



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppateollinen tiedekunta**

**Johtaminen**

**Kandidaatintutkielma**

## **HILJAISEN TIEDON ROOLI TYÖSSÄ JA SEN SIIRTYMINEN PEREHDYTYSVAIHEESSA**

THE ROLE OF TACIT KNOWLEDGE IN WORK AND TRANSFERRING IT IN THE  
ORIENTATION PHASE OF A NEW EMPLOYEE

4.5.2012

Tekijä: Laura Juselius

Ohjaajat: Heidi Olander  
Helena Sjögren  
Pasi Tuominen

**SISÄLLYS:**

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus.....	3
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne .....	4
2	TIETO, HILJAINEN TIETO JA SEN LEVIÄMINEN ORGANISAATIOSSA .....	6
2.1	Tiedon merkitys organisaatiolle .....	6
2.2	Tieto käsitteenä .....	6
2.2.1	Näkyvä tieto .....	7
2.2.2	Hiljainen tieto .....	7
2.2.3	Toisistaan erottamattomat hiljainen ja näkyvä tieto.....	8
2.3	Hiljaisen tiedon rooli asiantuntijan työssä .....	9
2.4	Hiljaisen tiedon leviäminen organisaatiossa .....	10
2.4.1	Jakamisen tärkeys ja vaikeus .....	10
2.4.2	Leviäminen oppimisen kautta.....	11
2.4.3	Siirtyminen perustuen tiedon luomisen malliin .....	12
2.5	Esteet hiljaisen tiedon leviämislle .....	13
2.5.1	Tunnistamisen ja ilmaisemisen vaikeus .....	13
2.5.2	Ajan puute.....	14
2.5.3	Välimatkaan ja teknologiaan liittyvät ongelmat.....	14
2.6	Hiljaisen tiedon leviämisen helpottaminen.....	15
2.6.1	Hiljaisen tiedon aktiivinen tunnistaminen .....	15
2.6.2	Avoimen organisaatiokulttuurin luominen .....	15
2.6.3	Vuorovaikutuksen ja tiheiden verkostojen merkitys.....	16
2.7	Työntekijän lähtemiseen liittyvät riskit hiljaisen tiedon kannalta .....	16
2.8	Hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytystilanteessa .....	17
2.9	Hiljaisen tiedon leviäminen muissa tilanteissa .....	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	19
3.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä .....	19
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi .....	20
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	21

4	HILJAISEN TIEDON ROOLI TYÖSSÄ JA SEN SIIRTYMINEN PEREHDYTYSVAIHEESSA .....	22
4.1	Kuvaus haastateltavista ja perehdytysvaiheista .....	22
4.2	Tiedon siirtyminen perehtymisvaiheessa.....	23
4.2.1	Työhön perehtymistä vaikeuttaneita tekijöitä .....	23
4.2.2	Työhön perehtymistä helpottaneita tekijöitä .....	24
4.2.3	Edeltäjän mukanaan viemä hiljainen tieto .....	26
4.2.4	Ehdotuksia perehdyttämisvaiheen helpottamiseen .....	27
4.3	Hiljaisen tiedon rooli työssä .....	28
4.3.1	Hiljaisen tiedon osuus työstä .....	28
4.3.2	Hiljainen tieto ja intuitio päätöksenteossa .....	29
4.3.3	Hiljainen tieto, jota voisi itse jakaa muille .....	30
4.3.4	Hiljainen tieto, jonka veisi mukanaan .....	31
4.4	Oman ammattitaidon rakentuminen.....	31
4.4.1	Omat vahvuudet.....	32
4.4.2	Osaamisen karttuminen työkokemuksen kautta.....	32
4.4.3	Koulutus osaamisen pohjana.....	33
4.5	Hiljaisen tiedon leviäminen ja omaksuminen .....	34
4.5.1	Oppiminen päivittäisessä työssä ja vapaamuotoisissa tilanteissa.....	34
4.5.2	Koulutukset ja kokoukset tiedonjaon välineinä.....	36
4.5.3	Teknologian rooli tiedon siirtämisessä .....	37
4.5.4	K kaikkea ei tarvitse oppia .....	39
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
5.1	Yhteenveto .....	40
5.1.1	Ajan riittävyys, suunnittelu, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja avoin ilmapiiri perehtymisvaihetta helpottamassa.....	40
5.1.2	Työntekijöiden vaihtuminen aiheuttaa tehottomuutta ja vie energiaa....	42
5.1.3	Hiljaisella tiedolla on työssä merkittävä rooli.....	43
5.1.4	Osaaminen rakentuu ja karttuu toiminnan ja oppimisen kautta.....	43
5.2	Johtopäätökset .....	43
5.3	Jatkotutkimusaiheita .....	46
6	LÄHTEET .....	47
7	LIITTEET.....	49
7.1	Liite 1: Teemahaastattelun aiheet .....	49

## 1 JOHDANTO

Tieto on organisaation strateginen voimavara (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 5-6). Kilpailukykyensä varmistamiseksi organisaation täytyy kyetä tehokkaasti luomaan, tunnistamaan, vangitsemaan ja jakamaan tietämystä ja asiantuntemusta ongelmien ratkaisemiseksi ja uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi (Zack 1999, 45). Organisaation rikkain ja arvokkain tietovaranto perustuu henkilöstön omaamaan hiljaiseen tietoon (Stähle & Grönroos 1999, 91).

Hiljainen tieto vastaa kilpailuedun saavuttamisen vaatimukseen jäljittelemättömyydestä, harvinaisuudesta, lisäarvosta ja korvaamattomuudesta (Droeger & Hoobler 2003, 53). Organisaation tietovarannot karttuvat kognitiivisten prosessien ja työntekijöiden toiminnan kautta (Droeger & Hoobler 2003, 51). Hiljainen tieto tuo organisaatiolle toimintavarmuutta ja jatkuvuutta (Virtainlahti 2009, 107).

Nykyajan työelämässä työntekijät siirtyvät yhä helpommin työstä toiseen lyhyen ajan jälkeen. Työntekijän lähteminen on riski organisaatiolle, sillä tärkein tiedon laatu, eli hiljainen tieto, saattaa hävitä lähtevän työntekijän mukana. (Droeger & Hoobler 2003, 50–54) Jos hiljaista tietoa ei saa riittävästi siirrettyä perehdytysvaiheessa, menee seuraajalta pitkä aika saavuttaa samat tiedot ja taidot, jotka edeltäjä oli ehtinyt työssään kartuttaa. Organisaation kannalta toiminta on tällöin tehotonta pidempään. (Virtainlahti 2009, 185)

### 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus

Tässä työssä tutkitaan millaisia kokemuksia työntekijöillä on ollut hiljaisen tiedon siirtymisestä perehtymisvaiheessa ja mitä ongelmia työntekijöiden lähtemisestä aiheutuu hiljaisen tiedon kannalta. Tutkimuksen tarkoitus on löytää huomioon otettavia seikkoja hiljaisen tiedon siirtymisen helpottamisessa erityisesti perehtymisvaiheessa. Lisäksi tutkitaan millainen rooli hiljaisella tiedolla ylipäätään on työssä, miten se on rakentunut sekä miten sitä työssä ylipäätään omaksutaan.

Tutkimuksen tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraavasti:

*Työntekijän siirtyessä työtehtävistä toiseen, on olemassa vaara, että tiedot ja taidot katoavat hänen mukanaan, josta seuraa organisaatiolle tehottomuutta.*

Päätutkimuskysymys voidaan esittää seuraavasti:

*Mitkä asiat helpottavat ja mitkä vaikeuttavat hiljaisen tiedon siirtämistä perehdytystilanteessa uudelle työntekijälle edellisen työntekijän lähtiessä ja mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon perehtymisvaiheessa hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta?*

Alatutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

*Mitä ongelmia työntekijän lähtemisestä aiheutuu hiljaisen tiedon kannalta?*

*Millainen rooli on hiljaisella tiedolla työssä?*

*Miten työntekijän hiljainen tieto on rakentunut ja miten se karttuu edelleen?*

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu pääasiassa teoriaan tiedosta, hiljaisesta tiedosta ja tiedon jakamisesta. Tiedosta ja hiljaisesta tiedosta löytyy paljon aiempaa tutkimusta ja siihen liittyen on tehty myös suomalaista tutkimusta. Tutkimusten mukaan hiljainen tieto on silti edelleen suhteellisen tuntematon alue.

Tutkimusmenetelmä työssä on laadullinen, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja saamaan siitä syvempi käsitys. Tarkoitus on tutkia henkilöiden näkemyksiä, kokemuksia ja tunteita aiheesta. Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista. Tutkimuksessa haastateltujen taustat ovat erilaiset, joten niistä välittyy kuva siitä, millaisia erityispiirteitä näihin erilaisiin tilanteisiin liittyy.

Aiheeseen kiinnostus nousi siitä, että työpaikkani ilmapiiritutkimuksissa perehdyttäminen oli saanut työntekijöiltä huonot arvosanat. Lisäksi asiantuntijoiden tietomäärä sai pohtimaan hiljaisen tiedon roolia työssä ylipäätään, sekä sitä, miten se organisaatiossa siirtyy työntekijältä toiselle. Tarvetta hiljaisen tiedon siirtämiseen perehtymisvaiheessa lisäävät kasvava työntekijöiden vaihtuvuus sekä suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle.

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Tutkimuksessa keskitytään seuraajan kokemusten vertailuun olemassa olevan teorian kanssa. Tutkimuksessa ei haeta vastausta siihen millainen toimintasuunnitelma pitäisi tehdä siltä varalta, että joku lähtee, miten tietoa pitäisi johtaa, miten tietoa mitataan organisaatiossa tai miten työntekijät organisaatiossa

tuottavat tietoa. Tarkoitus ei ole myöskään luoda kuvaa yhdestä tietystä yrityksestä, vaikka haastateltavat ovatkin saman yrityksen palveluksessa.

Työn aluksi on esitelty lyhyesti tutkimuksen taustat, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimuksen suoritustapa sekä tutkimuksen rajaukset. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmetodologian valinta, kuvaus empiirisen osan suorittamisesta ja luotettavuuden arviointi. Neljännessä osassa esitellään tulokset eli haastatteluaineiston vuoropuhelu teorian kanssa. Viides kappale sisältää yhteenvedon tutkielman tuloksista ja johtopäätökset.

## 2 TIETO, HILJAINEN TIETO JA SEN LEVIÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Tieto on organisaatiolle strateginen voimavara (Nonaka et al. 2000, 5-6). Tieto voidaan jakaa kahteen kategoriaan, näkyvään ja hiljaiseen tietoon, jotka täydentävät toisiaan.

### 2.1 Tiedon merkitys organisaatiolle

Yritykset eroavat tietojensa ja taitojensa osalta, koska tietoa on vaikea siirtää ja imitoida (Kogut & Zander 1992, 387–389). Pysyäkseen kilpailukykyisenä organisaation täytyy tehokkaasti luoda, tunnistaa, vangita ja jakaa tietoa ja asiantuntemusta ongelmien ratkaisemiseksi ja uusien mahdollisuuksien tunnistamiseksi (Zack 1999, 45).

Nykyajan teknologisessa ja globaalissa yhteiskunnassa on kokoajan tärkeämpää löytää tehokkaat keinot kerätä ja käyttää tietoa lisäarvon tuottamiseksi (Droeger & Hoobler 2003, 51). Yrityksen rikkain ja arvokkain tietovaranto on henkilöstön hiljaisen tiedon varastoissa (Stähle & Grönroos 1999, 91). Tiedon johtaminen koetaan tärkeäksi kyvykkyudeksi kilpailussa. Yksi tärkeimmistä asioista yrityksen tietoresurssien hallitsemisessa on tietämyksen leviäminen organisaatiossa. (Haldin-Herrgard 2000, 357)

### 2.2 Tieto käsitteenä

Tiedosta kirjoitetussa englanninkielisessä teoriassa käytetään sanaa "knowledge", jonka voi suomeksi kääntää sanoilla tieto tai tietämys, ja myös sanoilla taito tai osaaminen. Tässä työssä käytetään näistä eniten käytettyä käännettä *tieto*, vaikka se antaakin termille hieman staattisen kuvan. Termistä "tacit knowledge" käytetään tässä tutkimuksessa käännettä *hiljainen tieto*, vaikka sillekin löytyy vaihtoehtoisia käännöksiä. Stähle (1999, 90) käyttää käännettä piilevä tieto ja termi voidaan kääntää myös äänettömäksi tiedoksi. Virtainlahti (2009, 53) käyttää hiljaisesta tiedosta mieluummin käsitettä hiljainen tietämys, sillä se tuo esille tiedon toimintaan sitoutuneen luonteen. Käsitteestä "explicit knowledge" käytetään yleisimmin termiä *näkyvä tieto*.

Tieto on dynaamista, koska sitä luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä ja organisaatioissa (Nonaka et al. 2000, 7) ja se muuttuu ja virtaa jatkuvasti (Fahey & Prusak 1998, 266). Tietoresursseja voidaan jaotella esimerkiksi riippuen mahdollisuudesta jäsenellä ja koodata tietoa (Haldin-Herrgard 2000, 357). Koodattavuus on tiedon jäsentelemistä siten, että se voidaan helposti kommunikoida. Koodattu tieto on erotettu yksilöstä, joka sen muodosti. (Kogut & Zander 1992, 387–389) Teoreetikot jakavat tiedon useimmiten näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Organisaation tietoresursseja voidaan kuvailla jäävuorena, jossa jäävuoren huippuna on näkyvä tieto. Tämä osa tiedosta on helppo tunnistaa ja siten helpompi jakaa. Pinnan alla taas on näkymätön ja vaikeasti ilmaistava osuus, joka on suurin osa jäävuorta. Tämä osuus viittaa organisaatiossa olevaan hiljaiseen tietoon. (Haldin-Herrgard 2000, 358)

### **2.2.1 Näkyvä tieto**

Näkyvään tietoon liittyy koodattavuuden helppous. Helppoin on koodata jäseneltyä tietoa, jota löytyy esimerkiksi tietokannoista ja ohjekirjoista. Jäseneltyä, näkyvää tietoa löytyy myös raporteista ja keskusteluista, mutta niitä ei yleensä koodata. (Haldin-Herrgard 2000, 358) Näkyvää tietoa pystytään artikuloimaan muodollisesti ja se voidaan irrottaa kontekstista (Zack 1999, 46). Näkyvää tietoa voidaan jakaa esimerkiksi datana, tieteellisinä kaavoina ja manuaaleina. Sitä voidaan prosessoida, siirtää ja varastoida suhteellisen helposti. (Nonaka et al. 2000, 7)

### **2.2.2 Hiljainen tieto**

Hiljaisen tiedon käsitteen on ensimmäisenä esittänyt Polanyi, joka aloitti aikanaan inhimillisen tiedon uudelleen määrittelyn toteamalla, että ”tiedämme enemmän, kuin osaamme kertoa” (Polanyi 1966, 4). Hiljainen tieto on henkilökohtaista. Sitä on vaikea koodata ja saada konkreettiseen muotoon. Subjektiiiviset näkemykset, intuitio ja aavistukset kuuluvat tähän kategoriaan (Nonaka et al. 2000, 7; Zack 1999, 46), kuten myös nyrkkisäännöt ja näppituntuma (Haldin-Herrgard 2000, 359). Hiljainen tieto on keinoja, joilla näkyvää tietoa muokataan, vangitaan, rinnastetaan, luodaan ja levitetään (Fahey & Prusak 1998, 268).



