (3) valittiin seuraavilla perusteilla: henkilö on ollut yhtiön palveluksessa tai vakuutuslalla vähintään 10 vuotta; henkilöllä on tunnetusti vankkoja mielipiteitä ja hän menestyy työssään niin hyvin, että uskaltaa esittää voimakkaitakin mielipiteitä ”suojaamatta” itseään. Haastattelut purettiin käyttäen aineistolähtöisen teorian menetelmiä pyrkien löytämään sellaisia näytteitä, jotka pakottavat rikkaaseen aineiston tulkintaan.

1.2.4 Tutkimuksen rakenne

1. luvun johdannossa kuvataan modernia työympäristöä ja perehdytään tutkimusympäristön eli vakuutustoimialan keskeisiin tekijöihin. Maksutulossa korostuu lakisääteisten maksujen merkittävä osuus ja tästä aiheutuva hintaeroosio vapaaehtoisin vakuutustuotteisiin. Uusmyynnin ja poistuman vaikutusta kannattavuuteen ja maksutulon kehitykseen kuvailtiin, samoin kuin kannattavuuden perusteita. Vakuutusalan keskeisten tekijöiden kuvaus on välttämätöntä, jotta tutkimuksen havaintoja kyetään suhteuttamaan toimialaan. Kappaleessa 2 havainnollistetaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat avainkäsitteet. Määrittelemme tiedon ja hiljaisen tiedon, sekä tiedon merkitystä organisaatioille. Tietoa ja osaamista jakamalla voidaan saavuttaa hyötyä itselle ja organisaatiolle. Halukkuus jakaa tietoa ja osaamista perustuu osittain työpaikan ympäristöön, sekä tiedostamattomiin ja tiedostettuihin

psykologisiin tekijöihin. Kappaleessa 2 kuvataan verkostojen vaikutusta työhön, modernin työyhteisön kuvaus ja keinoja työn rikastamiseen ja motivaation parantamiseen.

2 luvussa rakennetaan tutkielman teoreettinen viitekehys. 1 kappaleessa käydään läpi yksilön hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. 2 kappaleessa verrataan makrotason näkemyksiä organisaation näkemyksiin hiljaisen tiedon jakamisesta. 3 kappaleessa Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian sekä Vroomin odotusteorian avulla selvennetään lyhyesti hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, jonka avulla selvitetään sekä sisäisten että ulkoisten psykologisten tekijöiden vaikutusta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Malli tiedon ja osaamisen jakamisesta makro- ja mikroympäristössä esitellään samoin kuin Herzbergin teoriaan perustuva malli tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Kappaleessa 4 kuvataan psykologiaa käyttäytymisen perusteena, kappaleessa 5 kerrataan tutkielman rakenne ja kappaleessa 6 on yhteenveto tutkimuskysymyksistä.

Luvussa 3 esitellään kohdeyritys, tutkimusprosessi ja tutkimuksen suorittaminen. Toisessa kappaleessa käsitellään ja esitellään haastattelujen avulla saatuja havaintoja ja niihin perustuvia analyysejä. Kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset.

Luvun 4 ensimmäisessä kappaleessa esitetään toimenpidesuosituksia, joilla voidaan parantaa tai kehittää hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista. Kappaleessa 2 arvioidaan tutkimusta ja kappaleessa 3 esitetään mahdollisia jatkotutkimusideoita.

2 TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Yksilön hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

Organisaatioiden tulkinta tiedon ja osaamisen jakamisesta perustuu usein ajatukseen, että ihmiset ovat luontaisesti halukkaita jakamaan hallussaan olevaa tietoa ja osaamista. Tiedon ajatellaan olevan näkyvää ja sellaisessa muodossa, jossa tietoa voidaan jakaa tietoteknisten järjestelmien kautta. Organisaatioissa voidaan myös ajatella tiedon olevan organisaation omaisuutta. Ajatus antaa ikään kuin mahdollisuuden määrätä ja hallita tiedon käyttöä. Tosiasiassa tieto on kuitenkin yksilöiden hallussa.

Muuttuvassa toimintaympäristössä tieto ja osaaminen ovat yksilön tärkeitä selviytymiskeinoja maailmassa, jossa pysyvät työsuhteet eivät ole itsestäänselvyys ja ainoa varma keino työllistyä on oma tieto ja osaaminen.

2.1.1 Tiedon jakaminen

Valtaosa organisaation tiedosta ja kertyneestä osaamisesta on hiljaista tietoa. Yksilöt kokevat usein hankkineensa tiedon ja osaamisen itse ja näin päättävänsä tiedon käytöstä. Halukkuuteen jakaa tietoa ja osaamista vaikuttaa yksilön oma tahtotila ja intressit. Henkilökohtaiset näkemykset ja päätökset tiedon käyttämisestä voivat poiketa yhtiön tavoitetilasta, erityisesti jos yksilöllä ja organisaatiolla on intressiristiriitoja. Yhteisöissä tieto merkitsee ja jakamalla tietoa on menetetty asemia yrityksissä. Tiedon salaaminen on luonnollista – jakaminen ei. Tietoa voidaan ajatella myös hierarkiana. Yksinkertaisen data ja informaatio ovat helposti välitettävissä. Syvällisen tiedon, osaamisen ja aiheesta hankitun henkilökohtaisen osaamisen välitettävyyden heikkenee ja on enemmän tahdonvaltaista toimintaa.

O'Dellin ja Graysonin (1998) mukaan useimmilla ihmisillä on luontainen tarve oppia, jakaa oppimaansa tietoa muiden kanssa ja pyrkiä tekemään

asiat paremmin. Ihmiset haluavat, että heidän osaamistaan käytetään ja heille annetaan tunnustusta. Tämän luontaisen halun esteenä on erilaisia organisaation synnyttämiä rakenteellisia ja kulttuurillisia esteitä. Leonardin ja Sensiperin (1998) mukaan jakamattomuuden syynä voi olla ettei yksilö tai ryhmä tunnista hallussaan olevaa hiljaista tietoa. Usein asiantuntijat (Lubit, 2001) samoin kuin esimerkiksi myyntimiehet ovat tietämättömiä siitä, mihin heidän menestyksensä perustuu.

Tiedon jakaminen voidaan nähdä myös pelinä. De Bono (1990, 234-236) käyttää latinasta johdettua termiä "ludesia, minä pelaan". Jos tiedon jakamisella tai jakamattomuudella voi saavuttaa hyötyä tai etua, niin silloin yksilö toimii niin. Pelissä on sellaiset säännöt, että olisi typerää käytöstä toimia toisin.

Yleisellä tasolla, yksilön kannalta halukkuus jakaa tietoa edellyttää sitoutumista organisaatioon ja tiedon jakamista tukevaa organisaatiokulttuuria. Jakaminen vaatii aikaa ja toiminnasta tulisi olla jakajalle havaittavaa hyötyä. Tiedon ja osaamisen jakamista tukee, jos toiminta ja organisaation tavoitteiden mukainen toiminta näkyy myös ylemmällä organisaatiotasolla.

Chuan (2003) näkemyksen mukaisesti yksilön halukkuus jakaa tietoa riippuu voimakkaasti jakamisesta saatavista palkkioista. Saatavilla palkkioilla on ulkoinen, sisäinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Chua toteaa tiedon jakamisella olevan sosiaalisia, taloudellisia ja poliittisia merkityksiä erityisesti tiedon jakajalle, samoin kuin ympäristölle, missä tietoa jaetaan. Leonard ja Sensiper (1998, 113) esittävät saman asian rationaalisesti. Ilman palkkiota yksilöllä tai ryhmällä ei ole mitään syytä jakaa tietoaan, vaikka tietoa jakamalla voitaisiin saada kilpailukykyä yritykselle.

Hiebelerin (1996, 26) mukaan pienillä yrityksillä on erityisesti hiljaisen tiedon jakamisen suhteen etua suurempiin yrityksiin verrattuna. Pienemmissä yrityksissä ihmiset rutiininomaisesti seuraavat toistensa työskentelyä lähietäisyydeltä. Kenellekään tuskin tulee mieleen pyytää

korvausta siitä, että katselee työkaverinsa työskentelyä oppien siitä samalla itsekin

Jos hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista tulisi (Hiebeler, 1996) tukea, pitäisi sen tapahtua organisaation kautta sekä rahallisilla ja ei-rahallisilla palkkioilla. Constant et al. (1994, 418) tutkimukset osoittavat, että ihmisten halukkuus tai haluttomuus jakaa tietoa riippuu tiedon jakamisen olosuhteista. Tiedon sisällöllä on myös vaikutusta halukkuuteen jakaa tietoa. Erilaisen tiedon jakaminen tuottaa jakajalleen erilaisia etuuksia ja kustannuksia. Yksilön päätös tiedon jakamisesta perustuu siten arvioituihin hyötyihin ja haittoihin.

Kaikki tieto ei kuitenkaan kuulu kaikille. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen yhteydessä tulee myös muistaa, että organisaatioilla on myös hallussaan tietoa, jota ei kannata eikä tarvitsekaan jakaa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen onnistuminen perustuu ratkaisevasti työntekijöiden ja osallisten halukkuuteen jakaa tietoa. Osterlohin ja Freyn (2000) mukaan erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa korostuu yksilötason halukkuus ja sisäisiin palkkioihin perustuva halua jakaa tietoa.

Salmelan (2008, 2) mukaan tiedon jakamisen aloittaminen vaatii, että yhteisössä toimivat saman tai eri osaamistaustan omaavat henkilöt ovat valmiita jakamaan kokemuksiaan tai tietotaitoaan.

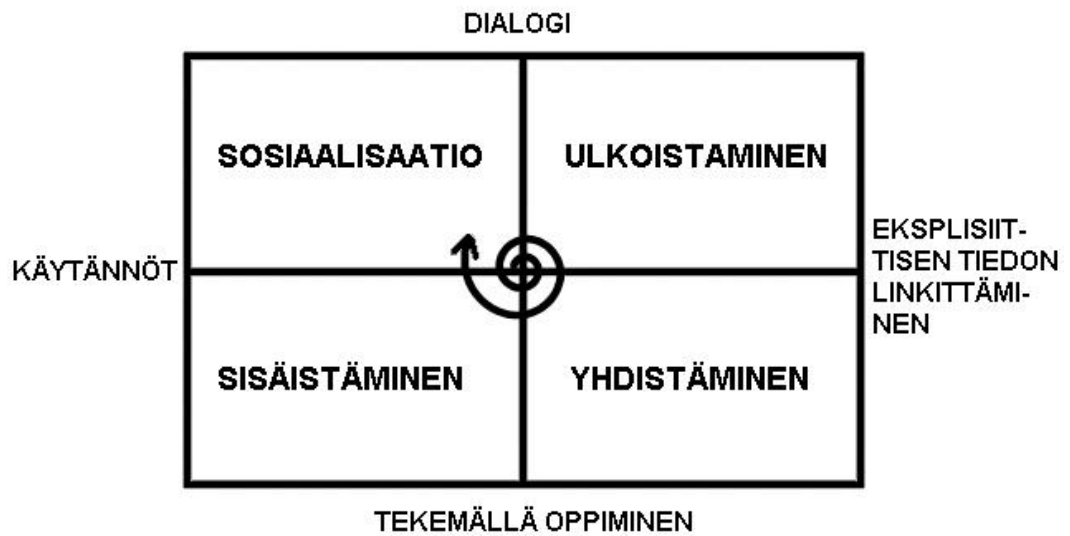
Tiedon jakaminen on vapaaehtoista, saadun tiedon arvostaminen ja käyttäminen on vastavuoroista käyttäytymistä. Dixon (2002) on tutkinut tiedon ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä mielenkiintoisella tavalla vastaanottajan kannalta. Tiedon jakaja luonnollisesti haluaisi, että hänen jakamaansa tietoa arvostettaisiin. Usein kuitenkin tiedon luovuttaja on taipuvainen luovuttamaan päätelmiä tai neuvoja ongelmaan, ei niinkään ymmärrystä tai perusteita joilla tiettyyn lopputulokseen on päädytty. Tiedon vastaanottaja joutuu pohtimaan saamaansa tietoa tiedon luotettavuuden ja sopivuuden kannalta. Tiedon vastaanottaja pohtii henkilön luotettavuutta,

saadun tiedon luotettavuutta ja tiedon sopivuutta mahdolliseen käyttötarkoitukseen.

Tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyy keskeisenä elementtinä tiedon erityisominaisuudet. Tieto vanhenee nopeasti ja tiedon arvo lisääntyy tietoa käytettäessä. Organisaatioilla voi olla paljon tietoa, mutta kykyä jakaa ja käyttää tietoa ei välttämättä ole. Tietoa voidaan myös siirtää rajattomasti ilman tiedon katoamista. Luodulla ja käytettävissä olevalla tiedolla voi myös olettaa olevan useita käyttötarkoituksia. Näistä tiedon erityispiirteistä aiheutuu, ettei tietoa ja tiedon jakamista voida johtaa samoilla menetelmillä kuin muita resursseja.

Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttaa myös tiedon inhimillinen luonne. Tieto on inhimillistä, sosiaalista ja sitoutunut ihmisiin. Tietoa esiintyy monessa muodossa hajautuneena organisaatioon. Tiedon jakamiseen liittyvän ajattelun, tunteiden ja toiminnan voidaan ajatella olevan yhteen kietoutunutta ja dynaamista.

Hiljaisen tiedon muuttamista näkyvään muotoon ja toiminnaksi sekä tiedon jakamiseen liittyviä sidonnaisuuksia kuvaa myös alla oleva Nonakan (1995) malli hiljaisen tiedon muuntoprosessista. Malli kuvaa hyvin tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä yhteyksiä ja tiedon yhteisöllistä luonnetta.



Kuva 3, Tiedon spiraali Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995).

Sosialisaatiovaiheessa tietoa kerätään saatavilla olevista lähteistä organisaation sisältä ja ulkopuolelta ja tieto pyritään saamaan systemaattiseen muotoon. Systematisoitua hiljaista tietoa pyritään levittämään kanssatoimijoille. Tieto esiintyy ideoina, kuvina, mielikuvina ja erilaisina käytäntöinä.

Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto pyritään muuttamaan dialogin avulla ymmärrettävään muotoon. Dialogiin osallistuvat kaikki toimijat, esimerkiksi yrityksen henkilöstö, asiantuntijat ja asiakkaat. Dialogissa jaetaan ajattelun perusteita henkilökohtaisen vuorovaikutuksen keinoin pyrkien luomaan käsitteitä ja metaforia.

Yhdistelyssä uusi tieto sidotaan jo olemassa olevaan tietoon. Syntyneitä uutta tietoa muokataan dokumenteiksi ja suunnitelmiksi. Tietoa levitetään organisaatiolle tietoverkkojen välityksellä ja tiedon olomuoto muuttuu julkiseksi.

Sisäistämisvaiheessa julkinen tieto testataan toiminnan ja käytännön harjoitusten kautta. Uudet käytännöt ja toimintatavat tulevat osaksi organisaation toimintaa ja muuntuvat hiljaiseksi tiedoksi.

2.1.2 Tunteiden vaikutus tiedon jakamiseen

Tiedon ja osaamisen vaihtaminen yksilöiden välillä on sidoksissa yksilön tunnetilaan. Lazaruksen (1998) mukaan tunneprosessit ohjaavat ihmisen toimintaa, päämäärien asettamista ja motivoitumista. Tunnetilat selittävät ihmisten kokemistapoja, tekoja ja ajatuksia. Työhön liittyy usein ihmisen toimeentulo, turvallisuus, asema, sosiaalinen oleminen ja maailman kokeminen. Näistä syistä emotiot ovat keskeisessä osassa työelämän psykologiassa. Tunnetilat sisältävät aina tiedostettuja ja tiedostamattomia elementtejä, eli kyseessä on yksilön sisäinen tila, joka ei suoraan aukene muille ihmisille.

Syntyvät tunnereaktiot ovat opittuja ja kokemuksen muokkaamia. Oppimisen kautta tapahtuvaa tunneskeemojen muokkautumista kutsutaan tunneoppimiseksi. Syvät tunnerakenteet ovatkin osa ihmisen piilevää persoonallisuutta ja tietoisuutta. Nonakan ja Takeuchin (1994) mukaan emme voi puhua piilevästä tiedosta, koska emme tunne sitä. Piilevän eli hiljaisen tiedon osalta tiedon paikkaansa pitävyys jää siten sosiaalisen kontrollin ulkopuolelle. Näin ollen emme myöskään kykene arvioimaan tiedon arvoa yksilölle tai organisaatiolle.

Johtamisen kannalta tunneilmaston säätely on suuri haaste. Kehittyneessä organisaatiokulttuurissa kyetään luomaan hyvä työilmapiiri, luottamusta, autenttisuutta ja positiivista vuorovaikutusta. Tällaisessa ilmapiirissä henkilöstö sitoutuu ja on valmis jakamaan osaamistaan. Saariluoma toteaaakin luotettavuuden, rehellisyyden ja aitouden (2002, 71) mahdollistavan aidon informaationvaihdon.

Tiedon ja osaamisen jakamisella, ja luovuudella on yhteys. Tunnetasolla epäily ja välinpitämättömyys ehkäisevät tehokkaasti halua jakaa osaamista ja saavat varomaan itsensä ”likoon” laittamista ja riskin ottamista. Coleman (Amabile. Ref. Coleman, 1998) listaa muutamia keskeisiä tunnetason syitä olla osallistumatta. Valvontaan liittyen jatkuva tarkkailu ja selän takana vahtiminen. Liian varhainen tai jyrkkä arvostelu. Holhoaminen ja kaikkeen puuttuminen sekä jatkuva kiire.

Coleman (1998, 196) toteaa tunteiden leviävän organisaatiossa viruksen lailla, erityisesti myönteisten tunteiden. Myönteiset tunteet lisäävät yhteistyöhalua, oikeudenmukaisuutta ja yleistä työtehoa. Coleman (1998, 221) väittää suurilla johtajilla olevan kyky rakentaa tunnetason strategioita, joilla on merkitystä ja voimaa, ts. he kykenevät rakentamaan tunneälyyn perustuvia organisaatiota innostavia visioita.

2.1.3 Luottamus

Luottamus on läsnä kaikessa inhimillisessä kanssakäymisessä. Luottamus tuo mieleen positiivisia mielikuvia. Luottamuksella on erilaisia ilmenemismuotoja, luottamus voi kohdistua asioihin ja luottamusta voidaan rakentaa tietoisesti tai tiedostamatta intuitiivisella tasolla. Nykyaikainen yhteiskunta ja sen toiminta perustuu luottamukseen.

Luottamus ja luottamuksen rakentuminen on prosessi, jossa ajalla on keskeinen merkitys luottamuksen kehittymisessä. Luottamus on myös itsensä alttiiksi asettamista, mikä tarkoittaa, että on oltava myös jotakin menetettävää.

Luottamuksella on useita muotoja. McAllister (1995) luo teoreettisen viitekehyksen affektiivisen ja kognitiivisen luottamuksen rakentumiselle organisaatioissa. Kognitiivisella eli rationaalisella luottamuksella tarkoitetaan luottamusta, jossa luottamuksen perusteet syntyvät osapuolten osaamisesta, kyvykkyydestä ja uskottavuudesta. Affektiivinen luottamus

sisältää enemmän tunnepohjaisia tekijöitä, kuten huolenpito, välittäminen ja sitoutuminen toisiin osapuoliin. Luottamus voi olla myös laskelmoitua, jolloin teoilla ja toiminnoilla voidaan arvella olevan kustannuksia ja hyötyjä, ja näitä arvottamalla pyritään laskelmoidusti parhaaseen lopputulokseen. Luottamus voi myös perustua instituutioon. Instituutiota voidaan ajatella ei-henkilöityvänä verkostona, jossa luottamuksen syntyminen kytkeytyy osapuolten väliseen vuorovaikutukseen.

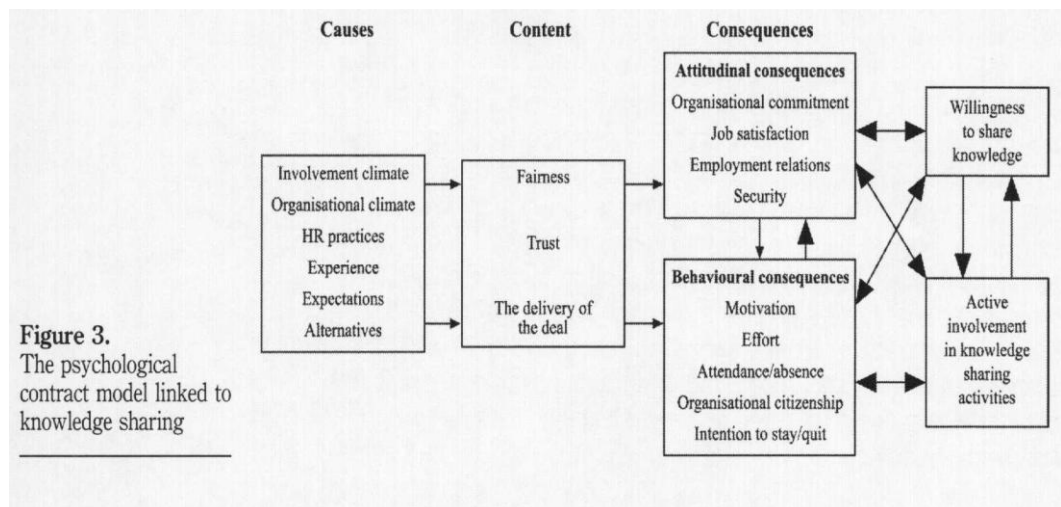
Liiketoimintaympäristössä luottamuksella on useita tehtäviä. Tutkijoiden yleisen käsityksen mukaan luottamuksesta organisaatiotasolla aiheutuu seuraavia vaikutuksia: myönteiset asenteet henkilöstön keskuudessa lisääntyvät, yhteistyöhalukkuus kasvaa ja ilmapiiri paranee. Luottamus mahdollistaa ilmapiirin, jossa yhteisön jäsenet voivat ottaa vapauksia rikkomatta luottamuksellista ilmapiiriä, samalla yksilöiden ja yhteisön toiminta luo lisää resursseja kaikille. Luottamus rakentaa uskoa perusrakenteiden toimintaan ja kiinnittää yksilön omaan viiteryhmäänsä. Bijlsma ja Koopman (2003) kuvaavat luottamusta seuraavasti. Luottamus on tärkeää suorituskyvyn kannalta, koska luottamus mahdollistaa vapaaehtoisen yhteistyön. Valvonnalla ja kontrollilla ei voi saavuttaa vastaavia tuloksia.

Luottamus voi siis jo aikaisemmin kuvatulla tavalla perustua instituutioon tai organisaatioon. Organisatorisella luottamuksella tarkoitetaan työntekijän luottamuksen tunnetta työnantajasta ja sitä, että työnantaja tukee työntekijää. Työntekijä voi luottaa työnantajan olevan reilu ja huolehtivan sitoumuksistaan ja siitä, että organisaation toiminta on eduksi myös työntekijöille.

