

Wikin käyttö hiljaisen tiedon jakamisessa
Tapaustutkimus Tampereen kaupungin konsernihallinnossa

Riikka Vilminko-Heikkinen

Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimuksen ja
interaktiivisen median laitos
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2009

TAMPEREEN YLIOPISTO

Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos

VILMINKO-HEIKKINEN, RIIKKA: Wikin käyttö hiljaisen tiedon jakamisessa. Tapaustudkimus Tampereen kaupungin konsernihallinnossa

Pro gradu –tutkielma, 89 s., 7 liites.

Informaatiotutkimus

Maaliskuu 2009

Tutkimusaihe sijoittuu tietojohdamisen (knowledge management) alueelle. Tutkielmassa selvitetään, voiko wikeillä käytännössä jakaa hiljaista tietoa ja millä tavalla tämä onnistuu. Hiljainen tieto ymmärretään tutkimuksessa yksilön asiantuntijuutena ja osaamisena, joka koostuu tämän kokemuksista, käytännöistä ja rutiineista. Wiki on kaikille avoin tai tietyille käyttäjajoukolle suunnattu verkkosivusto, jonka sisältöä käyttäjät voivat itse lisätä ja muokata.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten tapaustudkimuksen työntekijät käsittävät hiljaisen tiedon roolin työssään. Lisäksi tunnistetaan hiljaisen tiedon jakamiseen ja wikin käyttöön liittyviä tekijöitä sekä wikin ominaisuuksia. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia asenteita ja näkemyksiä työntekijöillä on hiljaisen tiedon jakamisesta ja wikien käytöstä tähän tarkoitukseen. Tarkoituksena oli selvittää, onko Tampereen kaupungin konsernihallinnossa edulliset olosuhteet hiljaisen tiedon jakamiseksi wikien avulla.

Tutkimuksessa hyödynnetään useita eri tietojohdamisen kirjallisuudessa esille tulleita malleja sekä aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia. Empiirinen tieto koottiin marraskuussa 2008 verkkolomakekyselyllä, johon vastasi 55 Tampereen kaupungin konsernihallinnon työntekijää. Kyselyä täydennettiin helmikuussa 2009 tehdyillä teemahaastatteluilla, joihin osallistui 8 kyselyyn osallistunutta henkilöä.

Tutkimus osoitti, että hiljainen tieto osattiin tunnistaa varsin hyvin. Hiljainen tieto liitettiin erityisesti tietojärjestelmiin, vuorovaikutukseen, asiakastuntemukseen sekä organisaatio- ja verkostotuntemukseen. Hiljaisen tiedon jakaminen nähtiin tapahtuvan yleisesti osana työrutiineja. Tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamista edistäviksi tekijöiksi nostettiin esille erityisesti myönteinen motivaatio, avoin organisaatiokulttuuri sekä hyvät henkilökemiat. Suurimmaksi estäväksi tekijäksi tunnistettiin ajanpuute, joka tunnistettiin yhtäläillä suurimmaksi ongelmaksi wikien käytössä.

Wikin käyttöä pidettiin uutena näkökulmana, työkaluna ja toimintatapana hiljaisen tiedon jakamiseen. Wikiä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä ja joustavana työkaluna, joka sopi esimerkiksi projektityöskentelyyn, kehittämis- ja koordinoitutyöhön ja aivoriitimäiseen työskentelyyn. Motivointi wikin käyttöön onnistuisi parhaiten tiedottamalla aktiivisesti wikien eduista. Suurimpina ongelmina nähtiin ajan puute, toimintatavan muutoksen vaikeus sekä pelko ja negatiivinen asenne uudenlaista työskentelytapaa kohtaan. Wiki koettiin helppokäyttöiseksi ja laajemman käytön esteenä on pikemminkin pelko muutosta kohtaan tai kielteinen asenne uusia työtapoja tai sähköisiä välineitä kohtaan. Wikin tietojen luotettavuuteen uskottiin vain suljetussa ympäristössä, jossa käyttäjät kirjoittavat vain omalla nimellään ja kirjoittajan nimi on kaikkien nähtävissä.

Tulevaisuudessa wikiä haluttaisiin käyttää erityisesti hyvien käytäntöjen jakamisessa, mikä tukee myös hyvin ajatusta wikin käytöstä yhtenä konkreettisena keinona eläkkeelle siirtyvien hiljaisen tiedon jakamisesta. Tämä edistämiseksi huomiota pitäisi kiinnittää työympäristön avoimuuteen ja wiki-kulttuurin luomiseen.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	5
2. TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET	8
2.1. Peruskäsitteiden määrittely	8
2.2. Tiedon ulottuvuudet	9
2.2.1. Hiljainen tieto	9
2.2.2. Eksplisiittinen tieto	11
2.3. Tietotyyppien jäsenyyksiä	11
2.4. Hiljaisen tiedon tunnistaminen	14
2.5. Hiljaista tietoa, tietämistä vai osaamista?	16
2.6. Sosiaalinen media ja yhteisöllisyys	18
2.6.1. Wiki	19
2.6.1.1. Wikit organisaatioissa	20
2.6.1.2. Wikin käyttöä motivoivat tekijät	22
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	23
3.1. Hiljaisen tiedon jakaminen	23
3.2. Hiljaisen tiedon jakamisen mallit	24
3.2.1. SECI-malli	25
3.2.2. Tiedon jakamisen kolme prosessia	27
3.3. Median ilmaisuvoimaisuuden teoria	28
3.4. Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustuva hiljaisen tiedon jakaminen	29
3.4.1. Mentorointi	31
3.5. Käytäntöyhteisöt	32
3.6. Tekniikka apuna hiljaisen tiedon jakamisessa	33
3.7. Wikin rooli hiljaisen tiedon jakamisessa	35
3.8. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä	37
3.8.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä tekijöitä	37
3.8.1.1. Organisaatiokulttuuri	37
3.8.1.2. Organisaatorakenne	37
3.8.1.3. Motivaatio	38
3.8.2. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavia tekijöitä	39
3.9. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	39
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	41
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN ASETELMA	42
5.1. Kohdeorganisaation esittely	42
5.1.1. Tampereen kaupunki lyhyesti	42
5.1.1.1. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä	42
5.1.1.2. Tiedon jakamisen välineet	43
5.2. Empiirinen aineisto ja sen keruu	44
5.2.1. Verkkolomakekysely	45
5.2.2. Teemahaastattelu	47
5.3. Empiirisen aineiston analyysi	48
6. TUTKIMUSTULOKSET	50
6.1. Hiljaisen tiedon tunnistaminen	50
6.2. Hiljaisen tiedon osa-alueet	52
6.3. Hiljaisen tiedon jakaminen	54

6.3.1.	Wiki apuna hiljaisen tiedon jakamisessa	58
6.4.	Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät.....	61
6.4.1.	Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät.....	61
6.4.1.1.	Motivaatio	61
6.4.1.2.	Henkilökemiat ja luottamus	62
6.4.1.3.	Avoin ympäristö ja organisaatiokulttuuri	63
6.4.2.	Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavat tekijät	64
6.4.2.1.	Aikapula	64
6.4.2.2.	Hiljaisen tiedon luontaista jakamista estäviä tekijöitä	65
6.5.	Wikien käyttökokemukset ja -mahdollisuudet.....	65
6.5.1.	Tiedon luotettavuuden turvaaminen.....	67
6.5.2.	Tietojen ajantasaisuus	68
6.6.	Wiki uutena toimintatapana	69
6.7.	Wikin käytön ongelmia	71
6.8.	Motivointi wikin hyödyntämiseen	73
6.9.	Wikin ominaisuudet työvälineenä.....	74
6.10.	Wiki kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvaajana.....	79
7.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
	LÄHDELUETTELO	85
	LIITTEET	90
	Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset	90
	Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje	92
	Liite 3. Haastattelurunko.....	93
	Liite 4. Haastattelupyynnö	95
	Liite 5. Haastattelun yleiskirje	96

1. Johdanto

Tietoa pidetään yhtenä yrityksen vahvimista kilpailueduista. Taustalla on ajatus oppivasta organisaatiosta, jossa kannustetaan oppimiseen ja tiedon jakamiseen myös muille. Käytännössä oppivan organisaation idea on johtanut verkostoitumiseen ja vuorovaikutuksen korostumiseen. Inhimillinen pääoma organisaation pääoman ja tuotannon tekijöiden osana on korostunut fyysisen pääoman ohella. Inhimillisenä pääomana voidaan nähdä yksilön osaaminen, koulutus ja kokemus. Oppimisella, osaamisella ja hiljaisella tiedolla voidaan nähdä monella tavoin läheinen suhde ja tämän takia hiljaisen tiedon jakaminen on yksi oppivan organisaation perusteista.

Usein korostetaan, että yrityksen arvokkain tieto on hiljainen tieto. On muun muassa arvioitu, että eksplisiittisen tiedon osuus kilpailukyvyn perustasta on vain muutama prosentti ja loppu on hiljaisen tiedon varassa (Stähle & Grönroos 1999, 90). Hiljainen tieto on tärkeä tekijä organisaatiossa, koska sen avulla voidaan luoda uutta tietoa esimerkiksi innovaatioiden pohjalta, jotka ovat usein luovien yksilöiden malleja omasta hiljaisesta tiedostaan, esimerkiksi tuntemuksista tai näkemyksistä. Nimenomaan tämä hiljaisen tiedon rooli on tärkeä organisaatioissa ja yrityksissä. Se on myös olennainen osa organisaation ja yksilöiden osaamista.

Tampereen kaupungin palveluksesta on jäämässä suuri määrä ihmisiä eläkkeelle lähivuosina. Näillä työntekijöillä on hallussaan paljon osaamista eli niin sanottua hiljaista tietoa, joka pitäisi jakaa muille ennen eläkkeelle siirtymistä. Tiedon jakamiseen pitäisi kannustaa ja erityisen tärkeää tämä on eläkkeelle siirtyvien kohdalla, koska muuten tieto häviää organisaatiosta heidän mukanaan. Kaupungilla on tehty aiheeseen liittyviä osaamisen hallinnan ohjelmia, mutta haluan käsitellä tässä tutkimuksessa uusia tapoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

Sosiaalinen media ja niin sanottu Web 2.0, jonka ominaispiirteitä ovat yhteisöllisyys, tiedon jakaminen ja yhteisen tiedon synnyttäminen tarjoavat uusia teknisiä ratkaisuja, jotka tukevat työelämän muutoksia. Sosiaaliseen mediaan liittyvä avoimuus ja siihen mielletyt riskit kuitenkin arveluttavat ja jopa pelottavat. Uudet tavat toimia rikkovat perinteisiä valtarakenteita. Uusia tapoja kuitenkin tarvitaan. Tiedon täytyy liikkua entistä nopeammin ja tarvitaan uusia välineitä tiedon luomiseen ja osaamisen hallintaan. Tulevaisuuden haasteina pidetään yhteisöllisyyttä sekä uusia osaamisen ja tiedon jakamisen työkaluja sekä toimintatapoja (Tampereen kaupungin tietohallinto-ohjelma 2009–2012). Sosiaalisen median työkalut tarjoavat uusia työskentelytapoja, mutta myös

vaativat muutoksia olemassa oleviin käytäntöihin. Työskentelytapojen täytyy olla avoimempia ja joustavampia. (Ojala & Pöysti 2008, 13–14.)