Hiljainen tieto näkyy toiminnassa, käytännöissä, rutiineissa, sitoutumisessa, ihanteissa, arvoissa ja tunteissa. Sitä käytetään alitajuntaisesti, sitä on vaikeaa kommunikoida ja se kehittyy kokemuksen sekä toiminnan kautta. Hiljaista tietoa on hankala siirtää toisille. Se leviää yleensä vuorovaikutteisen keskustelun, tarinankerronnan ja jaettujen kokemusten kautta. (Nonaka et al. 2000, 7; Zack 1999, 46) Hiljainen tieto on kertynyttä käytännön taitoa tai asiantuntijuutta ja se pitää oppia ja hankkia. Taito on tietoa siitä, miten tehdä jotakin. (Kogut & Zander 1992, 386–387) Kilpailuedun saavuttamiseen tarvittavat jäljittelemättömyys, harvinaisuus, lisäarvo ja korvaamattomuus ovat hiljaisen tiedon ominaisuuksia (Droeger & Hoobler 2003, 53).

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 90) mukaan suurin osa ihmisten osaamisesta perustuu hiljaiseen tietoon. Ihminen toimii useimmiten ”epärationaalisesti” suoraan tuntemustensa, tunteidensa ja taitojensa pohjalta ilman, että hän kykenee selittämään toimintaansa loogisesti. (Ståhle & Grönroos 1999, 90) Polanyiin (1966, 20–22) mukaan pelkän ongelman havaitsemiseenkin tarvitaan kykyä nähdä jotakin, joka on piilossa. Ongelman ratkaisuun tarvitaan aavistus siitä, että ongelma on ratkaistavissa, vaikka yksityiskohtaisia tietoja ei osata vielä hahmottaa. (Polanyi 1966, 20–22)

### **2.2.3 Toisistaan erottamattomat hiljainen ja näkyvä tieto**

Polanyi (1966, 20–22) korostaa, että näkyvä tieto ei voi korvata vastakappaletaan hiljaista tietoa. Hiljainen tieto ja näkyvä tieto ovat toisistaan erottamattomia. Tiedon käsite sisältää kummatkin osat (Polanyi 1966, 20–22), vaikka käsitteet monesti alan teoriassa näytetään erotettavan toisistaan. Myös Nonaka et al. (2000, 8) korostavat, että ymmärtääksemme tiedon todellista luonnetta, täytyy tunnistaa, että näkyvä ja hiljainen tieto ovat toisiaan täydentäviä. Näkyvä tieto menettää helposti merkityksensä ilman hiljaisen tiedon tuomaa ymmärrystä. Uusi tieto syntyy vuorovaikutuksesta näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. (Nonaka et al. 2000, 8) Seuraavasta taulukosta 1 löytyy jaottelu näkyvän ja hiljaisen tiedon ominaisuuksien välillä.

Tieto	
Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
Informaatiota	Taitoa, osaamista
Helposti siirrettävissä	Vaikea siirtää
Dataa, kaavoja, spesifikaatioita, manuaaleja, symboleja, faktoja	Toimintaa, käytäntöjä, rutiineja, arvoja, ihanteita, tunteita, käytäntöä
Tietämistä, mitä jokin tarkoittaa	Tietämistä, miten jokin tehdään

Taulukko 1: Tiedon jako näkyvään ja hiljaiseen tietoon (Nonaka et al. 2000, Kogut & Zander 1992)

### 2.3 Hiljaisen tiedon rooli asiantuntijan työssä

Osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Sitä rakennetaan hankkimalla työtehtävissä tarvittavia tietoja koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta. Taitoja kehitämme tehdessämme työtä käytännön kautta. Kokemus karttuu erilaisissa tilanteissa mukana olemalla. Osaamisvaatimukset muuttuvat kokoajan ja omaa osaamista on kehitettävä jatkuvasti. (Virtainlahti 2009, 23–28)

Työssä hiljaisella tiedolla on iso rooli. Ammattitaito perustuu laajaan tietämyksen pohjaan, jota kautta osaa reagoida työtehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Ihmiset kokevat hiljaisen tiedon yleensä hankalaksi tunnistaa. Kun kysyy henkilöltä, mitä hiljainen tieto on juuri hänen työssään, on hänen usein vaikea hahmottaa asiaa. (Virtainlahti 2009, 41)

Mitä korkeampi on ammattitaidon taso, sitä enemmän ratkaisuja ja toimintaa ohjaa epälineaarinen ajattelu. Asiantuntija toimii monesti kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta, jotka puolestaan perustuvat teorian ja faktojen tuntemiseen. Tiedot on sisäistetty ja ajateltu matkan varrella monesta näkökulmasta, joten niiden yksityiskohtaiselle tasolle palauttaminen on mahdotonta. (Stähle & Grönroos 1999, 90)

Jos asiantuntijalta kysyy, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän kykenee selittämään siitä vain osan, sillä suurin osa on hänelle itselleenkin epäselvää. Asiantuntija pystyy muuttamaan piilevää tietoaan näkyväksi sitä mukaan, kun hän puhuu ja pyrkii tiedostamaan onnistumisensa syitä. Vaikka asiantuntija ei kykene täysin ilmaisemaan osaamisensa määrää, hänen osaamisensa käy ilmi hänen toiminnastaan. (Stähle & Grönroos 1999, 90)

Hiljaisen tiedon yleisin käyttökohde on ongelman ratkaisu. Asiantuntijat selviytyvät siitä paremmin, sillä heillä on mielessään kokemuksen kautta syntynyt malli, jota he voivat käyttää ongelmaan ja siten nopeasti päätellä ratkaisun. (Leonard & Sensiper 1998, 13) Asiantuntijat voivat saada aikaan merkittäviä aikasäästöjä hiljaista tietoaan käyttämällä. Se saa työn sujumaan kitkattomasti ja nostaa työn laatua. (Haldin-Herrgard 2000, 359) Asiantuntijoiden on usein kuitenkin mahdotonta tunnistaa, miten he mallin tunnistavat ja selittää, miten sen tulisi johtaa johonkin käyttäytymiseen (Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001, 97).

Hiljaiseen tietoon liitetään monesti intuitio, joka on kykyä nähdä sisäisesti ja tietää asioita käyttämättä rationaalisia prosesseja. Intuitio on tunne jostain. Sitä kuitenkin on vaikea kertoa, mistä tunne johtuu. Intuition avulla ennakoitaan asioita ja hyödynnetään kokemukseen perustuvia malleja. (Virtainlahti 2009, 50–51)

## **2.4 Hiljaisen tiedon leviäminen organisaatiossa**

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, mutta vaikeaa. Hiljaisen tiedon jakaminen lähtee tietovarantojen tunnistamisesta ja vaatii tapahtuakseen oppimista. Uudet kommunikaatioteknologian sovellukset helpottavat osin tiedon jakamista, mutta niillä ei voi täysin korvata kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tieto leviää monia erilaisia virallisia ja epävirallisia teitä.

### **2.4.1 Jakamisen tärkeys ja vaikeus**

Hiljainen tieto varmistaa organisaation toimintakyvyn, ja tiedon jakaminen tuo organisaatiolle toimintavarmuutta ja jatkuvuutta. Tässä tarvitaan osaamisen ja tietämyksen esille tuomista ja jakamista. Kun tietämystä jaetaan organisaatiossa, osaa tehtäviä mahdollisesti tehdä useampi henkilö ja tarvittaessa työtaakka tasaantuu. Työntekijöiden jaksaminen paranee ja stressi vähenee, jolloin omaa

osaamistaan voi käyttää liiketoiminnan kehittämiseen. Organisaatiossa, jossa jaetaan tietämystä, luodaan myös yhteisöllisyyttä avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääntyessä. (Virtainlahti 2009, 107–111) Innovatiiviset ja tietämystään avoimesti jakavat työntekijät ovat organisaatiolle voimavara. Omien ideoiden esille tuominen mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen. (Virtainlahti 2009, 88)

Hiljaisen tiedon piirteenä on, että sen jakaminen on erittäin vaikeaa. Tutkijat jakautuvat hiljaisen tiedon jakamisen suhteen kahteen leiriin. Toiset tutkijat uskovat, että hiljainen tieto täytyy tehdä näkyväksi ja toisten mielestä hiljainen tieto on aina hiljaista. (Haldin-Herrgard 2000, 360) Mahdollisuudet koodata ja ulkoistaa tietoa ovat toisten tutkijoiden mielestä tärkeitä tiedon levittämisen kannalta, kun taas toiset ovat sitä mieltä, että tiedon koodaus on mahdotonta tai vähemmän tärkeää (Haldin-Herrgard 2000, 357).

Hiljaisen tiedon jakamista vastaan puhuu se, että se houkuttelee väärinkäyttöksiin. Vaarana on, että tietämys siirtyy kilpailijoiden käyttöön. Oman markkina-aseman säilyttämisen kannalta työntekijän voi olla perusteltua pitää kiinni oman toimeentulonsa perustasta, ja olla jakamatta sitä kollegoille. Hiljaista tietoa jakaessa voi levitä myös väärää tietämystä tai huonoa asennetta. (Virtainlahti 2009, 112–113)

#### **2.4.2 Leviäminen oppimisen kautta**

Tietämyksen kehittäminen, luominen ja jakaminen vaativat tapahtuakseen oppimista. Hiljaisen tiedon oppiminen tapahtuu työn ääressä tietoisesti ja tiedostamattomasti. (Virtainlahti 2009, 227) Haldin-Herrgardin (2000, 361) mukaan hiljaista tietoa ei voi opettaa tai kouluttaa, sen voi vain oppia. Oppiakseen hiljaista tietoa, vaatii se oppijan aktiivista osallistumista ja oppimisprosessi vie aikansa. (Haldin-Herrgard 2000, 361) Tietoa sisäistetään merkityksellisten viestien, kokemusten, kommunikaation ja vuorovaikutuksen kautta. (Zack 1999, 46)

Ihmiset omaksuvat tietoa jatkuvasti ja epävirallisesti ja siten monesti tiedostamattaan. Tietoa voi omaksua esimerkiksi havainnoimalla ympäristöä ja toisten ihmisten käytöstä sekä keskustelujen kautta. Tiedon siirtymistä voi siis tapahtua ilman erityistä tarkoitusta opettaa tai oppia. (Swap et al. 2001, 98)

Koska hiljainen tieto hankitaan sisäisten yksilöllisten prosessien, kuten kokemusten, reflektoinnin ja sisäistämisen kautta, sitä ei voi johtaa ja opettaa kuten näkyvää

tietoa. Hiljainen tieto on pääasiassa varastoitunut yksilöihin. Sitä ei voi luennoida eikä sitä voi levittää tietokantojen, kirjojen, manuaalien tai sisäisten tiedotteiden avulla. Toisenlaiset menetelmät, kuten oppisopimuskoulutus, interaktiivinen työskentely, verkostoituminen ja tekemällä oppiminen, jotka sisältävät sosiaalista kanssakäymistä ja käytännön kokemuksia, sopivat paremmin hiljaisen tiedon jakamiseen. (Haldin-Herrgard 2000, 359)

Schön (ks. Järvinen 2000, 76–77) korostaa reflektoinnin roolia oppimisessa. Hänen mukaansa tiedon omaksumisessa tarvitaan työn ja toiminnan reflektointia toiminnan aikana ja sen jälkeen. Hänen mukaansa toiminnan katkot ja rutiinit mahdollistavat reflektoinnin. Toisen näkökulman mukaan toiminnassa ei ole aikaa reflektoinnille ja taidot syntyvät jatkuvan tekemisen ja harjaantumisen seurauksena. (Järvinen 2000, 77) Reflektointi johtaa kokemuksellisessa oppimisessa tiedon ja merkitysten muodostumiseen, eikä ilman sitä tapahdu oppimista. (Järvinen 2000, 88–89).

Järvinen (2000, 103–107) korostaa oppimisen olevan sosiaalinen ja autonominen prosessi. Tämä tarkoittaa, että oppija itse kontrolloi toimintaansa, ja että oppijat oppivat toinen toisiltaan. Tekemällä oppimisen lisäksi tarvitaan siis reflektointia ja kokemusten jakamista muiden kanssa. Tiimityössä yksilöiden taidot kehittyvät, jos heidän taitonsa täydentävät toisiaan. Käytännöstä irrotettu oppiminen tuottaa heikkoja tuloksia. (Järvinen 2000, 103–107)

Organisaation oppiminen voidaan Järvisen mukaan (2000, 109) ymmärtää yksilön, ryhmän ja organisaation välisenä ja niitä yhdyttävänä prosessina. Baumardin (1999, 27) mukaan organisaation oppiminen tapahtuu sen muutosprosessin kautta, kun hiljainen tieto muuttuu artikuloinnin kautta näkyväksi tiedoksi ja kun näkyvä tieto muuttuu sisäistämisen kautta hiljaiseksi tiedoksi.