Työnantajan ja työntekijän välinen psykologinen sopimus on tuttu käsite jo 1960-luvulta. Yksinkertaistettuna psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön käsitystä hänen ja organisaation välisestä suhteesta. Työntekijä täyttäessään oman osansa sopimuksesta olettaa voivansa luottaa tulevaisuuteensa. Positiivisesti toteutuvat odotukset lisäävät sitoutumista, työtyytyväisyyttä, turvallisuuden tunnetta ja halua pysyä organisaation

osana. Shoren ja Tetricken (1994) näkemyksen mukaisesti psykologisen sopimuksen kehittymiseen vaikuttavat mm. työntäjän ja työntekijän vuorovaikutuksen dynaamisuus, osapuolten ja ympäristön odotukset sekä organisaation ja yksilön tavoitteet. Sanallisilla ja ei-sanallisilla viesteillä ja organisaation eri tasoilla olevilla edustajilla on vaikutusta psykologisen sopimuksen kehittymiseen.

Organisaation tarjotessa oikeat psykologiset olosuhteet ja riittävästi luottamusta tiedon jakamiselle on seurauksena oheisen kuvan mukaisia asennetasolla ja käyttäytymisen tasolla tapahtuvia muutoksia. Kuvaa ja muutoksia tarkastelemalla on helppo havaita yhteys myöhemmin esitettävään Herzbergin motivaatioteoriaan.



Kuva 4. Hislopin mukailtu malli psykologisesta sopimuksesta ja tiedon jakamisesta.

Hislopin (2003) näkemyksen mukaan tiedon johtaminen ja tiedon jakamisen prosessit ovat riippuvaisia työntekijöiden halukkuudesta jakaa henkilökohtaista tietoaan. Työntekijöiden halukkuus jakaa tietoaan kasvaa ns. "reiluuden tunteen" lisääntyessä.. Tällä Hislop viittaa työnantajan ja työntekijöiden väliseen psykologiseen sopimukseen. Luottamus, hyvä työilmapiiri ja oikeudenmukaisuus kasvattavat Linin (2007) mukaan

halukkuutta tiedon jakamiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen maailmassa psykologisen sopimuksen voi ajatella toimivan seuraavasti: Työntekijä olettaa työnantajan tarjoavan mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen, työnantaja taas olettaa työntekijän jakavan tietoaan ja osaamistaan organisaatiossa ja organisaation hyväksi.

2.1.4 Hiljaisen tiedon omistajuus

Argyris ja Schön (1996) toteavat yksilöiden oppivan organisaation puolesta ja yksilöt yleensä tietävät enemmän kuin organisaatio. Yksilöiden omistaman tiedon muuttaminen organisaation tiedoksi ja osaamiseksi on vaikeaa. Organisaatiolla on toiminnassaan malleja ja arvoja, mutta oppiminen tapahtuu yksilöiden kautta tietoa jakamalla.

Hiljainen tieto ja osaaminen ovat usein henkilökohtaisesti saavutettua ja hankittua tietoa, jolloin on luonnollista huomioida omia intressejä ja hyötyjä tietoa jakaessa. Kaikkea tietoa ei voi edes velvoittaa jakamaan.

Mikäli (Hiebeler, 27) yksilö etenee organisaatiossa pitämällä tiedon itsellään aiheuttaa se myöhemmin organisaatiolle vaikeuksia. Hiebelerin mukaan tiedon jakaminen on kehittyville organisaatioille välttämätöntä. Useimmat uudet innovaatiot syntyvät ja kehittyvät yksilö- tai ryhmätasolla. Geen ja Kimin tutkimus (2002, 15) tukee tätä näkemystä. Tiedon jakamista tukeva käyttäytyminen tapahtuu pääosin yksilötasolla. Siten yksilön halukkuus jakaa tietoa on perusta koko organisaation oppimiselle.

Storey ja Barnett (2000) osoittavat tutkimuksessaan tiedon liittyvän valtaan ja asemaan. Yritykset hallita, kontrolloida tai muuttaa tiedon olomuotoa aiheuttavat todennäköisesti sisäisiä konflikteja liittyen tiedon omistajuuteen ja tiedon kontrolliin. Cole-Gomolskin (1997) kertoo artikkelissaan tiedon olevan valtaa. Työntekijät varastoivat tietoa ja käyttävät tietoa saavuttaakseen henkilökohtaista hyötyä. Stevensin (2000) mukaan omaan uraansa sitoutuneet henkilöt jakavat tietoaan ainoastaan

vapaaehtoisin perustein. Yritykset määrätä tai pakottaa jakamaan tietoaan epäonnistuvat

Lubitinkin (2001, 172) mukaan tieto on vallan ja kunnioituksen perusta. Ihmiset voivat olla haluttomia jakamaan tieto ja osaamista, koska se vähentää valtaa. Osittain syynä voi olla tiedon jakamiseen kuluva aika, mikä vähentää tärkeämpiin tehtäviin käytettävissä olevaa aikaa. Vallasta ja vallankäytöstä aiheutunee myös ihmisten haluttomuus käyttää muiden ihmisten tietoa ja osaamista.

Hiebelerin (1996, 22) mukaan useimmissa yrityksissä ongelmana ei ole uuden tiedon luominen. Yrityksillä on käytettävissään tietoa paljon, mutta vähemmän kykyä hallita ja jakaa tietoa organisaation sisällä. Ammattitaito ja osaaminen (Constant et al., 1994) ovat edellä kuvatulla tavalla usein yksilön itselleen kehittämiä ominaisuuksia. Organisaatiot eivät luonnollisesti voi omistaa ihmisiä, silti organisaatiot mielellään näkevät osaamisesta, ammattitaidosta ja tiedon jakamisesta syntyvät tulokset ominaan. Hiljaiseen tietoon ja osaamiseen perustuva kilpailukyky luonnollisesti hyödyttää yhtiötä. Halldin-Herrgardin (2000) mukaan yksilön hallussa oleva tieto ja osaaminen jakamattomana ja oman arvon kohottajana aiheuttaa organisaatiolle merkittäviä ongelmia. Tämän ajattelun seurauksena yksilön ja organisaation näkemys tiedon ja osaamisen omistuksesta synnyttää ristiriitoja.

Berman et al. (2002) näkevät tiedon omistajuuden toisin kuin Constant et al. Berman et al mukaan yksittäinen henkilö ei voi omistaa hiljaista tietoa, koska hiljaisen tiedon oppiminen tapahtuu ryhmän tasolla ja ryhmän jäsenten levittäessä tietoa keskuudessaan.

Gwokin ja Gaon (2004, 95-96) mukaan tiedolla on arvoa, joten on luonnollista, että yksilöt ja organisaatiot saavat jotakin omistamiensa ja jakamiensa tietojen vastineena.

2.1.5 Johtaminen

Tietoa vaihtavassa ja tietoon perustuvaa osaamista kehittävässä organisaatiossa Sengen (1990) mukaan johtajan rooli on erilainen. Johtajan tehtävänä on rakentaa organisaatiolle visio, malleja ja systemaattinen toimintatapa kehittää kyvykkyyksiään. Visio antaa energiaa ja ohjaa toimintaa.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen johtaminen organisaatiossa edellyttää ensin organisaatiolta kykyä luoda ja rakentaa erityistä osaamista. Kleinin (2003) mukaan keskeistä osaamisen luomisessa on antaa palautetta yksilön tekemistä päätöksistä ja toimista. Yksilön tulisi olla myös itse aktiivinen palautteen saamisessa ja tulkinnoissa. Toistojen riittävä määrä on välttämätöntä harjoittelussa.

Hiljaisen tiedon ja jakamisen johtamisessa (Bennet & Bennet, 2008, 87) kohtaamme muutamia ongelmia. Ensinnäkin organisaation tulisi tunnistaa hallussaan oleva hiljainen tieto ja osaaminen ja samalla organisaation tulisi arvostaa tietoa ja nähdä tiedon arvo yritykselle. Johtamisen haasteena onkin tässä tilanteessa luoda olosuhteita, joissa hiljaista tietoa ja osaamista kyetään hyödyntämään maksimaalisesti organisaation haluamalla tavalla. Hislopin (2003, 197) mukaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista voidaan edistää luomalla tiedon jakamista tukeva yrityskulttuuri ja luomalla sitoutunut ja turvallinen ilmapiiri työntekijöille.

Davenportin ja Prusakin (1999) mukaan hiljaisen tiedon jakamisen prosessi on luonnollinen sosiaalinen ilmiö, mutta ellei prosessia johdeta on tiedon jakaminen paikallista ja sirpaleista. Chuan (2003) mukaan tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää vastavuoroisuutta. Johdon tulee kyetä luomaan sydämellinen, hyväntahtoinen ja luottamuksellinen ympäristö, missä tietoa voidaan jakaa ennalta sovituilla säännöillä. Vastaavalla tavalla Martinin (2000) mielestä on tärkeää, että tiedon jakamisen prosesseja edistetään systemaattisesti organisaation jäsenten keskuudessa.

Johtajat jakavat ja edesauttavat jakamaan tietoa. Lubitin (2001, 174) näkemyksen mukaan oikeudenmukaiseen ja kannustavaan tiedon jakamiskulttuuriin kuuluu kolme elementtiä: sitoutuminen, selvitys ja selkeys. Sitoutumisella tarkoitetaan, että ihmisiltä pyydetään panosta. Selvityksellä kerrotaan kaikille, miksi tiettyjä päätöksiä tehdään. Selkeys merkitsee sitä, että kaikki tiedon jakamisprosessiin kuuluvat tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Marks et al. (2008, 64) tutkimus tukee tietoa jakavan kulttuurin edistävän tiedon jakamista organisaatiossa. Esimiehet voivat edelleen edesauttaa tiedon ja osaamisen jakamista muistuttamalla organisaatiota tavoitteista ja kilpailijoiden toimista. Organisaation pyrkiessä tietoa ja osaamista jakavaan toimintaan kannattaa pyrkiä palkkaamaan henkilöitä, joille tiedon jakaminen on luonteenomaista (Marks et al., 2008, 64).

Cabrera et al. tutkimuksen (2006, 258-259) mukaan yksilötasolla itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa itse asioihin sekä avoimuus uudelle tukevat tiedon jakamista. Organisaatiotasolla saatu tuki vaikuttaa tiedon jakamiseen. Johtamiseen vaikuttava keskeinen haaste on tietoisuus, että tiedon jakamiseen liittyvät päätökset tehdään yksilötasolla.

De Vries et al. (2006) mukaan tiedon jakaminen tehostuu, mikäli organisaation tavoitteista onnistutaan muokkaamaan yhteisiä ja kaikille arvokkaita ja tavoiteltavia.

2.1.6 Hiljainen tieto suunnitelmallisena toimintatapana

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen ei tapahdu automaattisesti, eivätkä organisaatiot saa yksilöiden hallussa olevaa tietoa ja osaamista käyttöönsä ilman suunnitelmallisuutta ja strategiaa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää siten näkemystä ja suunnitelmaa tulevaisuuden suhteen.

Niissä yrityksissä, joissa tietoa ja tiedon jakamista (Trussler,1998) pyritään hyödyntämään, on havaittu muutamia peruseräiteita. Menestys perustuu tiedon jakamisen selkeään logiikkaan ja tarkoituksenmukaiseen tekniseen tai ei-tekniseen ympäristöön. Samalla on kyettävä ylittämään tiedon jakamisen liittyvät motivaatiotekijät.

Tiedon jakamiseen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti suhtautuvien yritysten on Hiebelerin (1996,28) mukaan oltava valmiita järjestelemään organisaatorakenteitaan ja miettimään pitkän tähtäimen strategia tiedon jakamiseen. Tiedon hyödyntämisen ja johtamisen pitää tulla osaksi organisaation kulttuuria.

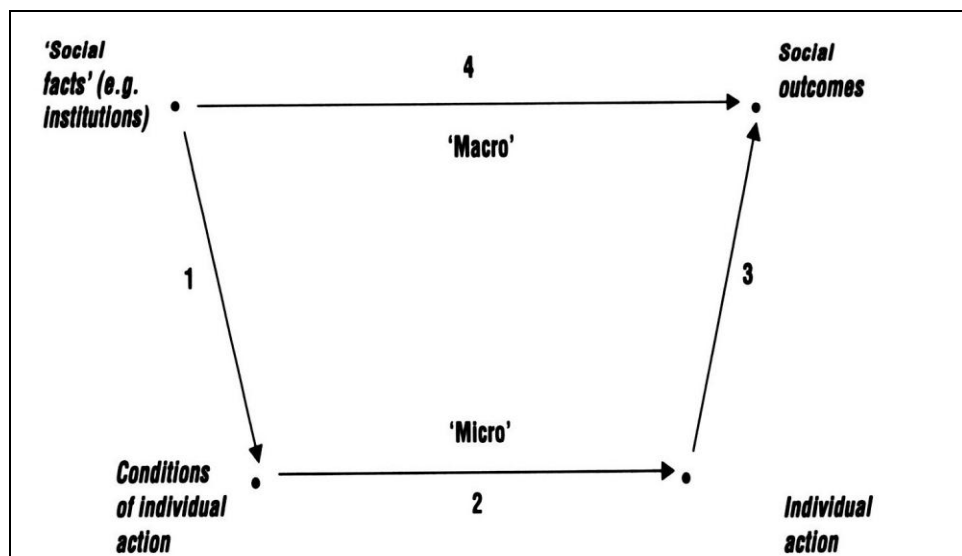
Yritykset ja organisaatiot voivat valita hiljaisen tiedon, osaamisen ja tiedon jakamisen kilpailukeinokseen. Päätöksen seurauksena organisaatio joutuu varmasti muuttamaan joiltakin osin toimintaansa ja toimintaperiaatteitaan. Kotterin (2007) tutkimus osoittaa minkä tahansa merkittävän toiminnallisen muutoksen olevan organisaatiolle valtaisan ponnistuksen.

Kotterin (2007, 103) mukaan uuden toimintatavan sisäistäminen ja onnistunut käyttöönotto perustuu 2 asiaan. Ensiksi uusien toimintatapojen tulee juurtua organisaation sosiaalisiin normeihin ja jaettuihin arvoihin. Ellei näin tapahdu, uudistuspaheen poistuessa organisaatio voi palata helposti aikaisempiin käyttäytymismalleihin. Toiseksi uuden sukupolven johtajien tulee olla sitoutuneita valittuun toimintatapaan.

2.2 Makrotason näkemyksiä tiedon ja osaamisen jakamiseen

Organisaation kannalta hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen voidaan rakentaa ja kehittää erilaisia teoreettisia malleja. Näissä malleissa korostuu makrotason näkemys, jossa organisaatio ja organisaatiossa tapahtuva tiedon ja osaamisen jakaminen nähdään hallittavana prosessina. Tiedon ja osaamisen jakaminen on kuitenkin erilaisilla tekniikoilla ja välineillä tapahtuvaa yksilöiden välistä toimintaa. Hiljaisen tiedon jakamisen malleja

kehitellyt Kaj U. Koskinen (2003, 77) itsekin toteaa, että hiljaisen tiedon jakamista täytyy johtaa ja hallita usealla tasolla ja eri tavoilla. Foss et al. (2009, 872) näkemyksen mukaan nykytutkimuksen lähtökohta on, että organisaation ja ryhmien tiedon jakaminen perustuu yksilöiden käyttäytymiseen ja tietoa jaetaan yksilöiden välillä.



Kuva 5. Colemanin diagrammi (Foss).

Edellä olevan Colemanin diagrammin avulla Foss (2007) pyrkii kuvailemaan knowledge governance eli tiedon hallinnan ongelmaa. Makrotasolla, organisaatioiden ja instituutioiden tasolla käydään keskustelua hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisella saatavista tuloksista ja tiedosta organisaation ominaisuutena. Mikrotasolla yksilöt tekevät päätöksiä tiedon jakamisesta sisäisten ja ulkoisten palkkioiden ja olosuhdetekijöiden perusteella. Fossin (22, 2009) mukaan on keskitytty yritystason tuloksiin ja innovaatioihin ja samalla yksilö on unohdettu.

Foss et al. (2009) mukaan makrotason rakenteet, prosessit ja ilmiöt ovat vallanneet alan tutkimuksen ja kirjallisuuden ja liian vähän huomiota on kiinnitetty yksilötason toimintaan tiedon hallinnassa (2009, 455). Pyrittäessä tehokkaaseen tietoa jakavaan organisaatioon (2009, 467) pitää

kiinnittää huomiota virallisiin ja epävirallisiin organisaatiotekijöihin. Tämä ei ole yllättävää, kun tiedetään kuinka vaikeata on muuttaa epävirallisia organisaatiotekijöitä kuten organisaatiokulttuuria ja palkitsemissysteemejä. Halukkuus tai haluttomuus jakaa tietoa ja tiedon jakamisen jäykkyys voi perustuakin yksilöiden välisiin motivaatiotekijöihin. Näin ajatellen motivaatio on sosiaalinen rakenne, jossa sopivaa tietoa voi jakaa, mutta yksilöt eivät kuitenkaan suostu taivuteltaviksi tai lahjottaviksi tietoa jakaessaan. Tiedon jakamisen jäykkyys (2009, 468) voikin siten syntyä yksilöiden välillä. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista tukevat makrotason päätökset edellyttävät tietoa mikrotason toimijoista ja heidän käyttäytymisensä perusteista huomioiden viralliset ja epäviralliset organisaatorakenteet.

Felin ja Hesterly (2007) toteavatkin suurimman arvonlisäyksen organisaatiotasolla perustuvan kuitenkin suurimmaksi osaksi yksilöiden toimintaan ja tietoon, eikä heidän tietoaan siten voi pitää sosiaalisesti rakentuneena tai ympäristön määrittelemänä.

2.2.1 Sisäiset ja ulkoiset palkkiot johtamismekanismeina

Organisaation muodolliset vaikutusmahdollisuudet, kuten suunnittelu- ja kontrollimekanismit, palkinto- ja palkitsemismekanismit sekä hierarkia vaikuttavat voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan.

Foss et al (2009) toteavat myös muodollisten muutosten organisaatiotasolla vaikuttavan myös yksilötasolla. Tiedon ja osaamisen jakamisesta palkitsemisella voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus organisaatiokulttuurista riippuen. Ulkoiset palkkiot (2009, 470) voivat jopa haitata organisaation motivoituneita jäseniä jakamasta tietoaan, jolloin tällainen palkitseminen voi tuhota organisaation tietoa jakavan kulttuurin. Bockin ja Kimin (2002, 19) mukaan ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää asennetta tiedon jakamista kohtaan.

Voimakkaasti sisäisesti motivoituneet yksilöt voivat olla yksilötasolla halukkaita jakamaan tietoaan muodostaen kuitenkin samalla riskin organisaatiolle. Minbaevan (2008) mukaan voimakkaasti sisäisesti motivoituneet henkilöt saattavat sitoutua omiin mielenkiinnon kohteisiinsa ja tavoitteisiinsa organisaation tavoitteiden sijaan. Myös työskentely fanaattisesti omiin ideoihinsa sitoutuneiden ja dominoivien yksilöiden kanssa voi olla vaikeaa.

Foss et al. (2009, 871-893) tutkimus sisäisistä, ulkoisista ja tehtävään perustuvista palkkioista tiedon jakamisen ja vastaanottamisen suhteen tuotti seuraavia tuloksia. Sisäiset palkkiot kannustivat jakamaan ja vastaanottamaan tietoa. Tehtävään ja tehtävän onnistumiseen liittyvät positiiviset tunteet kannustivat jakamaan tietoa. Yllättäen ulkoiset palkkiot (2009, 886) kannustivat käyttämään tietoa, mutta ulkoiset palkkiot eivät kannustaneet jakamaan tietoa. Pahimmillaan ulkoiset palkkiot kannustivat hyödyn maksimointiin siten, että tietoa jaetaan vain sen verran kuin tarvitaan palkkion saamiseen tai aiheutuvan rangaistuksen välttämiseen.

2.2.2 Malli tiedon jakamisesta

Foss et al. muokaus Colemanin mallista kuvaa tiedon jakamisen makro- ja mikrotason muuttujia.

460

N. J. Foss et al.

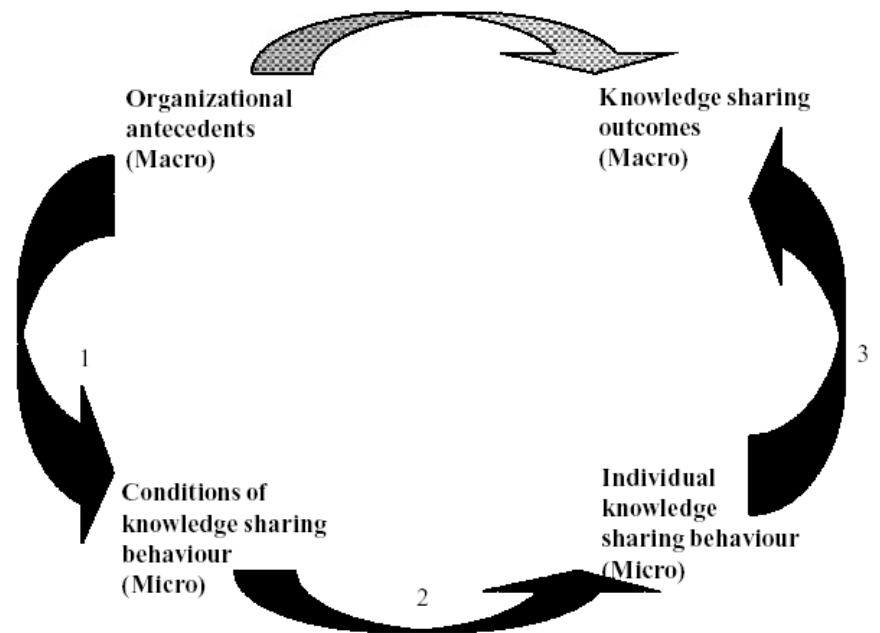


Figure 1. Levels of analysis

Source: Modified from Coleman (1990).

Kuva 6. Foss et al muokaus Colemanin makro- ja mikrotason tiedon jakamisesta.

Mallin mukaisesti organisaatiotason tiedon ja osaamisen jakamisen tulokset koostuvat yksilötason tiedon jakamisen yrityksistä nuolen 3 mukaisesti. Yksilöiden pyrkimyksiin vaikuttavat nuolen 2 mukaisesti organisaatiotason kiihokkeet, kannustimet ja uskomukset. Foss et al mallin mukaan yksilötason tiedonjakaminen on perusta organisaatiotason tuloksille.

2.2.3 Haluttomuus jakaa tietoa yksilötasolla

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyvä merkittävä ongelma alan kirjallisuuden mukaan on tosiasia, etteivät yritykset osaa kehittää tiedon jakamista tukevia palkkiojärjestelmiä. Tämän lisäksi Hustedin ja Michailovan tutkimuksen (2002) mukaan yksilöt voivat joissakin tilanteissa suhtautua jopa vihamielisesti tiedon jakamista kohtaan.

Hustedin ja Michailovan (2002, 63-65) mukaan systemaattinen tiedon jakaminen perustuu siten yksilöiden itsenäisyyteen ja rakentavaan käyttäytymiseen. Tällaisessa ympäristössä tietoa jaetaan asymmetrisesti, tiedon jakaminen perustuu yksilöiden halukkuuteen ja tiedonluovuttaja sekä vastaanottaja sitoutuvat tiedon jakamiseen. Yksilö voi kokea asian kuitenkin siten, ettei tiedon jakaminen ja oman markkina-arvon supistaminen olekaan järkevää toimintaa tai tiedon jakamisesta tulee palkita. Pelko oman arvon menettämisestä ja oman kilpailukyvyn menettämisestä on juurtunut syväälle ihmisten mieliin.