Wiki on yksi esimerkki näistä yhteisöllisyyttä tukevista työkaluista. Wiki on verkkosivusto, jonka sisältöä käyttäjät voivat itse muokata hajautetusti. Wikien hyötyjä ovat esimerkiksi versionhallinta, linkitys ja joustava muokkaaminen. Käyttö itsessään ei vaadi varsinaisia teknisiä taitoja, sillä sisällön luominen ja muokkaus on helppoa ja nopeaa. (Lietsala & Sirkkunen 2008.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiaa wikin kannalta. Tätä kautta on mahdollista valottaa myös muiden yhteisöllisten sovellusten ja työkalujen ideologiaa ja käytön mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää wikin mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamisessa. Tutkimuksessa perehdytään hiljaisen tiedon siirtämiseen wikien avulla. Tämän saavuttamiseksi perehdyttiin myös siihen millainen näkemys työntekijöillä on hiljaisen tiedon luonteesta ja sen jakamisesta. Lisäksi tarkastellaan hiljaisen tiedon jakamiseen ja wikien käyttöön liittyviä tekijöitä sekä wikin ominaisuuksia. Hiljainen tieto on termi, jota käytetään paljon, mutta usein sen tarkoitus jää kuitenkin epäselväksi. Tämän takia tutkimuksessa myös perehdytään hiljaisen tiedon käsitteeseen ja tutkitaan miten Tampereen kaupungin työntekijät näkevät sen omassa työssään. Lopuksi tarkastellaan asenteita, jotka koskevat hiljaisen tiedon jakamista ja wikien käyttöä tähän tarkoitukseen. Tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta ja teemahaastatteluja. Tutkimuksessa hyödynnetään lomakekyselyä ja teemahaastatteluja. Empiirinen aineisto analysoidaan hyödyntämällä sisällönanalyysiä ja tarkastelemalla muuttujien prosenttijakaumia.

Hiljaista tietoa on tutkittu paljon sekä käsitteenä että ilmiönä. Aiheesta on tehty myös monia opinnäytetöitä. Aihetta käsittelee esimerkiksi Stefan Oino (2006) pro gradu –tutkielmassaan ”Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa” ja Sanna Virtainlahti (2006) lisensiaatintyössään ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksestä”. Myös sosiaalista mediaa ja wikejä on tutkittu, mutta tutkimusta hiljaisen tiedon jakamisesta tämän avulla ei niinkään. Wikien käyttöä organisaatioissa on kartoitettu Henrikssonin ja Mikkosen (2008) tutkimuksessa ”Wikikokemuksia suomalaisissa organisaatioissa”. Tutkimuksessa selvitettiin lähinnä, kuinka paljon ja mihin wikejä suomalaisissa organisaatioissa käytetään; tiedon jakamisen ja erityisesti hiljaisen tiedon jakamisen tutkimus jäi vähemmälle.

Aihetta tarkastellaan tietojohdamisen näkökulmasta, jota usein kutsutaan myös osaamisen johtamiseksi. Tietojohdamisen näkökulman tavoitteena on selvittää, kuinka hiljaista tietoa voidaan tunnistaa, luoda sekä siirtää. Tietojohdamisessa korostetaan usein myös ihmiskeskeistä lähestymistapaa eli ihmisten johtaminen on yhtä tärkeää kuin tietoresurssien hallinta. Sen tavoitteena on ihmisillä olevan osaamisen hallinta uuden tiedon luomiseksi sekä innovoinnin edistämiseksi. Tietojohdaminen on määritelty tieteidenväliseksi lähestymistavaksi, jossa tiedon käyttö maksimoidaan organisaation oppimisen parantamiseksi. Tietojohdaminen keskittyy innovaatioiden ja jakamisen käyttäytymiseen, monipuolisuuden johtamiseen tiedon verkostojen kautta, älykkäiden prosessien tutkimiseen sekä ihmiskeskeiseen teknologiaa vähentävään toimintaan. (Hasan & Pfaff 2008.) Tietojohdamiseen kytkeytyykin vahvasti sekä tietohallintoon että henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 135). Organisaation oppiminen on sen jäsenten oppimisen tulos ja tietojohdamisen avulla pyritään hyödyntämään tätä tietoa ja tietämystä.

Johdantoa seuraavassa luvussa 2 tarkastellaan hiljaisen tiedon ja wikin käsitteitä sekä perehdytään lyhyesti tiedon ulottuvuuksiin ja lajeihin. Luvussa 3 esitellään tutkimuksessa käytettyjä teorioita ja aiempia tutkimuksia. Luvussa 4 täsmennetään empiirisen tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Tapaustudkimuksen kohdeorganisaatio sekä empiirisen tutkimuksen toteutus kuvataan luvussa 5, jonka jälkeen tulokset esitellään luvussa 6. Tutkimuksen viimeinen luku esittää tulosten yhteenvedon ja niistä tehdyt johtopäätökset.

2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

2.1. Peruskäsitteiden määrittely

Suomen kielessä törmätään usein vaikeuksiin pyrittäessä määrittelemään täsmällisesti sanojen tieto ja informaatio merkityksiä. Tehtävä vaikeutuu, jos tarkasteluun otetaan myös datan ja tietämyksen käsitteet. Tässä luvussa luonnehditaan edellä mainittuja käsitteitä vain yleispiirteisesti ja taustoittavasti, koska tutkielman mielenkiinto kohdistuu hiljaisen tiedon käsitteeseen.

Data (data) on merkkejä tai symboleja. Wilson (2002) määrittelee datan olevan kaikki mielen ulkopuolinen, jota voidaan manipuloida ja joka koostuu yksinkertaisista tosiasioista. Mikäli data asettuu vastaanottajan kannalta relevanttiin asiayhteyteen, se voidaan ymmärtää informaatioksi (information). Informaation Wilson (emt.) määrittelee olevan jotakin, mitä haluamme yrittää tuoda julki jollakin tavalla viestimällä. Informaatiota voi ilmaista suullisesti, kirjoittamalla, graafisesti tai elehtimällä.

Tieto (knowledge) syntyy kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation, minkä seurauksena se yhdistyy osaksi hänen tietorakennettaan ja muuttaa sitä. Tietoa on se, mitä tiedämme; se sisältää ymmärtämisen ja oppimisen mentaalit prosessit, jotka tapahtuvat vain mielessä. (Wilson 2002) Informaatio on laajempi yläkäsite, tieto taas sen suppeampi erikoistapaus, johon liittyy jonkinlainen menestyksen, totuudenmukaisuuden ja perusteltavuuden lisäehto (Niiniluoto 1996, 35).

Klassisen määritelmän mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus (Niiniluoto 1996, 31). Mahdollisimman yksinkertaisesti mielletynä informaatio on mahdollista tietoa, merkkijonon ilmaiseva viesti, kun taas tieto on tulkittua, sisäistettyä informaatiota. Tieto liittyy uskomuksiin sekä sitoutumiseen, ja se on riippuvainen asenteesta, näkökulmasta tai aikomuksesta. Tieto, toisin kuin informaatio, on toiminnallista ja tarkoituksellista. Se on jostakin riippuvaa ja johonkin suhteessa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 58.)

Myös Brown ja Duguid (2002, 119–120) nostavat esille eroja informaation ja tiedon välillä. Ensinnäkin tieto tarvitsee yleensä tietäjän. Informaatio ajatellaan itsenäisenä, kun taas tieto yhdistetään helposti yksilöön. Tieto on myös vaikeampi erottaa kuin informaatio. Informaatiota voidaan siirtää, hukata, löytää ja vertailla, mutta tietoa ei. Tietoa täytyy sulatella enemmän kuin

informaatiota. Se vaatii yksilöltä ymmärrystä ja jonkin asteista sitoutumista. Tämä on myös yksi syy siihen, miksi tietoa on niin vaikea jakaa ja vastaanottaa.

Myös tietämys, ymmärrys ja käsitys nähdään usein osana tiedon tasoja. Tietämys on perinteinen nimitys käytettävissä olevien tai hyväksytyjen tietojen kokonaisuudelle. Tietämys ei ole kuitenkaan tiedon laji, vaan tietojen kokonaisuuden määrää ja laajuutta ilmaiseva termi. Tietämys ei toteuta mitään lisäehtoa. Viisaus (Wisdom) on kyky käyttää tietämystä omassa toiminnassaan. Se on toiminnasta saadun kokemuksen ja osaamisen sekä tiedon ja ymmärryksen summa. (Niiniluoto 1996, 32.)

Tässä tutkimuksessa perehdytään tiedon käsitteeseen ja ennen kaikkea hiljaisen tiedon osalta, mutta tarkastellaan asiaa lyhyesti myös tietämyksen, asiantuntijuuden ja osaamisen kannalta, koska tietojohtamisessa näiden käsitteiden erottaminen toisistaan on hankalaa.

2.2. Tiedon ulottuvuudet

Tiedon luonnetta tutkittaessa on vaikea sijoittaa sitä tiettyihin kehyksiin tai systematiikkaan. Tieto ei ole objekti, joka voidaan vain sijoittaa johonkin eikä sitä pidä sekoittaa dokumenttien informaatioon tai dataan. Tieto voidaan nähdä ennemmin prosesseina, joiden avulla oppiminen tapahtuu ja ymmärrys syntyy. Tieto nimenomaan tarvitsee tiedon omaajia, koska sen prosessit ovat kietoutuneet ihmisen toimintaan ja kokemuksiin (McInerney 2002).

Organisatorisesta tiedosta on yleisesti ottaen olemassa kaksi eri näkökulmaa. Muun muassa Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kannattaneet ajatusta näkökulmasta, jossa organisaatiolla on erilaisia tietotyyppisiä, joiden tutkiminen ja tunnistaminen auttavat löytämään tehokkaampia keinoja tiedon jakamiseksi ja johtamiseksi organisaatioissa. Toinen näkökulma taas perustuu siihen, että tietotyyppisiä ei varsinaisesti voi erottaa toisistaan ja varsinkin hiljainen tieto on olennainen osa kaikkea tietoa (ks. esimerkiksi Tsoukas 2001).

2.2.1. Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen esitti alun perin filosofi Michael Polanyi (1966), joka tutki hiljaisen tiedon käsitettä lähtien ajatuksesta, että ”tiedämme enemmän kuin voimme kertoa”. Tämä myös kuvastaa hyvin ajatusta siitä, että jokaisella on hiljaista tietoa, joka muodostuu yksilön omista

kokemuksista, uskomuksista ja arvoista. Polanyi (emt.) esittää myös, että kaikki todellinen tieto on joko hiljaista tai se perustuu hiljaiseen tietoon. Polanyin teoriassa keskeisenä käsitteenä on traditio. Traditio kuvaa sitä, miten tietoa siirretään sosiaalisessa kontekstissa. Se on yksilön ulkopuolinen arvojen järjestelmä, johon sisältyy yhteisön hiljaisen tiedon kokemusvarasto, joka sisältää muun muassa toimintamalleja, arvoja ja ohjeita. Se on vahvasti kulttuuriin ja kieleen sidonnainen ja sen tarjoamaa taustaa vasten yksilö luo oman hiljaisen tietonsa ja omat merkityksensä. Traditio antaa viitekehyksen yksilön subjektiiviselle tavalle ajatella.

Polanyi (1966) on esittänyt tiedon luonteesta kolme teesiä:

1. Todellisia uusia löytöjä ja innovaatioita ei voida tuottaa johtamalla niitä jäsentyneistä säännöistä ja algoritmeista, sillä uusi tieto ei synny laskutoimitusten avulla.
2. Tieto on yleistä ja myös suurelta osin persoonallista ja siihen ovat vaikuttaneet esimerkiksi tunteet.
3. Eksplisiittisesti ilmaistun tiedon pohjalla on aina ilmaisematonta, olemukseltaan paljon perustavammanlaatuista tietoa. Tämän ajattelun mukaan kaikki todellinen tieto on joko hiljaista tietoa tai perustuu hiljaiseen tietoon. (Polanyi 1966, tässä Koivunen 1997, 79)

Suomenkielisen käännöksen ”hiljainen tieto” toi ensimmäisen kerran esille Hannele Koivunen (1997), jonka mukaan kyseessä on tiedon toinen laji, jota ei voida käsitellä samalla tavoin kuin eksplisiittistä tietoa. Koivunen (1997, 78–79) on määritellyt, että hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein. Hiljainen tieto on ihmisessä läsnä kokonaisvaltaisesti. Hiljaisen tiedon lisäksi suomen kielessä on käytetty muun muassa termejä piilevä tieto ja piilotieto.

Monet tutkijat käyttävät nimenomaan termiä ”hiljainen tieto” ja se on pitkälti hyväksytty toimivaksi termiksi, mutta sen määritelmä ja tarkoitus nähdään monin eri tavoin. Polanyin (1966) määritelmä hiljaisen tiedon jakamisesta on hyvin kriittinen, koska hänen mukaansa pelkästään hiljaisen tiedon jakaminen muille on mahdotonta. Tämä johtuu siitä, että Polanyin mukaan hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat toisistaan erottamattomia. Määritelmää tukevat monet, mutta myös uusia määritelmiä hiljaisen tiedon luonteesta ja jakamisesta on esitetty. Esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esittäneet teorian siitä, että hiljainen tieto voidaan muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi ja näin ollen sitä voi myös jakaa.

Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät hiljaisen tiedon hyvin henkilökohtaiseksi tiedoksi, jota on vaikea virallistaa sekä jakaa muille. Se voidaan nähdä myös omakohtaisena näkemyksenä tai intuitionä. Hiljainen tieto liittyy vahvasti yksilön toimintaan ja kokemukseen. Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, joista ensimmäisenä on tekninen ulottuvuus, joka voidaan nähdä myös niin sanottuna taitotietona eli ammattitaitona tai osaamisena (know-how). Usein termiin sekoitettava tietotaito on vastaavasti tietoa koskevaa taitoa. (Niiniluoto 1992). Nonaka ja Takeuchi (emt.) keskittyvät nimenomaan taitotietoon. Toinen on kognitiivinen ulottuvuus, johon kuuluu yksilön mentaalimallit, uskomukset ja havainnot, joita pidetään usein itsestään selvyyksinä. Kognitiivisen ulottuvuuden avulla ihminen havainnoi ja tulkitsee ympärillä olevaa maailmaa.

Hiljainen tieto on tietoa, jota on vaikea ilmaista sanoilla tai dokumentoida. Se voidaan nähdä yksilön asiantuntijuutena tai ammattitaitona, joka on kehittynyt ajan myötä. Sitä ei myöskään ole yleensä lainkaan dokumentoitu. Vaikka hiljainen tieto on subjektiivista ja henkilökohtaista, voidaan sitä jakaa ainakin jossain määrin. Hiljainen tieto kannattaa kuitenkin yrittää muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi, koska silloin se tulee laajemman ihmisjoukon voimavaraksi (McInerney 2002).

2.2.2. Eksplisiittinen tieto

Hiljainen tieto on sulautettu yksilöiden tai ryhmien asiantuntijuuteen, eksplisiittinen tieto taas organisaation sääntöihin, rutiineihin, ja käytäntöihin. Eksplisiittinen tieto on tietoa, jota voidaan ilmaista sanoilla ja joka voidaan halutessa dokumentoida. Eksplisiittinen tieto on muodollista, systemaattista ja määriteltyä. Sitä voidaan tallentaa suhteellisen helposti samoin kuin jakaa. Se voi olla esimerkiksi käyttöohjeiden muodossa, toimintaa ohjaavina sääntöinä tai kokousmuistioina.

Choo (2000) kutsuu tätä tietoa sääntöihin perustavaksi tiedoksi. Stähle ja Grönroos (1999, 82) kutsuvat eksplisiittistä tietoa rationaaliseksi, tarkkaan määritellyksi ja täsmällisesti ilmaistuksi tiedoksi. Eksplisiittinen tieto on hyvin objektiivista ja rationaalista (Nonaka & Takeuchi 1995, 61).

2.3. Tietotyyppien jäsenyyksiä

Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon lisäksi Choo (2001) ottaa mukaan myös kolmannen tietotyypin eli kulttuurisen tiedon (cultural knowledge), joka on sulautettuna organisaation jäsenten yksilöllisiin uskomuksiin, oletuksiin ja normeihin. Kulttuurinen tieto liittyy yhteistä ymmärrystä luovaan

prosessiin. Jaettu ymmärrys on vahvasti sidoksissa kieleen ja on näin ollen sosiaalisesti rakennettu. Siten se perustuu yhteiseen tulkintaan ja asioista sopimiseen. Voidaan sanoa, että kulttuurinen tieto sisältää paljon hiljaista tietoa. Siihen kuuluvat esimerkiksi organisaation toimintaa ohjaavat arvot samoin kuin toimintaan liittyvät uskomukset ja oletukset. Ajan myötä organisaatiossa kehittyvät myös yhteisiä käsityksiä asioista. Nämä käsitykset auttavat valitsemaan ja arvioimaan erilaisia vaihtoehtoja ja ideoita sekä arvioimaan projekteja ja ehdotuksia. Näin organisaatio voi esimerkiksi määrittellä millaista tietoa se tarvitsee. (Choo 2002.) Kulttuurista tietoa ei periaatteessa voi kirjata ylös paperille, mutta se säilyy silti organisaatiossa vaikka ihmiset vaihtuisivatkin organisaation sisällä. Kulttuurinen tieto liittyy hyvin vahvasti siihen, kuinka organisaatio kertoo esimerkiksi historiastaan, päätöksistään tai muista keskeisistä asioista. Näin ollen tieto säilyy, vaikka sitä ei suoranaisesti ole dokumentoitu.

DeLong (2004, 83–84) katsoo tiedon jakamisen eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi olevan liian yksinkertaistettua. Eksplisiittinen tieto on yleisen määritelmän mukaan jaettavissa ja dokumentoitavissa. Hiljainen tieto taas sisältää kognitiivisia taitoja, uskomuksia, mentaalimalleja sekä taitotietoa. Kuitenkaan kaiken tällaisen tiedon luokittelu hiljaisen tiedon kategoriaan ei toimi vaan tarvitaan ainakin neljä luokkaa täsmentämään ei-eksplisiittisen tiedon luonnetta. Näiden eri tietojen lajittelu auttaa myös ymmärtämään, mikä on paras tapa siirtää sitä. DeLong (emt. 84–85) jakaa ei-eksplisiittisen tiedon implisiittiseksi sääntöpohjaiseksi tiedoksi (implicit rule-based knowledge), implisiittiseksi taitotiedoksi (implicit know-how), hiljaiseksi taitotiedoksi (tacit know-how) ja syväksi hiljaiseksi tiedoksi (deep tacit knowledge).

Implisiittinen sääntöpohjainen tieto on luonteeltaan tietoa, jonka voisi dokumentoida vaikka se on usein kokemuksen avulla luotua. Tällöin tietoa ei pysty selkeästi jakamaan eksplisiittiseksi tai hiljaiseksi tiedoksi, joten implisiittinen kuvaa sitä parhaiten. Implisiittinen taitotieto taas on hyvin kontekstisidonnaista tietoa, jota voidaan jakaa esimerkiksi ryhmässä, mutta sitä on vaikea kodifioida eli koontaa yhdeksi kokonaisuudeksi. Hiljainen taitotieto on vaikeasti artikuloitavissa. Se on esimerkiksi mestari-oppipoikasuhteessa mestarin omaama ammattitaito. Syvä hiljainen tieto sisältää organisaation kulttuurin yhteiset arvot, uskomukset, mentaalimallit, jotka määrittelevät, mitä ihmiset pitävät tärkeänä ja relevanttina tietona. Tähän tietoon on hankalin päästä käsiksi ja sitä siirretään yksilöltä toiselle usein huomaamatta. Näitä tietotyyppejä on helpoin jakaa vuorovaikutuksessa. (DeLong 2004, 83–85.)

Wilson ilmaisee oman käsityksensä tiedosta vielä laajemmin lähtiessään määrittelemään implisiittisen eli artikuloitavissa olevan sekä hiljaisen tiedon eroa. Wilsonin mukaan jos ihminen pystyy artikuloimaan uskomuksiaan ja käsityksiään eli kertomaan jotakin mentaalisten malliensa sisällöstä, on kyseessä implisiittinen tieto eikä suinkaan hiljainen tieto (Wilson 2002). Tämä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedonlajin väliin sijoittuva implisiittinen tieto on viestittävässä kielellisin keinoin muille, mutta hiljainen tieto ei ole.

Myös Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 66–69) ovat paikantaneet hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon väliin vielä kolmannen tietotyypin eli implisiittisen tiedon, jota voidaan jakaa kielellisesti. Tässä jaottelussa implisiittinen tieto on jaettavissa olevaa, mutta hiljainen tieto ei ole. Wilson (2002) sekä Li ja Gao (2003) ovat esittäneet, että Nonaka ja Takeuchi ovat tulkinneet väärin Polanyiin esittämää hiljaisen tiedon käsitettä. Heidän mukaansa myös Polanyi on nähnyt vain implisiittisen tiedon olevan jaettavissa yksilöltä toiselle. Useimmiten näitä kahta tiedonlajia käytetään kuitenkin toistensa synonyymeina.

Poikela (2001, 104–105) jakaa tiedon kolmeen eri tyyppiin, joita ovat teorian tieto, käytäntötieto ja kokemustieto. Teorian tieto on käsitteellistä ja symboliseen muotoon muokattua informaatiota, joka muuttuu ihmiselle merkitykselliseksi vasta prosessoinnin kautta. Käytäntötieto taas on konkreettista, jossa tieto on objektin muodossa. Tällainen tieto tulee ymmärretyksi havaintojen, käsitteiden ja kokeilujen kautta. Viimeinen tyyppi eli kokemustieto on subjektiivista tietoa, joka muodostuu ja muuntuu yksilössä itsessään. Oppiminen ja tutkiminen kietoutuvat toisiinsa tiedon hankinnan, jäsentämisen ja muokkaamisen prosesseissa, jolloin oppijassa itsessään tapahtuu ajattelu- ja toimintatapojen muuttumista.

Blackler (1995) on esittänyt muista eroavan tavan jakaa tieto viiteen erilaiseen tyyppiin, joita ovat käsitteellinen tieto (embrained knowledge), toiminnallistettu tieto (embodied knowledge), kulttuurinen tieto (encultured knowledge), upotettu tieto (embedded knowledge) ja kooditettu tieto (encoded knowledge). Käsitteellinen tieto perustuu käsitteellistämisen taitoihin ja kognitiivisiin kykyihin. Se on tietoa jostakin. Esimerkiksi pitkälle kehittynyt kyky luoda monimutkaisia sääntöjä ja ymmärtää syy-seuraussuhteita osoittaa kykyä käsitteellisen tiedon muodostamiseen. Myös Senge (2006) painottaa organisaation oppimisessa samankaltaisia tapoja, kuten yksilön näkemystä, malleja ja jaettuja näkemyksiä. Toiminnallistettu tieto on tietoa siitä kuinka toimia tai tehdä asioista. Se on toimintaan suuntautunutta. Tällainen tieto on sidoksissa yksilöiden fyysiseen läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Se hankitaan tekemällä ja se on usein kontekstisidonnaista. Kulttuurinen tieto

taas liittyy yhteistä ymmärrystä luovaan prosessiin. Jaettu ymmärrys on vahvasti sidoksissa kieleen ja siten sosiaalisesti konstruoitua. Siten se perustuu yhteiseen tulkintaan ja asioista sopimiseen. Esimerkiksi kun ihmiset oivaltavat asioita uudella tavalla tai luovat niistä uudenlaisia käsityksiä ja näkemyksiä, he myös kehittelevät niistä puheeseensa uusia metaforia. Toiset yhteisön jäsenet voivat omaksua näitä metaforia ja uusia tapoja ymmärtää asioita sekä kehitellä niitä edelleen. Upotettu tieto sijaitsee järjestelmällisissä rutiineissa. Tieto muodostuu monimutkaisista ihmisten välisistä, teknologiaan, rooleihin ja sosiaalisiin rakenteisiin liittyvistä tekijöistä. Kooditettu tieto on informaatiota, joka välitetään merkkeinä ja symboleina. Esimerkiksi perinteisten kirjojen ohella myös sähköinen informaatio ja sen siirto kuuluu tähän kategoriaan. (Blackler 1995.)

Blackler (1995) korostaa, että näitä viittä tiedon tyyppiä ei tule ymmärtää toisistaan erillisinä vaan ne täydentävät toisiaan. Tieto on tilannesidonnaista ja abstraktia, eksplisiittistä ja piiloista, yhteisöllistä ja yksilöllistä, fyysistä ja mentaalista, kehittyvää ja staattista sekä verbaalista ja koodattua.