### **2.4.3 Siirtyminen perustuen tiedon luomisen malliin**

Nonaka et al. (2000, 9) ovat kuvanneet tiedon luomisen prosessin SECI-mallin avulla. Uutta tietoa syntyy vuorovaikutuksesta näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä. Jatkuvässä muuntumisprosessissa tiedon määrä kasvaa ja siitä tulee laadukkaampaa. Muuntamisprosessin osat ovat (1) sosialisatio (socialisation, hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon), (2) ulkoistaminen (externalisation, hiljaisesta tiedosta näkyvään tietoon), (3) yhdistely (combination, näkyvästä tiedosta näkyvään

tietoon) sekä (4) sisäistäminen (internalisation, näkyvästä tiedosta hiljaiseen tietoon). (Nonaka et al. 2000, 9-12) Tällä mallilla voidaan kuvata myös hiljaisen tiedon siirtämistä (Haldin-Herrgardin 2000, 360)

Sosialisaatiossa hiljainen tieto siirtyy yhteisten kokemusten kautta. Siinä hiljainen tieto siirtyy toiselle hiljaiseksi tiedoksi. Sen kautta voidaan jakaa esimerkiksi näkemyksiä ja ajatusmalleja. Ulkoistamisessa hiljainen tieto artikuloidaan näkyväksi tiedoksi. Tieto kristallisoituu ja siitä tulee pohja uudelle tietämykselle. Yhdistelyssä kerättyä näkyvää tietoa yhdistellään, muokataan ja prosessoidaan yhä monimutkaisemmiksi yhdistelmiksi uutta tietoa. Sisäistäminen on prosessi, jossa näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi. Sisäistäminen on läheisessä suhteessa tekemällä oppimiseen. (Nonaka et al. 2000, 9-10)

## **2.5 Esteet hiljaisen tiedon leviämislle**

Tutkijat näyttävät olevan yhtä mieltä siitä, että hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeaa, jotkut ovat jakamisen suhteen negatiivisempia ja jotkut positiivisempia. Esteitä hiljaisen tiedon leviämislle organisaatiossa voi olla monenlaisia. Merkittävimpjen vaikeuksien voidaan ryhmitellä liittyvän tunnistamiseen ja kieleen, ajan riittävyteen, sekä välimatkaan.

### **2.5.1 Tunnistamisen ja ilmaisemisen vaikeus**

Hiljaisen tiedon jakaminen lähtee sen tunnistamisesta ja tunnustamisesta, joka edellyttää arvostamista. Arvostaminen on oman ammattitaidon näkemistä ja sen merkityksen ymmärtämistä, sekä muiden ammattitaidon arvostusta. (Virtainlahti 2009, 81–82) Hiljaista tietoa kuitenkin vaikea ylipäättään tunnistaa, kun tiedosta on tullut niin sisäistettyä, että se on luonnollinen osa käyttäytymistä ja ajattelutapaa. Ilmaisuuun liittyvät vaikeudet johtuvat siitä, että hiljainen tieto on ei-verbaalisessa muodossa. Useimmille ihmisille on vaikeaa kommunikoida tietoa, joka tuntuu itselle itsestään selvältä. (Haldin-Herrgard 2000, 361)

Työryhmissä yleensä suositaan vain kommunikaatiota, joka on loogista, rationaalista ja perustuu faktoihin ja analyyseihin. Siksi hiljaiseen tietoon ja aavistuksiin perustuva keskustelu jää monesti käymättä. (Leonard & Sensiper 1998, 124) Hiljaista tietoa on vaikea mitata, joten ongelmana on se, etteivät kaikki tunnista sen tuovan lisäarvoa.

Rationaalisuuden ja loogisuuden vaatimus ei välttämättä jätä tilaa esimerkiksi intuitioon perustuville argumenteille. (Haldin-Herrgard 2000, 362)

Hiljaisen tiedon tunnistamisen ongelmasta aiheutuu se, että usein ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja tietämystään. He kokevat, että kuka vain voisi ottaa heidän tehtävänsä haltuun vaikeuksitta, ja ettei heillä ole mitään annettavaa muille. Oman osaamisen liiallinen korostaminen ei tosin ole hyvä asia. Se voi johtaa siihen, ettei osaaminen riitäkään, tai siihen, että yritetään tehdä kaikki itse, eikä hyödynnetä muiden osaamista. (Virtainlahti 2009, 82)

Organisaatiossa ei jaeta vain hyödyllistä ja arvokasta tietoa, vaan myös huonommat tavat ja vanhentuneet käytännöt leviävät. (Haldin-Herrgard 2000, 362) On siis tunnistettava myös vanhat toimintatavat, ja niistä on opittava pois. Vanhentuneista ja toimimattomista malleista luodaan uusia toimintamalleja. (Virtainlahti 2009, 89)

### **2.5.2 Ajan puute**

Aika luo myös vaikeuksia hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljainen tieto syntyy kokemusten kautta, joka vie itsessään aikaa, ja myös kokemusten reflektointi on aikaa vievää. Kun liike-elämässä tahti on kova, ja reflektoinnille on vain niukasti aikaa. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen käytetty aika on usein riittämätön ja vain harvalla työntekijöistä on antaa aikaa perehdyttää toista. (Haldin-Herrgard 2000, 361–362)

Työelämän nopea muuttuminen peräänkuuluttaa elinikäistä oppimista ja työntekijöiden oletetaan pitävän huolta omasta oppimisestaan. Silti vain harvat organisaatiot ovat varanneet riittävästi aikaa oppimiselle ja hiljaisen tiedon saavuttamiselle. Kasvavat paineet ja lyhenevät työsuhteet nostavat riskiä siitä, ettei työntekijöillä ole riittävästi aikaa saavuttaa hiljaista tietoa. Organisaation kulttuurin tai ajatusmallien omaksuminen tapahtuu ajan kuluessa ja aktiivisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä ei yleensä tapahdu tietoisien ulkoistamisen avulla, vaan kyseessä on enemmänkin sosialisatiosta. (Haldin-Herrgard 2000, 361–362)

### **2.5.3 Välimatkaan ja teknologiaan liittyvät ongelmat**

Välimatkaan liittyvä ongelma tarkoittaa sitä, että nykyään organisaatiot ovat monesti jakaantuneet yhä hajaantuneempiin, virtuaalisempiin tai globaalimpiin muotoihin.

Tällaisissa organisaatioissa kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on harvinaisempaa. Informaatioteknologiasta on suuri apu tiedon levittämisessä, kun virtuaalista kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan harjoittaa esimerkiksi videoneuvottelujen ja simulaatioiden avulla. (Haldin-Herrgard 2000, 263) Vaikka teknologia voi tarjota osittaisen ratkaisun, paljon tiedosta generoituu ja siirretään ruumiinkielen, taitojen näyttämisen kautta. Yleensä tietyn tason henkilökohtainen läheisyys on tärkeää hiljaisen tiedon kommunikoinnin kannalta. (Leonard & Sensiper 1998, 124)

## **2.6 Hiljaisen tiedon leviämisen helpottaminen**

Hiljaisen tiedon jakamisessa onnistuminen tarkoittaa tietämyksen pysymistä organisaatiossa. Vaikutus näkyy organisaation toimivuudessa ja toiminnan laadussa. (Virtainlahti 2009, 109) Jakamista helpottavat lueteltujen vaikeuksien voittamisen lisäksi hiljaisen tiedon tunnistaminen, avoin organisaatiokulttuuri, kokeneempien yksilöiden avuliaisuus ja vuorovaikutteinen työympäristö.

### **2.6.1 Hiljaisen tiedon aktiivinen tunnistaminen**

Hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa on haasteellista se, että ammattilainen tietää, mitä tehdä, muttei osaa avata tekemistään muille. Tunnistaminen vaatii uudenlaista tapaa ajatella ja tarkastella työtä. Kun pysähtyy pohtimaan, mitä osaa, mistä tietää, miten tekee ja keneltä kysyy, auttaa se tunnistamaan hiljaista tietoa. Tarkoituksenmukaista ei ole avata koko kokemushistoriaa, vaan tietämyksestä tuodaan esille ne asiat, jotka voidaan jakaa ja joista on hyötyä. Kaikkein syvällisimpiä osia ei ole tarpeen jakaa. Vastaanottaja muokkaa jaetun tiedon sopimaan omaan kokemuspohjaansa ja ominaisuuksiinsa. (Virtainlahti 2009, 85–86)

### **2.6.2 Avoimen organisaatiokulttuurin luominen**

Organisaatio tarjoaa yksilöille sellaiset fyysiset ja sosiaaliset rakenteet, että tieto voi jalostua kyvykkyyksiksi (Teece 1998, 62). Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, jaetaanko tietämystä vai pitääkö jokainen tiukasti kiinni omastaan. Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin luominen ovat tärkeitä asioita aidon keskusteluyhteyden muodostumisessa. (Virtainlahti 2009, 88) Johtajat voivat kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen kiinnittämällä huomiota ilmapiiriin. Erilaisille



ajattelun tyypeille pitää olla kannustava. (Leonard & Sensiper 1998, 126) Koska hiljaisen tiedon jakaminen vaatii korkean tason vuorovaikutusta, on hyödyllistä yritykselle, että sen sosiaaliset rakenteet ovat vahvat, ja että ne tunnistetaan (Droeger & Hoobler 2003, 55).

### **2.6.3 Vuorovaikutuksen ja tiheiden verkostojen merkitys**

Kokeneet yksilöt organisaatioissa voivat auttaa tulokkaita ymmärtämään tapahtumia, teknologiaa ja liiketoimintaprosessia sekä tunnistaman yrityksen arvoja ja normeja. Johto voi kannustaa epäviralliseen oppimiseen eri menetelmin. Swap et al. (2001, 98) mainitsevat potentiaalisimmiksi keinoiksi mentoroinnin sekä tarinankerronnan, sillä ne ovat helposti ymmärrettäviä sisäistämisen malleja ja helposti otettavissa käyttöön. (Swap et al. 2001, 97–98)

Droegerin ja Hooblerin (2003, 51) mukaan sosiaaliset verkostot selittävät suhdetta työntekijöiden vaihtuvuuden ja hiljaisen tiedon menetyksen välillä. Organisaatiot hyötyvät tiedosta, jota mentorit, työnjohtajat, kollegat ja pitkäaikaiset työntekijät jakavat keskenään. Hiljaista tietoa voi säilyttää, kun organisaatio tukee työntekijöiden vuorovaikutusta, yhteistyötä sekä hiljaisen tiedon leviämistä. Tätä edistää organisaation tiheä sosiaalinen verkosto. Tällaisissa organisaatioissa kärsitään vähiten hiljaisen tiedon häviämisen vaikutuksista työntekijän lähtiessä. (Droeger & Hoobler 2003, 50–56)

Sosiaalisten verkostojen tiheys tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen tuodessaan työntekijät läheiseen kontaktiin. Työntekijöiden vuorovaikutus voi kuitenkin pysyä pinnallisena ja tiedon jakaminen vähäisenä. Siksi on tehtävä yhteistyötä, joka lisää ja syventää vuorovaikutusta. Se antaa mahdollisuuden oppia tekemällä. (Droeger & Hoobler 2003, 57)

## **2.7 Työntekijän lähtemiseen liittyvät riskit hiljaisen tiedon kannalta**

Työntekijät siirtyvät työstä toiseen lyhyen ajan jälkeen helpommin kuin aiemmin. Ihmisten lähteminen on riski, kun tärkein tiedon laatu, eli hiljainen tieto, on varastoituna ihmisten mieliin. Kun työntekijä jättää yrityksen, koodattu näkyvä tieto jää, mutta hiljainen tieto saattaa hävitä hänen mukanaan. Mitä suurempi arvo hiljaisella tiedolla on yrityksen toiminnassa, sitä suurempi voi yrityksen menetys olla.

Työntekijöiden vaihtuvuus ei tosin välttämättä ole pelkästään negatiivinen ilmiö, koska se voi vähentää pysähtyneisyyttä, sillä voi päästä eroon huonoista suorittajista ja vähentää kustannuksia. (Droeger & Hoobler 2003, 50–55)

Työntekijän vaihtuessa voi ilmetä merkittävää tehottomuutta, jos hiljaista tietoa ei ole saatu siirretyksi ja perehdytystä kunnolla hoidetuksi. Kun kaikkea ei tiedä, työtä voi joutua tekemään kokeillen ja uutta tietoa etsiskellen. Jos tilanteisiin ei osaa varautua, aiheuttaa suunnittelemattomuus nopeita tilanteita, joihin on vaikea reagoida tehokkaasti ja oikein. Opettelaika voi aiheuttaa harmia myös muille työyhteisön jäsenille. Virheiden määrä voi kasvaa, jos taustatietoja ja työmalleja ei ole saatavilla. Näin organisaatiolle aiheutuu kustannuksia suoraan ja välillisesti. Kunnollinen perehdytys ja tehokas tietämyksen jakaminen tuo uuden henkilön ammattitaidon nopeasti organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2009, 185)

Droeger ja Hoobler (2003, 55) huomauttavat, että yritykset eivät voi säilyttää hiljaista tietoa kokonaisuudessaan, mutta tavoiteltavaa on säilyttää niin paljon hiljaista tietoa kuin mahdollista työntekijän työsuhteen aikana. Työntekijöiden vaihtuvuus kääntyy menetetyksi lisäarvoksi, ellei hiljaista tietoa ole saatu aiemmin vangittua esimerkiksi prosessien paranemisen kautta ja tietotaitoa ei ole saatu siirrettyä muille työntekijöille (Droeger & Hoobler 2003, 53).