Husted ja Michailova löysivät tutkimuksessaan (2002) mm. seuraavia yksilötason syitä varastoida tai olla jakamatta tietoaan:

- tiedon jakamiseen kuluu aikaa
- kovalla työllä hankittua tietoa ei haluta antaa siipeilijöille
- ei haluta paljastaa oman, ehkä puutteellisen osaamisen tasoa
- tiedon jakamattomuus on strategia epävarmuutta vastaan
- osaamista ei haluta paljastaa esimiehille
- innovointi on arvostetumpaa kuin vanhan tiedon hyödyntäminen
- saatua tietoa ei pidetä arvokkaana tai luotettavana
- ryhmäajattelu estää tiedon jakamisen
- pelätään kollegoiden arvostelua / arvostelun kohteeksi joutumista
- organisaatio ei siedä virheitä
- organisaation kyvyttömyys hyödyntää uusia ideoita

Riege teki (2005) tutkimuksessaan yksilötason, organisaatiotason ja teknologiatason tiedon jakamisen esteistä seuraavia yksilötason havaintoja. Yksilöt eivät ole halukkaita tai eivät ymmärrä jakaa tietoa ja osaamistaan mm. seuraavista syistä:

- tiedon jakamiseen ei ole aikaa, eikä tietoa tarvitsevia kollegoita tunnisteta
- tiedon jakaminen vaikuttaa yksilön työturvallisuuteen
- tiedon arvoa muille ei ymmärretä
- ikä- ja sukupuolierot
- tiedon jakamisesta ei saa tunnustusta
- luottamuksen puutteen takia tietoa ei anneta, koska pelätään, että tietoa käytetään väärin tai joku muu ottaa kunnian tiedosta
- tiedon alkuperästä tai luotettavuudesta ei olla varmoja
- kulttuurilliset tai etniset erot

Hiljaisen tiedon, tiedon ja osaamisen jakaminen voi olla organisaation tasolla arvostettua, mutta edellisen perusteella voi todeta, että monet mikro- eli yksilötason päätökset voivat estää tiedon jakamista ja hyödyntämistä organisaatioissa. Husted ja Michailova (2010) toteavatkin, että tieto on yksilöiden hallussa ja siten tiedon jakaminen perustuu yksilön päätöksiin ja käyttäytymiseen.

2.2.4 Palkkioiden sosiaalinen vertailu

Foss (2007) kommentoi artikkelissaan Bruno Freyn ajatuksia palkitsemisesta ja palkkioista mikrotasolla seuraavasti: Organisaatiopsykologiassa on taipumusta ylistää sisäisiä palkkioita ja sisäistä motivaatiota ja vastaavasti vähätellä ulkoisten palkkioiden merkitystä. Alan kirjallisuudessa on kuitenkin havaittu, että sisäiset ja ulkoiset palkkiot voivat olla hyvin lähellä toisiaan. Yksilön kokemaa palkkiota tai tunnustusta ei ole aina helppo luokitella sisäiseksi tai ulkoiseksi palkkioksi, vaan luokittelu riippuu yksilön kokemuksesta.

Fossin (2007, 23) tekemä tärkeä havainto liittyy kuitenkin palkkioihin. Palkka, palkkiot ja tunnustukset; ja erityisesti ulkoiset palkkiot ovat peruste sosiaaliselle vertailulle. Palkkioilla on positiivinen vaikutus pienelle ryhmälle palkittuja. Samalla suuri joukko ilman tunnustusta jääneitä pettyy tai peräti vihastuu jäädessään ilman palkkiota. Kohnin varhaisen tutkimuksen (1993) mukaan ilman ulkoista palkkiota jäämistä voi pitää tavallaan rangaistuksena. Työntekijöiden kilpaillessa rajallisesta määrästä palkkioita saatetaan työkaveri nähdä oman menestyksen esteenä.

2.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioiden ajatus (Nettilukio) ihmisen käyttäytymisestä perustuu ajatukseen, jossa ihmisen käyttäytyminen ja toiminta perustuvat sisäisiin jännitteisiin ja tarpeisiin. Ihmisen toiminnan tavoitteena on siis toteuttaa tarpeita ja samalla vähentää jännitteitä. Toiminnan perustana on siis ihmisen omat halut ja ympäristöstä tulevat vaikutteet. Motivaatio rakentuu siten itsensä toteuttamisen kautta. Toiminnan tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus kytkeytyvät siten itsensä toteuttamiseen.

Motivaatioteoriat voidaan luokitella kahteen pääryhmään, sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä kiinnittäen huomiota niihin tekijöihin, jotka saavat aikaan tai ylläpitävät käyttäytymistä tai vaikuttavat käyttäytymisen päättymiseen tai lopettamiseen. Näiden sisäisten tekijöiden perusteella voidaan tehdä arvioita ihmistä motivoivista tarpeista. Prosessiteorioissa kuvataan ja analysoidaan käyttäytymisen alkua, käyttäytymisen ylläpitoa ja toiminnan tai käyttäytymisen lopettamista. Prosessiteoriat perustuvat ajatukseen, jossa toiminnan motivaatio syntyy päämääristä ja tavoitteista. Yksittäistä motivaatioteoriaa ei voi käyttää ihmisen motivoimiseen, lisäksi on huomioitava, että motivaatioteoriat ovat voimakkaasti kulttuurisidonnaisia.

Motiiveja voidaan selittää erilaisista lähtökohdista. Tarvedynaamisessa selityksessä motivaatio nähdään sisäisistä ärsykkeistä syntyvänä

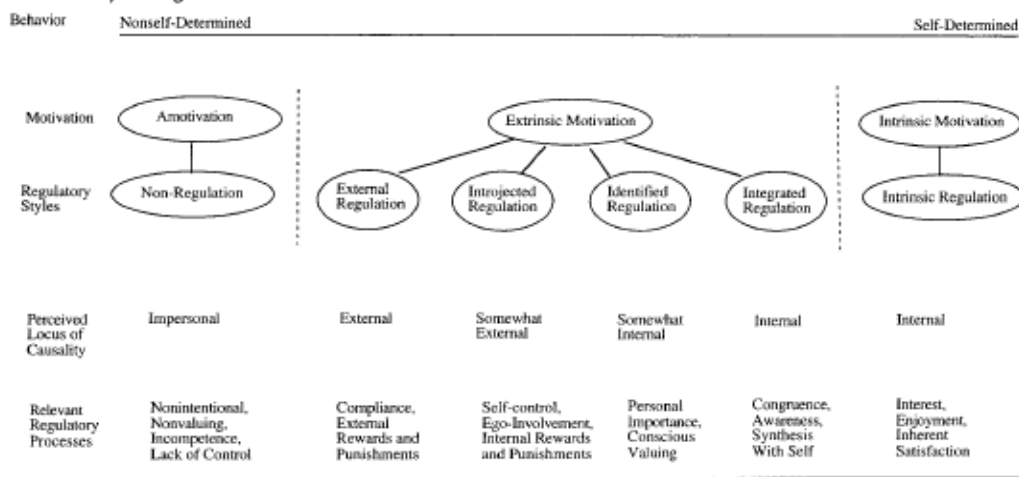
tarvetilana. Yksilön toimintaa ja käyttäytymistä ohjaa tarve palauttaa sisäinen tasapaino. Kognitiivisen näkemyksen mukaisesti toiminnan tavoitteena on mahdollisimman myönteisen minäkäsityksen ylläpitäminen. Oppimisteoreettisen näkemyksen mukaan muut kuin primäärit perustarpeet ovat vahvistamisen tulosta.

Motiivit ovat siten psyykkisiä prosesseja, jotka suuntaavat ja ylläpitävät ihmisen toiminnan voimakkuutta ja kestoja. Motiivit sisältävät emotionaalisia ja kognitiivisia prosesseja. Motivaatio syntyy ihmisessä itsessään. Mahdollisuus saavuttaa yksilönä tai ryhmänä jotakin saattaa olla arvokkaampaa kuin ulkoisten palkintojen saaminen tai rangaistusten uhka. Positiiviset tunteet ja syntyvä ammattilypeys yksilön tai ryhmän tasolla voi viedä huippusuorituksiin.

2.3.1 Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria

Decin ja Ryanin (1985) kehittämää itsemääräämisteoriaa voidaan käyttää toisena esimerkkinä sisältöteorioista. Yleisesti motivaation voidaan ajatella olevan toimintaa ja aikomuksia pitäen sisällään energiaa ja sinnikkyyttä. Deci ja Ryan näkevät motivaation useita vaiheita sisältävänä jatkumona seuraavan kuvan mukaisesti.

Figure 1
The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes



Kuva 7. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria.

Deci ja Ryan kuvaavat täydellistä motivaation puutetta termillä amotivaatio. Ulkoisen motivaation tilassa asioita tehdään seurausten vuoksi. Säatelevänä tekijänä voi toimia esimerkiksi raha, maine, arvostus tai pakotus. Negatiivinen palaute lisää pätemättömyyden tunnetta. Deci ja Ryan kuvaavat autonomialla (1985) valintaa ja vapautta. Heidän mukaansa autonomian, pätevyyden ja itseluottamuksen lisääntyminen lujittaa itsemääräämisen tunnetta. Itsemääräämisen tunteen kasvaessa lähestytään sisäistä motivaatiota, jossa toiminta perustuu kiinnostukseen, nauttimiseen ja luontaiseen tyytyväisyyteen. Decin ja Ryanin (2000) mukaan yksilön kokeman autonomian määrä vaikuttaa merkittävästi motivaation kehittämisessä sisäiseksi tai ulkoiseksi. Vahvistamalla yksilön autonomiaa ja autonomian tuntemuksia voidaan lisätä sisäistä motivaatiota, vastaavasti ulkoinen kontrolli (1985) heikentää autonomiaa ja itsemääräämisen tunnetta.

Deci ja Ryan (1985) kuvaavat yksilön motiiveja olettaen sisäisen motivaation olevan seurausta tarpeesta tuntea pätevyyttä. Ihmisellä on luontainen tarve suunnata käyttäytymistään siten, että tarpeet tulevat

tydytetyksi. Sisäisessä motiivissa tarve tulee tyydytettyä toiminnan kautta. Toiminnan kautta tapahtuva edistyminen ja osaamisen lisääntyminen koetaan palkkioksi, jolloin konkreettisilla tai näennäisillä ulkoisilla palkkioilla ei ole juuri merkitystä

Deci ja Ryan (2000) kuvaavat tärkeiksi motivaation lähteiksi elämykset, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, toiminnasta syntyvät haasteet ja viihtymisen. Deci ja Ryan määrittelevät sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeeksi kuulua ryhmään ja yksilön tarpeeksi tuntee itsensä hyväksytyksi ja saada näin positiivisia kokemuksia. Tutkijat pitävätkin edellä määriteltyä sosiaalista yhteenkuuluvuutta sisäisen motivaation yhtenä tärkeimmistä lähteistä.

2.3.2 Vroomin odotusteoria

Victor Vroomin odotusarvoteoria (1964) toimii hyvänä esimerkkinä motivaation prosessiteorioista. Vroomin mukaan yksilö pyrkii käyttäytymisessään maksimoimaan tyydytystä ja minimoimaan ”kipua”. Päinvastoin kuin sisältöteorioissa Vroom keskittyy lopputulokseen. Vroom näkee positiivisen korrelaation yrityksen ja suorituksen välillä olettaen, että yksilö saa lopputuloksesta palkinnon tai palkinto tyydyttää tarpeen ja motivoi toimimaan tietyllä tavalla. Halun tarpeen täyttymiseen tulee olla riittävä, että yksilön kannattaa yrittää.

Vroom toi tutkimuksessaan esille tavoitteiden asettamisen merkityksen. Vroomin mukaan mielekkäät tavoitteet yhdistettynä mielekkäisiin kannusteisiin johtavat toivottuun käyttäytymiseen ja toimintaan. Odotusteoria nostaa esille myös yksilön näkökulman osana motivaatiota. Odotettujen palkkioiden merkitys vaihtelee yksilön omien arvojen perusteelle. Jollekin raha on merkittävä palkkio, kun taas toiselle merkittävä asema yhtiössä on palkitseva.

Odotusteoriaa kohtaan on osoitettu myös arvostelua. Vroomin mukaan motivaatio perustuu ulkoisiin kannustimiin eikä hän juurikaan painota yksilön sisäisiä tekijöitä motivaation lähteenä. Vroom olettaa myös ihmisten pystyvän vertailemaan rationaalisesti erilaisia vaihtoehtoisia käyttäytymismalleja ja asettamaan ne paremmuusjärjestykseen.

2.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Työasenteita, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota on tutkittu paljon ja voidaankin todeta Herzbergin (Herzberg et al, 1959) motivaatiohygieniateorian eli kaksifaktoriteorian olevan yksi motivaatioteorioiden klassikoista. Herzberg toteutti tutkimuksen yhdessä Bernard Mausnerin ja Barbara Snydermanin kanssa tarkoituksenaan selvittää tekijöitä, mitkä vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Tutkimuksessaan Herzberg havaitsi, että ihmisillä on kaksisuuntainen tarverakenne ts. työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Herzberg kutsui työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä motivaatiotekijöiksi ja työtyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä olosuhde- eli hygieniatekijöiksi. Tutkimuksessaan Herzberg kykeni kartoittamaan 16 erilaista motivaatioon vaikuttavaa tekijää. Näistä 6 oli motivaatiotekijöitä ja 10 olosuhde- eli hygieniatekijöitä.

Herzbergin (1965, 369) 2 keskeistä tutkimushavaintoa olivat: työtyytyväisyyteen vaikuttavat eri tekijät kuin työtyytymättömyyteen. Lisäksi näillä kummallakin on eri perusajatus ja ne eivät ole toistensa vastakohtia. Motivaatiotekijät eli tyytyväisyystekijät (sisäiset tekijät) kuvaavat henkilön suhdetta työhön ja siihen mitä henkilö tekee. Vastaavalla tavalla olosuhde- eli ympäristötekijät (ulkoiset tekijät) kuvaavat yksilön suhdetta työympäristöön ja työoloihin.

2.3.3.1 Sisäiset tekijät

Herzbergin mukaan tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisäävät ja erinomaisiin suorituksiin kannustavat 6 keskeistä motivaatiotekijää ovat:

1. Saavutukset
2. Tunnustus ja hyväksyntä tehdystä työstä
3. Mielenkiintoinen työ eli työ itsessään
4. Vastuu
5. Ylennys- ja etenemismahdollisuudet
6. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet

Ihmisillä on luontainen tarve tavoitella mielihyvää ja korkeampia psykologisia tavoitteita edellisten tekijöiden kautta. Herzbergin (1974, 18) mukaan edellä mainitut työn sisältöön liittyvät tekijät motivoivat ja tekevät ihmiset tyytyväisiksi.

2.3.3.2 Ulkoiset tekijät

Herzbergin ajatusten mukaisesti olosuhde- eli ympäristötekijät ehkäisevät ja vähentävät työtyytymättömyyttä. Tärkeimmät hygieniatekijät ovat Herzbergin mukaan:

1. Palkka
2. Erilaiset etuudet
3. Yhtiön politiikka
4. Hallinto
5. Suhteet työkavereihin
6. Valvonta
7. Asema ja status
8. Työn jatkuvuus ja turvallisuus
9. Työolot, olosuhteet työpaikalla
10. Henkilökohtainen elämä ja elämäntilanne

2.3.3.3 Kaksifaktoriteorian keskeiset havainnot

Herzbergin (1959) havaintojen mukaan mielihyvää saadaan psykologisten tarpeiden eli motivaatiotekijöiden saavuttamisesta. Näin alemmat tarpeet eli Herzbergin määrittelemät olosuhde- eli hygientehtekijät eivät tee tyytyväiseksi. Herzberg pystyi myös osoittamaan kiihokkeiden olevan toisistaan riippumattomia ilmiöitä ts. jotkut kiihokkeet johtavat tyytyväisyyteen ja jotkut tyytymättömyyteen. Työntekijä voi olla tyytymätön työoloihinsa ja samalla motivoitunut itse työhön ja päinvastoin. Kiteyttäen voidaan todeta, että motivaatiotekijöiden puute ei johda tyytymättömyyteen vaan tyytymättömyys aiheutuu puutteista hygientehtekijöissä.

Kaksifaktoriteorian mukaan tyytymättömyyden ehkäisy eli hygientehtekijöihin vaikuttaminen on yhtä tärkeää kuin motivaatiotekijöihin vaikuttaminen ja rohkaiseminen. Teorian mukaan ihmiset tulevat tyytymättömiksi huonoista työolosuhteista, mutta harvoin tyytyväisiksi hyvistä työolosuhteista. Aiemmin todetulla tavalla motivaatio- ja hygientehtekijät eivät ole riippuvaisia toisistaan vaan ne toimivat erikseen. Näin on mahdollista, että yksilö on erittäin motivoitunut työstä tai työhön, mutta samalla tyytymätön työolosuhteisiin.

Herzberg havaitsi kaikkien hygientehtekijöiden olevan yhtä tärkeitä, vaikka hygientehtekijöiden esiintymistiheys vaihtelee huomattavasti. Pyrkimys nostaa työmotivaatiota parantamalla hygientehtekijöitä antaa lyhytaikaisia vaikutuksia. Tämä aiheutuu siitä, että hygientehtekijät ovat luonteeltaan jaksottaisia ja palaavat alkupisteeseen. Muutos hygienia- eli olosuhdetekijässä, esimerkiksi palkassa, ei juurikaan lisää motivaatiota muutaman kuukauden kuluttua.

Herzberg toteaaakin, että tavoiteltaessa pysyviä ja pitkävaikutteisia parannuksia työntekijöiden motivaatitasossa täytyy kyetä vaikuttamaan sisäisiin tekijöihin eli motivaatiotekijöihin. Motivoinnissa tulisi kyetä huomioimaan työntekijän persoona ja henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Työntekijöiden motivointi on luonnollinen osa johtamiskäytäntöjä, tosin työntekijöiden on myös itse otettava vastuuta omasta motivaatiostaan. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö lisää myös esimiestyölle asetettavia vaatimuksia.

2.3.3.4 Motivaation lisääminen

Herzberg kehitti osana motivaatioteoriaansa (1967,110) käsitteen KITA, ”Kick In The Ass”. Johtamisen kannalta tällä tarkoitetaan sitä, että jos sinua potkaistaan takapuoleen, syntyy kyllä liikettä ja toimintaa mutta ei motivaatiota. Laajasti ajatellen Herzberg tarkoittaa, että negatiivinen johtaminen ei synnytä motivaatiota, ainoastaan toimintaa. Herzberg tulkitseekin motivoituneen käyttäytymisen lähtevän henkilöstä itsestään.

Herzberg kommentoi yleisiä henkilökunnan motivointikeinoja ja niistä saatavia hyötyjä ja puutteita seuraavasti:

1. Työajan lyhentäminen motivoituneessa ympäristössä saattaa kannustaa henkilöstöä tekemään jopa enemmän työtä.
2. Nousevat palkat kannustavat parempiin suorituksiin vain vähän aikaa.
3. Saatavat lisäedut ovat aluksi etuja, mutta muuttavat pian oikeuksiksi.
4. Koulutus, kommunikaatio ja vuorovaikutuksen lisääminen ei välttämättä lisää motivaatiota.
5. Työn laajentaminen ja kuvailu ei lisää motivaatiota tehdä yksinkertaisia tehtäviä.

Herzbergin mukaan edellä kuvatuilla toimenpiteillä saadaan lyhytaikaisia parannuksia motivaatiossa syntymään ja samalla motivointi tällä tavoin todennäköisesti kasvattaa kustannuksia.

2.3.3.5 Työn rikastaminen

Herzbergin (1974, 29) näkemyksen mukaan organisaatioilla on jatkuva tarve arvioida tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ja samalla kehittää

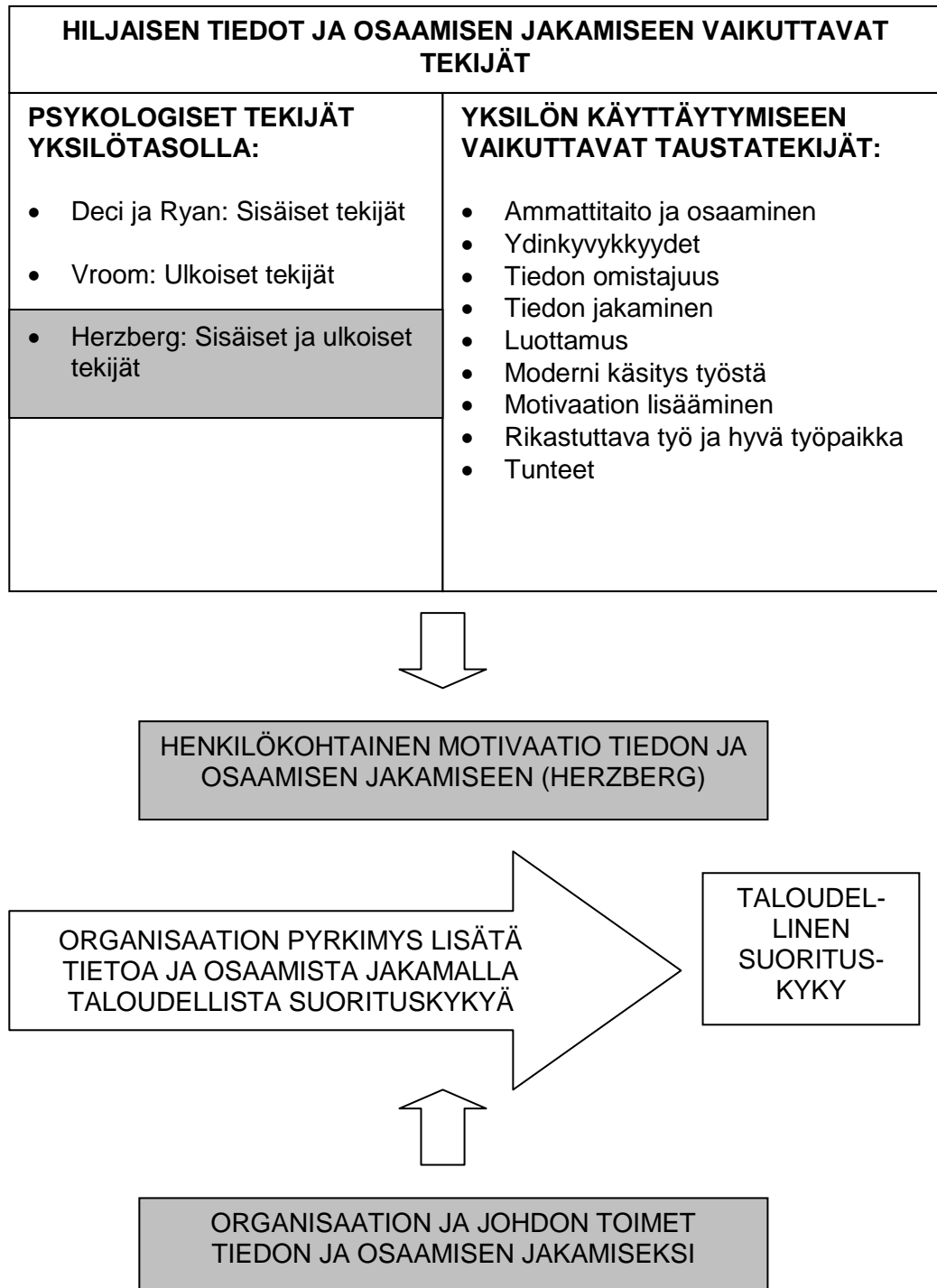
motivaatiotekijöitä. Ellei organisaatioissa toimita näin menetetään luovuutta ja tuottavuutta.