2.4. Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Tarita Tuomolan ja Auli Airilan (2007) tutkimuksessa on selvitetty, mitä on hiljainen tieto hoito-, opetus- ja pelastusalalla eli mihin osa-alueisiin se oli yhdistetty sekä miten työntekijöiden osaamista ja kokemuksia voidaan siirtää työyhteisöissä. Yksilönäkökulmassa tarkastelun kohteena oli haastateltavien näkemys hiljaisesta tiedosta ja sen osatekijöistä. Erityisesti haluttiin selvittää, miten haastatellut tunnistivat ja nimesivät hiljaista tietoaan sekä kenellä hiljaista tietoa koettiin olevan. Työyhteisönäkökulmassa tarkasteltiin hiljaisen tiedon työyhteisöllistä ulottuvuutta sekä miten hiljainen tieto välittyy organisaatiossa ja millaisia edellytyksiä hiljaisen tiedon siirto vaatii. Tutkimuksen tavoitteena oli yhdistää hiljaisen tiedon käsite konkreettiseen tekemiseen ja osaamiseen.

Haastatellut kuvasivat hiljaista tietoa kirjoittamattomaksi, monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi, ammatillista osaamista laajemmaksi tiedoksi. Kaikilla aloilla hiljainen tieto nähtiin kiinnittyvän kokonaistilanteen ymmärrykseen ja hallintaan sekä havaitsemis- ja ennakointikykyyn. Hiljaista tietoa liittyi yhtäläisesti sekä työssä tarvittaviin sosiaalisiin taitoihin, tekniseen osaamiseen että työn sisällölliseen hallintaan. Teknistä hiljaista tietoa oli kokemuksen myötä karttunut tieto esimerkiksi erilaisten laitteiden, koneiden ja välineiden hallinnasta ja käytöstä. Hiljaisen tiedon nähtiin liittyvän

sekä tekniseen että sisällölliseen osaamiseen, mutta myös vuorovaikutusosaamista pidettiin tärkeänä ja se nähtiin olennaisena hiljaisen tiedon elementtinä. Haastatellut yhdistivät hiljaisen tiedon rutiineihin, totuttuihin ja jopa tiedostamattomiin tapoihin toimia työssä. Myös intuitio määriteltiin osaksi hiljaista tietoa. Intuitio oli vaistonvaraista, jota sisäisti ja oppi vain työtä tekemällä. (Tuomola & Airila 2007.)

Yksilön omaama hiljainen tieto liitettiin usein työntekijän työ- tai elämäkokemukseen. Hiljainen tieto syntyy omakohtaisen kokemuksen myötä, usein yrityksen ja erehdyksen kautta oppimalla. Hiljaisen tiedon todettiin olevan peräisin aiemmista työ- tai elämäkokemuksista sekä jossain määrin koulutuksesta. Koulutuksen kautta opitaan perusasiat, mutta niiden sisäistäminen ja rutiini tulevat vasta työn myötä. (Tuomola & Airila 2007.)

Yksilöllisen hiljaisen tiedon ohella haastatellut tunnistivat hiljaisessa tiedossa myös yhteisöllisen puolen. Yhteisöllinen hiljainen tieto rakentui organisaatiokulttuurin, historian ja talon tapojen pohjalta. Työyhteisön kirjoittamattomien sääntöjen, arvojen ja roolien omaksuminen nähtiin tällaisena yhteisöllisenä tietona, joka syntyy vain työpaikkatuntemuksen kautta. (Tuomola & Airila 2007.)

Sanna Virtainlahti (2006) on tutkinut hiljaisen tiedon käsitettä sekä siirtoa taloustieteiden lisensiaatin työssään ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua.” Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksestä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista erilaista hiljaista tietoa tapausyrityksessä on ja miten hiljainen tietämys ilmenee käytännön toiminnassa.

Tapausorganisaation hiljaisen tiedon alueiksi muodostuivat kokonaisuuden hallinta, teknologia, työtavat ja ihmissuhteet. Nämä alueet jakautuivat vielä useisiin osa-alueisiin. Hiljaisen tiedon luonteeseen liittyivät myös intuitiivisuus, sosiaalisuus, kehollisuus, kokemuksellisuus, kulttuurisuus sekä kontekstisidonnaisuus. (Virtainlahti 2006.)

Kokonaisuuden hallinnalla ymmärretään laajoja koko toimialaan liittyviä tilanteita sekä yrityksen toiminannan ja kokonaisprosessin ymmärtämistä. Kokonaisuuden hallitsemiseksi tarvitaan teoriataustaa, toisilta oppimista sekä omaa päättelykykyä, jotta asiat voidaan yhdistellä toisiinsa nähden järkeviksi ja loogisiksi kokonaisuuksiksi. Toisilta oppimisen yhtenä parhaimpana tapana nimettiin muun muassa mestari-oppipoika -suhde. Suurin osa yleisestä prosessituntemuksesta

kerääntyä käytännön kautta. Myös paikkatuntemus nähtiin yhtenä kokonaisuuden hallitsemisen alueena, jossa tarvittiin hiljaista tietoa. Teknologian korostuminen tutkimuksessa on loogista, sillä se on keskeisessä osassa tehtaan toiminnassa. Koneiden ja laitteiden käytön opettelussa erilaiset manuaalit ja dokumentit ovat mahdollisia, mutta oppimisvaiheessa on tärkeää myös olla mukana käytännön toiminnassa. Myös koneiden ja laitteiden toiminta on osattava, esimerkiksi sama kone voi toimia eri tavalla eri osastolla ja siksi sen toiminta on tunnettava laitekohtaisesti. (Virtainlahti 2006.)

Viimeinen hiljaisen tiedon alue eli työtavat jaetaan työtehtäviin ja toimintatapoihin. Työtehtävät sisältävät perustaidot eli ammatillisen perusosaamisen ja erityistaidot. Toimintatavat taas sisältävät työmenetelmät, niksit ja rutiinit. Osa ammatillisesta osaamisesta hankitaan koulutuksen avulla, mutta pääosin perusosaaminen omaan perustehtävään tulee kokemuksen kautta ajan myötä. Erityistaidot ovat enemmän yksilökohtaisia taitoja, joita muut eivät opi välttämättä lainkaan. Toimintatapoihin liittyvät työmenetelmät sekä rutiinit. Työmenetelmät korostavat yksilön päättelykykyä ja ”maalaisjärkeä”. Rutiinit ovat työssä opittuja asioita, jotka heijastavat omalta osaltaan organisaation, osaston ja työpisteiden toimia. Rutiinit voidaan osittain kuvata esimerkiksi dokumentteihin. Laajemmassa mittakaavassa ne kuitenkin opitaan sosiaalistumisen kautta työyhteisöltä. (Virtainlahti 2006.)

2.5. Hiljaista tietoa, tietämistä vai osaamista?

Tapaustutkimuksessaan ”Knowing in practise: Enacting a collective capability in distributed organizing” Orlikowski (2002) keskittyy yksilön toiminnan ja tietämisen rooliin organisaatiossa. Hänen mukaansa pitäisi nimenomaan puhua tietämisestä (knowing) eikä tiedosta (knowledge). Tietäminen kuvaa hyvin toimintaa ja tekemistä kun taas tieto kuvastaa paremmin asiaa, prosessia ja faktaa (Orlikowski 2002).

Orlikowskin käsityksen mukaan sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa tarvitaan silloin, kun on tiedettävä, kuinka toimia ja suorittaa tietty tehtävä. Sitä vastoin hänen mukaansa näitä kahta tiedon lajia ei kuitenkaan voi erottaa toisistaan. Tekeminen on tietämistä ja siksi tietämistä ei voi erottaa toiminnasta, koska se muodostuu toiminnan kautta. Tämän vuoksi myös hiljainen tieto säilyttää tekemisessä muotonsa ja täydentää eksplisiittistä tietoa, eikä sitä tarvitse missään vaiheessa

ulkoistaa. Jos keskitytään tiedon tutkimiseen, jää itse toiminta helposti huomaamatta. Orlikowskin (2002) mukaan myös organisaation ydinkyvykkyudet nousevat esille itse käytännön toiminnasta.

Orlikowskin (2002) mielestä tieto täytyy sitoa toimintaan ja sen takia puhua enemmän tietämisestä. Hiljainen tieto on tietämisen muoto (form of knowing) ja sitä ei voi erottaa toiminnasta, koska se tavallaan muotoutuu tällaisessa toiminnassa. (Orlikowski 2002.) Tietäminen on jatkuva sosiaalinen toiminta, joka muotoutuu jokapäiväisessä toiminnassa. Se toteutuu tilanteessa, joten sen olemassa olo on näennäistä ja arvo väliaikaista (Orlikowski 2002). Kyse on käytännön teoissa, toiminnassa ja yhteisöissä ilmenevästä tietämyksestä.

Tietäminen toimii kuvaavampana terminä tiedon sijaan kun halutaan korostaa toimintaa, joka siihen liittyy. Kun tietäminen tunnustetaan säädettynä ja tilapäisenä kykynä, ei sitä voida pitää tasapainoisena ja valmiiksi annettuna. Tämän takia myöskään opittua kompetenssia, oli se sitten yksilön tai organisaation, ei voida pitää jatkuvana vaan saavutettavana. Organisatorinen tieto on käytännössä toteutettua osaamista (enacted capability) (Orlikowski, 2002). Cook ja Brown (1999) näkevät, että tietoa ja tietämistä ei voi erottaa vaan ne ovat toisiaan täydentäviä ja mahdollistavia. Heidän mukaansa myös tieto ja tietäminen voivat yhdessä luoda uutta tietoa.

Tietämistä ei saisi sekoittaa hiljaiseen tietoon, vaikka niissä on päällisin puolin samankaltaisia piirteitä. Tietäminen vaatii aina aktiivista toimintaa, päinvastoin kuin hiljainen tieto. (Huotari & Lindström 2002.) Tietäminen on dynaamista, konkreettista ja suhteellista (Cook & Brown 1999). Myös Virtainlahti (2006) erotti hiljaisen tiedon ja tietämyksen toisistaan. Hän näki hiljaisen tiedon hitaasti muuttuvana, mutta dynaamisena. Tietämys taas määriteltiin nopeammin muuttuvaksi.

Osaaminen liitetään usein asiantuntijuuteen ja ammatilliseen ydinosaamiseen. Hovila ja Okkonen (2006, 56) määrittelevät osaamisen kokemuksen ja hiljaisen tiedon yhdistelmäksi. Osaaminen nähdään tiedosta seuraavana tasona, jolla tietoa kyetään soveltamaan jonkin tehtävän suorittamisessa tai ongelman ratkaisemisessa (Stähle ja Grönroos 1999, 48–49). Osaamisen ja tiedon voidaan nähdä olevan tiiviisti yhteen kietoutuneita. Molemmat ovat osa ylemmän tason tietämystä ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Cook ja Brown (1999) ovat esittäneet, että kaikki se mitä sanomme tietävämme, ei ole vain osa tietoamme, vaan se voi olla myös osaamista.

2.6. Sosiaalinen media ja yhteisöllisyys

Nykyisin organisaatiot edellyttävät yhteisöllisyyttä, jonka pitää toteutua ilman, että ihmiset ovat fyysisesti lähekkään ja vuorovaikutuksessa keskenään. Sosiaalisen median sovellukset ja palvelut sisältävät tapoja, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden, yhteisen tiedon käytön, luomisen ja ylläpitämisen monen toimesta sijaintipaikasta riippumatta. Tieto sijaitsee yhdessä paikassa, jossa jokainen voi helposti lukea, muokata ja lisätä sitä. (Ojala & Pöysti 2008, 18).

Sosiaalinen media viittaa internetissä tai suljetussa intranetissä toimivaan yhteisöllisesti tuotettuun tai jaettuun mediasisältöön. Sosiaalinen media on mediasisältöä, jonka sisällön tekemisestä ja muokkaamisesta vastaavat käyttäjät. (Erkkola 2008) Tieto nähdään usein hyvin dynaamisena, mutta dynaamisuus kuvaa hyvin myös sosiaalista mediaa. Erkkola (2008, 22) nimeää sosiaalisen median ominaispiirteiksi muun muassa käyttäjälähtöisyyden, vuorovaikutteisuuden, kaksisuuntaisuuden, avoimuuden, sosiaalisuuden, vapaaehtoisuuden, dynaamisuuden, nopeuden, reaaliaikaisuuden teknologiapohjaisuuden ja osallistumisen.