## **2.8 Hiljaisen tiedon siirtyminen perehdytystilanteessa**

Uusi työntekijä omaksuu suurimman osan tiedoistaan aluksi perehdyttämisen kautta. Virtainlahti (2009, 131–132) kuvaa perehdyttämisen tarkoittavan sitä, että uutta työntekijää tuetaan niin kauan, että hän kykenee työskentelemään itsenäisesti. Sen aikana tutustutaan uusiin työtehtäviin ja organisaatioon. Vaihe vaikuttaa uuden työntekijän sosiaalistumiseen uuteen työyhteisöön. Sosiaalistumisen kautta opitaan kokemuseräistä tietoa ja se on tärkeä vaihe oppimisprosessissa. (Virtainlahti 2009, 131–132) Uuden työntekijän perehdyttämiseen tarvitaan aikaa. Ammattiin liittyvää tietoa ei voi kaataa uuden työntekijän päähän muutamassa päivässä. Työn sykliin liittyvät asiat on myös huomioitava, kuten se, että millä vuosikierrolla asioita tehdään. Uuden työntekijän tulee olla mukana kaikissa työhön liittyvissä vaiheissa, ennen kuin hän saavuttaa tietämyksessään edes perustason. (Virtainlahti 2009, 178–179)

## 2.9 Hiljaisen tiedon leviäminen muissa tilanteissa

Hiljaista ja näkyvää tietoa siirtyy myös monissa muissa virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä. Perehtymisen jälkeen tietoa voi kartuttaa aktiivisesti koulutusten kautta. Koulutuksen avulla lisätään työhön liittyvää uutta tietoa. Sanotaan, että vain kymmenen prosenttia työssä tarvittavasta osaamisesta opitaan koulunpenkillä ja loput työtä tehden. Koulussa tai koulutuksissa saatu teoretieto muuttuu kuitenkin hiljaiseksi tietämykseksi, kun sitä aletaan hyödyntää työtä tehdessä. (Virtainlahti 2009, 133)

Kokouskäytännöissä tietoa leviää tiedottamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Säännölliset kokoukset tukevat tietojen ja taitojen välittämistä eteenpäin. Hiljaista tietoa voidaan kokouksissa jakaa keskustelemalla esimerkiksi erityistapauksista tai ongelmista. Hyviä toimintatapoja voidaan kirjata ylös. (Virtainlahti 2009, 134–135)

Epäviralliset, vapaamuotoiset tilanteet työyhteisössä ovat tärkeitä hiljaisen tiedon jakamisessa. Näissä tilanteissa luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan luottamusta. Vaikka keskustelua tauoilla käytäisiinkin aivan muusta kuin työstä, työasioita monesti myös sivutaan. Työasioissa on helpompi lähestyä kollegoita, joiden kanssa muutenkin on helppo keskustella. (Virtainlahti 2009, 135–136)

Fahey ja Prusakin (1998, 273) mukaan teknologisella kontaktilla ei voi täysin korvata kasvokkain tapahtuvaa keskustelua, vaikkakin tietoteknologia on luonut uusia tapoja vangita ja siirtää dataa ja informaatiota. Ståhle ja Grönroos (1999, 91) ovat sitä mieltä, ettei hiljaista tietoa voi siirtää ihmiseltä toiselle tietoteknologisia kanavia pitkin. Koska sitä ei kyetä ilmaisemaan täsmällisesti, sitä ei voi myöskään siirtää dokumenttien tai tekstitiedostojen muodossa kuin vähän. Hiljaisesta tiedosta tulee organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Ståhle & Grönroos 1999, 91)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on laadullinen ja tiedonkeruu on suoritettu teemahaastatteluin. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen syitä, eikä siinä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa rajoitetaan usein pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2004, 16–17) Yksiköiden rajallinen määrä yleensä rajoittaa laadullisessa analyysissä tilastollisten todennäköisyyksien löytämistä. Harvoin on järkevää tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkitseviä. (Alasuutari 2001, 38–39) Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen paremmin kuin kvantitatiivinen, sillä tutkimuksella ei ole tarkoitus tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä ymmärtämään teorian pohjalta tiedon siirtymistä työyhteisössä ja erityisesti työntekijöiden vaihtuessa.

Haastattelulle on luonteenomaista, että se on ennalta suunniteltu, toteutettu haastattelijan aloitteesta ja se on hänen ohjaamansa. Haastateltuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Metsämuuronen 2001, 39–40). Haastatteluiden avulla on tarkoitus saada kerättyä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä päätelmiä ilmiöstä (Hirsijärvi & Hurme 2000, 66). Haastattelussa on tarkoitus välittää kuvaa haastateltavan käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 41–43) Kielellinen vuorovaikutus luo mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja merkityksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 34)

Teemahaastattelua käytettäessä ollaan kiinnostuneita tutkittavan asian perusluonteesta. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelurunkona toimii teema-aiheluettelo, joka sisältää pelkistettyjä aiheita, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat (Hirsijärvi & Hurme 2000, 66). Menetelmä on puolistrukturoitu siksi, että haastattelun aiheet ovat kaikille samat. Siitä kuitenkin puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48)

Suurin etu teemahaastattelun käytöstä on suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa ja siten joustavuus tiedonkeruussa. Haastattelun haittapuolia ovat sen aikaa vievyys ja se, että se sisältää virhelähteen, jos esimerkiksi haastateltava kokee olonsa uhatuksi tai haluaa antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2005, 193–195) Haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 49).

Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, sillä haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esiin ajatuksia ja kokemuksia mahdollisimman vapaasti. Ennalta on tiedossa, että aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Vastauksia halutaan syventää ja selventää tarpeen mukaan. Koska haastateltavia ei ole montaa, haastatteluprosessin vaatima aika ei ole ongelma.

### **3.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi**

Haastateltaviksi valittiin kolme asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä samalta osastolta. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2012. Haastateltaville annettiin etukäteen tiedoksi lyhyt pohjustus siihen, mitä hiljainen tieto on sekä lista teemoista, joista keskustelua on tarkoitus käydä. Haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa haastateltavien työhuoneissa. Kaikki haastattelut kestivät hieman vajaan tunnin ja ne tallennettiin digitaaliseen muotoon. Haastattelut litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen analyysin tekemisen helpottamiseksi. Haastatteluiden teemat löytyvät liitteestä 1.

Otantatapa on harkinnanvarainen. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he olivat aloittaneet nykyisessä toimessaan noin vuoden sisällä ja kaikilla perehdytysvaihe on ollut erilainen. Tutkija itse on työskennellyt samalla osastolla, joten asioiden taustat olivat hänelle tutut ja lähtökohdat analysointiin siten hyvät. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden identiteetti ja heidän edustamansa yritys pidetään tässä tutkimuksessa salassa, sillä tarkoitus ei ole luoda kuvaa kyseisestä yrityksestä. Haastateltujen käsittely anonyymeinä helpottaa haastateltavien avautumista haastattelussa.

Aineiston analyysitavat voi luokitella karkeasti kahdella tavalla, joista selittämiseen pyrkiviä lähestymistapoja käytetään kvantitatiivisessa analysoinnissa. Ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa käytetään laadullisessa analysoinnissa. Tuloksista pyritään muodostamaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääiseikat.

(Hirsijärvi yms. 2000, 212–215) Aineiston analyysi aloitettiin heti seuraavalla viikolla haastattelujen teon jälkeen. Haastatteluaineisto laitettiin aluksi teemojen mukaisesti järjestykseen. Aineistoa analysoitiin vertailemalla haastatteluja toisiinsa sekä teoreettiseen viitekehykseen ja niiden pohjalta pyrittiin löytämään vastaukset asetettuihin kysymyksiin.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Hirsijärven et al. (2005, 217) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa antamalla tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta kaikissa vaiheissa. Haastattelun olosuhteet on kerrottava. (Hirsijärvi et al. 2005, 216–218) Muita kriteerejä luotettavalle tutkimukselle on tutkimuksen objektiivisuus ja avoimuus, tietosuojaan kunnioittaminen sekä tutkimuksen hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus. (Heikkilä 2004, 30–32)

Kun kyseessä on haastattelu, laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta voi tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko ja esimerkiksi sillä, että tekninen välineistö on kunnossa. Haastattelun laatua parantaa, jos haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184–185)

Tutkimusta suunnitteluvaiheessa tutustuttiin teoriaan ja taustamateriaaliin validiteetin varmistamiseksi. Tutkija on itse työskennellyt samoilla osastoilla haastateltavien kanssa, mutta tutkimus pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti. Mahdollisuus, että haastateltavat olisivat antaneet sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, on epätodennäköinen taustatuntien. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, ja luottamuksellisuutta kunnioitettiin siten, etteivät vastaajien tiedot tule tutkimuksesta esille. Kysymysten valinnassa pyrittiin kattamaan tutkimusongelman hyvin. Tutkimuksen litterointi suoritettiin samalla viikolla heti haastattelujen suorittamisen jälkeen.

Raportissa tulevat esille kaikki tulokset ja käytetyt menetelmät ja epävarmuusriskit on pyritty kertomaan avoimesti. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessi riittävällä tarkkuudella. Aineiston tuottamisen olosuhteet on pyritty kertomaan selvästi ja totuudenmukaisesti.

## **4 HILJAISEN TIEDON ROOLI TYÖSSÄ JA SEN SIIRTYMINEN PEREHDYTYSVAIHEESSA**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen analyysin tuottamat tulokset. Osiossa on esitelty haastatteluissa esille tulleita kommentteja ja verrattu niitä teoreettisen viitekehyksen esittelyssä ilmi tulleisiin seikkoihin.

### **4.1 Kuvaus haastateltavista ja perehdytysvaiheista**

Haastatelluista kaikki siirtyivät nykyiseen toimeensa samasta organisaatiosta, joten heistä jokainen perehdytti myös oman seuraajansa edelliseen toimeen. Tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin heidän kokemuksiinsa heidän omasta perehtymisestään uuteen toimeensa. Haastateltavat ovat töissä isossa suomalaisessa hankinta-alan yrityksessä. Perehtymisvaihe kaikilla on sisältänyt paljon keskustelua ja kyselemistä, mikäli mahdollista edeltäjän, tai sitten muiden kollegoiden kanssa. Perehdytys ei sisältänyt mitään tietynlaista mallia.

#### **Haastateltava 1**

Ensimmäinen haastateltava on 36-vuotias ryhmäpäällikkö, joka toimii kahden osaston päällikkönä asiantuntijatehtävissä ja esimiehenä. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden maisteri. Haastattelun tekohetkellä hän on ollut yrityksen palveluksessa noin 9 vuotta ja nykyisessä toimensaan noin vuoden ja kaksi kuukautta. Hänet valittiin nykyiseen toimeen kuukausi sen jälkeen, kun edeltäjä oli lähtenyt toisen yrityksen palvelukseen. Hänen oma seuraajansa aloitti toimensaan tästä noin kolmen kuukauden kuluttua, joten hän hoiti vielä usean kuukauden ajan uusien työtehtäviensä lisäksi myös vanhoja työtehtäviä. Haastateltavalla ei ollut edeltäjää perehdytysvaiheessa ollenkaan mukana, vaan apuna olivat vaihtelevasti muut kollegat ja hänen esimiehensä.

#### **Haastateltava 2**

Toinen haastateltava on 27-vuotias hankintapäällikkö, joka toimii ostajana ja vastaa hankintatoimesta omassa tuoteryhmässään. Koulutukseltaan hän on merkonomi, ja suorittanut markkinointi-instituutin ostotutkinnon. Yrityksessä hän on työskennellyt yhteensä noin 9 vuotta, josta nykyisellä osastolla 4,5 vuotta ja nykyisessä toimensaan puoli vuotta. Nykyiseen toimeensa hänet valittiin neljä kuukautta ennen

kuin hänen edeltäjänsä lähti eläkkeelle. Hänelle siirtyi myös työtehtäviä toiselta työntekijältä, joka on edelleen töissä samalla osastolla. Hänellä oli siis käytännössä kaksi perehdyttäjää, eläkkeelle jääneen perehdyttäjän kanssa perehdytys kesti vajaan kuukauden ja toinen perehdyttäjä on edelleen osastolla. Hänelle itselleen valittiin seuraaja reilu kuukausi ennen eläkkeelle lähtijän lähtemistä, joten viimeisen kuukauden ennen siirtymää hän perehdytti uutta työntekijää ja perehtyi itse uuteen työhön.

### **Haastateltava 3**

Kolmas haastateltava on 48-vuotias hankintapäällikkö, joka toimii hankintapäällikkönä vastaten omasta tuoteryhmästään. Koulutukseltaan hän on MBA ja yrityksessä hän on ollut töissä reilun 9 vuotta. Nykyisessä toimeensa hän on toiminut vuoden verran. Hänet valittiin nykyiseen toimeensa kuukausi ennen siirtymää, ja edeltäjä jäi samaan yritykseen eri osastolle töihin. Hän hoiti omia vanhoja työtehtäviään uusien työtehtävien rinnalla hänen oman seuraajansa ollessa sairaslomalla juuri siirtymävaiheessa. Perehdytysvaihe kesti noin kuukauden ja edeltäjä oli edelleen organisaatiossa töissä.

## **4.2 Tiedon siirtyminen perehtymisvaiheessa**

Haastateltavat kertoivat haastatteluissa kokemuksistaan siitä, millaisia työhön perehtymistä vaikeuttaneita ja helpottaneita asioita perehtymisvaiheeseen liittyi. Lisäksi haastateltavat arvioivat edeltäjän mukanaan viemän tietotaidon määrää ja miettivät asioita, jotka voisivat perehtymistä helpottaa.

### **4.2.1 Työhön perehtymistä vaikeuttaneita tekijöitä**

Jos perehdytystä ei ole saatu hoidettua kunnolla ja hiljaista tietoa saatu siirrettyä, voi ilmetä tehottomuutta. Kun ei tiedä riittävästi, joutuu etsiskelemään tietoa. (Virtainlahti 2009, 185) Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen käytetty aika on yleensä riittämätön (Haldin-Herrgard 2000, 262). Työn sykliin liittyvät asiat pitäisi huomioida perehdytysvaiheessa. Taustatietojen puuttuessa ei osaa ennakoida tilanteita, jolloin voi tulla eteen tilanteita, joihin on vaikea reagoida tehokkaasti oikein. (Virtainlahti 2009, 178–179; 185).



*”Ajanpuute oli varmaan yksi suurimmista hankaluuksista. Monella oli päällekkäisiä perehdytyksiä ja vielä hieman eri aikaan niin, ettei niitä pystynyt yhdistämään.” ”Ennen kuin on kokonaiskuva asiasta, niin semmoiset tulipalot ovat kaikista vaikeimpia, kun ei tiedä taustoja niin hyvin. Jos on ihan normaaleja projekteja tai muita, joihin voi käyttää aikaa, niin niitä en näe ongelmallisina” ”Söi enemmän aikaa ja energiaa kuin mitä se tänä päivänä vie, kun tietää jo taustoja paremmin.” Haastateltava 1*

*”Suurin haaste oli se, että kun oli vanhat työt aika pitkään rinnalla, niin ei ollut niin paljon aikaa perehtyä. [...] Ja kun itselle valittiin seuraaja, niin piti sitä pystyä perehdyttämään. Koko tilanne oli sellainen, että kaikki opetteli uutta, se oli aikamoinen rumba.” ”Aikaa jäi loppujen lopuksi pari viikkoa, ja jäi käymättä kokonaan esimerkiksi vuosikierto läpi.” Haastateltava 2*

*”(Perehdytysvaiheessa) yksi [...] loukkasi jalkansa ja oli monta viikkoa sairaalomalla. Hän oli juuri se, joka siirtyi tekemään minun vanhoja hommia, eli tein itse sekä uutta että vanhaa.” Haastateltava 3*

Perehtymisvaihetta merkittävästi vaikeuttaneeksi asiaksi nousi juuri ajan puute. Etenkin usean henkilön vaihtuminen samalla kertaa on aiheuttanut päällekkäisiä perehdytyksiä ja sen, että on joutunut tekemään vanhoja töitä uusien töiden rinnalla. Yksi haastateltava mainitsee puutteeksi sen, ettei vuosikiertoa ehditty käydä läpi. Haastavaa perehdytysvaiheessa on myös, kun jos tiedä asioiden taustoja tai sitä, mitä mistäkin on sovittu. Kun taustat eivät olleet tiedossa, vei työn tekeminen paljon enemmän energiaa.

#### **4.2.2 Työhön perehtymistä helpottaneita tekijöitä**

Kokeneet yksilöt organisaatioissa voivat auttaa uusia tulokkaita (Swap et al. 2001, 98). Sosiaaliset verkostot edistävät hiljaisen tiedon siirtymistä luomalla sopivat olosuhteet (Droeger ja Hoobler 2003, 56).