Työn rikastaminen on jatkuva johdon kontrolloima prosessi. Johdon ja johtamisen kannalta tulisi kyetä rakentamaan yhteys suorituksen ja saatavan palkinnon välille. Tavoitteet ja palkkiot tulee kyetä määrittelemään ja muotoilemaan siten, että työntekijät haluavat palkkioita.

Työtä rikastamalla työntekijälle annetaan vastuuta, fyysisesti ja mentaalisesti mielekkäitä tehtäviä ja itsenäisyyttä tehtävien hoitamisessa. Hyvin tehdystä työstä tulisi saada tunnustusta, palautetta ja rohkaisua.

2.3.4 Tiedon ja osaamisen jakamisen makro- ja mikroympäristö

Organisaatioilla on pyrkimyksenä tietoa ja osaamista jakamalla lisätä taloudellista suorituskyykyä. Organisaation toimet tiedon ja osaamisen jakamiseksi ovat edellä kuvatulla tavalla makrotason toimenpiteitä. Yksilön päätökseen osallistua tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat käyttäytymiseen vaikuttavat tausta- ja olosuhdetekijät, sekä psykologiset tekijät. Tutkielmaa varten rakennetusta mallista käy ilmi makrotason ja makrotason kohtaaminen yksilön miettiessä halukkuuttaan jakaa tietoa.

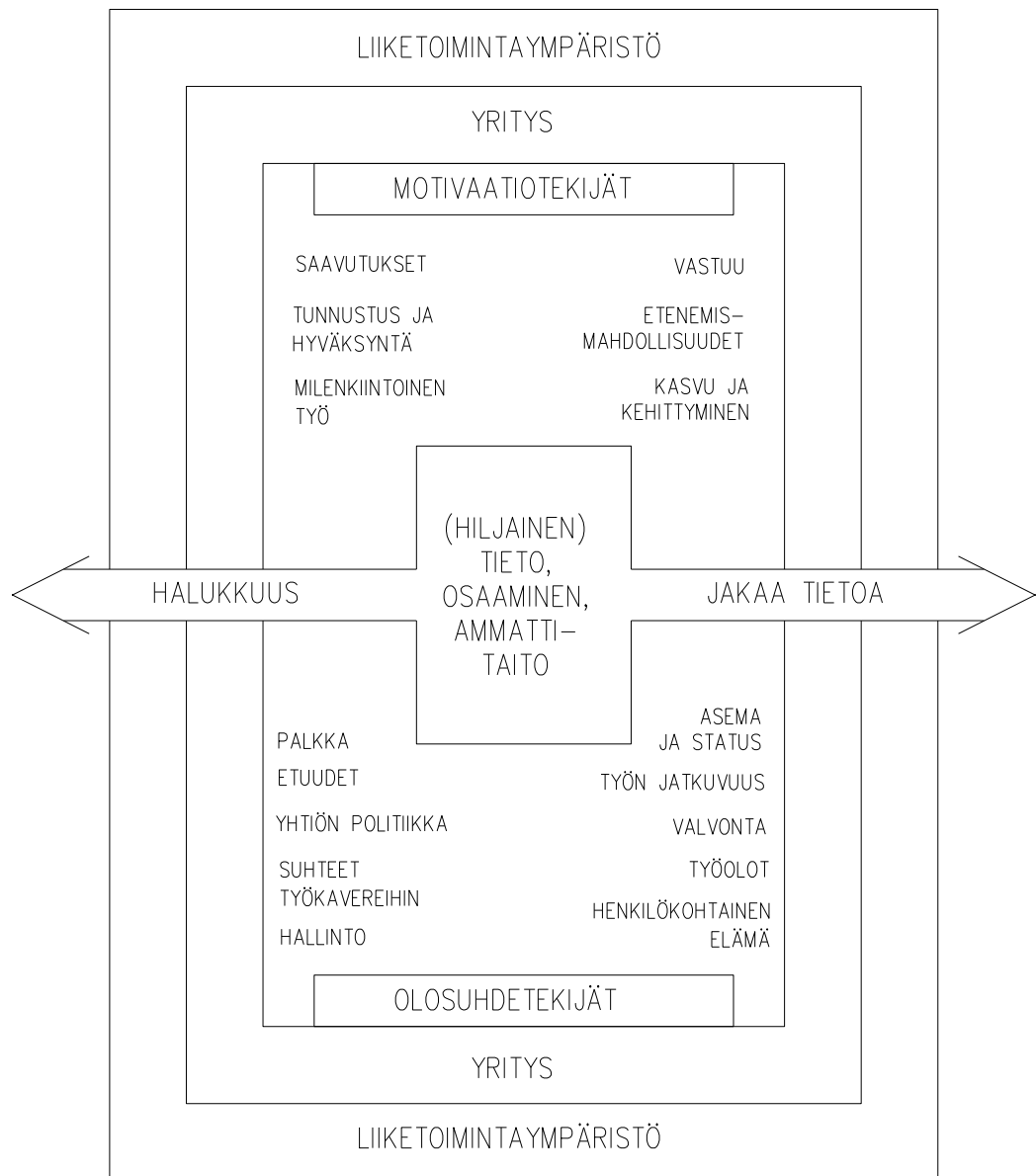


Kuva 8. Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat makro- ja mikrotekijät

Kuvaa tulkitsemalla on helppoa havaita yksilön kokema mahdollinen oman toiminnan ja halukkuuden sekä organisaation tahtotilan välinen ristiriita.

2.3.5 Sisäiset ja ulkoiset tekijät tiedon jakamisessa

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologisia tekijöitä ja halukkuutta jakaa tietoa, hiljaista tietoa ja osaamista tulkitaan tässä tutkielmassa pääosin Herzbergin kaksifaktorteorian avulla. Seuraavassa mallissa asemoidaan motivaatiotekijöiden eli sisäisten tekijöiden sekä olosuhdetekijöiden eli ulkoisten tekijöiden asemaa yrityksen sisällä ja suhdetta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Malli kuvaa myös tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta yrityksen asemaa osana liiketoimintaympäristöä.



Kuva 9. Sisäiset ja ulkoiset tekijät tiedon jakamisessa.

2.3.6 Motivaatiotekijät eli sisäiset tekijät tiedon jakamisessa

Saavutukset

Asiantuntemus, perustuen hiljaiseen tietoon tai muunlaiseen erityiseen osaamiseen, voi viedä henkilön uusiin ja parempiin tehtäviin. Tieto on siten yksilölle resurssi. Perusolettamus tilanteessa saataisi olla, ettei asiantuntija halua jakaa tietoaan pelätessään menettävänsä valtaa, arvostusta tai

tulevia mahdollisuuksia. Tiedon ja osaamisen varastointi tai pidättäminen voi myös tulla kyseeseen.

Morrisin tutkimuksen (2001, 835) mukaan asiantuntija jakaa tietoa ja osaamista, jos jakaminen helpottaa työskentelyä jatkossa eikä tiedon jakaminen vaaranna henkilökohtaista asemaa. Morrisin mukaan asiantuntijat kokivat tiedon ja osaamisen jakamisen olevan kuitenkin osittaista ja ydinosaaminen säilyi asiantuntijalla. Siten tiedon jakaminen ei heikentänyt asiantuntijan asemaa organisaatiossa eikä tulevia mahdollisuuksia.

Tunnustus ja hyväksyntä

Hunt et. al (2003) tutkimus todistaa organisaation jäsenten havaitseman ammattitaidon ja tunnustuksen vaikutuksen. Yksilöt, joita tunnustetusti pidetään asiantuntijoina ovat muita halukkaampia osallistumaan tiedon ja osaamisen jakamista tukeviin prosesseihin.

Trusslerin (1998,18) mukaan eräs mahdollisuus tehostaa tiedon ja hiljaisen tiedon jakamista on nostaa tiedon jakaminen korkeaan asemaan yrityksen arviointi- ja palkitsemisjärjestelmissä. Palkinto tiedon jakamisesta voisi olla arvostettu ei-rahallinen palkinto tai tunnustus merkittävästä yhteisöä hyödyttävästä suorituksesta. Lawlerin (2000) mukaan julkinen, riittävä, uskottava ja kulttuurillisesti sopiva ei-rahallinen palkinto eli tunnustuksen antaminen voi olla voimakas kannustin. Tunnustusjärjestelmää tulee hallita huolella, ettei järjestelmä kannusta yrityksen kannalta merkityksettömään ”tiedonjakotehtailuun”. Cabrerat (2002, 699) toteavatkin tunnustuksen olevan tehokkaan kannustimen tiedon jakamiseen, erityisesti silloin kun tunnustus saadaan jaettua tietoa käyttäneeltä työyhteisön jäseneltä. Ryan et al. havaitsivat myös omassa laboratoriotutkimuksessaan (1983) tiedon jakamisen kannustimena positiivisen palautteen olevan ylivoimaisen verrattuna ulkoisiin palkkioihin. Näin voidaan olettaa julkisen tunnustuksen rohkaisevan tiedon jakamiseen tehokkaammin kuin ulkoiset palkkiot.

Palmisanon tutkimus (2008) virtuaaliyhteisöistä osoittaa maineen kautta muodostuvan tunnustuksen ja arvostuksen olevan voimakkaan motivaation lähteen. Palmisanon mukaan ulkoisia palkkioita kannattaakin käyttää halutun toiminnan käynnistämiseen, mutta esimerkiksi tehokas tiedonjakaminen pitkällä tähtäimellä perustuu sisäisiin motivaatiotekijöihin.

Kohnin (1993) näkemyksen mukaan johtajien tulisi antaa alaisilleen palautetta, sosiaalista tukea ja tilaa ohjata itse omaa työtään. Kykenemättömyys tässä korvataan helposti ulkoisilla palkkioilla, esimerkiksi palkalla.

Tunnustusta ja arvostusta on mukava saada. Leonardin ja Sensiperin (1998,126) mukaan hiljaisen tiedon jakamista voidaan kannustaa rohkaisemalla erilaiseen ajatteluun ja ymmärtämällä uuteen ajatteluun kuuluva epäonnistumisen riski. Organisaation tulee hyväksyä epäonnistuminen tai jopa useita epäonnistumisia. Ellei epäonnistumisia hyväksytä yksilö tai ryhmä voi olla haluton jakamaan hiljaista tietoaan pelätessään saavansa negatiivista palautetta tai joutuvansa arvostelun kohteeksi. Leonardin ja Sensiperin (1998, 125) mukaan ilmiö on sitä voimakkaampi, mitä hiljaisemmasta ja harvinaisemmasta tiedosta on kysymys.

Avoimuuden ilmapiiri ei aina toteudu organisaatioissa. Lubit (2001, 174) kuvaa yksilön tai ryhmän tilannetta seuraavasti. Välttääkseen noloja tilanteita tai muutoksi yksilöt tai ryhmät kehittävät puolustusmekanismeja. Keskusteluja tärkeistä aiheista pyritään välttämään, annetaan moniulotteisia selityksiä tai vääristellään informaatiota. Ristiriitoja pyritään välttämään kaikin mahdollisin keinoin.

Mielenkiintoinen työ

Alleen (1997) mukaan tietokulttuurin keskeisiä elementtejä ovat avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri työpaikalla. Tällainen ympäristö

arvostaa jatkuvaa oppimista, tiedon välittämistä ja uusien asioiden kokeilemistä tehden samalla työstä mielenkiintoista.

Mielenkiintoinen työ oletettavasti edesauttaa tiedon jakamisessa. O'Donohue et al (2007) mukaan mielenkiintoinen työ tietotyöntekijän näkökulmasta sisältää mm. mahdollisuuden muokata työn sisältöä ja sitoumuksen organisaatiolta riittävästä resursseista työn loppuun tekemiseksi.

Oman työn tulokset ja omasta tekemisestä syntyvät uudet innovaatiot motivoivat työskentelemään ja jakamaan tietoa tehokkaammin kuin kiinteä asema tai auktoriteetti. Hargadon (2005, 36) mukaan yksilön kannalta on motivoivaa nähdä kuinka omia aikaisempia kokemuksia jakamalla voidaan ratkaista uusia ongelmia.

Horwitz et al. tutkimuksen (2003) mukaan tietotyöläiset motivoituvat eniten saadessaan suunnitella omaan työtään ja työskennellä itsenäisesti. Oletettavasti tietotyöläisen mielestä mielenkiintoinen ja motivoiva työympäristö kannustaa myös jakamaan tietoa paremmin.

Voelpel et al. havaitsivat omassa tutkimuksessaan (2005) tiedon saattavan olla käyttäjilleen niin merkityksellistä, ettei sen jakamista pysty tehostamaan enää ulkoisilla palkkioilla. Tieto on itsessään niin mielenkiintoista, ettei ulkoisilla palkkioilla voi tehostaa tiedon jakamista.

Vastuu

Robertsonin ja O'Malley'n (2000) tutkimus konsulteista osoittaa vastuun lisäämisen edistävän halukkuutta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Autonominen ympäristö, jossa vallitsee tasa-arvoinen kulttuuri ja korkea luottamus edistää luontevaa tiedon jakamista. Tutkimuksessa konsulleille annettiin vastuuta omasta työstään vapauttamalla heidät byrokraatiasta ja työjärjestyksistä, ainoastaan työn taloudellinen vastuu säilyttäen. Vastuun

ja autonomian lisäämisen seurauksena konsultit suunnittelivat työnsä itse, olivat valmiimpia kehittämään itseään ja jakamaan tietoa; samalla halukkuus pysytellä yhtiön palveluksessa lisääntyi. Vapaa ympäristö ja vastuun ottaminen omista projekteista kannusti konsultteja rakentamaan tiedon syntymistä ja jakamista tukevia epävirallisia verkostoja. Sitoutuminen yritykseen lisäsi edelleen halukkuutta jakaa tietoa ja osaamista.

Kasvu ja kehittyminen

Työntekijät, jotka uskovat omaavansa kykyjä tai ominaisuuksia joilla voidaan parantaa tai kehittää organisaation suorituskykyä suhtautuvat Geen ja Kimin (2002) mukaan muita positiivisemmin tiedon jakamiseen.

O'Dell ja Grayson (1998) uskovat hyvän tiedon jakamisen kulttuurin tuottavan sisäisiä palkkioita ja mielihyvää automaattisesti henkilöille, jotka jakavat tietoa. Tietoa jakavat henkilöt olettavat pystyvänsä suoraan kehittämään omaa työtään tai parantamaan suorituskykyään. Jos tietoa jakamalla pystyy kehittämään työn sisältöä, ihmiset jakavat. Kollektiivinen parantaminen motivoi täyttämällä kasvun ja kehittymisen kriteerit. Paras palkintohan henkilöstölle on, että työstä tulee palkitsevaa itselleen. Lucas ja Ogilvie havaitsivat tutkimuksessaan (2006) yhteisiin arvoihin ja käsityksiin perustuvan organisaatiokulttuurin ja hyvän maineen tukevan tiedon jakamista.

De Vries et al. (2006) mukaan yksilöt ovat halukkaita jakamaan tietoa kokiessaan tiedon jakamisen olevan heille yksilöinä arvokasta tai silloin kun tietoa jakamalla tavoitellaan kaikille yhteistä arvokasta tai merkittävää tavoitetta.

Poortvliet et al. (2007) tutkimus osoittaa sisäisiin kannustimiin verrattavien ammatillisen osaamisen ja tietynlaisen mestarillisuuden kannustavan enemmän tiedon jakamiseen kuin kovien, ulkoisten tavoitteiden tai

kannustimien. Freyn (1997) mukaan sisäisesti motivoituneelle yksilölle tarjotut ulkoiset palkkiot voivat jopa vaikuttaa negatiivisesti suorituskyykyyn.

2.3.7 Olosuhdetekijät eli ulkoiset tekijät tiedon jakamisessa

Geen ja Kimin tutkimus (2002) osoittaa, ettei mahdollisesti saatavilla ulkoisilla palkkioilla kyetä luomaan positiivista asennetta tiedon jakamista kohtaan ja kannustamaan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Palkkioilla todennäköisesti heikennetään asennetta tiedon jakamiseen.

Palkka

Kohnin (1993) mukaan ulkoisilla palkkioilla on useitakin vaikutuksia. Palkkioilla on aina rankaiseva ja manipuloiva vaikutus. Palkkio on rangaistuksen vastakohta eli hyvästä suorituksesta saa palkkion ja vastaavasti sillä ettei saanut palkkiota on myöhemmin seurauksia (rangaistus). Palkkiot myös rikkovat helposti työntekijöiden välisiä suhteita. Wangin (2004) mukaan ulkoiset palkkiot, kuten ylennykset tms, joista työntekijät kilpailevat keskenään estävät tehokkaan tiedon jakamisen organisaatiossa. Palkkioita voi olla vain rajallinen määrä eli jokaista voittajaa kohti on yhtä monta häviäjää. Palkkiot voivat heikentää sisäisiä motivaatiotekijöitä, koska palkkiot tuovat aina mukanaan sisäisen kontrollin. Työntekijöille voi myös syntyä negatiivisia mielikuvia halutusta toiminnasta, esimerkiksi tiedon jakamisesta. Ajatuksen mukaan mitä enemmän jostakin toiminnasta pitää palkita, sitä todennäköisemmin toiminta on sellaista ettei sitä halua tehdä. Ihmisillä on lisäksi taipumus palata vanhaan käyttäytymismalliin kun palkkioita ei ole enää saatavissa. Palkkioilla ei siten voi pysyvästi vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen tai asenteisiin. Lawlerin (2000) mukaan palkkion tehokkuus kohoaa, kun palkkiota ei saa tiedon ja osaamisen jakamisesta, vaan tiedon ja osaamisen jakamisen seurauksena yrityksen saamasta taloudellisesta hyödystä.

Denningin (2001) mukaan palkan ja palkkioiden käyttäminen tiedon jakamisen kannustimena sisältää riskin. Palkkiot voivat luoda odotuksia siitä, että tiedon jakamisesta maksetaan, vaikka tiedon jakamisen tulisi olla organisaation normaalia toimintaa.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisella voidaan saavuttaa organisaation kannalta taloudellista hyötyä. Oletettavasti ideoita, joihin saatava hyöty perustuu on ollut tuottamassa useita henkilöitä. Kanterin (1987) mukaan palkitsemisessa tulee huomioida kaikki asiaan myötävaikuttaneet, eikä ainoastaan muutamia tähtiä.

O'Dellin ja Graysonin (1998) mukaan yrityksillä tulisi olla kulttuuri, jossa tiedon ja hiljaisen tiedon jakamista palkitaan, tuetaan ja juhlietaan luonnostaan. Keinotekoisilla palkkioilla ei kyetä tukemaan tiedon jakamista tai palkitseminen tuntuu ihmisistä pelkästään kyyniseltä, ellei organisaatiolla ole tiedon jakamista tukevaa kulttuuria. Ulkoiset palkkiot voivat olla tehottomia ja jopa haitata tehokasta tiedon jakamista. Michaelova ja Husted (2003) viittaavat myös organisaatiokulttuuriin. Palkkioilla ja rohkaisulla tiedon jakamiseen ei ole pitkäkestoista vaikutusta, mikäli yrityksen kulttuuri ei ole tiedon jakamista tukeva.

Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää luovuutta. Amabilen (1998, 79) mukaan palkka ja ulkoiset palkkiot sinällään eivät estä ihmisiä olemasta luovia, mutta ei palkkioista ole juurikaan hyötyä luovuuden tai tiedon jakamisen lisääjänä samalla tavoin kuin intohimolla ja kiinnostuksella.

Etuedet

Tutkimusten (Lubit, 2001) mukaan organisaatiot usein epäonnistuvat rakentaessaan tietoa jakavaa kulttuuria, erityisesti jos tiedon jakamista kannustetaan erilaisilla etuuksilla. Organisaation palkitsemis- ja mittausjärjestelmät voivat kannustaa yhteistyön sijaan ryhmien väliseen kilpailuun.

Yhtiön politiikka

Yhtiön politiikalla ja toimintakulttuurilla on merkitystä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta. Leonardin ja Sensiperin (1998, 123) mukaan tiedon jakaminen estyy, mikäli organisaatiolla on ei-kannustava ja tiedon jakamista rajoittava kulttuuri. Tietoa arvostavissa ja tietoon perustuvissa organisaatioissa yrityksen politiikka saattaa kannustaa yksilöä varastoimaan tietoa ja saamaan siten yksilötason etua olemalla tärkeän tiedon lähteenä.

Lubitin (2001, 173) mukaan yhtiön tulee kannustaa etsimään ja käyttämään muiden kehittämää tietoa. Organisaation tulee myös hyväksyä virheitä.

Suhteet työkavereihin

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta työyhteisöön kuuluvilla ihmisillä on selkeä vaikutus käyttäytymiseen. Chuan (2003) tutkimukset osoittavat, että yksilön päätös tiedon jakamisesta on riippuvainen muiden vastaavaa työtä tekevien halukkuudesta jakaa tietoa. Rationaalisesti ajatellen yksilön kannattaa jakaa tietoa, jos myös muut jakavat tietoa. Työympäristössä, missä tietoa ei jaeta, ei myöskään yksilön kannata jakaa tietoa. Chuan mukaan tiedon ja osaamisen jakaminen mahdollistuu, kun työyhteisössä riittävän suuri osuus työntekijöistä on halukkaita jakamaan tietoa eli ns. minimiporras ylittyy. Cabrerat (2002, 704) toteavat työyhteisön jäsenten muodostaman sosiaalisen yhteisön olevan eräs perustekijöistä tietoa ja osaamista jaettaessa.

E erityisen tärkeäksi työkavereiden väliset suhteet tulevat tietoa jaettaessa. Leonardin ja Sensiperin (1998, 124) mukaan valtaosa hiljaisesta tiedosta luodaan ja välitetään kehonkielellä, fyysisesti näyttämällä tai pienissä ryhmissä interaktiivisesti tietoa muokkaamalla. Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää siten aikaa ja fyysistä läheisyyttä työkavereiden kesken.

Yhteisöllisyys ja yhteisön yhteinen identiteetti lisää halukkuutta tiedon jakamiseen.

Geen ja Kimin (2002, 21) mukaan työntekijät, jotka uskovat hiljaisen tiedon jakamisen syventävän työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita suhtautuvat tiedon jakamiseen muita positiivisemmin. Positiivinen asenne perustuu odotukseen vastavuosoisesta tiedon jakamisesta. Hsu et al. havaitsivat omassa (2007) tutkimuksessaan saadun tunnustuksen, työkavereiden välisten ystävyysuhteiden ja vastavuoroisen jakamisen muodostavan perustan tietoa jakavalle kulttuurille. Bock ja Kim saivat vastaavia tuloksia omassa tutkimuksessaan (2002). Henkilöt ovat halukkaita jakamaan tietoaan, mikäli tietoa jakamalla voi parantaa keskinäisiä suhteita ja parantaa organisaation kilpailukykyä. Bock et al. tutkimus (2005) tukee organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin ja työkavereiden keskinäisten suhteiden merkitystä. Tiedon jakamista tukeva ilmapiiri lisää suoraan yksilöiden halukkuutta jakaa tietoa.

Hislopin (2003) mukaan työntekijät voivat olla sitoutuneita myös muualle kuin omaan organisaatioon ja työkavereihin. Näillä sitoumuksilla voi olla yhdessä tai erikseen vaikutusta halukkuuteen jakaa tietoa ja osaamista.