Sosiaalinen media on teknologiasidonnaista. Sosiaalisen median välineellisyydellä korostetaan sosiaalisen median luonnetta teknologiavälitteisenä vuorovaikutuksena. Ominaispiirteiltään sosiaalinen media on lisäksi internetiä hyödyntävää, jolloin sosiaalinen media on lähtökohtaisesti välineellistä ja tietokonevälitteistä. Sosiaalinen media on siis ominaispiirteiltään teknologiaan pohjautuvaa tai sitä hyödyntävää. (Erkkola 2008.) Sosiaalinen media ei kuitenkaan ole teknologiaa itsessään vaan se hyödyntää Web 2.0 -teknologioita (Lietsala & Sirkkunen 2008, 18).

Sosiaalisen median Web 2.0 - palveluja ovat yleisemmin esimerkiksi wikit, keskustelupalstat, podcastit ja blogit. Muita ovat esimerkiksi RSS-syötteet, mashupit, sosiaaliset yhteisöt, virtuaalitodellisuudet ja sosiaaliset kirjanmerkit (Ojala & Pöysti 2008, 28). Sosiaalisessa mediassa jokainen voi olla sisällöntuottaja. Useimmiten käyttäjät kuitenkin kokevat olevansa enemmän osallistujia kuin sisällön tuottajia. (Lietsala & Sirkkunen 2008.) Sosiaalinen media luo aina yhteisön, joka voi olla tilapäinen tai pysyvä sekä virallinen tai epävirallinen. Organisaation yhteisessä virtuaalisessa työtilassa työskentelevät ihmiset muodostavat yhteisön, jonka jäsenet voivat edustaa koko yritystä tai osia siitä. Lisäksi yhteisöön voi kuulua tarvittaessa organisaation ulkopuolisia ihmisiä. (Ojala & Pöysti 2008, 19.)

Kollektiivisella älyllä sosiaalisen median ominaispiirteiden kohdalla tarkoitetaan niin sanottua joukkoälyä (wisdom of the crowds), jonka määritelmän mukaan joukon tietämys ja ratkaisuehdotus on yleensä parempi kuin yhdenkään yksittäisen asiantuntijan (Erkkola 2008, 32). Kun yksilöt tuovat yhteen omat tietonsa ja näkemyksensä, syntyy kollektiivista älykkyyttä. Yhteisölle ulkoistaminen (crowdsourcing) taas tarkoittaa tapaa toimia, jossa työ tai tehtävä ulkoistetaan avoimesti verkkoon kenen tahansa hoidettavaksi. Tällaista tapaa toimia voitaisiin soveltaa myös melkein kaikkiin organisaatioiden toimintoihin (Erkkola 2008, 32.). Yhteisöllisyys ja osallistuva internet on yhdistelmä alati kehittyvän tekniikan jatkuvasti muuttuvia mahdollisuuksia, tekniikan hyödyntämisestä seuraavia muutoksia ihmisten sosiaalisessa käyttäytymisessä ja näiden sosiaalisten ja teknisten muutosten yhteisvaikutuksesta muodostuvia uusia tarpeita (Salmenkivi & Nyman 2008, 37, 39).

2.6.1. Wiki

Wiki on verkkosivusto, jonka sisältöä käyttäjät voivat itse muokata. Wikit voivat olla kaikille avoimia alustoja tai tietyille ryhmälle suunnattuja työtiloja (Lietsala & Sirkkunen 2008). Käyttäjät voivat luoda ja muokata järjestelmän verkkosivuja hajautetusti. Sivujen sisällön luomisen ja muuttamisen nopeus sekä välikäsien puuttuminen ovatkin wikitekniikan tärkeimmät ominaisuudet. Wiki-sivusto on aina julkaistu ja saatavilla päivityksistä huolimatta (Franssila 2008).

Ensimmäisen kerran wikin käsitteen esitteli Ward Cunningham vuonna 1995, jonka tavoitteena oli wikiä suunnitellessaan luoda kaikkien muokattavana oleva sivusto (Tapscott & Williams 2007, 72). Wiki-nimi tarkoittaa havaijin kielellä nopeaa. Wikin oleellimmat tekniset piirteet ovat sen yksinkertainen suunnittelu, linkitys, versionhallinta ja muokkausten tekijöiden seuranta. Muita oleellisia piirteitä ovat esimerkiksi se, että kuka tahansa voi muokata mitä tahansa ja yhteisöt ovat vastuussa sivuston sisällöstä ja ulkonäöstä. (Andersen 2005.) Wiki ei vaadi käyttäjältään juuri lainkaan teknisiä taitoja. Sivun muokkaaminen on hyvin yksinkertaista. (Lietsala & Sirkkunen 2008, 35).

Usein epäselvyyttä aiheuttavat käsitteet wiki ja wiki-ohjelmisto. Ero voidaan selittää yksinkertaisesti sanottuna siten, että wiki on sivusto tai sivustoja, joita wiki-ohjelmistoilla voidaan toteuttaa. (Henriksson & Mikkonen 2008.)

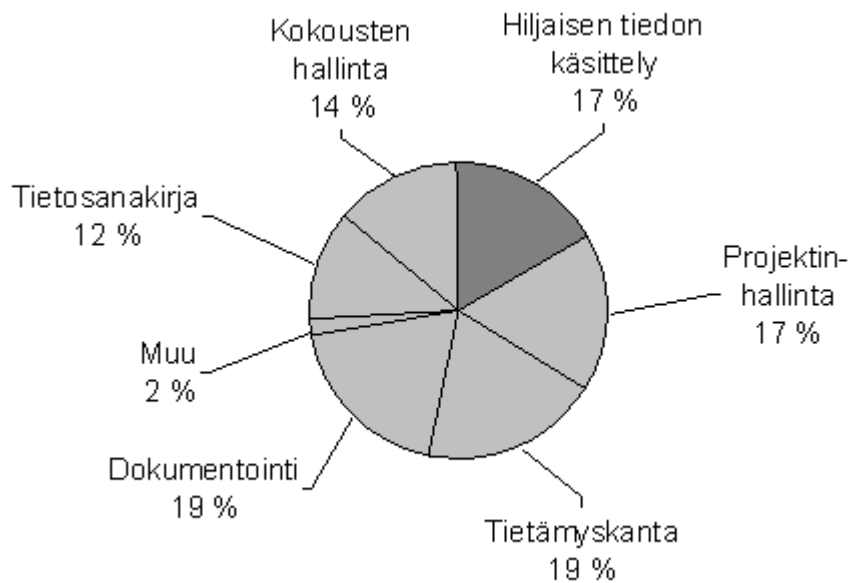
Wikien hyötynä on se, että yhdessä työstedään samaa tiedostoa, jolloin liikkeellä ei ole montaa eri tiedostoa. Wikin avoimuutta voi rajoittaa tarvittaessa. Tällöin siellä voidaan käsitellä myös asioita, joita ei ole tarkoitettu kaikkien silmille. Näin wikin rakennetta voidaan myös selkeyttää, kun jokaisella on näkyvissä ainoastaan tarvittavat osat sivustosta. Wiki-sivut muodostuvat yleensä tekstistä, mutta mukaan voi myös liittää kuvia, videota tai ääntä (Lietsala & Sirkkunen 2008, 34).

Wiki mahdollistaa hyvin ketterän toimintatavan. Sisällön luominen ja muokkaus on helppoa ja nopeaa. Wikeissä työskentely tapahtuu vuorovaikutuksessa. Lietsala ja Sirkkunen (2008, 34) painottavat, että wiki toimii erityisen hyvin tehtävissä, joissa hyödytään mahdollisuudesta muokata dokumenttia yhdessä. Wikit sopivat hyvin yhdessä tekemiseen, esimerkiksi projektisuunnitelman laatimiseen. Usein wikeissä on ominaisuuksina esimerkiksi versionhallinta, joka mahdollistaa aiempien versioiden tarkastelun ja palauttamisen tarvittaessa. Versionhallinnan hyötynä on myös se, että sen avulla on helppo seurata sisällön kehittymistä ja muokkausta (Lietsala & Sirkkunen 2008, 35).

2.6.1.1. Wikit organisaatioissa

Monet tutkijat ovat esittäneet, että wikit ovat osana uudenlaisen organisaation ja viestintätavan syntymisessä. Tapscott ja Williams (2007, 240) ovat esittäneet, että yritykset ovat siirtymässä hierarkkisesta mallista itseorganisoituihin ja yhteistoiminnallisiin ”inhimillisen pääoman verkostoihin”, jotka tuovat tietoa organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Wikien on esitetty ajan myötä mullistavan yritysten tiedonhallintaa kohti avoimempaa ja tasavertaisempaa suuntaa. Wikien ei ole tarkoitus pelkästään tuoda tehokkaampaa teknologiaa tiedonhallintaan, vaan myös luoda uudenlaista työskentelyä organisaation sisällä. (Henriksson & Mikkonen 2008.)

Wikiä voi hyödyntää monin eri tehtäviin. Sillä voi esimerkiksi keskustella, kerätä palautetta, luodaan ja muotoilla dokumentteja, kerätä ja testata ideoita, jakaa tietoa kollegoille sekä sidosryhmille. Wikejä hyödynnetään hyvin laajasti myös organisaation intranetina (Lietsala & Sirkkunen 2008, 35). Ojala & Pöysti (2008) ovat perehtyneet wikien käyttöön erityisesti yritysmaailmassa. Tutkimuksen suurimpina käyttötapoina ilmenivät dokumentointi, tietämiskanta, projektin hallinta sekä hiljaisen tiedon käsittely (ks. Kuvio 1). Wikin katsottiin korvaavan perinteisistä työvälineistä sähköpostia ja intranetiä. Toisaalta wiki voi helpottaa kokousmateriaalien tuottamista ja jakamista, projektiraportointia, asiakkuudenhallintaa, ideoiden tuottamista sekä ohjeiden ja tuen tuottamista.



Kuvio 1 Wikien käyttö organisaatioissa (Ojala & Pöysti 2008, 30 mukailtuna)

Myös Henriksson ja Mikkonen (2008, 18, 24) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet wikien käyttöä organisaatioissa. Yleisimmäksi tavaksi nimettiin wikin hyödyntäminen tietämuskantana (knowledge base), johon sisällytettiin hiljaisen tiedon kokoaminen, tallentaminen ja arviointi. Muita yleisiä käyttötapoja olivat tiedottaminen, uusien ideoiden esille tuominen ja jakaminen sekä wikin käyttö työkaluna dokumentoinnissa ja projektinhallinnassa. Tutkimuksessa kartoitettiin myös yleisimpiä syitä käyttöönotolle. Näitä olivat muun muassa halu edistää tietojen läpinäkyvyyttä ja jakamista, toiminnan tehostaminen, tietojen ajantasaisuus, wikin mahdollistamat uudet toimintatavat ja käyttöönoton helppous. Pitkälti samat syyt tunnistettiin tekijöiksi wikien jatkuvassa käytössä.

Henriksson ja Mikkonen (2008, 34) tarkastelivat tutkimuksessaan myös wikien käytössä saatavia hyötyjä. Tärkeimmäksi hyödyksi organisaatiokäytössä tunnistettiin se, että wiki oli auttanut tietojen läpinäkyvyyttä organisaatioissa. Muita oli esimerkiksi paremmat toimintatavat, tietojen parempi ajantasaisuus, toiminnan tehostuminen, parempi työyhteisön yhteenkuuluvuus sekä parempi tietojen luotettavuus. Suurimmiksi haasteiksi käytössä tunnistettiin käyttäjien kokeman hyödyn tunnistaminen, aikapula käytössä, käyttäjien motivointi sekä se, että käyttäjät eivät täyriittävästi tietoa wikiin.

Monissa organisaatioissa on otettu wiki käyttöön tiedon varastointia, muokkaamista ja tietoon pääsyn tarjoamista varten. Yhteistyöhön perustuva wiki muuttaa työskentelyn yhä

osallistuvammaksi. Hasanin ja Pfaffin (2008) tutkimuksen mukaan on havaittavissa merkkejä siitä, että wikit tulevat muuttamaan organisaatiokulttuuria. Organisaatioissa tutkitaan wikien mahdollisuuksia esimerkiksi intranettiin yhdistettynä. (Hasan & Pfaff 2008.)