*”Se auttoi hirveästi, että tunsin ne kaikki ihmiset, jotka tässä työskentelee. Ei tarvinnut alusta asti lähteä tutustumaan kokonaan uusiin ihmisiin, jolloin pääsi eri tavalla keskustelemaan heti suoraan ihmisten kanssa.”  
Haastateltava 1*

*”Tietenkin helpotti kun ihmiset olivat tutut, järjestelmät tutut, tuotteet tutut ja silleen. Toisen perehdyttäjän rooli on ollut iso, hän on edelleen samalla osastolla ja edelleenkin on helppo käydä kysymässä.” ”Kun ollut pitkään samassa yrityksessä töissä, tietää tavat toimia.” Haastateltava 2*

*”Varmaan auttoi se, että oli siinä vaiheessa monta vuotta tehnyt sitä hommaa. Oli sen verran kokemusta, että tiesi, miten asioita hoidetaan ja mistä selviää.” ”Nyt oli se onnellinen tilanne, että [...] oli olemassa back up.” ”Sekin helpotti, että yhteistyökumppanit olivat osittain tuttuja. Ja se, että assistentit pystyvät tekemään omaa työtänsä muuttumatta.” Haastateltava 3*

Suurin perehtymistä helpottanut asia on ollut se, että on ihmiset ovat olleet enemmän tai vähemmän ennalta tuttuja, ja organisaatio on tuttu. Keskusteluun on helpompi ryhtyä, kun tuntee ihmiset. Erityisen hyvänä koetaan, jos edeltäjä on jäänyt organisaatioon. Se on poistanut paineita perehtymiseltä, kun edelleen voi käydä kysymässä apua. Jos edeltäjä on lähtenyt, on muista kollegoista ollut korvaamaton apu perehtymisvaiheessa. Työkokemus samanlaisista työtehtävistä ja järjestelmien tuntemus ovat olleet hyöty.

Dokumentoituna voidaan ilmaista helposti vain näkyvää tietoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sitä on vaikea saada konkreettiseen muotoon ja siirtää toiselle. (Nonaka et al. 2000, 7)

*”Kyllähän se on selvä, että osa sellaisista asioista, joita ei ole tarkkaan dokumentoitu, niin vaan jää johonkin. Ei löydy enää henkilöä, joka pystyisi muistamaan tai sanomaan, miten asia meni ja mitä joistakin asioista on sovittu.” Haastateltava 1*

*”Paljon on sellaista, mitä ei ole dokumentoituna. Se on ihan selvä työn ollessa sellaista, että kaikkea ei vaan voi kirjoittaa ylös samalla, kun tekee tai miettii. Mappedahan jäi aika paljon, mutta myönnän, että suurin osa mapeista on sellaisia, että en ole koskenutkaan niihin. [...] Tiettyjä asioita niistä kuitenkin on löytynyt.” Haastateltava 3*

Dokumentoitu tiedon roolia ei kukaan haastateltavista tuo kummemmin esille haastattelun aikana. Etenkin useamman henkilön vaihtuessa osa tiedoista vain jää johonkin, jos sitä ei ole dokumentoituna. Työ on sellaista, ettei kaikkea voi kirjoittaa

ylös. Dokumentoitua tietoa on siirtynyt esimerkiksi mapeissa, järjestelmissä ja levyasemilla. Dokumentoidusta tiedosta on ollut osin hyötyä, mutta kaikkea dokumentoitua tietoa ei koeta tarpeelliseksi.

#### 4.2.3 Edeltäjän mukanaan viemä hiljainen tieto

Koska tärkein tiedon laatu varastoituna ihmisten mieliin, on työntekijän lähteminen riski. Näkyvä tieto jää, mutta hiljainen tieto saattaa lähteä työntekijän mukana. Mitä suurempi arvo on hiljaisella tiedolla yrityksen toiminnassa, sitä suurempi on yrityksen menetys, kun työntekijä lähtee. (Droeger & Hoobler 2003, 53–54) Edeltäjän mukanaan viemän tietotaidon määrää lähestyttiin kysymällä, miten paljon haastateltava kokee edeltäjän vieneen mukanaan tietoa.

*”Voisin sanoa, että melkein yllättävän vähän on kuitenkin tullut sellaista, että missä todella olisi tarvinnut nimenomaan edeltäjän apua. Tilanteet ovat aina kuitenkin uusia tilanteita. Totta kai sparrausapua voisi käyttää ja niitä taustoja olisi hyvä tietää. [...] Mutta en sitä tilannetta kuitenkaan kauhean pahana kokenut.” Haastateltava 1*

*”Edeltäjä varmasti vei mukanaan paljon tietoa. Mutta uskon, että osittain tiedot ja taidot olivat vanhentuneet. Valtava tietomäärä hänellä oli tästä liiketoiminnasta ja taustoista.” Haastateltava 2*

*”Kyllä varmaan meni osittain hänen mukanaan tietotaitoa. [...] Hyvin olen kuitenkin mielestäni päässyt tähän kiinni. Ehkä se tietoisuus, että toinen on olemassa, niin auttaa aika paljon. [...] Sillä lailla on helppo tilanne, että toinen on talossa kuitenkin.” Haastateltava 3*

Edeltäjän tietämyksen määrää arvostetaan selvästi, mutta tiedon määrää on kuitenkin vaikea työntekijänä itse arvioida. Edeltäjän lähdöstä on kuitenkin selvitty, niin asiaa ei nähdä enää ongelmallisena.

Lisäksi edeltäjän mukanaan viemää tietotaitoa lähestyttiin kysymällä konkreettisemmin, että onko tullut hetkiä, jolloin haastateltava on ajatellut, että haluaisi kysyä jotakin asiaa edeltäneeltä työntekijältä.

*”On tullut tarve kysyä, ja olen muutaman kerran perään soittanutkin.” ”Olisin varmaan kysynyt enemmänkin, mutta tiettenkin, kun toinen oli ihan toisessa*

*firmassa ja toisessa kaupungissa, niin ei hirveästi viitsi kuormittaa vanhan työnantajan asioilla, jollei ole ihan pakko.” Haastateltava 1*

*”(Eläkkeelle lähteneen kohdalla) on tullut jälkeensä mieleen asioita, joita olisi voinut kysyä, koska perehdytys jäi minimaalisen lyhyeksi.” ”Ei ole tullut soitettua hänelle, vaikka hän sanoi, että saa soittaa. Kynnys on kuitenkin aika korkea lähteä soittamaan, kun toinen on jäänyt pois.” Haastateltava 2*

*”On joitakin asioita joo, kun ei tiedä kaikkia taustoja. Kun on ollut uudessa vaiheessa jakson työstössä, niin silloin on tullut uutta kysyttävää. [...] Aika hyvin pystyi ottamaan hommat vastaan, vaikka vaati se pitkää päivää. [...] Nyt ollaan siinä vaiheessa, että asiat on nyt selvitettävä itse.” ”Sen huomasi, että kun jaksoa teki toista kertaa, niin kaikki oli jo huomattavasti helpompaa.” Haastateltava 3*

Tarvetta kysyä on ollut kaikilla, etenkin koskien asioiden taustoja. Kuitenkin kynnys lähteä kysymään asioita organisaatiosta poistuneelta henkilöltä on korkea. Hyvä tilanne on, jos voi vielä varsinaisen perehdytysvaiheen jälkeen kysyä asioita edeltäneeltä työntekijältä, kun tulee uusia tilanteita vastaan. Tietyissä vaiheissa, esimerkiksi kun työn vuosikierto on mennyt läpi, on kuitenkin pärjättävä omillaan.

#### **4.2.4 Ehdotuksia perehdyttämisen helpottamiseen**

Haldin-Herrgard (2000, 361) korostaa, että kokemusten reflektointi on aikaa vievää. Virtainlahden (2009, 110) mukaan on hyvä, jos uudelle työntekijälle suunnitellaan urapolku heti alussa ja tietämyksen jakamisen kautta varmistetaan, että hän saa riittävän syvälliset tiedot ja taidot tehtävissä onnistuakseen.

*”Kenellekään en toivo tilannetta, ettei ole ollenkaan mahdollisuutta sparrata edeltäjän kanssa. Kuukausi olisi varmaan hyvä aika olla samaan aikaan töissä.” ”Olisi tärkeää, että (perehdytysuunnitelmassa) on määritelty tietyt yhteiset koulutukset”. ”Ilmapiirimittauksissa perehdyttäminen on saanut aina huonoimmat arvostukset. Olisi tarvetta, että olisi koulutukset ja käytäisiin ajan kanssa tietyt asiat läpi.” Haastateltava 1*

*”Itselläni on ollut tässä kaksi ääripäätä, ensin minut palkattiin tänne assistentiksi 1,5 vuotta ennen kuin toinen lähti eläkkeelle. Se oli liian pitkä*

*aika. Mutta nyt perehdytyksessä oli hirveä kiire. [...] Enemmän olisi voinut olla aikaa ja olisi voinut rauhassa keskittyä.” Haastateltava 2*

*”Seuraajan perehdytyksessä ehkä prosessi voisi olla jäsennellympi. [...] Osittain se, että oltiin oltu kaikki niin kauan talossa, niin otettiin erilaisella otteella, kuin että jos joku tulisi ulkopuolelta. Täällä on nyt vuoden aikana laitettu panoksia perehdytyksiin, jatkossa pystyy keräämään koulutuspakettia sen avulla, josta olisi apua tiettyihin asioihin apua. Hiljaista tietoahan sieltä ei tule kuitenkaan.” Haastateltava 3*

Kenellekään ei toivota tilannetta, ettei olisi mitään mahdollisuutta käydä asioita edeltäjän kanssa läpi. Perehdytykseen on jatkossa tulossa koko yrityksen yhteisiä malleja ja koulutuksia avuksi, joka nähdään hyvänä asiana, vaikkakaan ne eivät hiljaisen tiedon siirtymistä kata. Perehdytykseen toivotaan, että voisi käyttää paremmin aikaa. Liian pitkä aika ei tosin saa olla. Perehdytykseen peräänkuulutetaan jäsennellympää prosessia.

### **4.3 Hiljaisen tiedon rooli työssä**

Haastateltavien kanssa keskusteltiin, miten suureksi he kokevat hiljaisen tiedon roolin työssään. Hiljaisen tiedon roolista keskustelemista syvennettiin kysymällä, millainen on hiljaisen tiedon rooli päätöksenteossa, mitä sellaista tietoa haastateltava itse omaa, mitä voisi jakaa muille ja mitä osaamista haastateltava veisi mukanaan lähtiessään.

#### **4.3.1 Hiljaisen tiedon osuus työstä**

Hiljainen tieto on vaikea ylipäättään tunnistaa, koska tiedosta on tullut niin sisäistettyä, että se on luonnollinen osa käyttäytymistä ja ajattelutapaa (Haldin-Herrgard 2000, 361). Työssä hiljaisella tiedolla on iso rooli, mutta kun kysyy, mitä hiljainen tieto on henkilön työssä, ei henkilö usein osaa hahmottaa asiaa käytännön työhön liitettynä (Virtainlahti 2009, 41).

*”On sillä hiljaisella tiedolla toki suuri merkitys. Ihan talon tavat ja miten toimitaan, ne oppii helpoiten ihmiseltä toiselle. Varmasti osaan vuoden päästä reagoida paremmin tilanteisiin ja ennakoida tilanteita, kun voi*

*muistella, mitä tapahtui viime vuonna. Nyt kaikki tulee vielä ensimmäistä kertaa eteen.” Haastateltava 2*

*”Hiljaisen tiedon rooli on iso. Se on aika haasteellinen arvioida. On varmasti paljon sellaista, että ei edes ajattele, että sen olevan hiljaista tietoa. Tekee vain tietäen, että näin tämä menee, mutta jos pitäisi selittää toiselle miksi, niin se onkin vaikeaa. Kun on tehnyt kauan työtä, niin on varmuus ja luottaa itseensä.” Haastateltava 3*

Haastateltavat tunnistavat hiljaisen tiedon roolin olevan työssään suuri, mutta sen määrää on vaikea arvioida, sillä on vaikea tunnistaa, mitä kaikkea tietää. Hiljainen tieto liittyy siihen, että osaa tehdä asioita osaamatta selittää miksi asian tekee juuri niin. Varmuus kertyy työn tekemisen kautta ja sitä myötä, kun työhön on perehtynyt kunnolla.

#### **4.3.2 Hiljainen tieto ja intuitio päätöksenteossa**

Intuitiota ei ole päätöksenteossa perinteisesti suosittu, koska se ei vastaa rationaalisuuden ja logiikan vaatimukseen. (Haldin-Herrgard 2000, 362) Intuition avulla ennakoitaan asioita ja hyödynnetään kokemukseen perustuvia mielikuvamalleja toiminnassa. Ammatilainen monesti vain tietää, että tietty asia on tehtävä tietyllä tavalla. (Virtainlahti 2009, 50–51)

*”Työ vaatii jonkin verran päätöksentekoa, mutta päätöksenteko on talossa ylipäättään monimutkainen prosessi. [...] Enemmän on kyse sopimisesta ja miten lähdetään asioita toteuttamaan. [...] Aina ei ehdi tarkkaa analyysiä tekemään päätösten pohjalle.” ”Tulee mieleen, että jos joku pitää valita johonkin tehtävään, niin silloin tulee tehtyä päätöksiä intuitiolla.” Haastateltava 1*

*”Tilauksista joutuu päättämään, mutta jos on isompia päätöksiä, niin käyn kysymässä vahvistusta. [...] Intuitiolla ei tunnu, että olisi päättänyt asioita.” Haastateltava 2*

*”Onhan tässä aika paljon päätöksentekoa. [...] Vaikea sanoa paljonko ja minkä laskee päätöksen tekemiseksi, sitä on vaikea eritellä. Päätökset*

*koskevat erilaisia asioita. Intuitio vaikuttaa varmasti. Mutta esimerkiksi hintoja pystyy ratkaisemaan faktoihin perustuen.” Haastateltava 3*

Päätöksentekoa on haastateltavien työssä monenlaista ja on vaikea arvioida mikä itse asiassa on päätöksentekoa. Päätöksenteko on monesti asioista sopimista ja hyväksynnän antamista tietyistä asioista. Haastateltava, joka on ollut toimessa vähiten aikaa, ei koe vielä tehneensä päätöksiä intuitiolla, mutta toiset haastateltavat sanovat, että intuitiolla varmasti joitakin päätöksiä tekee. Esimiestehtävissä oleva haastateltava mainitsee esimerkiksi henkilöstövalinnoissa intuition vaikuttavan paljonkin.