Asema ja status

Työntekijän asema ja status vaikuttavat halukkuuteen jakaa hiljaista tietoa ja osaamista. Leonardin ja Sensiperin (1998, 124) mukaan syynä voi olla osaamisen perustuminen erilaiseen tietoon. Hiljaiseen tietoon ja pitkään kokemukseen perustuva tieto voidaan kumota erilaiseen tietoon perustuvilla tarkoilla tutkimustuloksilla. Tällaisessa tilanteessa yksilö ei ole ehkä halukas altistamaan itseään arvostelulle esittämällä omaa näkemystään tai jakamalla hiljaista tietoa.

Jatkuvuus

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta työn varmuuden ja jatkuvuuden voisi ajatella kannustavan omaksumaan uutta tietoa ja jakamaan sitä. Leonard ja Sensiper (1998, 120) esittävät hiljaiseen tietoon perustuvan kollektiivisen kilpailukyvyn perustuvan jaettuihin kokemuksiin ja yhteiseen oppimisaikaan ja yhdessä olemiseen. Yrityksen menestys ei siten perustu tietyn hetken tietoon vaan yhteisiin muistoihin: näkymättömään kokemukseen, voittoihin ja tappioihin sekä yrityksen kulttuuriin ja visioihin. Tällaisen hiljaisen osaamisen ja tietämyksen hankkiminen ja erityisesti sen hyödyntäminen edellyttää luonnollisesti työltä jatkuvuutta. Myöskin Lubitin (2001, 167) mukaan merkittävä osa hiljaisesta tiedosta perustuu pitkäaikaiseen työskentelyyn ja sitä kautta muodostuneisiin käytännön rutiineihin. Vakiintuneet käytännöt ja rutiinit eivät siten ole riippuvaisia yksittäisistä henkilöistä. Vaarana kuitenkin on, että ohjaamattomista rutiineista tulee taakka ja rasite yritykselle.

Berman et al. (2002, 17) tutkimukset kuitenkin osoittavat, että pitkään yhdessä toimineet ryhmät eivät ehkä enää haluakaan omaksua uutta tietoa tai jakaa sitä yksilönä tai ryhmänä. Erityisesti näin tapahtuu, kun ryhmälle on muodostunut eräänlainen näkemys siitä kuinka asioita tulisi tehdä. Hiljaiseen tietoon perustuvista käyttäytymismalleista tai rutiineista on erittäin vaikea luopua, etenkin jos luopumiseen liittyy uuden toimintatavan omaksumista uutta oppimalla. Ryhmä tai organisaatio voi ikään kuin jäädä omaan toimintatapaansa liittyvään ansaan.

Työolot

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen edellyttää yksilön kannalta resursseja. Hiebelerin (1996, 28) mukaan organisaation tulee tarjota aikaa ja resursseja tiedon jakamista varten. Resurssien allokointi tiedon jakamista varten tulee nähdä investointina tulevaisuuteen.

2.4 Psykologia käyttäytymisen perusteena

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen tai jakamattomuus perustuu voimakkaasti tiedostettuun tai tiedostamattomaan tahtotilaan. Tiedostetulle tai tiedostamattomalle käyttäytymiselle voidaan perustellusti hakea perusteita psykologiasta. Ihmisen toimintaan (Peltola et al., 13) on aina vaikutin. Toiminta suuntautuu tavoitteeseen ja muodostuu teoista. Aktiiviselle toiminnalle on ominaista suunnittelu ja tavoitteisiin pyrkiminen, vaikka aina ihminen ei pysty tiedostamaan toimintansa syitä tai tavoitteita.

Ihmisellä on normaalitilanteessa useita omia tai hänelle asetettuja tavoitteita, joiden välillä joudutaan tekemään valintoja tai sovittamaan tavoitteita. Valinnoista voi syntyä motiiviristiriitoja, jotka synnyttävät epämiellyttäviä tunteita tai stressiä. Tällaisessa ristiriitaisessa informaatio-tilanteessa yksilö huolehtii minäkäsityksen eheydestä psyykkisen itsesäätelyn avulla. Minäkäsityksen säilyttäminen on hyvin tärkeää ja kaikki muut tavoitteet ovat tälle alisteisia.

Vaikeissakin tilanteissa yksilöllä on käytettävissä selviytymiskeinoja. Jos yksilöllä on joustava minäkäsitys, voi hän mukauttaa minäkäsitystään esimerkiksi muokkaamalla tunteita ja mielikuvia sekä näkemällä tilanteen itselleen myönteisenä. Jos yksilöllä ei ole mahdollisuutta mukauttaa minäkäsitystä, joudutaan käyttämään puolustus- eli defenssimenetelmiä. Torjunnan avulla tietoisuuteen ei lasketa informaatiota, joka ei ole sopusoinnussa minäkäsityksen kanssa. Selittelyn avulla todistetaan epäonnistumisen johtuvan itsestä riippumattomista syistä. Arvon kieltämällä vähättelemme tavoitetta, jota emme ole saavuttaneet. Korvaamisessa siirrämme tavoitteen toiseen asiaan, jolla korvaamme alkuperäisen tavoitteen.

Sosiaalipsykologia tutkii psyykkisiä ilmiöitä, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa tilanteissa ihmisen omassa toimintaympäristössä. Tutkimuskohteina ovat ryhmät, ryhmäkäyttäytymi-

nen ja valtasuhteet. Tutkijoiden mukaan (Peltola et al., 96-97) ryhmien avulla ihminen toteuttaa omia tavoitteitaan. Ryhmän syntyminen edellyttää, että jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään ja ryhmän jäsenillä on yhteinen tavoite. Ryhmässä ryhmän jäsenille muotoutuu selkeitä rooleja tai tehtäviä. Ryhmällä on myös omia tapoja ja normeja.

Sosiaalipsykologiassa roolilla tarkoitetaan niitä odotuksia, joita yksilöön liitetään aseman, iän, sukupuolen tai aiemman käyttäytymisen perusteella. Yksilön asema ryhmässä määräytyy toisten tekemien havaintojen perusteella. Ryhmän jäsenien keskinäisen vertailun perusteella ryhmän jäsenelle muodostuu oma sosiaalinen asema ja rooli. Roolien ja aseman perusteella ryhmä pyrkii ennakoimaan yksilön käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Normit ovat virallisia tai epävirallisia ryhmän toimintasääntöjä, jotka saavat ryhmän toimimaan yhdenmukaisesti.

Kognitiivisessa psykologiassa tutkitaan ihmistä tiedon hankkijana ja käyttäjänä. Tutkimuksen kohteena on havaitseminen, ajattelu, oppiminen, kieli ja muisti. Kiteyttäen kognitiivisessa psykologiassa pyritään selvittämään rakenteita, jotka ohjaavat ihmisen ymmärrystä, käyttäytymistä ja toimintaa. Ympäristö tarjoaa ärsykeitä, joita ihminen muokkaa ja tulkitsee, ja näiden perusteella ohjaa toimintaansa.

Nykyisessä psykologian tutkimuksessa tiedostetaan ihmisen käyttäytymisen olevan tiedostettua sekä tiedostamatonta. Psykologian määritelmä käyttäytymisestä sisältää myös henkiset, käyttäytymiseen vaikuttavat toiminnot. Ihminen ei ainoastaan reagoi, vaan ohjaa toimintaansa. Psykologian uusissa käyttäytymisen määritelmässä korostetaan toimintaa, eli ihmisen aktiivisuutta itseensä ja ympäristöönsä.

Perusturvallisuudella tarkoitetaan ihmisen hyvää oloa ja luottamusta toisiin ihmisiin. Turvallisuuden tunnetta lisäävät luottamukselliset ihmissuhteet ja kannustava palaute. Itseydellä eli itsen tiedostamisella tarkoitetaan, kuinka hyvin yksilö tuntee itsensä ja omat ominaisuutensa ja on niistä ylpeä.

Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteiset tapahtumat lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tehtävä- ja tavoitetietoisuudella tarkoitetaan yksilön tai ryhmän vastuun ottamista, ongelmanratkaisutaitoja, realististen tavoitteiden asettamista ja aloitteiden tekemistä. Pätevyyden tunteet syntyvät onnistumisista ja onnistumisen kokemuksista. Edellytyksenä on, että ihminen tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Osterlohin ja Freyn (2000) mukaan sisäisestä motivaatiosta kumpuavalla halukkuudella jakaa hiljaista tietoa ja osaamista on etuja sekä haittoja. Sisäistä motivaatiota tiedon jakamiseen tarvitaan erityisesti tehtävissä, missä edellytetään luovuutta. Sisäiseen motivaatioon perustuva tiedon jakaminen todennäköisesti onnistuu siinä missä ulkoisiin palkkioihin perustuva tiedonjakaminen on jo epäonnistunut. Hankaluutena on sisäisen motivaation rakentaminen ja siihen vaikuttaminen. Samalla sisäiseen motivaatioon perustuva tiedon jakaminen voi tuottaa epävarmoja ja odottamattomia tuloksia. Tutkimuksen mukaan itsenäisesti työskenteleviä tietotyöntekijöitä kannustavat ulkoiset palkkiot, kun taas ryhmien tiedonjakamista voidaan kannustaa parhaiten sisäisillä palkkioilla.

2.5 Yhteenveto tutkimuskysymyksistä

Edellä esitetyt mallit ja erityisesti Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta muodostettu malli sisäisistä ja ulkoisista tekijöitä muodostavat teoreettisen viitekehyksen perustan tulkittaessa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologisia esteitä. Oletuksena on, että ne samat psykologiset tekijät, jotka motivoivat yksilöä työskentelemään, vaikuttavat samalla tavalla myös yksilön halukkuuteen jakaa tietoa, hiljaista tietoa ja osaamista.

Päätutkimusongelma: Millaiset psykologiset tekijät vaikuttavat yksilön päätöksiin hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta?

Alaongelma 1: Millaisia merkityksiä ja arvoja tiedolla on yksilön tasolla?

Alaongelma 2: Mitä ovat hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehokkaat kannustimet pääosin Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuen?

Alaongelma 3: Mitä ovat hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen esteet?

Alaongelma 4: Millaisilla käytännön toimenpiteillä ja suosituksilla hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista voidaan tehostaa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä?

3 EMPIIRINEN OSA

3.1 Kohdeyritys ja tutkimuksen toteuttaminen

3.1.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohteena oli vahinkovakuutusyhtiö, josta tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa nimeä Vakuutusyhtiö. Vakuutusyhtiö kuuluu vakuutusryhmään, joka kykenee tarjoamaan yritys- ja yksityisasiakkaille kaikkia vakuutusalan palveluita; vahinkovakuutuksia, lakisääteisiä eläkevakuutuksia, vapaaehtoisia henki- ja eläkevakuutuksia, riskinhallintapalveluita, säästämistuotteita ja työhyvinvointipalveluita. Tutkimus rajattiin vahinkovakuutusyhtiöön, vahinkovakuutusyhtiön tuotteisiin ja palveluihin yrityksille sekä vähäisin osin vakuutusryhmän muihin palveluihin.

Vakuutusyhtiö tarjoaa palveluita asiakkaille monikanavaperiaatteella, ts. asiakas valitsee itselleen sopivan yhteystavan. Vakuutusyhtiön vakuutusmaksutulo oli vuonna 2009 n. 340 M€. Henkilöstön määrä on hieman alle 1000 ja palveluita tarjotaan asiakkaalle n. 60 kiinteästä toimipaikasta, konttorista.

Kohdeyritys, kuten muutkin vakuutusalan toimijat ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan viime vuosien aikana. Vahinkovakuutus-

tuotteet ovat eriytyneet sisällöllisesti ja hinnoittelu on vapautunut osin myös lakisääteisissä vakuutuksissa. Vakuutusyhtiö onkin pakotettu miettimään tuotteidensa hinta-laatu-palvelu-yhdistelmiä ja vaihtoehtoisia tapoja, kuinka palveluita tarjotaan asiakkaille pyrkien hyödyntämään omia liiketoimintavahvuuksia.

Vakuutusyhtiöllä on asiakasvastuuseen perustuva vakuutusten myynti- ja hoitojärjestelmä. Organisaatio on matala, väliportaan johto on suppea, samoin kuin keskitetyt markkinointipalvelut. Organisaation asiantuntijat tarjoavat sisäisesti palveluita asiakasvastuussa oleville henkilöille.

3.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdään yksittäisiä haastatteluita ja pyritään tuomaan esille toimintaan osallistuvien ihmisten asioille antamia merkityksiä tai näkökulmia (Alasuutari et al., 2005, 31). Tutkimus perustuu yleensä pieneen määrään haastatteluita pyrkien haastatteluiden kattavaan analyysiin. Tutkimuksen kohderyhmänä on yleensä tarkkaan harkittu joukko, joka jakaa yhteisen arvomaailman ja yhteisiä kokemuksia. Tavoitteena on löytää ilmiöitä, joille olisi mahdollista antaa uusia tulkintoja tai yleistyksiä.

Tutkimuksen perusjoukko muodostui n. 150 yritysasiakkaista asiakasvastuussa olevasta henkilöstä (myöhemmin yhteyshenkilö). Yhteyshenkilöllä on tyypillisesti hoidossaan 200 – 350 yritysasiakasta eri toimialoilta. Yhteyshenkilön toimenkuvaan kuuluu omalla alueellaan tapahtuva yritysvakuutusten uusmyynti valituille asiakaskohteille ja olemassa olevien yritysasiakkaiden eli vakuutuskannan hoitaminen siihen kuuluvine toimenpiteineen. Yhteyshenkilöistä valittiin otokseen harkinnan perusteella 3 henkilöä. Haastateltavat valittiin eri toimipisteistä ja Vakuutusyhtiön eri alueilta. Haastateltavilla oli kaikilla sama yhteyshenkilön toimenkuva ja vähintään 10 vuoden kokemus vakuutusalaista. Maantieteellisesti

hajautetulla haastateltavien valinnalla pyrittiin saamaan näkemyksiä Vakuutusyhtiön eri alueilta.

Tutkijalla on pitkäaikainen työsuhde Vakuutusyhtiöön. Työkokemuksen takia sellaisten haastateltavien löytäminen, joita tutkija ei tuntisi jo aikaisemmin, ei ollut mahdollista. Tutkijan vaikutusta aineistoon on pyritty minimoimaan ja arvioimaan niiltä osin kuin se on mahdollista.

3.1.3 Tutkimuksen suorittaminen

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet on aihealueena kiinnostava, laaja ja vaikeaselkoinen. Vakuutusyhtiössä yhteyshenkilöllä on aivan keskeinen merkitys tiedon omistajana, tiedon käyttäjänä ja jakajana. Yhteyshenkilön tapa toimia, hyödyntää tietoa ja jakaa tietoa muiden kollegoiden ja yhteistyökumppanien kanssa vaikuttaa myös merkittävästi Vakuutusyhtiön tuloksen muodostumiseen. Yhteyshenkilön toimintatapa perustuu kaikille aikaisemmille kokemuksille ja taustavaikutteille. Yhteyspäällikön työssä asiakkaiden hoitaminen, uusien asiakkaiden hankinta, vahinkoriskien ja kannattavuuden hallinta muodostaa kokonaisuuden, jonka selvittäminen onnistuu parhaiten haastatteluiden avulla.

Näillä perusteilla tutkimusmenetelmäksi valittiin joustava kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuksen puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu antaa mahdollisuuden esittää avoimia kysymyksiä, antautua keskusteluun haastateltavan kanssa ja ohjata keskustelua haluttuun suuntaan ilman kontrollin tunnetta (Alasuutari et al., 2005, 104-105).

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologisista esteistä ja kannustimista ei ole juuri dokumentteja yhtiötasolla. Aiheesta puhutaan yhtiön tasolla, mutta tiedon jakaminen liittyy silloin lähinnä eläkkeelle lähtevien tiedon jakamiseen ja siirtoon. Tutkimuksessa aihetta käsitellään

erityisesti keski-ikäisten vakuutusalan ammattilaisten kannalta. Etukäteen arvioituna haastateltavat tuskin haluavat täyttää dokumentteja osin aiheen herkkyyden takia. Aihetta koskeva tieto on hajautunut yhtiöön, ja sama tieto saa erilaisia tulkintoja ja merkityksiä tulkitsijasta ja organisaatiotasosta riippuen. Näillä perusteilla teemahaastattelun avulla on mahdollista saada rikas aineisto.

Teemahaastattelu toteutettiin siten, että haastateltaville oli etukäteen selvennetty tutkimuksen tarkoitusta (liite 1) ja annettu haastattelun kysymysrunko (liite 2) tutustuttavaksi. Haastateltavia pyydettiin etukäteen tutustumaan aihealueeseen hakukoneiden avulla. Menettelyn tavoitteena oli rakentaa haastateltaville käsitys aihealueesta ja yhteistä pohjaa tutkijan kanssa. Ilman etukäteistutustumista aiheeseen olisi ollut vaara, että tutkittavilla ei olisi ollut riittävää käsitystä aihealueesta ja siten vastaukset olisivat jääneet irrallisiksi ilman yhteyttä tutkittavaan aiheeseen.

Kohderyhmään kuuluvilta 3 yhteyshenkilöltä oli etukäteen saatu suostumus haastatteluun. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli etukäteen arvioituna riittävästi ammatillista kokemusta ja näkemystä Vakuutusyhtiön toiminnasta kokonaisuutena ja taloudellisena yksikkönä. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2010 haastateltavien toimipaikoissa. Haastattelut kestivät keskimäärin 2 tuntia, haastattelut myös nauhoitettiin. Haastatteluilmapiiri oli myönteinen, utelias ja rakentava alusta alkaen. Etukäteistutustuminen oli selvästi auttanut, ja haastateltavien pienoinen epävarmuus aiheen ymmärtämisestä ja osaamisesta poistui ja haastattelutunnelma muodostui vapautuneeksi. Haastatelluista ei myöskään ollut havaittavissa merkkejä aiheen etukäteen opettelusta tai sopivien vastausten tarjoamisesta, sen verran kriittisiä arvioita tiedon ja osaamisen jakamisesta Vakuutusyhtiössä esitettiin. Haastattelujen edetessä ja haastateltavien päästessä yhä syvemmälle aihealueeseen haastateltavien näkemykset tiedon ja osaamisen jakamisesta selvästikin kehittyivät koko ajan.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti noudattaen kysymysrunkoa, tekstiä haastatteluista muodostui 57 sivua. Analysointi suoritettiin seuraavasti: Haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi. Seuraavaksi valittiin aihealue tai tutkittava psykologinen tekijä ja pyrittiin löytämään aineistosta siihen liittyvää materiaalia tarkempaa tutkimista varten. Tehtyjä havaintoja tai löytöjä pyrittiin sitten suhteuttamaan kokonaisuuteen ja rakentamaan ymmärrettäviä liittymäpintoja tiedon ja osaamisen jakamiseen. Anayysissä pyrittiin myös siihen, että havainnot tukisivat toisiaan, eivätkä jäisi yksittäisiksi ilmiöiksi. Epäilemättä aineiston tulkintaan vaikutti myös tutkijan omat kokemukset Vakuutusyhtiöstä työympäristönä. Analyysissä on pyritty ehdottoman avoimuuteen ja rehellisyyteen. Analysointivaiheessa pyrittiin lisäksi löytämään poikkeavia tapauksia ja mahdollisesti ilmiöitä, jotka puuttuivat. Tyypittelyä ja tapausten laskemista käytettiin myös hyväksi haastatteluja analysoitaessa.

3.2 Aineiston havainnot

Haastattelujen tulokset on jaettu alakappaleisiin siten, että kussakin kappaleessa pyritään vastaamaan esitettyyn tutkimusongelmaan. Ensimmäisessä alakappaleessa selvitetään psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön päätöksiin hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisesta. Taustana ovat esitetyt psykologiset motivaatioteoriat. Psykologisia tekijöitä yritetään kuvata mm. numeroiden avulla. Toinen alakappale käsittelee tiedon merkitystä ja arvoa yksilön kannalta. Alakappaleessa 3 selvennetään hiljaisen tiedon ja osaamisen tehokkaita kannustimia mm. Herzbergin kaksifaktori-teoriaan perustuen. Vastaavasti alakappaleessa 4 selvennetään hiljaisen tiedon ja osaamisen esteitä. Alakappaleessa 5 kuvataan yleisellä tasolla niitä toimenpiteitä, joilla tiedon ja osaamisen jakamista voidaan tehostaa. Alakappaleessa 6 luodaan yhteenveto tutkimuksen tärkeimmistä empiirisistä havainnoista. Varsinaiset manageriaaliset toimenpidesuosituksukset esitellään luvussa 4.

3.2.1 Yksilön hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavat psykologiset tekijät

Yksilöiden käyttäytyminen perustuu tiedostettuihin ja tiedostamattomiin tilanteiden arviointeihin ja sitä kautta tapahtuviin käyttäytymistä ohjaaviin päätöksiin. Erilaiset psykologiset tekijät ja yksilön ympäristön kulttuuri ohjaavat yksilön käyttäytymistä, eikä yksilön käyttäytymistä ole mahdollista siten selittää yhdellä ainoalla motivaatioteorialla.

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa psykologiset tekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Kun Herzbergin teoriaa sovelletaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen, voidaan ajatella seuraavasti:

Sisäiset tekijät kuvaavat yksilön suhdetta tiedon jakamiseen ja sisäisten tekijöiden perusteella tietoa jakava yksilö saa tyydytystä ja mielihyvää tiedon jakamisesta. Sisäisiin tekijöihin perustuva tiedon jakaminen on jatkuvaa ja kestoaltaan pysyvää ja pitkävaikutteista.

Ulkoisilla tekijöillä eli olosuhdetekijöillä voidaan luoda olosuhteita tiedon ja osaamisen jakamiselle. Haluttomuus jakaa tietoa ja osaamista aiheutuu puutteista olosuhdetekijöissä. Tiedon jakamiseen kannustaminen vaikuttamalla ainoastaan ulkoisiin tekijöihin antaa ainoastaan lyhytaikaisia vaikutuksia.

Sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät eivät ole riippuvaisia toisistaan. Pyrittäessä tehokkaampaan tiedon ja osaamisen jakamiseen tulee siis pyrkiä vaikuttamaan sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin.

Haastatteluissa sisäiset ja ulkoiset tekijät jaettiin satunnaiseen järjestykseen ja haastateltavia pyydettiin arvioimaan liitteenä olevan johdannon mukaisesti tekijöiden vaikutusta halukkuuteen jakaa tietoa ja osaamista. Taulukoissa satunnaisessa järjestyksessä esitetyt tekijät on ryhmitelty takaisin omiin ryhmiinsä.

”Luen johdannon. Motivaatioteoriat perustuvat ajatukseen, jossa ihmisen käyttäytyminen perustuu sisäisiin jännitteisiin ja tarpeisiin. Toimimalla tietyllä tavalla ihminen toteuttaa tarpeitaan ja samalla vähentää jännitteitä. Sisältöteoriat kuvaavat niitä tekijöitä, jotka aikaansaavat ja ylläpitävät tietynlaista käyttäytymistä. Prosessiteoriat taas perustuvat ajatukseen, jossa päämäärä tai tavoite motivoivat ihmistä toimimaan.

Herzbergin klassinen kaksifaktoriteoria perustuu ajatukseen, jossa ns. sisäiset tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja ulkoiset tekijät vähentävät työtytymättömyyttä. Tähän teoriaan perustuen voidaan ajatella, että samoilla tekijöillä on vastaava vaikutus myös halukkuuteen jakaa tietoa. Luettelen seuraavaksi näitä tekijöitä sekä muita psykologisia tekijöitä satunnaisessa järjestyksessä ja pyydän sinua arvioimaan, kuinka mainittu tekijä kannustaa sinua omien kokemustesi kautta jakamaan tietoa ja osaamista: Asteikolla 1 kannustaa vähän ja 5 kannustaa paljon tiedon jakamiseen. Arvion 1-5 jälkeen voit esittää omia kommenttejasi tekijästä”.