Organisaatiokulttuurin täytyy olla riittävän avoin ja tukea sosiaalisen median käyttöä, jotta wikien käyttöönotto ja käyttö onnistuisivat. Tällaisen niin sanotun wikikulttuurin täytyy olla avoin, yksilöä arvostava, kannustaa ideointiin ja kokeiluun ja sisältää paljon vuorovaikutusta. Lisäksi organisaation kulttuurin täytyy hyväksyä epätäydellisyys ja keskeneräisyys. Kaikki eivät ole hyviä kirjoittamaan tai kirjoittavat kiireessä, mistä syystä wikissä käytetty kieli saattaa olla virheellistä, se saattaa esimerkiksi sisältää kirjoitusvirheitä. Lisäksi esimiestyön täytyy olla enemmän valmentavaa kuin valvovaa, koska sosiaalisessa mediassa työskennellessä esimiesten valvontamahdollisuudet ovat vähäiset.

2.6.1.2. Wikin käyttöä motivoivat tekijät

Monissa organisaatioissa erityisesti motivointi wikien käyttöön on koettu tärkeäksi. Tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi on todettu esimerkiksi käyttäjien opastaminen, muita kannustavan ydinkäyttäjryhmän käyttö, wikien hyötyjen sisäinen markkinointi sekä käyttäjien tiedottaminen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että wikin käyttöönotto ja käyttäminen eivät vaadi enää yhtä paljon motivointia kuin aiemmin. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi kasvanut yleinen tietämys wikien hyödyistä ja käyttötavoista. (Henriksson & Mikkonen 2008, 30–31.)

Kilpailu toimii monella tavoin motivaattorina. Jos tiedon tuottaminen ja jakaminen esimerkiksi sidotaan kilpailuun, lisää se monen innostusta. Lisäksi hyvien tulosten julkittaminen innostaa monia, koska tällöin saadaan työkavereiden arvostusta. Monille juuri kuulluksi ja huomioituksi tuleminen riittää motivoinniksi. Ihmiset haluavat tekemisilleen merkityksiä ja arvostusta. Motivoituminen perustuu haluun ja mahdollisuuteen näyttää osaamistaan itse arvostamilleen kollegoille sekä kilpailla muiden kanssa. Vuorovaikutus koetaan itselle hyödylliseksi ja se synnyttää keskinäistä riippuvuutta. (Ojala & Pöysti 2008, 125.)

3. Tutkimuksen teoreettinen tausta

3.1. Hiljaisen tiedon jakaminen

Tuomolan ja Airilan (2007) mukaan hiljaisen tiedon koetaan usein siirtyvän osana työyhteisön normaalia toimintaa. Hiljaista tietoa siirtyi osin huomaamattakin, toisten työtä seuraamalla, havainnoimalla ja keskustelemalla. Tehokkaimpana tapana tiedon välittymiseen koetaan kasvotusten keskustelu, mutta myös työssä oppimista, käytännön tilanteissa olemista sekä esimerkistä oppimista pidetään tärkeinä tapoina hiljaisen tiedon siirrossa.

Asiantuntijan voi usein olla vaikea selittää mihin ammattitaito perustuu, mutta mitä enemmän hän puhuu ja pyrkii tiedostamaan onnistumisensa syitä, sitä enemmän hän pystyy muuttamaan hiljaista tietoaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Vaikka työntekijä ei osaa artikuloida osaamistaan, käy se ilmi hänen toiminnastaan. Jos halutaan päästä osalliseksi toisen ihmisen kokemustiedosta, on tehtävä yhteistyötä ja keskusteltava hänen kanssaan. Hiljaista tietoa voidaan siis siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä. (Stähle & Grönroos 1999, 90–91.)

Choon (2002) mukaan paras tapa välittää hiljaista tietoa on yhdessä tekeminen ja oppiminen. Organisaatioissa nimenomaan ryhmätyön idea korostuu tässä mielessä, sillä organisaatioissa on tärkeää pystyä hyödyntämään hiljaista tietoa. Tällöin merkittäväksi nousee tiedon ja osaamisen jakaminen sekä uuden tiedon luominen. Hiljaista tietoa on syntynyt kokemuksen ja tekemisen kautta, ja siksi jopa henkilön itsensä saattaa olla sitä vaikea tiedostaa. Tämän takia myös organisaatioissa on usein vaikea määritellä jokaisen henkilökohtaista tietoa. Siksi usein organisaatioissa keskitytäänkin keinoihin, joilla hiljaista tietoa voidaan jakaa esimerkiksi työskentelemällä ryhmissä ja korostamalla vuorovaikutusta asiantuntijoiden kanssa erilaisissa tehtävissä, mikä mahdollistaa yksilöiden omien taitotietojen jakamisen myös muille.

Vaikka hiljaista tietoa on hankala ilmaista sanallisesti, on tapoja, joilla sitä voidaan jakaa ja siirtää. Se voidaan oppia seuraamalla ja matkimalla. Tämän takia hiljainen tieto usein siirtyy yksilöltä toiselle esimerkiksi opettaja-oppipoika suhteessa, jossa vaikkapa kädentaidot opetetaan seuraavalle sukupolvelle. Hiljaisen tiedon luonne tulee ilmi myös siinä, että juuri opettaja-oppilas suhteessa opettajan olisi vaikea opettaa taitojaan nimeämällä ne ja muotoilemalla ne selviksi säännöiksi ja ohjeiksi. Usein juuri kädentaidot voi siirtää eteenpäin ainoastaan näyttämällä konkreettisesti mitä

tehdä ja miten. Monesti osa näistä taidoista saattaa siirtyä eteenpäin myös huomaamatta.(Choo 2002.)

Tuomolan ja Airilan (2007) tutkimus osoitti hiljaisen tiedon siirtyvän erityisesti epävirallisissa ja vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Hiljaisen tiedon siirron keinojen arkisuutta ja käytännönläheisyyttä kuvaa se, että työyhteisössä kyseleminen koettiin tärkeäksi. Kysyminen ja tiedonvaihto nähtiin välttämättöminä tapoina saada tietoa. Myös mentorointi, tutorointi sekä mestari–kisälli-malli tunnistettiin eri-ikäisten välistä vuorovaikutusta lisääviksi menetelmiksi. (emt.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiä. Keskeisiksi edellytyksiksi nähtiin tiedon siirtoon tarvittava aika ja tila. Ilman yhteistä aikaa, keskustelua ja vuorovaikutusta ei hiljainen tieto voi siirtyä. Organisaatiossa tarvitaan aikaa luovaan kehittämiseen, toisten työn seuraamiseen ja kokemusten vaihtoon. Lisäksi aikaa tarvitaan myös palautteen sekä vertaistuen antamiseen ja saamiseen. Yksilöiden välillä tulisi olla avoin dialogi ja keskustelu, joissa on lupa tuoda julki myös erilaisia näkemyksiä. Tässä on tärkeää myös hyvät työntekijöiden väliset suhteet, joissa vuorovaikutus on luontaista. Yksilöllä täytyy olla halu ottaa asioista selvää, vastaanottaa ja jakaa tietoa sekä kasvattaa osaamistaan ja kehittyä työssä. Työyhteisössä tärkeää olisi tehdä hiljaisen tiedon siirto järjestelmälliseksi sekä luoda tarvittavat puitteet ja rakenteet. (emt.)

3.2. Hiljaisen tiedon jakamisen mallit

Hasan ja Pfaff (2008) ovat nimenneet tietojohdamisen kehityksessä kolme sukupolvea. Ensimmäinen sukupolvi syntyi kasvavan IT-kehityksen myötä ja se keskittyi tiedon tarjoamiseen päätöksenteon tueksi. Toinen sukupolvi lähti liikkeelle Nonakan ja Takeuchin SECI-mallista ja se keskittyi hiljaisen tiedon jakamiseen tietospiraalin avulla. Nouseva kolmas sukupolvi tulee käyttämään monimutkaista mukautuvaa järjestelmäteoriaa luomaan mallia yhteisöllisestä tietämyksen tuotannosta, hajauttamisesta ja käytöstä, joka tarjoaa käytännöllisen ja käsitteellisen vaihtoehdon tieteelliselle johtamiselle.

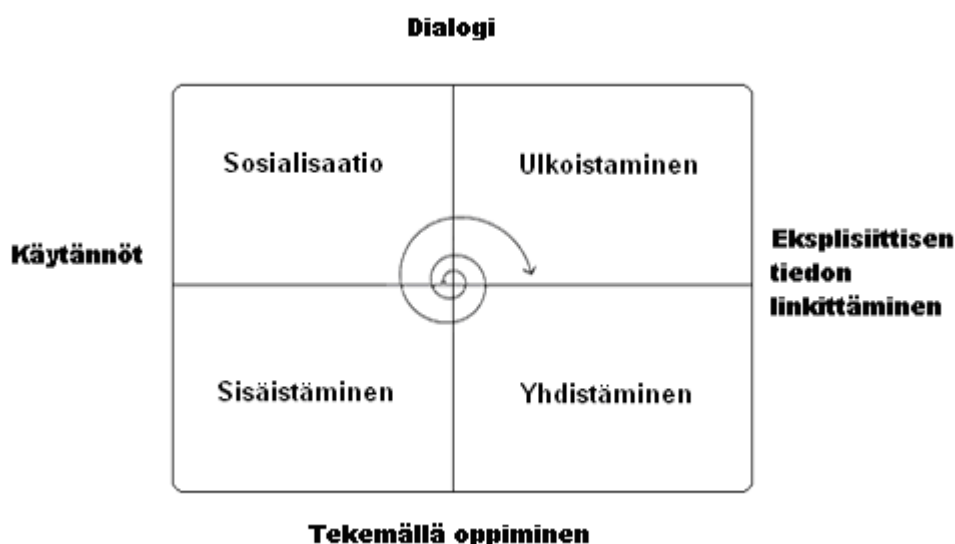
Nonakan ja Takeuchin vuonna 1995 esittelemä SECI-malli eli tiedon luomisen prosessimalli on yksi tunnetuimmista, ellei tunnetuin, tiedon luomista käsittelevä malli. Mallin mukaan tietoa luodaan ja sitä laajennetaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Vastaavan teorian ovat esittäneet Huysman ja de Wit (2002), joiden malli esittää

tiedonjakamisen kolme prosessia (knowledge-sharing processes). Prosesseina ovat sisäistäminen, ulkoistaminen ja objektifikaatio.

3.2.1. SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät, että organisaation on mahdollista luoda tietoa, kun työntekijöiden yksilöllistä hiljaista tietoa jaetaan kaikkien käyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hiljainen tieto voidaan muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi. Vaikka tieto on joko hiljaista tai eksplisiittistä, ovat nämä kaksi tietotyyppiä jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Hiljainen tieto on sosiaalista yksilöihin sitoutunutta tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Se lisääntyy kokemuksen ja vuorovaikutuksen johdosta ja ohjaa yksilön jokapäiväistä toimintaa. Eksplisiittinen tieto taas on helppo pukea sanoiksi, jakaa ja dokumentoida.

Tiedon jakaminen organisaatioissa tapahtuu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Tämä toteutuu neljän erilaisen prosessin kautta, joita ovat socialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Nämä neljä prosessia kommunikoivat keskenään ja luovat siten tiedonluonnin spiraalin eli SECI-mallin (kuvio 2). Kaikki neljä prosessia ovat tärkeitä sillä socialisaatio luo edellytykset ulkoistamiselle, yhdistely edellyttää ulkoistamista ja asiat sisäistetään paremmin hyvän yhdistelyn ansiosta (Sydänmaanlakka 2000, s 183).



Kuvio 2. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62 mukailtuna.)

Sosialisaatio on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja tällä tavoin luodaan hiljaista tietoa, esimerkiksi jaettujen mentaalimallien ja teknisten taitojen kautta. Kyse on siis yksilön hiljaisen tiedon muuntumisesta toisen hiljaiseksi tiedoksi ja tekemällä oppimisesta. Tyypillinen tapa toteuttaa sosialisaatiota on esimerkiksi mestari-oppipoika suhde, jossa oppiminen tapahtuu seuraamisen, imitoinnin ja käytännön kautta. Työssä oppiminen tapahtuu samalla tavoin. Organisaatiossa sosialisaatiota voidaan hyödyntää parhaiten parityöskentelyllä ja yhdessä tekemisen kautta. Hiljaista tietoa jaetaan yhteisten kokemusten kautta kirjallisten tai suullisten ohjeiden sijaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Virkistystoiminta ja kaikenlaiset muut yhteisölliset tilaisuudet antavat hyvin mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa työntekijöiden välillä. Organisaatiokulttuuri ja varsinkin työntekijöiden asenteet tulevat näissä hyvin ilmi. Usein esimerkiksi kahvihuonekeskustelut saattavat olla hyvinkin toimivia hiljaisen tiedon siirrossa. Työntekijät myös jakavat tietämystään sekä tietoisesti että tiedostamattaan helpommin silloin kun tuntevat toisensa.