#### **4.3.3 Hiljainen tieto, jota voisi itse jakaa muille**

Virtainlahden (2009, 82) mukaan, kun omia osaamisia ei tunnisteta, ihmiset monesti vähättelevät omaa osaamistaan ja kokevat, ettei heillä ole mitään annettavaa muille.

*”Varmaan on jotain osaamista, mitä muilla ei ole. Siinä mielessä on annettavaa kollegoille, kun sparrataan tai mietitään, miten pitäisi tehdä, niin kaksi aivoa on aina parempi kuin yksi. Mutta en koe, että itsellä olisi jotain ylimaallista tietoa tai näkemystä, mitä jollain muulla ei ole.” Haastateltava 1*

*”Kyllä edelleen tuntuu, että edellisissä hommissa on sellaista tietotaitoa, mitä ei välttämättä muilla ole. [...] Aika paljon minulta kysellään vanhoihin hommiin liittyviä juttuja. Lisäksi kysellään järjestelmiin liittyviä asioita.” Haastateltava 2*

*”Ei ehkä mitään hirveän spesiaalia osaamista itsellä ole, en ole yli-ihminen. Monilla täällä on paljon kaiken näköistä tietoa. Varmaan itsellä on jotain, mitä voi muille jakaa, mutta ei varmaan mitään ihmeellistä. Lähinnä oma toimintatapa tai ajattelutapa voi poiketa siitä, miten joku toinen tekee tai ajattelee.” Haastateltava 3*

Haastateltavat tunnistavat omia vahvuuksiaan, mutta eivät kuitenkaan tunnista omaavansa nykyisessä työssään tietoa, jota muilta organisaatiosta ei löytyisi. Lähinnä omat toimintatavat voivat poiketa muiden tavoista ja asioiden yhdessä pohtimiseen on annettavaa. Jotain jaettavaa haastateltavat kokevat omaavansa, mutta eivät mainitse mitään erityistä.

#### 4.3.4 Hiljainen tieto, jonka veisi mukanaan

Ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja tietämystään ja kokevat, että kuka vain voisi ottaa heidän tehtävänsä haltuun vaikeuksista, joka liittyy tunnistamisongelmaan (Virtainlahti 2009, 82).

*”En usko että veisin mukamani hirveästi tietoa, kun olen ollut tässä niin vähän aikaa vasta. Hankintapäälliköt ovat tässä kuitenkin niin operatiivisen asian päällä. Kukaan ei ole korvaamaton” ”Pari viikkoa kun on mennyt, niin tällaisessa isossa organisaatiossa homma jatkuu niin kuin mitään ei olisi tapahtunut.” Haastateltava 1*

*”Kyllä varmasti jotain veisin mukamani. Mutta ei kukaan kuitenkaan ole korvaamaton, kyllä ne tiedot jostain löytyy.” ”Tällä osastolla on iso rooli, kun tuurataan ja välillä tehdään toisten työtä, niin periaatteessa kuka tahansa muu pystyy hyppäämään tähän.” Haastateltava 2*

*”Tietenkin jotain veisin mukana. Mutta seuraajakin olisi taas erilainen ja samalla tavalla varmasti ottaisi oman asemansa kuin itse on ottanut. Yrityksen kannalta ei olisi ylitsepääsemätön menetys.” Haastateltava 3*

Haastateltavat tietävät, että lähtiessään yrityksestä veisivät mukanaan jotakin tietoa, mutta eivät koe olevansa korvaamattomia. Iso rooli saattaa olla sillä, jos osastolla tehdään paljon tuurauksia. Tuuraustilanteessa hiljainen tieto siirtyy varmasti, kun tapahtuu tekemällä oppimista. Vaikutusta voi olla sillä, kuinka hyvin itse on loppujen lopuksi päässyt kiinni työhön, jolloin ajattelee muidenkin samasta tilanteesta selviävän. Ajatus korvaamattomuudesta voi johtua myös siitä, ettei omaa osaamista tunnisteta ja arvosteta. Vaikutusta lienee myös siitä, että kukaan ei ole ollut toimessaan vielä pitkään.

#### 4.4 Oman ammattitaidon rakentuminen

Omaan ammattitaitoon liittyen keskusteltiin haastatteluissa omista vahvuuksista, siitä miten osaaminen on kertynyt työkokemuksen ja miten koulutuksen kautta.



#### 4.4.1 Omat vahvuudet

Jos asiantuntijalta kysyy, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän kykenee selittämään siitä vain pienen osan. Kun asiantuntija puhuu ja pyrkii tiedostamaan onnistumisensa syitä, sitä enemmän hän pystyy muuttamaan hiljaista tietoaan näkyväksi. (Stähle & Grönroos 1999, 90)

*”Vaikee kysymys. Koen, että olen vakuuttava ja energinen viestimään ja tulen ihmisten kanssa hyvin toimeen. Olen tietyllä tavalla aika analyttinenkin. Tiettyjä asioita osaan kyseenalaistaa, mutta menen kuitenkin niiden reunaehtojen mukaan, jotka strategiasta tulee.”*  
Haastateltava 1

*”Varmaan sellainen asia on vahvuus, että olen aika järjestelmällinen. Kun hoitaa asiat järjestyksessä, niin ne tulee hoidettua. Tässä työssä täytyy pitää langat käsissä.”* Haastateltava 2

*”Näkisin, että se on vahvuus, kun osaa miettiä asioita kokonaisuuksina ja pyrkii ottamaan huomioon ne eri osatekijät ja sidosryhmät, mitä meilläkin tässä on ja ajattelemaan koko ketjua.”* Haastateltava 3

Haastateltavat eivät suoraan osaa tunnistaa ja eritellä asioita omasta osaamisestaan. Heistä jokainen pitää ensin pitkän tauon pohtiessaan vahvuuksiaan, ja puhuessaan pohtii edelleen ääneen sitä, mitkä omat vahvuudet voisivat olla. Heidän luettelemansa vahvuudet ovat selvästi sellaisia, että ne kehittyvät käytännön kautta.

#### 4.4.2 Osaamisen karttuminen työkokemuksen kautta

Sanotaan, että vain kymmenen prosenttia työssä tarvittavasta osaamisesta opitaan koulupenkillä ja loput työtä tehden. Koulutuksissa saatu teoretieto muuttuu hiljaiseksi tietämykseksi, kun sitä hyödynnetään työtä tehdessä (Virtainlahti 2009, 133).

*”Hirveän vaikea erotella, mistä mikäkin on tullut. Esimerkiksi looginen ajattelu, mikä siitä on tullut koulutuksen ja mikä muun kokemuksen kautta. Suhteessa 80 %, ellei ylikin kuitenkin on tullut työn kautta. Mutta toki koulutuksen kauttakkin jotain tulee.”* Haastateltava 1

*”Tosi paljon, 99 %.” ”Ei sitä osaa välttämättä edes tunnistaa mitä kaikkea on oppinut. osaa sanoa mikä on mistäkin tullut.” Haastateltava 2*

*”Tosi iso osuus on opittu työn kautta. Esimerkiksi järjestelmätkin, ei niitä ole opittu koulussa. Se on ihan muuta, mitä koulussa on oppinut. Varmaan tässäkin työssä ainakin 70 %.” Haastateltava 3*

Kun haastateltavilta kysyy, millainen osuus arviolta heidän osaamisestaan on kertynyt koulutuksen ja millainen työkokemuksen kautta, käy selvästi ilmi, että on mahdoton erotella, mistä mikäkin tieto loppujen lopuksi on kertynyt. Selvää kuitenkin on, että kaikki haastateltavat kokevat suurimman osan osaamisestaan kertyneen työkokemuksensa kautta. Haastateltavien mainitsemat prosenttiluvut noudattelevat suhdelukua, jonka mukaan suurin osa ammattitaidosta kertyy käytännön kautta.

#### **4.4.3 Koulutus osaamisen pohjana**

Pääajatus hiljaisen tiedon kouluttamiseen liittyen on, että hiljaista tietoa ei voi kouluttaa, sillä sen voi vain oppia (Haldin-Herrgard 2000, 359, 361). Osaamista rakennetaan hankkimalla työtehtävissä tarvittavia tietoja koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta ja taitoja kehitetään tehdessä työtä käytännössä (Virtainlahti 2009, 23–24).

*”Tutkinnosta on saanut tietyn pohjan analysoida asioita, mutta käytännön apua liiketoiminnan hoitamisessa en siitä näe. Tosin siitä on aikaa, kun olen sieltä valmistunut. Tuntuu, että koulutuksesta olisi ollut enemmän hyötyä, jos olisi käynyt töissä ennen sitä.” ”Sitä asiaakin on niin paljon, että sitä unohtuu, mitä ei tarvitse. Osaaminen syvenee, mutta tavallaan se myös kapenee.” Haastateltava 1*

*”Koulutus antoi teoriapohjaa siitä, miten hommat toimivat. Tuntuu, etten olisi uskaltanut aloittaa tässä työssä, jos ei olisi ollut mitään teoriapohjaa. Tosin aika yleisellä tasolla siellä käytiin asioita. [...] Olen kuitenkin sitä mieltä, että itse työn oppii tekemällä, koulussa ei opi kaikkea.” Haastateltava 2*

*”Koulutus on auttanut eniten siinä, miten ajattelee kokonaisuuksia. On helpompi ymmärtää organisaatiota ja erilaisia toimintamalleja. Itsellä, kun oli*

*työkokemusta taustalla, pystyi hyödyntämään opiskeluajan asioita aika hyvin.” ”Siitä se kehitys vasta lähtee, kun pääsee töihin.” Haastateltava 3.*

Koulutus luo pohjan työlle, mutta koulussa ei opi kaikkea. Kuten edellisestä kappaleestakin kävi ilmi, suurin osa nykyisestä osaamisesta koetaan saavutetun työkokemuksen kautta. Koulutuksesta on saatu kykyä analysoida asioita ja nähdä asiat kokonaisuutena. Kehitys alkaa kuitenkin vasta siitä, kun pääsee töihin. Haastateltavat, jotka ovat käyneet koulutuksen työn ohessa, kokevat saaneensa koulutuksesta enemmän irti, kuin haastateltava, joka ei ollut töissä ennen koulutuksen hankkimista. Mahdollisuus viedä opiskeltuja asioita käytäntöön auttaa muuttamaan sitä hiljaiseksi tiedoksi. Koulutuksesta voi saada tukea haastavampiin tehtäviin hakeutumiseen.

#### **4.5 Hiljaisen tiedon leviäminen ja omaksuminen**

Oppimista tapahtuu epävirallisesti päivittäisessä työssä ja vapaamuotoisissa tilanteissa. Virallisia tiedonjaon kanavia ovat esimerkiksi koulutukset ja kokoukset. Teknologialla on oma roolinsa tiedon siirtymisessä. Ajan puute vaikeuttaa oppimista. On kuitenkin huomattavaa, että kaikkea liikkeellä olevaa tietoa ei kannata omaksua.

##### **4.5.1 Oppiminen päivittäisessä työssä ja vapaamuotoisissa tilanteissa**

Hiljaisen tiedon leviäminen organisaatiossa vaatii tapahtuakseen oppimista. Hiljaisen tiedon oppiminen tapahtuu työn ääressä tietoisesti ja tiedostamattomasti. (Virtainlahti 2009, 227)

*”Tuntuu, että opin uutta kokoajan.” Haastateltava 1*

*”Ainakin vielä tuntuu siltä, että oppii kokoajan. Oppii hoitamaan erilaisia tapauksia, kun niitä tulee ja varsinkin, kun kaikki ei mene niin kuin pitäisi. Varmasti kokoajan karttuu se asiantuntijuus. [...] Perusrutiinit menevät ihan hyvin, mutta varmasti vuoden päästä osaa paljon paremmin, kun on nähnyt vuoden kierron. Kauemminkin voi mennä, en osaa sanoa.” Haastateltava 2*

*”Kyllä jatkuvasti oppii, hirveän paikallaan eivät pysy nämä asiat täällä. [...] Täytyy olla valmis muutokseen. [...] Pitää olla joustava ja oppia uutta. Minusta se on hyvä ja se on suolakin tässä, että tuntee työn olevan*

*haastavaa ja motivoivaa. Ei tule joka päivä töihin ja tee samaa koko päivän.” Haastateltava 3*

Kaikki haastateltavat tuntevat oppivansa uutta päivittäisessä työssään. Uusia tilanteita tulee eteen jatkuvasti eivätkä asiat pysy paikallaan. Organisaatiossa tehdään kehitystä, joka koskee kaikkia ja pitää olla valmis muutokseen. Muutos voi olla myös tärkeää oman motivaation kannalta.

Tietämys on monesti seurausta tapaamisista ja mielten vuorovaikutuksesta (Fahey & Prusak 1998, 273). Virtainlahti (2009, 135–136) korostaa, että vapaamuotoiset tilanteet työyhteisössä ovat tärkeitä hiljaisen tiedon jakamisessa, sillä niissä luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan luottamusta. Sosiaaliset verkostot luovat olosuhteet, jotka parantavat hiljaisen tiedon leviämistä organisaatiossa (Droeger & Hoobler 2003, 56).

*”On ihan ensiarvoisen tärkeää, että on sellainen ilmapiiri, että voi kysyä asioita keneltä vaan. Työssäni keskustellaan asioista paljon kaikkien kanssa.” ”Tällä hetkellä pohjatiedot ovat parempia kuin alussa. Mutta en tiedä, onko se tarve kysyä niinkään vähentynyt. [...] Ehkä ne alueet muuttuu, mistä kysyä.” Haastateltava 1*

*”Tulee kyselyä kollegoilta ja tuntuu, että mielellään he auttavat.” ”Kyselyn tarve on vähentynyt, mutta sitten taas hirveästi on tullut uutta ja uusia toimintamalleja, mitkä herättää uusia kysymyksiä.” Haastateltava 2*

*”Kyllä tulee kysyttyä niin kuin ennenkin. [...] Aina on hyvä katsoa, miten muut ratkoo asioita. [...] Minusta se on ihan hyvä, että tule tehtyä vaikka sellaisia nopeita heittoja tuolla käytävillä tai kahvihuoneessa. Välillä voi saada ahaa-elämyksiä, että noinkin asian voisi tehdä.” Haastateltava 3*

Kollegoilta tulee päivittäisessä työssä kyselyä paljon asioita, jotka eivät enää liity perehtymiseen, vaan työn yleiseen luonteeseen. Kysyttävien asioiden luonne muuttuu sitä mukaa, kun työhön pääsee kiinni. Kyselemällä ja keskustelemalla pysyy ajan tasalla.