Haastatteluissa haastateltavat arvioivat sisäisiä eli motivaatiotekijöitä tekijöitä seuraavasti:

Sisäiset tekijät	Haast. 1	Haast. 2	Haast. 3	KA
Saavutukset	2	4	3	3,00
Tunnustus ja hyväksyntä tehdystä työstä	3	4	4	3,67
Mielenkiintoinen työ eli työ itsessään	4	4	4	4,00
Vastuu	2	2	3	2,33
Ylenemis- ja etenemismahdollisuudet	2	2	2	2,00
Kasvun ja kehittymisen mahdollisuus	1	4	5	3,33
Yhteensä	14	20	21	3,05

Taulukko 1. Sisäiset tekijät

Vastaavalla tavalla ulkoisia eli olosuhdetekijöitä arvioitiin seuraavasti:

Ulkoiset tekijät	Haast. 1	Haast. 2	Haast. 3	KA
Palkka	4	3	3	3,33
Erilaiset etuudet	1	3	3	2,33
Yhtiön politiikka	4	1	3	2,67
Suhteet työkavereihin	3	4	4	3,67
Valvonta	1	2	3	2,00
Asema ja status	3	3	4	3,33
Työn jatkuvuus ja turvallisuus	3	2	3	2,67
Työolosuhteet työpaikalla	3	4	4	3,67
Luottamuksellinen ilmapiiri	4	5	4	4,33
Yhteensä	26	27	31	3,11

Taulukko 2. Ulkoiset tekijät.

Sisäisistä eli motivaatiotekijöistä eniten tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustaa mielenkiintoinen työ, tunnustus ja hyväksyntä tehdystä työstä ja kasvun ja kehittymisen mahdollisuus. Vastaavalla tavalla ulkoisista eli olosuhdetekijöistä merkityksellisimmiksi nousivat luottamuksellinen ilmapiiri (työn jatkuvuus ja turvallisuus), työolosuhteet työpaikalla ja suhteet työkavereihin. Yksityiskohtainen analyysi edelliseen perustuen hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehokkaista kannustimista esitetään kappaleissa 3.2.3.

”Millaiset psykologiset tekijät vaikuttavat edistävästi tai estävästi hiljaisen tiedon tai osaamisen jakamiseen?”

”No kai se on ihmissuhteet, siitä se lähtee kaikki”

”No varmaan se epäonnistumisen pelko, että entäs jos tää mun hiljainen tieto onkin ihan pielessä, niin sit semmoinen, että just nyt muutkin huomaa, että mie en oo tienny tätä aikaisemmin. No sit on myöskin psykologiset tekijät, henkilökemiat. Et sie jaksat jakaa sitä tietoa, jos siellä on hyvin erilainen ihminen vastassa. Ja sit just juuri se semmoinen epävarmuus, että kuka sitä tietoa nyt oikeasti tarttee, onko tää nyt muille tärkeä. Ja sit se, että jos se on väärin, oikeasti ehkä se kaikkein isoin juttu, että jos olen väärässä, niin muutkin huomaa ja toistaa tätä minun virhettäni”.

”Psykologiset tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen. Kyllä mie sanoisin, että sen henkilön balanssi itsensä kanssa, että miten hyvin hän on sinut itsensä kanssa, ja oman työnsä kanssa. Työhyvinvointi. Kyllä ne vaikuttaa varmaan suuntaan tai toiseen”.

3.2.2 Tiedon merkitys ja arvo yksilölle

Tiedolla on yksilön kannalta arvoa ja näiden arvojen kautta tiedolle rakentuu yksilön kannalta myös erilaisia merkityksiä. Vastaavalla tavalla yksilön arvottamalla tiedolla on merkitystä myös Vakuutusyhtiölle ja Vakuutusyhtiön toimintatapoihin ja johtamiseen. Tässä kappaleessa tarkastellaan tietoon, hiljaiseen tietoon ja osaamiseen perustuvia yksilön kokemia arvoja ja merkityksiä sekä liittymäpintoja Vakuutusyhtiön toimintaan ja johtamiseen.

3.2.2.1 Yksilön arvokas tieto

Yhteyshenkilöiltä tiedusteltiin tiedon ja osaamisen merkitystä yksilölle ja yleensä tiedon ja osaamisen merkitystä Vakuutusyhtiön toiminnan ja johtamisen kannalta. Yhteyshenkilöt kokivat tiedon eri tavoin, mutta kaikkien mielestä tiedolla ja hiljaisella tiedolla on merkittävä vaikutus Vakuutusyhtiön toiminnan kannalta. Kun tiedon merkitystä syvennettiin, kyettiin tieto ja hiljainen tieto kiteyttämään muun muassa seuraaviin, työn kannalta välttämättömiin käytännön tietoihin ja taitoihin. Näitä hiljaiseen

tietoon perustuvia osaamis- tai merkitsevyysalueita voi siten pitää yhteyshenkilön työssä arvokkaana.

Samat teemat toistuivat kaikissa haastatteluissa. Yhteyshenkilöt kiteyttivät tärkeimmät tietoon ja hiljaiseen tietoon liittyvät tekijät seuraavasti: markkina- ja kilpailijatuntemus, asiakastuntemus, osaaminen, rutiinit, rauhallisuus ja luottamus. Yhteyshenkilöiden osaamisessa ei ollut mitään yksittäistä selittävää tekijää. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavien tekijöiden selittäminen edellyttää yhteyshenkilöiden työhön liittyvien osaamisalueiden tunnistamista. Yhteyshenkilöiden tieto, hiljainen tieto ja osaaminen perustuivat yhteisiin kokemuksiin ja opittuihin rutiineihin sekä ajan myötä tapahtuneeseen oppimiseen. Lainaukset haastatteluista syventävät yhteyshenkilöiden näkemystä ja kokemuksia yhteyshenkilön työhön liittyvästä tiedosta ja hiljaisesta tiedosta.

Markkina- ja kilpailijatuntemus

”No sitä mitä kilpailijat tekee ja mitä Vakuutusyhtiö tekee ja on tehnyt eli menneestä, menneisyys. No se on lähinnä sitä, markkina- ja kilpailijatuntemusta”. Etten mee väärin asiakkaisiin turhaan hakkaa päätä seinään. Asiakkaita ei joko haluta tai ei ole toiveita mennä tekemään vakuutuksia”.

”Mut sitä voi olla niin monenlaista, et tiedetään ja tunnetaan ihmisiä, tunnetaan just sitä historiaa, paikkakunnan historiaa, myös erilaisia korvauskäytäntöihin liittyvää hiljaista tietoa”.

Asiakastuntemus

”No esimerkiksi tuntee asiakkaan käyttäytymistä, eli voi olla, että asiakas on hankala ja mikään ei riitä ja sie et saa sitä tyytyväiseksi millään”.

”Otetaan vaikka tavataan joku yrittäjä ja tiedetään että se kuuluu vaikka johonkin järjestöön niin kyllä sitä kautta pystyy äkkiä oikeasta langasta vetään että sen saa kiinnostumaan”.

”Niin nyttinkin yhdessä rakennusliikkeessä, ne vaan soitti, että nyt tänne pantiin sellainen nuori pukukaveri hiukset liipattuna yksinään tänne meille, eikä se ymmärtäny yhtään mitään. Ja tänne ei puku päällä tulla.....”

Osaaminen

”No se antaa varmuutta työtehtävien hoitamiseen ja työntekoon, ei tunne itteään epämukavaksi tilanteissa mitä tulee eteen”.

”Niin, hän vaan totes sille pankinjohtajalle, että hän haluaa vakuutusyhtiöltä tietoa ja että voi luottaa, että homma hoituu eikä sitä halpaa hintaa”.

”Mulla on kompetenssia tässä hommassa. Tavallaan pidän omaa työpanosta ajan tasalla, ajattele tätä työtä, koska selviöhän on, että ei meitä missään nimessä tule tällainen määrä 5 vuoden tai 10 vuoden päästä olemaan, ja jos sä haluat näissä hommissa olla, niin sulla pitää olla tietoa ja osaamista, mitä voit myydä”.

Rutiini

”Se tietty rutiini. Taantuma-aika tulee, kilpailu kiristyy, mutta kun tässä on nyt nähnyt vuosien mittaan kun nää menee nää taloussuhdanteet aaltojen lailla, on tullut sellainen rutiini, että tää tulee elää sellaisena kun tää tulee. Mulla oli jo silloin rauhallinen olo kun tää taantuma alkoi, että ei tässä mitään. Tavallaan hyväksy ne olosuhteet siinä ympärillä, et nyt ollaan tässä olosuhteessa ja tehdään tällei töitä, ei painanut sisäisesti mitään paniikkinappulaa. Ei tarvi lähteä kuin pikajuoksija joka suuntaan tai räjähtää joka paikkaan”.

”Joo, mä tarkoitan sillä rutiinilla sitä osaamisen rutiinia, osaat tiettyjä asioita ja sulle tulee se rutiini siihen tekemiseen. Se rauhoittaa sun omaa tekemistä ja varmaan myös heijastuu siihen lähipiiriinkin. Jos sä häsläisit suuntaan tai toiseen, niin sekin vaikuttaa. Se tulee osaamisen ja hiljaisen tiedon kautta tää rutiini, sulla on sellainen tuntuma, että tälle tää menee, ei tässä mitään hätää”.

Rauhallisuus ja luottamus

”Niin siihen niinku tota suhteeseen on myöskin tullut sellainen tietty rauhallisuus, asiakkaatkin vaistoa, että hei toi tietää tän asian, tai jos ei tiedä niin selvittää ja hoitaa, tulee tavallaan sellainen luottamus siihen, että asia hoituu, ja niin se rauhallisuus tarttuu siihen asiakkaaseen, että täähän hoituu”.

”No tossakin tavallaan se rehellisyys siinä asiakastilanteessa, se varmaan ratkaisi tämän homman. Et ruvennut tavallaan luikertelemaan, vaan olit reilu ja rehellinen, ja kerroit asian niin, että asiakaskin mietti asiaa aivan toisella tavalla”.

3.2.2.2 Yksilö tiedon omistajana ja jakajana

Etukäteisarvioiden mukaan tiedon omistajuuden voisi ajatella synnyttävän voimakkaitakin mielipiteitä. Yhteyshenkilöt kokivat hankitun tiedon kuuluvan pääsääntöisesti yksilölle itselleen, onhan tieto henkilökohtaista ja omalla panoksella hankittua.

”No ei se oo niinku, se on ite opittua tietoa ja sitä ei ole pakko, sitä ei siis pysty edes mittaamaan mitenkään, ei sitä voi firma omistaa mitä siulle on pääkoppaan tullu, firma ei oo sitä sulle antanu vaan se tullu ihan muuta kautta sulle”.

”Niin, kuka sen omistaa sen hiljaisen tiedon? Niin, kyllähän se yksilölle kuuluu sinällään. Hän on hankkinut sen ja antanut työpanoksen vuosikausia sille yritykselle”.

Yllättävää kyllä, huolimatta näkemyksistä tiedon omistajuuteen, yhteyshenkilöiden tapa ajatella tiedon jakamisesta oli yllättävänkin yhteisöllinen ja vastavuoroisuuteen perustuva.

”Varmaan, ja nyt ehkä, erityisesti kun viereisessä huoneessa uusi kollega, niin tota sit huomaa, että on, huomaakin et mie kerron, siitä tulee sellainen antamisen ilo, että huomaa, et se tieto ei oo pelkästään itellä, et, mun mielestä on kiva kertoa se kaverillekin Tulee uusia näkökulmia, tulee koko ajan uutta tietoa, mun mielestä se on toi paljon sitä vastavuoroisuutta, että oikeasti kun annat niin saat”.

3.2.2.3 Yksilön tiedon arvo yhtiölle

Yhteyshenkilöt kokivat, että tiedolla ja hiljaisella tiedolla on myös taloudellista merkitystä Vakuutusyhtiölle. Taloudelliset arvot syntyvät yksilöiden toiminnan kautta ja erityisesti siten, että kokonaisuus ratkaisee.

”Mitä vanhemmaksi tulee sitä enemmän aattelee sitä, että yhtiö on niin vahva kuin se heikoin lenkki. Niin, se on tavallaan sun mainetta, jos yhtiön maine menee asiakkaan silmissä, niin se on tavallaan myös sitä, että ollaan yhdessä vahvoja”.

Vaikka tiedolla ja osaamisella nähtiin olevan arvoa yhtiölle, niin kriittisiä arvioitakin tiedon ja osaamisen arvostuksesta ja käytännön hyödyntämisestä esitettiin.

”Vaikka jatkuvasti korostetaan sitä, että tieto ja osaaminen on ratkaisevaa, mutta loppupelissä eurot ratkaisee meidän työssä, se on valitettavaa”.

Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että tietoa jakamalla ja omien kokemusten kautta hankitulla tiedolla on myös taloudellista merkitystä Vakuutusyhtiölle.

”Mutta jos mä tässä pikkaisen tota hillitsen itseäni ja keskustelen vähän lisää asiakkaan kanssa ja saattaa olla, että menetän sen kaupan tai sitten saadaan se paremmalla hinnalla tai paremmilla ehdoilla, niin silloin sillä voi talon kannalta olla iso merkitys.

3.2.2.4 Tiedon taloudellinen merkitys yksilölle

Haastattelujen perusteella oli havaittavissa, että yhteyshenkilöt ymmärsivät hallussaan olevalla tiedolla, hiljaisella tiedolla ja osaamisella olevan myös taloudellista arvoa. Ilmeisesti yhteyshenkilöiden työn luonteesta johtuen kaikki kokivat saavansa omista tiedoistaan ja osaamisesta taloudellista hyötyä nimenomaan parantuvan myynnin kautta ja siten kasvavien myyntipalkkioiden kautta.

Varsinaisia havaintoja siitä, että tiedon jakamisesta pitäisi erityisesti saada taloudellista vastinetta, ei ollut havaittavissa. Yhteyshenkilöt mielsivät hyvin tiedon jakamiseen ja palkitsemiseen liittyvät vaikeudet.

3.2.3 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehokkaat kannustimet

Suoritettujen haastattelujen perusteella oli havaittavissa, ettei ulkoisilla palkkioilla kuten rahalla tai muilla taloudellisilla palkkioilla ollut suurtakaan merkitystä, ehkä yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisessa ja hyödyntämisessä.

”No, jos siihen alkaa rahaa sotkea, niin en mä tiedä. Tosi vaikea kysymys. No, en mä tiedä, jos se menee taas rahapeliksi kun sä jaat sitä tietoa niin saat rahaa. Niin sitten se siitä tulee se, että mä jaan vain jos saan siitä rahaa. Siitä tulee sellaista, voisin kokea, että siitä tulee sellaista”.

Yhteyshenkilöistä oli havaittavissa, että pätevyyden ja itseluottamuksen kautta lisääntyvä itsemääräämisen tunne on sidoksissa halukkuuteen jakaa tietoa ja osaamista, ja erityisesti tiedon jakamisen perusteisiin aivan Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaisesti.

Sisäisiin motiiveihin perustuva tiedon ja osaamisen jakaminen ja sitä kautta koko organisaation toiminnan parantaminen koetaan palkkioksi, jolloin ulkoisilla palkkioilla ei ole niin suurta merkitystä.

”Niinku meidän yhtiössä on tää aloitepalkkio, kuten monessa muussakin yhtiössä, varmaan sieltä tulee joku rahallinen, mie en ikinä jaksanut kirjoittaa niitä sinne asti, että sillä jollakin satasella tai paljo se mahtaa olla se aloitepalkkio, sillä ei oo kyllä merkitystä”.

Haastattelujen perusteella löydetyt keskeiset sisäiset (motivaatiotekijät) ja ulkoiset tekijät (olosuhdetekijät) muodostavat yksilön käyttäytymiseen vaikuttavan monimutkaisen kokonaisuuden. Tätä psykologiaan perustuvaa käyttäytymistä ja halukkuutta jakaa tietoa ja osaamista on hankala arvioida yhtä yksittäistä tekijää analysoimalla, seuraavassa on kuitenkin esitetty haastatteluihin perustuen keskeisiä havaintoja ja tulkintoja.

3.2.3.1 Ulkoiset tekijät

Haastattelut tukivat näkemystä, jossa vaikuttaminen pelkästään ulkoisiin tekijöihin ei siten lisää halukkuutta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Muutokset ulkoisissa tekijöissä antavat lyhytaikaisia vaikutuksia ja voivat ainoastaan alentaa haluttomuutta tiedon ja osaamisen jakamiseen. Haastattelut nostivat esille kolme ulkoista tekijää tarkempaa analyysia varten: Luottamuksellinen ilmapiiri, työolosuhteet työpaikalla ja suhteet työkavereihin.

Luottamuksellinen (ja avoin) ilmapiiri

Herzbergin kaksifaktoriteorian ulkoiset tekijät eivät sisällä sellaista muuttujaa kuin luottamuksellinen ilmapiiri. Yhteyshenkilöiden haastatteluissa luottamuksellinen ilmapiiri kohosi niin voimakkaasti esille, joten muuttujaa on syytä käsitellä. Kokonaisuutena ilmapiiriä voisi tulkita myös osana työn jatkuvuutta ja turvallisuutta.

”Tietysti taas tää mun lähityöpiiri, mikä minua kannustaisi jakamaan sitä tietoa, että tää meidän lähipiirin ja yksikön työilmapiiri olisi hyvä. ja siltä osin mitä mulla on sitä tietoa, jos se auttaa jonkun muun kaupankäynnissä, niin sehän on hieno homma, meillä porukka saa kauppaa, niin silloinhan meillä kaikilla on parempi olo”.

Yhteyshenkilöt kokivat ilmapiirin rakentuvan mm. merkityksellisyydestä; omaa ja myös muiden osaamista arvostetaan ja kannustetaan tiedon jakamiseen. Luottamuksellisen ilmapiirin eräinä perustekijöinä pidettiin keskustelukulttuuria ja organisaation eri osissa vaikuttavien ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta.

”Meillä olisi siinä työyksikössä avoin ilmapiiri, ja sitten meillä olisi siinä koko organisaatiossa, olisipa se sitten kenttä tai pääkonttori. Niin, ilman muuta se vaikuttaa kunkin yksikön toimintaan ja yksilön toimintaan ainoastaan positiivisesti”.

Työolosuhteet työpaikalla

Yhteyshenkilöiden mukaan hyvät työolosuhteet edistävät hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista. Vaikeutena oli tehdä ero työolosuhteiden ja tiedon jakamiseen liittyvien olosuhteiden välillä. Yhteyshenkilöt pyrkivätkin kuvailemaan niitä olosuhteita ja tilanteita, joissa tiedon ja osaamisen jakamista pystyisi luontevasti tekemään.

”Miusta nää vanhan ajan ”tammipäivät” oli hirveen hyvä esimerkki siitä hiljaisen tiedon siirtämisestä. Siellä tavattiin kavereita ja haasteltiin ja muute, se siirtyi vähän niinku, et luotiin se tilanne, missä se luontevasti siirtyy. Mut en mie tiijä miten se käytännössä vois tapahtuu, mutta ei sellaista järjestelmää oo”.

Yleisesti yhteyshenkilöiden arvioiden perusteella työolosuhteet olivat niin hyvällä tasolla, ettei tiedon ja osaamisen jakaminen esty ainakaan olosuhteiden takia. Jos olosuhteissa olisi ollut huomautettavaa, olisi se varmuudella tullut voimakkaasti esille.

Suhteet työkavereihin

Yhteyshenkilöt kokivat työkavereiden väliset hyvät suhteet tärkeinä, vaikka ne eivät haastatteluissa juurikaan korostuneet. Työyhteisö muodostaa sosiaalisen yhteisön, jossa vastavuoroisuus korostui. Suhteet työkavereihin oli tyypillinen olosuhdetekijä. Mikäli tässä olisi ollut puutteita, olisi se kohonnut merkittävämmiin esille.

Tasapainoisessa työyhteisössä tällä osa-alueella ei liene ongelmia. Työkavereiden välisissä suhteissa esille kohoavat ongelmat aiheutuvat todennäköisesti johtamisesta tai yhtiön suorittamista toimenpiteistä, jotka aiheuttavat tavalla tai toisella vastakkainasettelua ihmisten kesken.

3.2.3.2 Sisäiset tekijät

Mielenkiintoinen työ eli työ itsessään

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta vaikuttavimmaksi sisäiseksi tekijäksi kohosi mielenkiintoinen työ eli työ itsessään. Työn sisällöllä ja monialaisuudella on siten merkitystä työn tekemisen ja tiedon jakamisen kannalta.

”Joo, elikkä tota ku se, se tietohan täytyy tietysti olla joka paikassa ja se ei riitä että se tieto on pelkästään vakuutuksiin liittyen vaan tarvis tietää niin ku kauhean laaja-alaisesti, et sun tarvis tuntee eri aloja, sun tarvis tuntee sosiaaliturvaa, verotusta”.

Työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus oppia uutta ja mahdollisuus itse suunnitella omaa työtään oli yhteyshenkilöiden mielestä tärkeää. Työn mielenkiintoisuus oli tärkeä arvo, tosin se edellyttää, että työstä saa riittävän hyvän taloudellisen korvauksen.

”Jos mulla tällaista tietoa on ja pystyn sitä jakamaan ja sitä kautta pystyn suunnittelemaan omaa työtä, niin ilman muuta. Koska se on musta tän työn suola, että voit suunnitella omaa työtään”.

Tunnustus ja hyväksyntä tehdystä työstä

Yhteyshenkilöt kokivat tunnustuksen saamisen tärkeänä tiedon jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Tunnustuksen saamista voi myös kuvata eräänlaisena ihmisten välisenä vastavuoroisuutena, vuorovaikutuksena tai keskustelukulttuurina.

”Kyllä mä koen, että se kuka sitä jakaa, ainakin minä, jos saan tietoa, ajattelen, että toi oli hieno juttu että sain tuolta. Seuraavan kerran kun tulee vähän visaisempi pulma, niin heti tulee mieleen, että sieltähän mä sain avun viimeeksi. Vastaavasti jos minä osaan ja voin jotakin auttaa, voin uskoa, että minuakin arvostetaan”.

Yhteyshenkilöt kokivat, että tietoa jakamalla voi saada positiivista palautetta, minkä voi olettaa lisäävän halukkuutta jakaa tietoa ja osaamista myös jatkossa.

”Mä jollakin tavalla saan jonkin näköistä arvostusta tai että joku tietä mikä minulla on, kun mä jaan sen niin porukka myös sitten arvostaa mua ja kuuntelee minua, kun minulla on asiaa”.

Kasvun ja kehittymisen mahdollisuus

Työssä oppiminen, kasvu ja kehittyminen edesauttaa tiedon ja osaamisen jakamisessa. Yhteyshenkilöiden kokemusten mukaan ammattitaidon kasvaessa myös tiedon jakaminen ja hyödyntäminen kasvoi.

”Mun mielestä se on, mitä enemmän jakaa niin tulee itelle semmoinen asiantuntijaolo ja onnistumisen olo, että omastakin mielestä on parempi ihminen, ja parempi työntekijä”.