Ulkoistamisen prosessissa yksilön hiljainen tieto muunnetaan muille jaettavaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Tämä tehdään metaforien, konseptien, hypoteesien tai mallien avulla. Neljästä ulottuvuudesta tämä on tärkein, sillä se toimii tärkeässä osassa tiedon luomisessa. Hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi on kuitenkin hyvin vaikeaa ja tietoa ulkoistettaessa ilmaukset jäävät usein puutteellisiksi tai epäjohdonmukaisiksi. Tämä osa mallista korostaa nimenomaan Nonakan ja Takeuchin ajatusta siitä, että hiljaisen tiedon esille tuominen on hankalaa, mutta ei mahdotonta. Tällä tavoin heidän näkemyksensä eroaa Polanyin (1966) hiljaisen tiedon määritelmästä (emt., 64–66.)

Ulkoistaminen ilmenee työhjeiden laadinnassa. Ohjeet olisi myös hyvä kuvittaa. Työhjeiden avulla voidaan jakaa tietoa työntekijöille yrityksen sisäisestä toiminnasta. Vielä parempi vaihtoehto olisi tehdä perehdytysvideo, jonka avulla hiljaista tietoa olisi helpompi jakaa. Videon välityksellä tapahtuvaa tiedon siirtymistä voidaan pitää toisen käden sosialisaationa. Ulkoistamisessa kannattaa hyödyntää intranetiä eri tavoin.

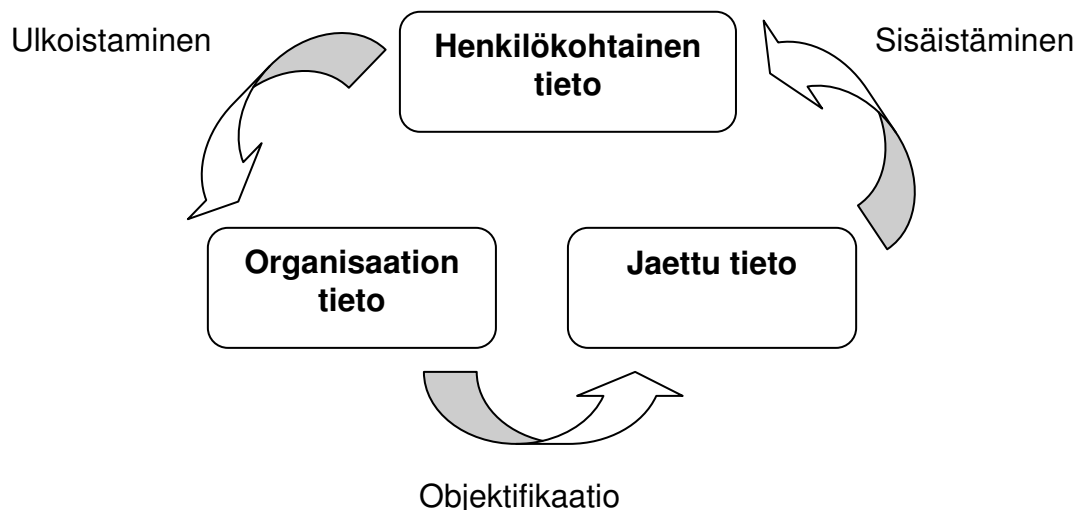
Yhdistämisen prosessissa on kyse eri lähteistä saatujen eksplisiittisten tietojen yhdistämisestä uudeksi tietokokonaisuudeksi. Yhdisteltävä eksplisiittinen tieto vaihtuu luonnollisesti yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, joten kommunikoinnin rooli on tärkeä. Tietoa voidaan vaihtaa

esimerkiksi dokumenttien tai kokousten välityksellä. Yhdistämisen tavoitteena on uuden tiedon luominen vanhan tiedon avulla. (emt., 67.)

Sisäistämisen prosessi koskee sitä, kuinka saatavilla oleva eksplisiittinen tieto muuttuu yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Tämä prosessi liittyy läheisesti tekemällä oppimiseen. Jotta eksplisiittinen tieto olisi helpommin sisäistettävissä hiljaiseksi tiedoksi, tulisi sen olla dokumentoituna esimerkiksi manuaalin muodossa. Dokumentointi ja visualisointi auttavat sisäistämään kokemuksia ja rikastuttamaan yksilön hiljaista tietoa. Sisäistäminen on tärkeä vaihe siksi, että siinä kolmen edellisen vaiheen kautta luotu uusi tieto sisäistetään lopullisesti yksilön hiljaiseksi tiedoksi. (emt., 69.) Tiedon luonnin sykli toimii nimenomaan jatkuvan prosessin tavoin eli sykli voi jatkua näiden neljän vaiheen välillä kauemmin kuin alusta loppuun.

3.2.2. Tiedon jakamisen kolme prosessia

Huysman ja de Wit (2002) kuvaavat organisationaalisen oppimisen kolmivaiheisena syklinä (ks. Kuvio 3). Malli esittää tiedonjakamisen kolme prosessia (knowledge-sharing processes). Prosesseina ovat sisäistäminen, ulkoistaminen ja objektifikaatio. Nämä prosessit toimivat yksilön tiedon, organisaation tiedon ja jaetun tiedon välillä. (Huysman & de Wit 2002, 34.)



Kuvio 3. Prosessimalli (Huysman & de Wit 2002, 34 mukailtuna.)

Sisäistämisen (internalization) prosessissa yksilöt oppivat organisaatiolta. Tiedonhankinta tapahtuu tietojärjestelmien, koulutusten ja ohjeiden avulla, mutta sisältää myös sellaisen organisaation tiedon siirtämistä, jota ei ole kirjattu mihinkään ylös. Tällaista tietoa on kutsuttu myös yhteisölliseksi tiedoksi (collective knowledge). Sen siirtäminen onnistuu hyvin esimerkiksi yhdessä tekemisen kautta. (emt., 35.)

Ulkoistamisessa (externalization) henkilön tiedosta tulee jaettua tietoa. Tämä tarkoittaa tiedon jakamista tai vaihdantaa henkilöiden välillä. Ulkoistaminen voi tapahtua virallisten kanavien kuten kokousten ja projektiryhmien välillä tai epävirallisten keskustelun välillä. Ulkoistamisen prosessi voi tapahtua myös tekniikan avulla. Tiedon ulkoistamiselle voi olla kaksi syytä. Tiedon jakamisen taustalla voi olla jo olemassa olevan tiedon uudelleen käyttö tai tiedon kehittäminen. (emt., 36.)

Objektifikaation (objectification) prosessissa yhteisestä tiedosta muodostuu organisaation tiedoksi. Tieto muuttuu organisaation tiedoksi vain jos organisaation jäsenet hyväksyvät sen. Tällöin yhteistä tietoa käytetään hyväksi organisaation tasolla. (emt., 37.) Malli korostaa oppimisen merkitystä tiedonjakamisen tavoitteellisena tilana.

3.3. Median ilmaisuvoimaisuuden teoria

Median ilmaisuvoimaisuus teoria (Media richness theory), joka tunnetaan myös nimellä information richness –teoria, on 1980-luvulla Daftin ja Lengelin (1988) kehittämä sisällön ja välittäjän valinnan suhdetta käsittelevä teoria. Viestintävälineet sijoittuvat jatkumolle, jonka ääripäinä ovat rikas (rich) ja köyhä (lean) viestin. Viestimen sijoittuminen jatkumolle määritellään neljällä kriteerillä: 1) kyky mahdollistaa välittömän palautteen antaminen, 2) kyky välittää tietoa rinnakkaisten vihjeiden avulla, 3) sanattoman viestinnän kapasiteetti ja 4) mahdollisuus räätälöidä viestit yksilöllisesti. (Daft & Lengel 1988, 226.)

Ilmaisuvoimaisimpia kanavia ovat siis ne, joiden avulla pystytään parhaiten välittämään monimuotoista tietoa. Vähiten ilmaisuvoimaisia kanavia ovat ne, joiden avulla pystytään välittämään vain helppotajuista ja rutiininomaista tietoa. Kasvokkainen keskustelu on paras esimerkki ilmaisuvoimaisesta välineestä. Se antaa mahdollisuuden välittömään palautteeseen, siinä voidaan käyttää monia rinnakkaisia vihjeitä, kuten sanoja ja eleitä, siinä on hyvät mahdollisuudet sanattomaan viestintään ja viestit voi muotoilla yksilöllisesti. Daftin ja Lengelin mukaan kuhunkin tilanteeseen pitäisi valita sopiva väline sen perusteella, millainen jaettava asia on. Esimerkiksi

paljon kysymyksiä herättävä ja keskustelua vaativa asia vaatii rikkaan eli ilmaisuvoimaisen välineen. (Daft, Lengel & Trevino 1987; Daft & Lengel 1984, tässä Cheney et al. 2004, 353–354.)

Teoriaa on kritisoitu tiedonvälityksen sosiaalisten näkökulmien huomiotta jättämisestä. Erityisesti on kritisoitu sen rationalistisia oletuksia viestinnän luonteesta. Media richness –teoriassa ei ole huomioitu uusia tietojohdamisen sovelluksia tai sosiaalisen median sovelluksia, koska se on kehitetty 20 vuotta sitten. Teorian perusideaa voi kuitenkin soveltaa myös uusiin sovelluksiin.

Daftin ja Lengelin teoria lähestyy välitettävää tietosisältöä jonakin, joka viittaa informaatioon. Ilmaisuvoimaisilla välineillä, kuten esimerkiksi kasvokkaisella keskustelulla voi kuitenkin välittää myös tietoa. Wikit ja muut sosiaaliset mediat voitaisiin luokitella edellä esitetyllä jatkumolla hyvinkin ilmaisuvoimaisiksi välineiksi. Ne sisältävät mahdollisuuden välittömään palautteeseen, siinä voidaan käyttää monia rinnakkaisia viiheitä ja viestit voi muotoilla yksilöllisesti.

3.4. Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustuva hiljaisen tiedon jakaminen

Laven ja Wengerin (1991) esittämässä teoriassa oppimisen kontekstisidonnaisesta luonteesta yksilön oppimista ei nähdä mielensisäisenä toimintana, vaan oppiminen tapahtuu toiminnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa oppiminen ei siis tapahdu muodollisesti välitettävää tietoa sisäistämällä eli esimerkiksi järjestetyn muodollisen kurssin kautta, vaan vasta asiaan liittyvän toimintaan osallistuminen tekee oppimisen mahdolliseksi. Oppimisteoria perustuu mestari-oppipoika-menetelmän tutkimiseen ja se voidaan näin ollen yhdistää myös mentoroinnin ajatukseen. Lave ja Wenger (emt.) korostavat oppimisen tilannekohtaisuutta (situated learning) ja liittävät oppimisen aina vahvasti ympäristöön. Oppiminen on prosessi, joka perustuu henkilöiden, toimintojen ja ympäristön yhteyksistä muodostuvaan käytäntöyhteisöön (community of practise). Oppiminen ei siis tapahdu välitettävää tietoa sisäistämällä vaan asiaan liittyvään toimintaan osallistumalla. (emt., 29–37.)

Oppimisteoriassa huomiota kiinnitetään siihen, millainen roolijako työyhteisössä on esimerkiksi noviisien, kisällien ja mestareiden välillä, kuinka vastuullisia tehtäviä noviiseille annetaan sekä miten noviisit pääsevät yhteisön täysivaltaisiksi jäseniksi. Tätä jäsenetään niin kutsutulla oikeutetulla osallistumisella (legitimate peripheral participation). Tämä tarkoittaa oppimisen helpottavan sitä, että oppijasta tulee yhteisön jäsen. Käytännössä menestyminen riippuu siitä, onko

työntekijällä pääsy ja kyky omaksua kyseisen yhteisön kokeneempien työntekijöiden kulttuurinen ja käytännöllinen tieto. (emt., 29–30.)