*”Kun ihmisiä näkee, niin tulee ohimennen juteltua muistakin asioista, jotka ovat myös tärkeitä, mutta mitä ei tulisi erikseen tehtyä.” Haastateltava 1*

*”Tulee käytyä käytäväkeskusteluja aika paljonkin, se on yksi malli jakaa tietoa.” Haastateltava 2*

*”Tulee käytyä spontaanisti käytäväkeskusteluja, kun törmää johonkin, saattaa olla sellainen asia, mitä on itse pohtinut. [...] Havahtuu, että nyt tämä tästä ehkä selviää.” Haastateltava 3*

Haastateltavat myöntävät, että niin sanottuja käytäväkeskusteluja tulee käytyä spontaanisti. Kun toiseen ihmiseen törmää, tulee mieleen kysyä jotain, joka muuten ehkä jäisi kysymättä. Tällöin saattaa selvitä joku mieltä painanut asia.

#### **4.5.2 Koulutukset ja kokoukset tiedonjaon välineinä**

Koulutusten avulla lisätään työhön liittyvää tietoa ja saatu teoriatieto muuttuu hiljaiseksi tietämykseksi, kun sitä aletaan käyttää työssä (Virtainlahti 2009, 133).

*”Töissä on joitakin koulutuksia silloin tällöin. Esimiesvalmennusta on tasaisin väliajoin ja siellä tulee ihan hyödyllisiä juttuja. [...] Käytännönläheiset harjoitukset ovat hyviä. Neuvottelutaidon kurssin koin hyödylliseksi. Siitä sai ideoita valmistautumiseen ja taktiikan miettimiseen. [...] Koulutus lähti siitä, että käydään omilla vahvuuksilla neuvotteluja, ei yritetäkään muuttua toisentyyliseksi, vaan vahvistamaan omia hyviä puolia.” Haastateltava 1*

*”En ole käynyt koulutuksissa. Nythän olisi ollut mielenkiintoisia kursseja, [...] mutta valitettavasti vaan ei ole ollut aikaa mennä niihin”. Haastateltava 2*

*”Nyt en ole hirveästi käynyt koulutuksissa. Neuvottelutaidon kurssin kävin nyt ja se oli hyvä juttu. [...] Se herätteli miettimään, mitä asioita voisi miettiä ja mitä tehdä paremmin. Ainakin herätteli ajatuksia, että voisi jäsenellä enemmänkin.” Haastateltava 3*

Kurssit koetaan hyödylliseksi jos siellä tehdään käytännön harjoituksia ja sieltä saa uusia ideoita. Koulutukset herättelevät ajattelemaan, miten asiat voisi tehdä toisin. Hyödyllistä on, kun keskitytään omien vahvuuksien kehittämiseen. Koulutuksissa käymistä estää ajan puute.

*”Tiettyjä asioita muistaa, mutta sitten, kun on kiire, niin ei niitä ehdi perinpohjaisesti miettiä.” Haastateltava 1*

*”Jonkin verran olen yrittänyt käyttää oppeja, mutta ei niitä kaikkia ratkaisuja pysty soveltamaan. Aina on jotain, mitä voi hyödyntää ja se avarsi näkemystä siitä, mitä se neuvottelu voisi olla.” Haastateltava 3*

Koulutuksessa käyminen ei kuitenkaan välttämättä heti muuta toimintatapoja. Kiireessä rutiinit helposti näyttävät nousevan pintaan. Tällöin teoretieto ei muutukaan hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljaista tietoa voidaan kokouksissa jakaa keskustelemalla esimerkiksi erityistapauksista tai ongelmista ja kertomalla hyvistä toimintatavoista. Erityisesti säännölliset kokoukset tukevat tietojen ja taitojen välittämistä eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 134–135)

*”Tiedonkulkuasiat menevät sitä kautta ihan hyvin, mutta en tiedä, oppiiko mitään.” Haastateltava 1*

*”Tuotealuepalaverit on hyviä, varsinkin nyt, kun on ollut projekteja. [...] Se on hyvä, että kaikki kun tekee omaa hommaa, että kerran kahdessa viikossa istutaan saman pöydän ääreen ja keskustellaan, ja käydään niitä yleisiä asioita läpi.” Haastateltava 2*

*”Tuotealuepalavereissa pyritään siihen, että tulee tiettyä tiedonsiirtoa ja tulee eri ihmisiä organisaatiosta käymään, tulee sitä tietoa, joka ei ole ihan sitä päivittäistä ympärillä olevaa asiaa.” Haastateltava 3*

Erilaiset palaverit ovat muodollinen tapa käydä keskustelua ennalta sovituista aiheista. Palavereissa ennemminkin valmistellaan tulevia asioita ja keskustellaan kehitysasioista ja mahdollinen oppiminen ja tiedon siirto tapahtuu selvästi tiedostamatta.

### **4.5.3 Teknologian rooli tiedon siirtämisessä**

Fahey ja Prusak (1998, 273) korostavat, että teknologisella kontaktilla ei voi korvata kasvokkain tapahtuvaa keskustelua. Teknologia voi tarjota osittaisen ratkaisun, mutta paljon tiedosta siirretään ruumiinkielen ja taitojen näyttämisen kautta (Leonard &

Sensiper 1998, 124). Ståhlen ja Grönroosin (1999, 91) mukaan hiljaista tietoa ei voi siirtää ihmiseltä toiselle tietoteknologisia kanavia pitkin, sillä sitä ei voi ilmaista täsmällisesti dokumenttien muodossa kuin osittain.

*”Ei taatusti pystyisi (tekemään pelkästään etätyönä). Helpompi kasvokkain puhua asioista, en tiedä mistä se johtuu. Täälläkin tulee koko ajan päivittäin sellaista tietoa tuolta käytäviltä, [...] mikä jäisi saamatta. On hiljaisia signaaleja suuntaan ja toiseen.”* *”Jos on tärkeä asia, sitä pitää käydä suusanallisestikin läpi. [...] Taustaa ja ymmärrystä on vaikea välittää sähköpostitse. Sähköpostit helposti hukkuvat massaan.”* Haastateltava 1

*”Rutiininomaisen osuuden miksi ei voisi tehdä etänä, mutta itse en haluaisi tehdä, kyllä kaipaen myös sosiaalista verkostoa.”* *”Sähköposti ei sovi kaikkeen kommunikointiin, hyvä on jutellakin. Rutiininomaiseen sopii. [...] Mutta jos on jotain epäselvyyksiä tai muuta, niin puhelin on parempi.”* Haastateltava 2

*”Aika hyvin pystyisi tekemään, mutta jäisi paljon asioita pois. Ei saa työyhteisöä ja päivittäistä kanssakäymistä, ei pääse antamaan omaa panosta kaikkeen. Se on vähän epämiellyttävä ajatus, että tekisi kokonaan etänä.”* *”Mielestäni se antaa työlle paljon, että on se työyhteisö siinä.”* *”Sähköpostilla pystyy jakamaan tietoa, mutta esimerkiksi lähimpien työkavereiden kesken tehokkaampaa on kasvokkain kommunikoida. Kommunikointi on silloin moni-ilmeisempää, kasvokkain voi saada jotain sellaista tietoa, mikä olisi jäänyt pois sähköpostissa.”* Haastateltava 3

Teknologia mahdollistaa työn tekemisen vaikka kokonaan etätyönä. Rutiinistyön ja tietyt asiat voi tehdä etätyönä, mutta työtä ei haluta kuitenkaan tehdä kokonaan etätyönä. Tämä johtuu sosiaalisen yhteisön puuttumisesta. Silloin jäisi pois hiljaisten signaalien havaitseminen ja spontaanien keskustelujen käyminen. Sähköposti on haastateltavien mielestä helppo tapa jakaa tietoa, mutta se ei sovi kaikkeen kommunikaatioon. Taustat voivat jäädä sähköposteissa epäselviksi. Kasvokkain voi saada tietoa, mikä sähköpostissa olisi jäänyt pois.

#### 4.5.4 Kaikkea ei tarvitse oppia

Droeger ja Hoobler (2003, 57) mainitsevat, että vaikka vuorovaikutus edistää hiljaisen tiedon leviämistä organisaatiossa, on jaettava tieto joskus luonteeltaan tarpeetonta. Haldin-Herrgard (2000, 362) toteaa, että organisaatiossa ei jaeta vain hyödyllistä ja arvokasta tietoa, vaan myös huonommat tavat leviävät. Virtainlahti (2009, 86) korostaa, että vanhentuneet toimintatavat on tunnistettava ja niistä opittava pois.

*”Tilanteet on aina kuitenkin uusia tilanteita. Kaikkea ei voikaan opettaa. Ihmistyyppikysymys on, että osa ajattelee, että riittää, kunhan saa jonkunlaiset raamit ja kysyy sitten tarvittaessa, osa saattaa kokea sen ahdistavana.” Haastateltava 1*

*”Ihminen joka on tehnyt pitkän uran, niin työmetodit voi jäädä jälkeen, ei välttämättä ole hyvä, että uusikin oppii ne vanhat tavat.” ”Toisaalta on hyvä, jos ei ole ketään keltä kysyä, niin voi luoda uusia toimintamalleja.” Haastateltava 2*

*”Ehkä sitä itse sitten taas luo niitä omia tiettyjä tietoja ja toisaalta voi olla hyvä, ettei ota kaikkea valmiina, koska asiathan voi muuttua. Osin henkilökohtaistakin, miten ajattelee asioista ja miten asiat kokee, voin ajatella eritavalla asioista.” Haastateltava 3*

Haastateltavista kaikki huomauttavat, että kaikkea ei voi, eikä edes tarvitse opettaa. Vastausten perusteella etenkin, jos työmetodit ovat jääneet jälkeen, ei ole hyvä, jos uusi työntekijä oppii vanhat tavat. Uusi työntekijä voi myös ajatella asioista eri tavalla, ja uusien toimintamallien luominen ei välttämättä ole ollenkaan huono asia. Tilanteet muuttuvat jatkuvasti, joten vanhoilla metodeilla ei pärjää pitkään.



## **5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä kappaleessa esitellään yhteenveto tutkimustuloksista ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitellään johtopäätökset, joissa suhteutetaan tutkimustulokset aiempaan tutkimukseen.

### **5.1 Yhteenveto**

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli se, että kun työntekijä siirtyy työtehtävästä toiseen, voivat tiedot ja taidot kadota hänen mukanaan, josta seuraa organisaatiolle tehottomuutta. Työssä tutkittiin pääasiassa hiljaisen tiedon siirtämistä helpottavia ja vaikeuttavia asioita perehdytystilanteessa. Lisäksi tutkittiin mitä ongelmia aiheuttaa työntekijöiden lähtemisestä hiljaisen tiedon kannalta, millainen rooli hiljaisella tiedolla ylipäätään on työssä ja miten osaaminen on rakentunut ja miten hiljaista tietoa yleensä organisaatiossa omaksutaan.

#### **5.1.1 Ajan riittävyys, suunnittelu, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja avoin ilmapiiri perehtymisvaihetta helpottamassa**

Päätutkimuskysymys liittyi siihen, mitkä asiat helpottavat ja mitkä vaikeuttavat hiljaisen tiedon siirtämistä perehdytystilanteessa uudelle työntekijälle edellisen työntekijän lähtiessä. Tarkoitus oli löytää seikkoja, mitä tulisi ottaa huomioon perehdytysvaiheessa hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta.

Hiljaisen tiedon siirtämistä estävät tekijät liittyvät pääasiassa ajan puutteeseen, hiljaisen tiedon tunnistamisen ja ilmaisemisen vaikeuteen sekä siihen, ettei hiljaista tietoa välttämättä osata arvostaa. Perehdyttämisvaihetta eniten vaikeuttava tekijä on ajan puute. Tämä korostuu työntekijän siirtyessä uuteen toimeen organisaation sisällä, jolloin täytyy tehdä vanhoja töitä päällekkäin uusien töiden kanssa, ja perehdyttää omaa seuraajaa. Perehdyttämistä ei organisoida niin jäsennellysti, kuin jos uusi työntekijä tulisi organisaation ulkopuolelta. Perehtymisvaiheessa on hankalaa reagoida nopeasti eteen tuleviin ongelmiin, jos ei tiedä taustatietoja. Perehdytysvaiheessa ei koeta hyväksi, jos ei ole mitään mahdollisuutta käydä asioita läpi edeltäjän kanssa.

Hiljaisen tiedon jakamisessa onnistuminen näkyy organisaation toimivuudessa ja toiminnan laadussa. Jakamista helpottavat avoin organisaatiokulttuuri, kokeneempien työntekijöiden avuliaisuus ja vuorovaikutteinen työympäristö. Hiljaista tietoa voidaan säilyttää, kun organisaatio tukee vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii korkean tason yksilöllistä vuorovaikutusta sekä tekemällä oppimista. Informaatioteknologiasta on apu tiedon välittämiseen, mutta se ei kokonaan korvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta. Teknologian avulla tietoa saadaan siirrettyä, mutta se ei takaa tiedon omaksumista. Perehtymisvaiheessa on helpottavaa, jos organisaatio ja kollegat ovat ennalta tuttuja. Keskustelun aloittaminen on helpompaa, jos ihmiset ovat tuttuja. Jos edeltäjä jää taloon, poistaa se paineita perehtymiseltä, kun kysymyksiä voi esittää sitä mukaa, kun uusia tilanteita tulee eteen. Jos täytyy tehdä vanhoja töitä rinnalla, vie perehtymisprosessi pidemmän aikaa. Tiedon dokumentoinnista voi olla jotain apua, mutta se ei ole ratkaisu hiljaisen tiedon jakamiseen. Haastateltavien perehtymisprosessia vaikeuttaneita ja helpottaneita asioita on koottu taulukkoon 2.