3.2.4 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen esteet

Hiljaisen tiedon, tiedon ja osaamisen jakaminen voi estyä tai vähintäänkin hidastua ja vaikeutua useastakin eri syystä. Syyt voivat olla käyttäytymiseen perustuvia tai hyvinkin rationaalisia. Haastattelujen perusteella valittiin 6 eniten esiintynyttä tiedon jakamista haittaavaa estettä tarkempaan analyysiin. Tärkeimmät tiedon jakamisen esteet olivat: kilpailu, ristiriidat, ajankäyttö, johtaminen, kanava ja tiedon arvon tunnistamattomuus.

3.2.4.1 Kilpailu

Vakuutusyhtiön yhteyshenkilöt pitivät täysin normaalina ja luonnollisena asiana kilpailua. Onhan ymmärrettävää, että myyntiorganisaatiossa kilpaillaan muiden alan toimijoiden kanssa asiakkaista ja samalla myyntityössä olevat henkilöt altistuvat kilpailulle myös keskenään. Myyntihenkilöiden lähtökohdat tosin kilpailutilanteessa ovat usein erilaiset ja näin asenteet kilpailutilanteeseen ovat erilaiset ja aikaansaavat erilaisia tulkintoja.

Yhteyshenkilöiden mielestä kilpailuasetelman korostaminen vaikutti tiedon jakamiseen siten, ettei tietoa ja osaamista jaeta tai jaetaan vain vähän.

” X yritti sitä, että käydään läpi näitä onnistumiscaseja, että kertokaa jokainen, et miks tää kauppa on tehty. Onko se puhtaasti hinnan takia vai mikä sen ratkas. Niin tota, sit kaikki oli ”se vaan tuli” ja onks siin sitä, että jotenkin pelätään sitä, että muut tekee ku ne saa sen tiedon paremmin, en tiedä”.

Vääränlainen tai liian voimakas kilpailutilanteen korostaminen heijastuu ilmapiiriin ja työkavereiden välisiin suhteisiin. Kollegat voivat muuttua kilpailijoiksi ja samalla työyhteisön yhteisöllisyys vähenee.

”Kyllä minäkin muistan myyntikokouksia meillä, jotka on siellä viimeisenä, ei niillä kauheasti puheoikeuksia ole. Ja sitä kautta ei niillä puheilla ole kauheasti painoarvoakaan, vaikka sieltä löytyisi hiljaista tietoa, mutta meidän työ on melko raadollista. Ei tällä henkilöllä paljon ulosannettavaa ole”.

Yhteyshenkilöiden mielestä oikeudenmukaisuus myös kilpailutilanteessa oli tärkeää. Pahimmillaan kilpailutilanne estää yhteistyötä ja siten tiedon ja osaamisen jakamista suunnaten energiaa ja voimavaroja väärin asioihin.

”Meidät lyödään tiettyjen tulosten perusteella niinku jonoon ja katotaan kuka on hyvä ja kuka on huono ja jos sie jaat sitä nyky-yhtiössä niin sie et kohta ookkaan enää hyvä. Niin, sitä mitataan, se on itelle se henkilökohtaisesti tärkein mittari ja sitä mitataan. Meille ei oo, alue ei saa kenkää, yksilö voi saada tavoitteista kenkää”.

3.2.4.2 Ristiriidat

”Kyllä näin on, että on hetkiä ja ajanjaksoja ollut, että on ryhmässä ollut sellainen, ettei kaikkea ole siihen pöytään laitettu ja panttaamistakin on ollut”.

Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatiolla on tietoa ja osaamista. Ongelmia voi olla jakamisessa ja tiedon hyödyntämisessä. Organisaatiolla on erilaisia tehtävä- ja tunnetason tavoitteita, jotka saattavat olla ristiriidassa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista kanssa eivätkä tue tiedon jakamista tai hyödyntämistä.

”No mie saatan ottaa asiakkaaksi jonkun asiakkaan vaikka mie tiedän et tää ei oo Vakuutusyhtiölle hyvä. Mie saatan tietää sen vaikka, että siellä on edellinen yhtiö potkii sen pihalle syystä tai toisesta mutta mie en välitä siitä ja vaikka tiedän etukäteen, että toi ei ole meille hyvä asiakas niin silti mie otan sen”.

Työyhteisöllä on hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta kumpuavia piilonormeja ja toimintatapoja. Yhteyshenkilöt kokivat hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen katkeavan, jos työyhteisön julkilausutut tavoitteet eivät vastaa vallitsevaa toimintatapaa ja piilonormeja.

”Tällä hetkellä painetaan vähän liian kovaa, että kun tulee joku potentiaali, niin sinne mennään. Aletaan väkisin tarjoamaan ja myymään, kun vaan saadaan tarjouskappaleita maailmalle, ei välttämättä ajatella ihan joka paikassa, että mitä tehdään”.

3.2.4.3 Ajankäyttö

Yhteyshenkilöt pitivät itsestään selvänä, että tiedon ja osaamisen jakaminen vie aikaa. Toisen näkemyksen mukaan tiedon levittäminen on niin sidoksissa päivittäiseen työhön ja toimintaan, ettei tiedon jakamista voi

siten pitää rasituksena. Toisen näkemyksen mukaan systemaattiseen tiedon ja osaamisen jakamiseen tulisi varata aikaa.

”Ei se oo mitään sellaista niinku ohimennen heitettyä, kyllä se vaatii keskustelua se, että ymmärretään mistä puhutaan, et sie pysty aina sitä ihan nopeasti tekemään”.

3.2.4.4 Johtaminen

Taitamattomalla johtamisella voidaan aiheuttaa tiedon panttaamista. Yhteyshenkilöiden mukaan taitamattomalla johtamisella voitiin estää tiedon leviämistä organisaatiossa tai yhtä lailla johtamisessa ei haluta hyödyntää organisaation tai organisaation jäsenten hallussa olevaa hiljaista tietoa ja osaamista.

”Nyt meillä on se strategia 2015, jossa pitäisi näin ja näin monta tuhatta asiakasta saada. Sitten kun se jaetaan per vuosi ja asiakaspäällikkö, niin ja niin monta kauppaa täytyy saada. Ja kuinka monta tarjousta se karkeasti vaatii, kuinka monta kontaktia se vaatii, tai kuinka monta käyntiä se vaatii. Kun ne nyt sitten pistetään tämän nykyisen työn lisäksi sille yhteyshenkilölle, niin siinä musta kuvaa se, että tässä tilanteessa sitä hiljaista tietoa ei ole”.

Vakuutusyhtiön tuote on useista eri prosesseista ja useiden ihmisten osaamisesta muodostuva palvelukokonaisuus. Johtamiseen kuuluu myös tiedon ja osaamisen tehokas jakaminen kaikille tietoa hyödyntäville ja tarvitseville.

”No siis täll hetkellä, niin mun mielestä, jos saa haukkua, niin Vakuutusyhtiössä niinku tää asia on todella huonosti hoidettu. Et tota se, tulee jatkuvasti sellaisia asioita, niinku tää asetelma pääkonttori ja kenttä, niin siellä tekee asioita ja tiedetään asioita, mutta niitä ei niinku huomata kertoa meille”.

3.2.4.5 Kanava

Yhteyshenkilöt oivalsivat tiedon jakamisen merkityksen tulosten kannalta ja olivat myös halukkaita jakamaan tietoa ja osaamista. Ongelmaksi muodostui oikean kanavan löytäminen.

”Ja sit se, että yhtiössä ei ole oikein kanavia, miten sitä fiksusti sais jaettua. No nyt miekii oon pistäny jakelulla X tiedoksi X ja Y. Yhtälaila kaupungit X ja Y tai kuka muu hyvänsä vois tarvita tätä tietoa, mutta miten mie sen fiksusti saan jaettua”.

Oikean tiedonjakamisen kanavan puutteen lisäksi yhteyshenkilöillä oli tarvetta löytää ja hyödyntää hiljaista tietoa.

”No tänä päivänä meillä on tietysti sitä tiedon jakamista pystyy kehittämään, meillä on intranetit sun muut. Niin, ekaksi se kerääminen, se hiljainen tieto pitäisi saada jotenkin tallennettua, niinku, mikä löytys sitten kaikkien käytettäväksi”.

3.2.4.6 Tiedon arvoa ei tunnisteta

Eräs merkittävä tiedon ja osaamisen jakamisen este on se, ettei tiedon arvoa muille tunnisteta. Yhteyshenkilöt olivat yksimielisiä siitä, että heillä kaikilla on tietoa ja osaamista, jota he eivät osaa arvottaa oikein.

”Ite kuvittelee monta kertaa et tää on ihan merkityksetön tieto ja kuvittelee, että kaikki muutkin tietää, niin ei tätä viitti kertoa, mutta se ei ole totuus. Monta kertaa ei ymmärräkään, että tietää paljon asioita, jotka on arvokkaita.

Tiedon arvokin voidaan tunnistaa, mutta ei välttämättä oivalleta, missä ja ketkä tietoa voisivat hyödyntää.

3.2.5 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehostaminen

Hiljainen tieto ja osaaminen muodostuu mm. arvoista, asenteista, motivaatiosta ja organisaation kyvykkyyksistä. On myös tärkeää ymmärtää, että usein tarvittava asiantuntemus ja osaaminen on jo olemassa organisaatiossa.

Hiljainen tieto ja osaaminen on osa liiketoimintaa, ja tiedolla on arvoa. Hiljainen tieto on myös organisaation ilmapiiriä, jota näkymättömät totuudet ja säännöt muokkaavat.

Yhteyshenkilöt totesivatkin useaan kertaan haastattelujen aikana, että hiljainen tieto ja tiedon jakaminen on organisaatiolle tärkeää osaamista ja ennen kaikkea

YRITYSKULTTUURIA.

"Kyllähän tää just tää teema vakuuttamisen erikoisliike, niin kyllähän se edellyttää, että siellä on myös sitä hiljaista tietoa ja sitä siirretään ja olisi tosi tärkeätä, et tota, ei riitä et osataan ne faktat, vaan se, että siellä on niinku vuosia jatkuva työ ja se siirtyy se taito ja tieto, luottamus ja yrityksissäkin siellä on sukupolvenvaihdoksia ja ja yhtäläillä se vakuutusyhtiö saa ulospäin näyttämän siltä, että ei nyt niin, että nyt siellä on uudet kaverit, jotka ei osaa mitään, siirrytään toiseen yhtiöön. Että se säilyy se niinku ulospäin osaamisen kuva. Et nää Vakuutusyhtiön edustajat osaa sen homman".

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehostaminen on ennen kaikkea tiedon jakamista tukevan yrityskulttuurin ajattelua ja rakentamista kaikessa päätöksenteossa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen esteiden poistaminen on helpompaa kuin edellytysten luominen tiedon jakamiselle.

3.2.6 Yhteenveto

Vakuuttamisen maailmassa, kuten monessa muussakin liiketoiminnassa voi menestyä kolmella erilaisella strategialla; olemalla tuote-, hinta-, tai palvelujohtaja. Hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen sopii kaikkiin edellä mainittuihin strategioihin, mutta erityisesti niille yrityksille, jotka haluavat olla toimialallaan palvelujohtajia. Useisiin muihin markkinoinnin keinoihin verrattuna hiljaisella tiedolla on muutamia ylivertaisia ominaisuuksia: tarvittava osaaminen on jo yrityksessä, hiljaisen tiedon hyödyntäminen perustuu omaan halukkuuteen ja tiedon hyödyntäminen verrattuna muihin markkinointikeinoihin on ilmaista tai lähes ilmaista.

Epsi Rating asiakastyytyväisyystutkimuksen (11/2010) mukaan vakuutusyhtiöiden asiakasuskollisuus on pudonnut ennätysmäisesti, mikä kertoo kovasta kilpailutilanteesta. Tällaisessa tilanteessa tarvittaisiin muita kuin hintaan tai tuotteeseen perustuvia kilpailukeinoja. Epsin tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaiden ymmärtämiseen, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja erityisesti vaikeiden tilanteiden hoitamiseen.

Nämä ovat juuri niitä tilanteita, joissa hiljaisen tiedon ja osaamisen kautta syntyneillä toimintatavoilla on mahdollisuus parantaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Parhaiden menestys perustuu ylivoimaiseen asiakaspalveluun.

Luvussa 4 esitettävillä keinoilla rakennetaan tietoon, hiljaiseen tietoon ja osaamiseen perustuvaa yrityskulttuuria.

3.3 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

3.3.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksena ei syntynyt yksiselitteisiä ohjeita siitä, kuinka tiedon ja osaamisen jakamista voidaan tehostaa. Sen sijaan voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella esille nousi sellaisia asiakokonaisuuksia, joita olisi hyvä pitää mielessä yritysten kilpailukykyä mietittäessä. Yritysten kilpailukykyhän tulee tulevaisuudessa entistä enemmän perustumaan yksilöiden hankkimaan ja omistamaan osaamiseen.

Tiedon ja osaamisen merkitys ja erityisesti hiljaisen tiedon ja tiedon jakamisen merkitys organisaatioiden sisällä ja organisaatioiden välillä tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Kaikilla organisaatioilla voidaan ajatella olevan riittävästi tietoa, toiset organisaatiot vain jakavat ja hyödyntävät tietoa tehokkaammin. Kaikilla organisaatioilla on tarve miettiä tietoa ja tiedon jakamista kilpailukeinona.

Tiedon ja osaamisen jakaminen ei ole tutkimuksen mukaan millään tasolla riippuvainen teknisistä välineistä, vaan päätös jakamisesta tapahtuu asennetasolla. Yksilön omat motiivit ja vallitseva yritysilmapiiiri muodostavat perustan halukkuudelle jakaa tietoa. Lisäämällä luottamusta ja reiluuden tunnetta organisaatiossa voidaan tiedon jakamisen olosuhteita parantaa. Oikealla tavalla toteutettuna tietoa jakamalla luodaan lisäarvoa yritykselle ja vastaavasti käsittelemällä tietoa väärin voidaan yritykselle aiheuttaa vahinkoa. Esimerkiksi Vakuutusyhtiön yhteyshenkilöiden hallussa oleva tieto on kokemusten ja asiantuntemuksen kautta syntynyttä ja siten sen jakaminen muille on tahdonvaltaista ja tiedostettua toimintaa.

Henkilökunnan sosiaalisilla taidoilla ja halukkuudella yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen on merkitystä. Jatkossa ihmiset tiedostavat oman tietonsa taloudellisen arvon huomattavasti nykyistä paremmin. Työltä myös edellytetään mielekkyyttä ja sisältöä. Tietoa jakamalla voidaan yritystasolla

saavuttaa taloudellista menestystä ja samalla lisätä työn tekijöiden yhteisöllisyyttä.

Tiedosta ja osaamisesta yrityksen kyvykkyytenä ja kilpailukyvyn lähteenä on oltu jo pitkään tietoisia. Tutkimus ei kuitenkaan tue näkemystä, jossa tiedon ja tiedon jakamisen merkitys olisi täydellisesti auennut yritysjohdolle. Tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä on helppo puhua, mutta käytännössä tiedon jakamisen kehittäminen Vakuutusyhtiössä on äärimmäisen vaikeaa ja edellyttää paljon voimakkaampaa sitoutumista kun nyt oli havaittavissa. Tietoon ja tiedon jakamiseen perustuva taloudellinen menestys ei synny sattumanvaraisesti, vaan määrätietoisen toiminnan kautta.

3.3.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, millaiset psykologiset tekijät vaikuttavat yksilön päätöksiin hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisessa. Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaisesti toiminta, tekeminen, työn mielekkyys ja sitä kautta saavutettava autonomia työssä tuki tiedon jakamista. Vroomin ulkoisiin palkkioihin perustuva odotusarvoteoria sen sijaan ei osoittautunut tiedon ja osaamisen jakamista tukevaksi. Yllättäen Vroomin odotusarvoteoriaan liittyvä tavoitteiden, ja erityisesti epämielikkäiden tavoitteiden asettaminen nousi tiedon ja osaamisen jakamisen esteeksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli rakennettu Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuvaksi. Herzbergin teorian käsitteet; motivaatio- ja olosuhdetekijät yhdistivät edellä mainituissa teorioissa esille nousevan toiminnan ja ulkoiset palkkiot tiedon jakamisen kannustimina.

Ensimmäisenä alaongelmana pohdittiin tiedon arvoa ja merkitystä yksilön kannalta. Haastatelluilla oli vaikeuksia määritellä omaa tietoaan ja tiedon arvoa. Tieto saikin haastatteluissa seuraavia, melko laajoja määritelmiä, kuten: markkina- ja kilpailijatuntemus, asiakastuntemus, osaaminen, rutiini, rauhallisuus ja luottamus itseensä. Tarkemmin ajateltuna ne ovat juuri

hiljaiseen tietoon perustuvia ominaisuuksia. Edellä mainitut tietoon perustuvat ominaisuudet perustuvat pitkän ajan ja pitkän työsuhteen kautta saatuihin kokemuksiin ja prosesseihin, joita ei voi nopeuttaa.

Tutkimus osoitti tiedon arvon yksilön kannalta. Tieto ja osaaminen oli tutkimuksenkin mukaan toimeentulon ja sosiaalisen arvon perusta mahdollistaen siten toimijoiden sosiaalisen vertailun. Mikäli jonkin yksilön tieto on taloudellisesti arvokasta, on välttämätöntä, että jonkin muun tieto on siten arvotonta. Haastatellut kokivat saavuttaneensa oman osaamisensa ja tietonsa itse ja siten tiedon taloudellisen arvon tulisi kuulua heille. Vakuutusyhtiö toki haluaisi nähdä tiedon jakamisen kautta syntyvän taloudellisen arvon kuuluvan yhtiölle

Toisena alaongelmana tutkittiin tiedon ja osaamisen jakamisen tehokkaita kannustimia Herzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuen. Herzbergin teorian mukaisesti sisäisistä tekijöistä eli motivaatiotekijöistä tärkeimmiksi tiedon jakamisen kannustimiksi kohosivat mielenkiintoinen työ, tunnustus ja hyväksyntä tehdystä työstä ja kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet. Tässä oli havaittavissa selkeitä yhtäläisyyksiä Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriaan, jossa motivaatio syntyy työn tekemisen ja siitä saatavan autonomian ja itsemääräämisen tunteen kautta. Herzbergin teorian mukaan tärkeimmät tiedon jakamisen ulkoiset kannustimet eli olosuhdetekijät olivat luottamuksellinen ilmapiiri, työolosuhteet ja suhteet työkavereihin.

Yleisellä tasolla voitaneen todeta, että tiedon jakamisella pitää olla yhteys lopputulokseen, jotta tiedon jakaminen olisi motivoivaa. Esimiehen tuki ja mahdollisuus kontrolloida omaa työtä koettiin myös tärkeäksi. Haastatteluiden perusteella kävi selväksi, että pätevyyden ja osaamisen tunteet lisäävät itseluottamusta ja siten halukkuutta tiedon jakamiseen. Tiedon luovuttamisen ja jakamisen kautta saatava työkavereiden arvostus on voimakas motivaation lähde. Hyvät suhteet työkavereihin ja ryhmään kuulumisen auttavat tiedon jakamisessa. Suhdeasioiden ollessa kunnossa

muodostuu tiedon ja osaamisen jakaminen luontevaksi prosessiksi. Ulkoisilla palkkioilla tuskin kyetään saavuttamaan pysyviä tiedon jakamista tukevia vaikutuksia, palkkiot voivat jopa heikentää sisäisiä motivaatiotekijöitä.

Kolmannessa alaongelmassa syvennyttiin tiedon ja osaamisen jakamisen esteisiin. Tärkeimmiksi tiedon ja osaamisen jakamisen esteiksi kohosivat: kilpailu, ristiriidat, ajankäyttö, johtaminen, kanava ja kykenemättömyys tunnistaa tiedon arvoa. Tutkimuksen perusteella yksilön voimakas sitoutuminen omiin tavoitteisiin kuten uraan tai tiedon jakamisesta saataviin palkkioihin ei välttämättä palvele Vakuutusyhtiön tiedon jakamisen tavoitteita pitkällä tähtäimellä. Haastatellut tunsivat myös sosiaalista vastuuta oman tiedon oikeellisuudesta ja epävarmuutta mahdollisesti virheellisen tiedon jakamisesta.

Keskinäinen kilpailu muodostui erääksi tiedon jakamista rajoittavaksi tekijäksi, erityisesti silloin kuin lähtökohdat kilpailulle eivät tuntuneet reiluilta erilaisten asiakaskantojen tai muiden syiden takia. Tiedon jakamiseen kuluu aikaa, eivätkä kovat tulostavoitteet oikein anna mahdollisuutta koko yhteisöä hyödyttävään tiedon jakamiseen. Myöskään organisaation asettamat tavoitteet eivät aina tue tiedon jakamista tai ovat muuten ristiriidassa tiedon jakamisen kanssa.

Viimeisenä alaongelmana koetettiin löytää keinoja hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen tehostamiseksi. Kaikkien yksittäisten tiedon ja osaamisen jakamista tukevien keinojen pitää rakentaa yhteisöllisyyttä ja tiedon jakamista tukevaa yrityskulttuuria kappaleen 3.2.5 mukaisesti. Tietoa arvostava, käytävä ja jakava organisaatio kykenee luomaan luottamukseen perustuvan ilmapiirin ja yrityskulttuurin, jossa henkilöstö on valmis jakamaan osaamistaan. Muutokset yrityskulttuurissa etenevät vaiheittain ja muutosprosessiin vaadittava aika on pitkä. Pyrkimys tällaiseen yrityskulttuuriin edellyttää ylimmältä johdolta täydellistä sitoutumista.

Luvussa 4 esitettävien tiedon ja osaamisen jakamista tukevien toimenpidesuosituksen keskeinen merkitys on rakentaa ja tukea tiedon ja osaamisen jakamiseen perustuvan yrityskulttuurin syntymistä.

4 TOIMENPIDESUOSITUKSET

4.1 Toimenpidesuositukset

Tutkimuksen haastatteluiden, hyödynnettyjen julkaisujen ja artikkeleiden perusteella on koottu seuraavat tiedon, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista tukevat toimenpidesuositukset. Esitetyt toimenpidesuositukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä.

4.1.1 Toimenpiteet pitkällä tähtäimellä

Organisaatioon tulee rakentaa hiljaista tietoa ja osaamista tukeva organisaatiokulttuuri. Connellyn ja Kellowayn (2003, 300) tutkimus osoittaa johdon tuen olevan välttämätöntä tällaista toimintatapaa ja kulttuuria rakennettaessa. Riegen (2005, 31) mukaan tiedon jakamista tukevan kulttuurin puute on organisaatiolle vakava ongelma.

Riegen (2005) tutkimuksen mukaisesti tiedon ja osaamisen jakamista tukeva kulttuuri saadaan aikaiseksi seuraavilla toimenpiteillä:

- yksittäistä työntekijää motivoidaan ja kannustetaan käyttämään ja jakamaan tietoa.
- luodaan matala ja avoin organisaatorakenne, tiedon jakamisen tavoitteet tehdään selväksi, pyritään oppivaan organisaatioon ja johdolta saadaan palautetta tiedon jakamisen prosesseista.

Johtamisella ja tiedon jakamiseen liittyvillä ohjeilla tulee tuoda selvästi esille tiedon jakamisesta saatava hyöty organisaatiolle. (Riege, 2005).

Organisaation esimiesten on tunnistettava oman organisaationsa tietointensiivisyyden määrä. Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista tukevien tietojohdamisen menetelmien käyttöönotto on hyödytöntä ei-tietointensiivisissä yrityksissä. (Nielsen ja Michailova, 2007).

Yhtiön tulee palkata henkilöstöä, jolla on korkea ammattitaito ja tiedon jakamiseen vaadittava riittävä itseluottamus. Tällaiselle henkilöstölle on tyypillistä asioiden ennakointi, kognitiiviset kyvykkyydet, omanarvontunto ja voimakas sisäinen motivaatio. (Parker, 1998).

Työhönottoprosessin aikana tulee varmistaa, että palkattavalla henkilöstöllä on riittävät sosiaaliset taidot tiedon jakamiseen. (Stevens, 2000).

Matzler et al. tutkimus (2008) osoittaa yksilön tunnollisuudella, avoimuudella ja miellyttävyydellä olevan positiivisen yhteyden tiedon jakamiseen. Heidän mielestään hiljaista tietoa ja tiedon jakamista hyödyntävien yritysten tulee palkata näillä ominaisuuksilla varustettuja henkilöitä ja pyrkiä pitämään heidät yhtiössä.

Johdon ja työkavereiden tiedon jakamista tukeva ja arvostava käyttäytyminen lisää halukkuutta jakaa tietoa. Johdon tiedon jakamista tukeva toiminta on voimakas viesti asian tärkeydestä organisaatiolle. (Cabrera et al., 2006).

Tiedon, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen ei voi onnistua, ellei organisaatioon kyetä rakentamaan voimakasta luottamuksen ilmapiiriä ja kulttuuria. (Husted ja Michailova, 2002).

Rakenna yritykseen luottamuksen ilmapiiri ja eettinen koodisto, jossa yksilöitä arvostetaan ja kunnioitetaan pyrkien hyvään kommunikaatioon. (Stevens, 2000).

Työntekijät odottavat reilua (ei korkeaa eikä aina rahallista) palkitsemista omien tietojensa antamisesta organisaation käyttöön. (Husted ja Michaolova, 2002).

Tiedon jakamisen tavoitteet ja strategiat mainitaan ainoastaan liiketoimintastrategiassa. Tiedon jakamisen tavoitteita ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteita ei kyetä yhdistämään. Organisaation kulttuuria yritetään sovittaa tiedon jakamisen tavoitteisiin, vaikka pitäisi miettiä organisaation kulttuuria tukevia tiedon jakamisen tavoitteita. (Riege, 2005).

Tiedon hyödyntäminen ja tiedon jakaminen tulee integroida osaksi yrityksen liiketoimintaa ja kulttuuria. (O`Neill ja Adya, 2007).

4.1.2 Toimenpiteet keskipitkällä tähtäimellä

Tiedon jakamiseen kannustavien johdon toimenpiteiden tulee olla sellaisia, etteivät ne aiheuta ulkoista painetta tai manipuloinnin tunnetta työntekijöissä. Paineen tai manipuloinnin tuntemuksilla on negatiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. (Foss et al., 2009).

Työnantajan tulee pyrkiä luomaan työntekijöille työolosuhteet, jotka tukevat työntekijöiden autonomiaa, itsemääräämisoikeutta ja vapautta suunnitella omaa työtään. Nämä olosuhteet ovat työntekijän kannalta sisäisiä palkkioita, joilla on voimakas positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen. (Foss et al., 2009). Mahdollisuus suunnitella omaa työtään sekä mahdollisuus työskennellä itsenäisesti kannustaa jakamaan tietoa. (Horwitz, 2003).

Sisäisten asiakkuuksien rakentaminen ja tukeminen. Tavoitteena on, että ilahduttaa omaa sisäistä asiakastaan ja vaatii hyvää työtä myös muilta. Tämä tavoite edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja mielipiteiden vaihtoa yksilöiden kesken eli tiedon jakamista. Yhteistyön kehittyessä myös yksilöiden keskinäinen kilpailu vähenee. (Joensuun psykologian laitos).

Organisaation tehdessä rakenteellisia muutoksia tai esimerkiksi ulkoistaessa toimintojaan tulee pohtia tietoa, hiljaista tietoa ja vaikutuksia tiedon jakamiseen ja käyttämiseen. Tavoitteena on pyrkiä minimoimaan tiedon häviäminen. (Smith, 2001).

4.1.3 Toimenpiteet lyhyellä tähtämellä

Työntekijöille on osoitettava / todistettava esimerkein kuinka tiedon jakaminen helpottaa heitä omassa työssään. (Stevens, 2000)

Organisaation on kyettävä antamaan selkeitä ohjeita yksilöille tiedon jakamisesta ja tiedon jakamisen prosessia ja toteutumista on seurattava. (Husted ja Michailova, 2002).

Tiedon jakamisesta palkitseminen on positiivinen kokemus pienelle ryhmälle. Samalla suurempi ryhmä pettyy jäädessään ilman tunnustusta, vaikka olisikin osallistunut tiedon jakamisen prosessiin. Organisaation on mietittävä keinoja tämän joukon motivaation säilyttämiseksi. (Foss, 2007).

Luodaan teknologiset edellytykset eli sopiva tietotekninen alusta, jolla tietoa voidaan jakaa. Alustan tulee mahdollistaa myös pääsy ulkoisiin tietolähteisiin. (Riege, 2005).

Luomalla integroitu tietojärjestelmä, johon sisältyy portaaleja, asiakkuusjärjestelmä ja hakukoneita kyetään voimakkaasti tehostamaan tiedon ja hiljaisen tiedon jakamista. (Rhode et al., 2008).

Ennen kuin merkittäviä resursseja käytetään tiedon jakamisen prosessien tehostamiseen tulee johtajien etsiä ja löytää motivaation tai yksilön kykyjen kautta ilmaantuvia tiedon jakamisen pullonkauloja työpaikoilta. (Siemsen et al., 2008).

4.2 Tutkimuksen arviointi

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista oli tarkoitus tarkastella erityisesti psykologisena ilmiönä. Hiljaisella tiedolla ja osaamisella on kuitenkin erilaisia liittymispintoja yrityksen ja yrityksen työntekijöiden toiminnassa, joten tutkimuksen rajaaminen tällä tavalla osoittautui haastavaksi, ja osin jopa epätarkoituksenmukaiseksi.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä asettaa yleistettävyydelle rajoitteita. Tutkimusotoksen pienuus on tiedostettu ja käsitevaliditeettia parantaa tutkijan ja haastateltavien sama tehtävä (yhteyspäällikkö) ja samankaltainen kokemus- ja arvomaailma.

Sellaisen tutkimusmateriaalin löytäminen, jossa tiedon ja osaamisen jakamista olisi kuvattu erityisesti psykologisena, haluamis- tai haluttomuusilmiönä, osoittautui edellä kuvatulla tavalla vaikeaksi. Pelkästään psykologiaan painottuva hiljaisen tiedon ja osaamisen tarkastelutapa ei ollut tarkoituksenmukainen, ja erilaiset yhteydet muihin tekijöihin piti hyväksyä.

4.3 Jatkotutkimusideat

Tutkimuksen aikana syntyi idea tutkia niitä käytännön toimenpiteitä ja menetelmiä, joilla tiedosta, hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta rakennetaan organisaatioon tiedon jakamista tukevaa yrityskulttuuria. Teorioihin perustuen ja tutkimusaineistoon perustuen on helppo esittää ajatuksia ja toimintamalleja organisaatiolle hiljaisen tiedon hyödyntämisestä, mutta mitä ovat ne konkreettiset organisaatiossa toteutettavat käytännön toimenpiteet?

Toinen tutkimusidea on perehtyä niihin toimenpiteisiin ja muutoksiin, mitä organisaation tasolla tulee tehdä, mikäli tiedon jakamista tukeva yrityskulttuuri halutaan systematisoida, automatisoida ja ulottaa läpi

organisaation. Nämä muutostarpeet voivat liittyä teknisiin ratkaisuihin tai inhimilliseen ulottuvuuteen eli ihmisten toimintaan.

LÄHTEET

Alasuutari, P., Koskinen, I., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Allee, V. (1997). The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, Butterworth-Heineman, Boston.

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. Harvard Business Review, September – October, pp.72 – 88.

Anttiroiko, A-V. (1998). Tietoyhteiskunta ja kunnallinen demokratia. Makroteoreettinen näkökulma informaationaalisesta yhteiskunnan demokratian ehtoihin. Hallinnon tutkimus 3/1999.

Argyris, C., Schön, D. (1996). Organizational Learning II. Theory, Method and Practise. New York. Addison-Wesley Publishing Company.

Bennet, D., Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. Vine, Vol. 38, No.1, 72 - 94.

Biljsma, K., Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organizations. Personnel Review Volume. Vol 32, No 5, 543-555.

Bock, G-W., Kim, Y-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory study of Attitudes About Knowledge Sharing. Information Resources Management Journal. April – June, Vol. 15, No. 2, pp.14 – 21.

Bock, G-W., Zmud, R., Kim, Y-G., Lee, J-N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate. MIS Quarterly, Vol. 29, No. 1, pp. 87 – 111.

Cabrera, A., Cabrera, E. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23/5, 687-710.

Cabrera, A., Collins, W.C., Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:2 February, pp 245 – 264.

Chow, C.W., Deng, F.J., Ho, L.J. (2000). The Openness of Knowledge Sharing Within Organizations: A Comparative Study in the United States and The People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, November, pp. 65 –95.

Chua, A. (2003). Knowledge sharing: a game people play. *Aslib Proceedings*, Vol. 55, No. 3, 117 – 129.

Cole-Gomolski, B. (1997). Users loathe to share their know-how. *Computerworld*, Vol. 31, No. 46, 6.

Coleman, D. (1998). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Davenport, T., Prusak, L. (1999). *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

De Bono, E. (1990). *Minä olen oikeassa, sinä väärässä*. Helsinki. WSOY.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and self-determination in human behaviour*. New York. Plenum Press.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitations of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Denning, S. (2001). Incentives for knowledge management. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.07.2010]. Saatavilla: <http://www.stevedenning.com/Knowledge-Management/incentives-for-knowledge-management.aspx>

De Vries, R.E., van der Hooff, B., de Ridder, J.A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), pp. 115 – 135.

Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*, Mar/Apr, 66, 4, 35 – 40.

Drucker, P. (1993). The rise of the knowledge society. *Wilson Quarterly*, Spring 93, 17, 2, 52-70.

Epsi Rating. (2010). Epsi Rating Asiakastyytyväisyys 2010. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2010]. Saatavilla: <http://www.epsi-finland.org/>

Finanssialan Keskusliitto. (2009). Vakuutusyhtiöt Suomessa 2008. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.10.2009]. Saatavilla: http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3626

Felin, T., Hestely, W. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 195 – 218.

Foss, N. (2007). Awards as compensation. *European Management Review* 4, pp.21 – 23.

Foss, N. (2007). The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. *Organization*, Vol. 14(1), pp. 29 – 52.

Foss, N. (2009). Alternative research strategies in the knowledge movement: From macro bias to micro-foundations and multi-level explanation. *European Management Review*, Vol. 6, pp. 16 – 28.

Foss, N. J., Husted, K., Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. *Journal of Management Studies*, 47:3, 455 – 469.

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Reinholt, M. (2009). Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters. *Human Resource Management*, Nov – Dec, Vol. 48, No. 6, pp. 871 – 893.

Frey, B. (1997). On the relationship between extrinsic and intrinsic work motivation. *International Journal of Organizations*, 15(4), pp. 427 – 439.

Gee, W.B., Kim, Y. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, April – June, 15, 2, 14 – 21.

Gwok, J.S.H., Gao, S. (2004). Knowledge sharing community in P2P network: a study of motivational perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No. 1, pp. 94 – 102.

Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal Of Intellectual Capital*, Vol. 1, Iss. 4, 357 – 363.

Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What´s your strategy for managing knowledge? *Harward Business Review*, Vol. 77, No. 2, 106 – 116.

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, special issue, 73 – 90.

Heiskanen, E., Salo, J. (2007). *Eettinen johtaminen –tie kestävään menestykseen*. Talentum.

Helakorpi, S. (2009). Työ ja ammattitaito.[verkkodokumentti]. [Viitattu 27.09.2009]. Saatavilla:

http://www.google.fi/search?hl=fi&q=Ty%C3%B6+ja+ammattitaito&btnG=o+penetti.aokk.hamk.fiseppoh/...Tyo%20ja%20ammattitaito.pdfHaku&meta=lr%3Dlang_fi

Herzberg, F. (1987). "One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harward Business Review*, September – October, 109 – 120.

Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles – Pinpointing What Ails The Organization. *Organizational Dynamics* 3, 2, 18-29.

Herzberg, F. (1974). New perspectives on the will to work. *Management Review*, Nov74, Vol 63, Iss 11, 52-54.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons. New York.

Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology. *Industrial & Labor Relations Review*, 18 (3), 364 – 376.

Herzberg, F. (1974). The Wise Old Turk. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, Vol. 52, Iss. 5, 70-80. Hiebeler, R. J. (1996). Benchmarking Knowledge Management. *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No. 2, pp. 22 – 29.

Hiebeler, R. J. (1996). Benchmarking Knowledge Management. *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No. 2, pp. 22 – 29.

Himanen, P. (2004). Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. *Teknologiakatsaus 155/2004*. Sipoo. Paino-Center Oy.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. A review and research agenda. *Employee Relations*, Vol. 25, No. 2, 182 – 202.

Horwitz, F., Heng, C., Quazi, H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 23 – 44.

Hsu, M.H., Ju, T.L., Yen, C.H., Chang, C.M. (2007). Knowledge sharing behaviour in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), pp. 153 – 169.

Husted, K., Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 1, pp. 60 –73.

Husted, K., Michailova, S. (2010). Dual Allegiance and Knowledge Sharing in Inter-firm R&D Collaborations. *Organizational Dynamics*, Vol. 1, No. 1, pp. 37 – 47.

Joensuun psykologian laitos. Mitä oppiva yritys tarkoittaa käytännössä? [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.10.2010]. Saatavilla: http://www.joensuu.fi/psykologia/laitos/henkilökunta/kuittinen/oppiva_yritys.html

Kajanoja, J., Simpura, J. (1998). Sosiaalinen pääoma. Käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa. VATT-julkaisu 24. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.10.2009]. Saatavilla: http://www.vatt.fi/julkaisut/uusimmatJulkaisut/julkaisu/Publication_6093_id/25

Kanter, R.M. (1987). The Attack on Pay. *Harvard Business Review*, March / April, Vol. 65, No. 2, 60 – 68.

Kaski, S., Mokka, R. Raha ei riitä palkaksi työstä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.05.2009]. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/omatalous/2009/05/01/raha-ei-riita-palkaksi-tyosta/200910791/139?pos=8>

Klein, G. (2003). *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do*. New York: Doubleday.

Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, September –October, 54 – 63.

Koivunen, H. Vierivät kivet: Yle viikottaisohjelmat. 25.01.2005 klo 17.00. Nauha 11D-016177, kesto 28 min 10 sek.

Koskinen, U.K. (2003). Evaluation of tacit knowledge utilization in work units. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7, No. 5, 67-81.

Kotter, J., P. (2007). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January, 96 – 104.

KPMG (2000). KPMG Knowledge Management Survey 2000. [verkkodokumentti]. [Viitattu 06.06.2010]. Saatavilla: www.providersedge.com/docs/km../KPMG_Research_Report_2000.pdf

Lazarus, R., S. (1998). *Stress and emotion –a new synthesis*. New York. Springer Publishing Company.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence*. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Lin, C-P. (2007). To share or not to share: Modelling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, pp. 411 – 428.

Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, 164 – 178.

Lucas, LM., Ogilvie, DT. (2006). Things are not always what they seem. How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 1, pp. 7 – 24.

Luoma, M. (2000). Developing people for business success – capability-driven HRD in practise. *Management Decision*, 38, 3, 145 – 153.

Lyman, P., Varian, Hal R. (2003). How Much Information?

[verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2008]. Saatavilla:

<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/>

Marks, P., Polak, P., McCoy, S., Galletta, D. (2008). Sharing Knowledge. Communications of The Acm, February 2008, Vol. 51, No. 2, 60 – 65.

Martin, B. (2000). "Knowledge management within the context of management: an evolving relationship". Singapore Management Review, Vol. 22, No. 2, 17 – 36.

Matzler, k., Renzl, B., Muller, J., Herting, S., Mooradian, T. (2008). Personality traits and knowledge sharing. Journal of Economic Psychology 29, pp. 301 – 313.

McAllister, D. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpe. Academy of Management Journal. Briarcliff Manor: Feb 1995, Vol. 38, Iss 1.

Michailova, S., Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. California Management Review, Vol. 45, No. 3, pp. 59 – 77.

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organizational culture. Joynral of Knowledge Management. Vol. 11, No. 6, pp. 28 – 38.

Minbaeva, B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. International Business Review 17, pp. 703 – 713.

Moilanen, R., Tasala, M., Virtainlahti, S. Hiljainen tieto näkyväksi (Ilmarinen). Edita Prima Oy, ISBN 951-37-4518-X, Helsinki 2005.

Morris, T. (2001). Asserting property rights: Knowledge codification in the professional service firm. *Human Relations*, Vol. 54, No. 7, 819 – 838.

Nettilukio. Motivaatioteoriat. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2009].

Saatavilla:

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/01_3.1_motivaatioteoriat?C:D=gjtb.e7S5&m:selres=gjtb.e7S5

Niiniluoto, I. (1996). Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki. Valtion painatuskeskus ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science* February 1994, vol 5, No 1, 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford University Press US.

O'Dell, C., Grayson, C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification And Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 154 –174.

O'Donohue, W., Sheehan, C., Hecker, R., Holland, P. (2007). The Psychological Contract of Knowledge Workers. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 2, 73 – 82.

O'Neill, B., Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4, pp. 411 – 436.

Palkkatyöläinen. (2006). Hyvä työpaikka on harvojen herkkua. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.01.2010]. Saatavilla: <http://www.palkkatyolainen.fi/pt2006/pt0608/p061003-t2.html>

Palmisano, J. (2008). Chapter 18. A Motivational Model of Knowledge Sharing. Handbook on Decision Support Systems 1. Springer Berlin Heidelberg.

Parker, S.K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp 835 – 852.

Peltola, R., Himberg, L., Laakso, J., Niemi, P., Näätänen, R. (1999). *Psykologia 1: Toimiva ihminen*. Helsinki. WSOY.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester (MA): Peter Smith, 1983.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. California Management Review Winter 1994, 36, 2, 1-21.

Pralahad, CK., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 5-6, 79-91.

Poortvliet, P.M., Janssen, O., Van Yperen, N.W., de Vliert, E. (2007). Achievement goals and interpersonal behaviour. How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin* 33(10), pp. 1435 – 1447.

Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B., Wu, C-M. (2008). Factors influencing knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 12, No. 3, pp. 84 –100.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers manager must consider. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9, No. 3, pp. 18 –35.

Ryan, R.M., Mims, V., Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation. A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), pp. 736 – 750.

Salmela, P. (2008). Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 07.01.2009]. Saatavilla:
<http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/609/500>

Savimäki, M-L. Hiljainen tieto – ei-tietoinen osaaminen ja sen mallittaminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.09.2009]. Saatavilla:
http://www.google.com/search?q=www.savimaki.net&rls=com.microsoft:fi:IE-Address&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117ADBS_fi

Senge, PM. (1990). The Leader's New York: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, Fall 1990, 32, 1-23.

Siemens, E., Roth, A., Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management* 26, pp. 426 – 445.

Shore, L., Tetrick, L. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, (1986 – 1998), 1994.

Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 311 – 321.

Spender, J-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal Winter Special issue*, 17, 45 – 62.

Storey, J., Barnett, E. (2000). Knowledge Management initiatives: learning from failure. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, 145 –156.

Thomas-Hunt, M. C., Ogden, T., Neale, M. A. (2003). Who`s Really Sharing? Effects on Social and Expert Status on Knowledge Exchange Within Groups. *Management Science*, Vol. 49, No.4, pp. 467 – 477.

Trussler, S. (1998). "The rules of the game". *The Journal of Business Strategy*. Vol. 19, No. 1, pp 16 – 19.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2009). Hyvän työn manifesti 2009. Mokka, R., Neuvonen, A., Riala, M., Vassinen, S., Alanen, O., Kaskinen, T., Åman, P. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.05.2009]. Saatavilla: http://www.tem.fi/index.phtml?C=91336&product_id=169&s=2086

Voelpel, C., Dous, M., Davenport, T. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens Sharenet. *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 2, pp. 9 – 24.

Vroom, VH. (1967). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons Inc, New York, USA 1967.

Vänni, K. (2008). Tiedon merkitys työelämässä. *Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2008]. Saatavilla: <http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/view/174/353>

Wang, C. C. (2004). The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers. An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3), pp. 370 – 381.

LIITTEET

SAATE

LIITE 1

Lappeenranta 16.07.2010

Hyvä vastaanottaja!

Sinut on valittu ja olet suostunut **Pro Gradu –tutkimukseni Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen psykologiset esteet ja kannustimet** haastattelujoukkoon. Tutkimus on kauppatieteen opinnäytetyö Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon. Haastattelussa sinulla on mahdollisuus kertoa mielipiteitäsi tiedon ja osaamisen jakamisesta yhtiössä sekä tiedon ja osaamisen jakamisen esteistä ja kannustimista. Tavoitteena on löytää tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä asioita, joihin vaikuttamalla pystyisimme kehittämään yhtiön toimintatapoja.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus. Avointen teemakysymysten avulla selvitetään haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Oikeita vastauksia ei ole olemassa ja siksi juuri **sinun mielipiteesi asiasta on oikea**. Toivon sinun tuovan haastattelussa esille oman mielipiteesi miettimättä kuinka kysymyksiin tulisi vastata. **Vastauksesi käsitellään tutkimuksessa nimettöminä ja luottamuksellisina.**

Saat haastattelun kysymysrunгон ennen haastattelua. Kysymyksiin kannattaa tutustua ja tehdä muistiinpanoja mieleen tulevista asioista jo etukäteen. Jos aihealue tuntuu kiinnostavalta, suosittelen etsimään aiheesta lisää tietoa hakupalveluiden avulla, käyttäen esimerkiksi seuraavia hakusanoja: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, hiljaisen tiedon jakamisen esteet, hiljaisen tiedon jakamisen kannustimet, osaaminen.

Tutkimukseen liittyen voit ottaa yhteyttä tarvittaessa.

Terveisin ja kiittäen
Ilkka Marttinen

LIITE 2

HAASTATTELUN RUNKO**KYSYMYSLUETTELO**

1. Mikä merkitys tiedolla tai osaamisella on Vakuutusyhtiössä?
2. Mitä tieto ja osaaminen merkitsee sinulle?
3. Millaiset tekijät mielestäsi kannustavat yksilöä jakamaan hiljaista tietoa ja osaamista?
4. Millaiset tekijät mielestäsi estävät tai haittaavat yksilöä jakamasta hiljaista tietoa ja osaamista?
5. Millaiset psykologiset tekijät vaikuttavat edistävästi tai estävästi hiljaisen tiedon tai osaamisen jakamiseen?
6. Miten Vakuutusyhtiössä palkitaan tiedon jakamisesta?
7. Voidaanko hiljaisen tiedon ja osaamisen avulla rakentaa kestävä kilpailuetua Vakuutusyhtiölle?
8. Millaisia ajatuksia sinulle on syntynyt keskustelumme perusteella hiljaisesta tiedosta, tiedosta ja osaamisesta?
9. Tuleeko vielä joitakin asioita mieleen?