<b>Perehtymistä vaikeuttaneita tekijöitä</b>	<b>Perehtymistä helpottaneita tekijöitä</b>
Useamman henkilön samaan aikaan vaihtuminen organisaatiossa	Työkavereiden tunteminen
Kaikkea ei löydy dokumentoituna	Työkokemus
Ajanpuute	Tavat toimia tutut
Päällekkäiset perehdytykset, oman seuraajan perehdyttäminen viemä aika	Järjestelmät tutut
Taustatietojen puute, asioiden selvittely vie enemmän aikaa ja energiaa	Perehdyttäjä edelleen organisaatiossa, taustatuki tarvittaessa olemassa
Poikkeustilanteet ja ongelmat, jotka nopeasti pitää selvittää	Tutut yhteistyökumppanit
Vanhat työt pitkään rinnalla	Tietyt dokumentit apuna
Vuosikierto käymättä läpi	Järjestelmästä löytyvät tilastot
Ei mahdollisuutta käydä asioita läpi edeltäjän kanssa	Edeltäjää tuurannut henkilö käytettävissä

Taulukko 2: Haastateltujen perehtymistä helpottaneita ja vaikeuttaneita tekijöitä

Perehdyttämävaiheen parantamisessa tulisi kiinnittää huomiota prosessia vaikeuttaviin ja helpottaviin asioihin. Erityisesti pitää huolehtia, että perehdyttämiseen käytetään riittävästi aikaa ja edeltäjän kanssa on mahdollisuus käydä asioita läpi. Perehdytysprosessin ollessa jäsenelty ja hyvin suunniteltu, voi se säästää aikaa perehdyttämässä. Yhteisten koulutusten hyödyntäminen jättäisi aikaa keskittyä hiljaisen tiedon siirtämiseen. On huomattavaa, että kaikkea tietoa ei ole tarpeen jakaa, sillä jaettava tieto voi olla vanhentunutta. Edeltäjää ei ole myöskään tarkoituksenmukaista kopioida, vaan hiljainen tieto on muokattava sopimaan omiin vahvuuksiin. Huomioon otettavia seikkoja on kerätty taulukkoon 3.

<b>Perehdytysvaiheessa huomioitavia seikkoja</b>
Riittävä ajan resursointi, aikaa keskittyä, aloittaminen ajoissa
Prosessi jäsentely, perehdytyksen etukäteissuunnittelu
Perehdytyskoulutus, yhteiset koulutukset, koulutusten suunnittelu
Mahdollisuus käydä läpi asioita edeltäjän kanssa
Hiljaisen tiedon tunnistaminen kommunikoinnin helpottamiseksi
Vanhentuneiden tietojen tunnistaminen, jotta niitä ei jaeta
Avoin organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus, vahvat sosiaaliset rakenteet apuna
Hiljainen tieto on muokattava sopimaan omaan kokemuspohjaan ja omiin vahvuuksiin

Taulukko 3: Perehdytysvaiheessa huomioitavia seikkoja

### **5.1.2 Työntekijöiden vaihtuminen aiheuttaa tehottomuutta ja vie energiaa**

Alatutkimuskysymyksistä ensimmäisessä kysyttiin, mitä ongelmia tarkalleen ottaen aiheutuu työntekijöiden lähtemisestä hiljaisen tiedon kannalta. Riskinä on, että voi ilmetä merkittävää tehottomuutta, jos perehdytystä ei ehditä tehdä kunnolla. Tilanteisiin reagointi tehokkaasti ja oikein voi olla hankalaa taustatietojen puuttuessa. Perehdytysvaiheen alussa työn tekemiseen menee myös paljon enemmän energiaa. Jos perehdytysvaihetta ei hoideta kunnolla, ei seuraavan työntekijän osaamista saada nopeasti organisaation käyttöön.

### **5.1.3 Hiljaisella tiedolla on työssä merkittävä rooli**

Toisena alakysymyksenä tutkittiin, millainen rooli hiljaisella tiedolla ylipäätään on työssä. Työssä hiljaisella tiedolla on iso rooli, ja ammattitaito perustuu laajaan tietämyksen pohjaan. Asiantuntija toimii monesti kokemustensa kautta syntyneiden mallien pohjalta. Tiedot on sisäistetty ja ajateltu matkan varrella monesta näkökulmasta, joten on mahdotonta yksityiskohtaisesti sanoa, miten ne on omaksuttu. Hiljainen tieto koetaan hankalaksi tunnistaa. Suurin osa työkokemuksesta kertyy työnteon kautta. Työntekijät eivät välttämättä koe olevansa korvaamattomia tai omaavansa erityistä tietotaitoa, joka johtuu suurilta osin hiljaisen tiedon tunnistamisen ongelmasta.

### **5.1.4 Osaaminen rakentuu ja karttuu toiminnan ja oppimisen kautta**

Viimeisenä alakysymyksenä tutkittiin, miten osaaminen on rakentunut ja miten hiljaista tietoa yleensä organisaatiossa omaksutaan. Hiljainen tieto karttuu oppimisen kautta. Suurimman osan osaamisesta koetaan kertyneen työn kautta, ja osaaminen kehittyy jatkuvasti työkokemuksen karttuessa. Tämä korostaa myös hiljaisen tiedon roolin merkittävyyttä. Osaaminen on rakentunut työkokemuksen lisäksi koulutuksen kautta. Koulutus antaa työlle teoriapohjan ja varsinainen osaamisen rakentuminen alkaa siitä, kun pääsee töihin. Lisäkoulutuksesta saadaan työhön näkemystä ja ideoita, mutta rutiinit ottavat helposti vallan, jos niitä ei harjoita käytännössä.

Vapaamuotoisissa tilanteissa luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan luottamusta, joten ne ovat tärkeitä hiljaisen tiedon leviämässä. Sosiaaliset verkostot luovat olosuhteet, jotka parantava hiljaisen tiedon leviämistä. Tietoteknologisin keinoin voidaan jakaa tietoa tehokkaasti, mutta hiljaisen tiedon jakaminen sitä kautta on vaikeaa ja tiedon perille meneminen jää epävarmaksi. Keskustelun kautta tieto on helpompi saada perille ja ymmärretyksi. Työn tekeminen kokonaan etätöinä jättäisi pois sosiaalisen ympäristön, mitä ei koeta mielekkäänä.

## **5.2 Johtopäätökset**

Hiljaisen tiedon merkitys on organisaatioille tärkeä strateginen voimavara, sillä sitä on vaikea jäljitellä ja se luo lisäarvoa. Ollakseen kilpailukykyinen, organisaation on kyettävä luomaan, tunnistamaan, vangitsemaan ja jakamaan hiljaista tietoa. Hiljainen

tieto varastoituu ihmisten mieliin ja se karttuu oppimisen ja toiminnan kautta. Hiljaisen tiedon jakaminen tuo organisaatiolle toimintavarmuutta ja jatkuvuutta. Työntekijän siirtyessä työtehtävistä toiseen, on olemassa vaara, että tiedot ja taidot katoavat hänen mukanaan, josta seuraa organisaatiolle tehottomuutta.

Teoriassa työntekijän lähteminen nähtiin ehkä suurempana riskinä, kuin miten haastateltavat olivat tilanteen kokeneet. Tämä voi kertoa siitä, että hiljaisen tiedon siirtämisessä oli onnistuttu riittävästi. Se voi johtua myös siitä, että työntekijän itsensä on ehkä vaikea tunnistaa tilanteesta aiheutuvaa tehottomuutta. Kaikki kokivat suoriutuneensa työstä hyvin, mutta vaiheeseen liittyviä hankaluuksia tuli esille kuitenkin monia. Hiljaisen tiedon siirtymistä perehdyttämisvaiheessa vaikeuttavat ajan puute, prosessin jäsenetelemättömyys, sekä hiljaisen tiedon tunnistaminen. Erityisen vaikeaa on perehtyä työhön, jos ei ole mahdollisuutta vuorovaikutukseen edeltäjän kanssa. Perehdytysvaiheen alussa, etenkin edeltäjän jo lähdettyä, on uusiin tilanteisiin reagointi hankalaa taustatietojen puuttuessa. Perehdytysvaiheen alussa työn tekemiseen menee paljon enemmän energiaa.

Perehdyttämisvaiheelle pitää antaa riittävästi aikaa, sillä tiedon omaksuminen vaatii reflektointia ja monesti työn sykli tuo eteen uusia asioita pidemmällä aikavälillä, kuin mitä perehdytykseen on varattu. Jos täytyy tehdä vanhoja töitä rinnalla, vie perehtymisprosessi pidemmän aikaa. Perehtymisprosessin tulisi olla jäsenelty ja yhteisiä koulutuksia olisi hyvä pystyä hyödyntämään niin, että edeltäjän kanssa voidaan keskittyä hiljaisen tiedon jakamiseen. Työntekijän siirtyessä organisaation sisällä, tulisi löytää keinoja siihen, kuinka vähentää työmäärää, joka liittyy vanhoihin työtehtäviin, jotta saisi aikaa uuden opettelulle. Pitkiin päiviin varautuminen helpottaa, mutta saattaa vähentää tehokkuutta. Jos perehdytystä ei hoideta kunnolla, aiheuttaa se tehottomuutta, eikä osaamista saada organisaatiossa heti tehokkaaseen käyttöön.

Perehdytyksen aloittaminen ajoissa ei ole aina mahdollista. Tämän vuoksi tulee kiinnittää tiedon jakamiseen päivittäisessä työssä niin, että saadaan vangittua hiljaista tietoa organisaatioon mahdollisimman paljon. Nykypäivänä työntekijöiden vaihtuvuus on väistämätöntä, joten siihen on hyvä varautua. Tätä kautta luodaan myös kehitystä ja uutta tietoa.

Hiljaisen tiedon jakamista helpottavat avoin ja vuorovaikutteinen työilmapiiri sekä kollegoiden avuliaisuus. Kun siirtyy työtehtävästä organisaation sisällä toiseen, etuna

perehdytysvaiheessa on se, että tuntee organisaation ja mahdollisesti myös ihmiset. Edeltäjän jääminen organisaatioon antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä sitä mukaan, kun uusia asioita tulee eteen. Työpaikan avointa ilmapiiriä tulee rakentaa tietoisesti tukemalla vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Hiljaisen tiedon rooli työssä on suuri ja asiantuntija toimii kokemuksensa kautta syntyneiden mallien pohjalta. Tiedot on sisäistetty monesta näkökulmasta ja niiden rakentumista on vaikea tunnistaa. Työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä koe olevansa korvaamattomia, joka johtuu osin hiljaisen tiedon tunnistamisen ongelmasta. Osaaminen rakentuu suurimmilta osin työkokemuksen kautta. Koulutus toimii teoriapohjana ja lisäkoulutuksesta saa näkemystä ja ideoita. Koulutuksessa saatuja tietoja tulee käyttää työssä aktiivisesti, jotta niistä muokkautuu hiljaista tietoa.

Tiheät sosiaaliset verkostot parantavat hiljaisen tiedon leviämistä. Hiljaisen tiedon kommunikoinnissa tietty henkilökohtainen läheisyys on olennaista. Vapaamuotoiset tilanteet työssä ovat tärkeitä hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. On tärkeää huolehtia avoimen ilmapiirin ja luottamuksen luomisesta. Hiljaista tietoa voidaan säilyttää, kun organisaatio tukee vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Hiljaisen tiedon jakamisessa onnistuminen näkyy organisaation toiminnan laadussa.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat tukea aiemmalle tutkimukselle. Teoriassa annettiin negatiivisempi kuva siitä, mitä tapahtuu, kun työntekijä lähtee. Tämä todennäköisimmin johtuu siitä, etteivät haastateltavat itse tunnista mahdollista tehottomuutta. Tehottomuutta on kuitenkin selvästi ollut, sillä työnteko perehtymisvaiheessa on vienyt enemmän aikaa ja energiaa. Tehottomuus ei kuitenkaan tosin välttämättä ole organisaation kannalta ollut merkittävää, koska asia ei ole ilmi tullut. Organisaatiossa, jossa hiljaisen tiedon merkitys on suurempi, esimerkiksi innovointiin perustuvassa yrityksessä, saattaa vaikutus olla suurempi.

Tutkimusprosessin aikana sai yllättyä siitä, kuinka hyvin teoria ja haastattelutulokset olivat linjassa toistensa kanssa. Haastateltavien vastauksissa olisi voinut olla suurempia eroja, mutta vaikka heidän tilanteensa ja taustansa oli ollut eri, kiinnittivät he kaikki samoihin asioihin huomiota ja tuntemukset monista asioista olivat samoja. Perehtymisprosessin huolelliseen läpiviemiseen tulisi kiinnittää riittävästi huomiota myös silloin, kun työntekijä siirtyy työtehtävästä toiseen organisaation sisällä.

### **5.3 Jatkotutkimusaiheita**

Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, mitkä konkreettiset keinot sopivat parhaiten perehtymisprosessin parantamiseen. Hiljaisen tiedon tunnistamisen ollessa yksi suuri ongelma, voisi tutkia miten käytännössä hiljaista tietoa voidaan tunnistaa.

## 6 LÄHTEET

### Kirjallisuus ja artikkelit:

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Jyväskylä: Vastapaino.

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

Droeger, S. B. & Hoobler, J.M. 2003. Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. Journal of Managerial Issues, vol. 15, nro 1, sivut 50–64.

Fahey, L. & Prusak, L. 1998. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. California Management Review, vol. 40, sivut 265–277.

Haldin-Herrgard, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. Journal of Intellectual Capital, vol. 1, nro 4, sivut 357–365.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Järvinen, A. & Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell.

Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization science, vol. 3, nro 3, sivut 383-395.

Leonard, D. and Sensiper, S. 1998. "The role of tacit knowledge in group innovation", California Management Review, vol. 40 nro 3, sivut 112–32.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. korjattu painos. Viro: International Methelp.

Nonaka, Toyama & Konno. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, vol. 33, nro 1, sivut 5–34.



Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. Gloucester, Mass: Peter Smith.

Ryle, G. 1954. The Concept of Mind. Lontoo: Hutchinson.

Schön, D. 1983. The reflective practitioner: how professionals think in action. New York: Basic Books.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. Journal of Management Information Systems, vol. 18, nro 1, sivut 95–114.

Teece, D.J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-How, and Intangible Assets. California Management Review, vol.40, nro 3, sivut 55–79.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Zack, M. H. 1999. Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review, vol. 40, sivut 45–58.

### **Muut lähteet:**

Haastateltava 1, ryhmäpäällikkö. 26.3.2012. Henkilökohtainen haastattelu.

Haastateltava 2, hankintapäällikkö. 26.3.2012 Henkilökohtainen haastattelu.

Haastateltava 3, hankintapäällikkö. 28.3.2012. Henkilökohtainen haastattelu.

## 7 LIITTEET

### 7.1 Liite 1: Teemahaastattelun aiheet

KOKEMUKSET PEREHTYMISVAIHEESTA

EDELTÄJÄN ROOLI PEREHDYTTÄMISESSÄ

EDELTÄJÄN MUKANAAN VIEMÄ TIETOTAITO

KOLLEGOIDEN OSAAMINEN APUNA

OSAAMISEN KARTTUMINEN, OPPIMINEN TYÖSSÄ

KOULUTUKSEN ROOLI

TYÖKOKEMUKSEN ROOLI

OMA OSAAMINEN JA VAHVUUDET

MITÄ ANNETTAVAA ITSELLÄ ON KOLLEGOILLE

INTUITION ROOLI PÄÄTÖKSENTEOSSA