Stefan Oino (2006) on tutkinut hiljaisen tiedon jakamista pro gradu –työssään ”Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa”. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa toimituksen hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä sekä tarkastella tekijöitä, jotka tapaustutkimuksen organisaatiossa edistävät tai vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista.

Tutkimuksessa selvitettiin millaisia käytäntöjä Aamulehden toimituksessa on käytössä hiljaisen tiedon jakamiseksi, millaiset tekijät edistävät ja millaiset vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista toimituksessa sekä miten toimittajien hiljaisen tiedon jakamista voisi käytännössä edistää. Hiljainen tieto käsitellään tutkimuksessa työntekijöiden osaamisena, joka perustui työntekijöiden kokemukseen, rutiineihin ja niin sanottuun näppituntumaan. (Oino 2006, 2)

Tutkimus osoitti Aamulehden toimituksessa olevan käytössä monia erilaisia tapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi. Yhtenä tapana oli Aamulehden tyylikirjaa, joka toimi organisaation eräänlaisen opaskirjana parhaista käytännöistä. Tyylikirja liittyi nimenomaan ”talon tapoihin”. Kirjaan sisältyi työntekijöiden vaikeasti artikuloitavaa hiljaista tietoa. Toisena välineenä toimi Aamulehden asiantuntijapankki. Se on osa Aamulehden tietojärjestelmää ja sisältää yli tuhat haastateltavaksi tai taustalähteeksi sopivaa henkilöä. (emt., 47–48)

Mentorointi ja mestari-kisälli –suhteita pidettiin hyvänä tapana jakaa tietoa Aamulehdessä. Epävirallista mentorointia oli ollut toimituksessa jo pitkään. Vuonna 2006 käynnistyi myös virallinen mentorointiohjelma. Myös perehdyttäminen ja opastus olivat tapoja, joilla hiljaista tietoa yritettiin jakaa Aamulehden toimituksessa. Yhteistyö, ryhmätyöskentely ja palaverit olivat luontaisia tapoja jakaa hiljaista tietoa. Tietoa jaettiin myös työpisteissä, kahvitauoilla ja ruokatunneilla. Epävirallista keskustelua pidettiin erityisen tärkeänä. Tutkimus vahvisti käytettyjä teoreettisia malleja ja jäsennyksiä. Hiljaista tietoa jaettiin parhaiten vuorovaikutuksessa. (emt., 53–54)

Hiljaisen tiedon jakamista uskottiin voivan parantaa esimerkiksi mestari-kisälli –suhteiden laajempi hyödyntäminen, ryhmätyöskentelyn lisääminen sekä vanhemmilta kollegoilta kysymiseen rohkaiseminen. Aamulehden henkilöstöstrategiassa, ikästrategiassa ja osaamisen kehittämisessä huomioidaan osaamisen jakaminen. (emt., 76, 81–82)

3.4.1. Mentorointi

Mentorointi tarkoittaa arvostetun ja kokeneen asiantuntijan tietojen ja kokemusten siirtämistä nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle henkilölle. Läheisiä termejä mentoroinnille ovat esimerkiksi henkilöstökoulutus, perehdyttäminen, työnopetus ja työpaikkakoulutus. Mentorointi on informaaliin oppimiseen ja vuorovaikutukseen perustuva henkilöstön kehittämisen muoto. Parhaimmillaan se on dialogiin ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuva luottamuksellinen suhde. (Matikainen 2004, 2.)

Stähle ja Grönroos (1999, 209) määrittelevät mentoroinnin nimenomaan hiljaisen tiedon jakamisena, jossa henkilön ohjaajana toimii kokenempi henkilö eli mentori. Mentoroinnin tavoitteet ovat usein henkilökohtaisia. Mentoroinnilla pyritään tukemaan esimerkiksi urasuunnittelua tai antamaan valmiuksia uusiin tehtäviin. Sitä voidaan käyttää myös johtajuuteen kasvattamisessa (emt., 146).

Mentorointi perustuu hiljaisen tiedon jakamiseen yksilöiden välillä. Hiljainen tieto voi olla yksilön osaamiseen liittyvää tietämystä, mutta se voi ilmetä myös yksilöiden välisen vuorovaikutuksen muodossa (Matikainen 2004). Lillian (2000, 10) mukaan mentorointi on prosessi, jossa yhdessä työskentelemällä yritetään tunnistaa mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittää niitä. Mentorointi voidaan nähdä nykyaikaisena muotona perinteisestä mestari-oppipoika -suhteesta. Erona on vain se, että mentoroinnissa keskitytään enemmän ohjaamiseen (Stähle & Grönroos 1999, 146).

Mentorointimenetelmiä voidaan nimetä useita. Lillia (2000, 17–18) on jakanut mentoroinnin kolmeen kategoriaan, joita ovat tilannekohtainen mentorointi, tietyn kehitysalueen tavoitteellinen vuorovaikutussuhde mentorin ja mentoroitavan välillä sekä pitkäkestoinen ja strukturoitu mentorointi. Spontaanissa tilanteessa mentori toteaa tilanteen, tarjoaa apuaan ja toinen ottaa sen vastaan. Tämä on tilannesidonnaista mentorointia, jota voi tapahtua organisaatiossa kaiken aikaa. Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde on vapaamuotoista, mutta aina johonkin tiettyyn aihealueeseen liittyvää. Tällöin mentoroinnilla on aina tavoite, johon pyritään. Lisäksi mentorointiin liittyy palaute ja arviointi. Tavoitteellinen vuorovaikutussuhde voi kestää kuinka kauan tahansa, mutta yleensä se on pidempiaikaista kuin tilannekohtainen mentorointi. Tässä mentorointitavassa mentorina toimiva kollega tai muu vastaava toimii mentoroitavan ystävän roolissa. Tällöin myös mentoroitavan on helpompi tarkastella tilannetta mentoroitavan kannalta sekä arvioida myös tämän

tarpeet. Strukturoitu ohjelma on pitkäkestoinen ja se pohjautuu organisaation tavoitteisiin ja tarpeisiin. Tällaisessa ohjelmassa käytetään monesti apuna tukimateriaalia, eri osapuolien valmentamista sekä arviointijärjestelmää.

Matikainen (2004) jakaa mentoroinnin primaari- ja sekundaarisuhteisiin. Primaarisuhde nähdään perinteisenä pitkäaikaisena intensiivisenä mentorointisuhteena. Sekundaarisuhde taas viittaa lyhyempiin ja vähemmän intensiivisiin mentorointeihin. Näiden lisäksi voidaan nähdä myös muita mentoroinnin eri muotoja, joita ovat ryhmä-, vertais- ja internet-mentorointi. Ryhmämentoroinnissa työntekijöille voidaan muodostaa myös mentorointiryhmiä. Ryhmämentoroinnissa mentoritavat saavat opastuksen lisäksi sosiaalista tukea muilta uusilta tulokkailta ja mentoreiden verkostolta. Yksilön mentorointiin verrattuna ryhmämentorointi tarjoaa monipuolisemman kirjon erilaisia näkökulmia esille otettuihin ongelmiin. Vertaismentoroinnissa mentoritavilla on mahdollisuus seurata toisten työtä ja antaa keskinäistä palautetta. Tällä tavoin mentoritavat myös toimivat tukena toisillensa. Internet-mentorointi poikkeaa muista tavoista, koska siinä ei tavata kasvokkain.

Mentoroinnissa keskeinen työtapana on luottamuksellinen keskustelu. Hyvä mentorointisuhde perustuu mentorin ja mentoritavan tasavertaiseen ja luotettavaan suhteeseen, johon molemmat ovat sitoutuneita. Mentorointisuhde on oppimisprosessi, jossa asioiden pitää antaa edetä omalla painollaan eikä niitä saa ennalta lyödä lukkoon. Tärkeää on, että mentorointisuhde muuttuu tilanteen mukaan, jolloin siitä saadaan myös suurin hyöty organisaation kannalta. (Lillia 2000, 19.)

3.5. Käytäntöyhteisöt

Laven ja Wengerin (1991, 29, 50–51) sosiokulttuurisessa teoriassa asia esitetään siten, että me emme opi maailmasta vaan opimme maailmassa. Tilannekohtainen teoria lähtee liikkeelle mestari-oppipoika –suhteen sekä perehdyttämisen (apprenticeship) tutkimisesta. Oppimiseen liittyy aina sosiaalista vuorovaikutusta, ammatillisten identiteettien muodostumista sekä yhteisön vahvistumista. Heidän teoriassaan identiteetti, oppiminen ja sosiaalinen jäsenyys yhteisössä edellyttävät toinen toisiaan. Lave ja Wenger väittävät oppimisen, ymmärtämisen ja tulkinnan käsittävän paljon sellaista, mikä ei ole eksplisiittistä eikä muutettavissa sellaiseksi ja mikä on tuotettu sekä jäsenetty yhteisön piirissä. (emt.)

Käytäntöyhteisöjen avulla on mahdollista siirtää osaamista. Yhteisö koostuu yksilöistä, joilla on yhteinen päämäärä ja he toimivat vapaaehtoisesti keskenään. Wengerin (1998) mukaan

käytäntöyhteisöt (community of practice) edustavat pienissä tiiviisti toimivissa yhteisöissä syntyviä paikallisia tapoja sopeutua toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin ja yrittää selviytyä niistä mielekkäiden tai kohtuullisten ponnistusten välityksellä. Yhteisöissä myös noviisit voivat asteittain sisäistää yhteisön hiljaista tietoa.

Wenger (1998, 125–126) erottaa esimerkiksi seuraavia arkielämän yhteisöille ominaisia tunnusmerkkejä:

- Yhteisten toimintatapojen muodostuminen, joiden varassa yhteisö tekee asioita yhdessä
- Tiedon nopea virtaaminen ja innovaatioiden leviäminen yhteisön sisällä
- Yhteisö ei tarvitse johdantoja ja selittelyjä, koska keskustelut ja vuorovaikutus seuraavat suoraan toinen toisiaan
- Tyypillisesti käytännön yhteisön on helppoa nopeasti asettaa ratkaistavana olevat ongelmat
- Osanottajien on helppo arvioida suoritettujen toimintojen ja saavutettujen tulosten hyväksyttävyyttä suhteessa yhteiseen yritykseen
- Yhteisö kehittää omaa paikallista tietämystään jaettujen tarinoiden ja sisäpiirin juttujen muodossa

Käytäntöyhteisöjen jäsenet harvoin tapaavat kasvokkain. He jakavat osaamistaan teknologian avulla esimerkiksi käyttämällä erilaisia tietojohdantamisen sovelluksia. Sovelluksen avulla voidaan esimerkiksi keskustella, väitellä ja jakaa parhaita käytäntöjä. (DeLong 204, 114)

Ihmisen osaaminen on osittain sellaista, joka ei edellytä kykyä kielellisesti kuvata kyseistä toimintaa tai sen sääntöjä. Tällaisten taitojen oppiminen perustuu yritykseen ja erehdykseen, matkimiseen, jäljittelyyn tai mallioppimiseen eli mestari-oppipoika –suhteeseen. (Niiniluoto 1996, 27.)

3.6. Tekniikka apuna hiljaisen tiedon jakamisessa

Huysmanin ja de Witin (2002, 158–159) mukaan tieto- ja viestintätekniikan ensisijaisena roolina tiedon jakamisessa tulisi olla ihmisten saattaminen yhteen. Tekniikkaa hyödynnetään tavallisesti silloin kun ihmiset ovat hajaantuneet maantieteellisesti laajalle alueelle. Yhtälailta sitä voidaan

hyödyntää suurissa organisaatioissa, joissa jokaista kollegaa ei pysty näkemään kasvotusten. (Jasimuddin 2007.)

De Carvalho ja Ferreira (2001) tarkastelevat tietojohdamisen perinteisiä sovelluksia, joita voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisessa. Näitä ovat esimerkiksi intranet-portaalit, työjonot, tekoälyyn perustuvat järjestelmät ja tiedon kartoitukseen suunnitellut sovellukset.

Tietämysportaalit tai tietoportaalit ovat organisaation intranetteja, jotka yhdistävät osastokohtaiset sivut ja ulkoiset internetlähteet. Portaaleissa on yleensä käytössä luokittelu, hakukone sekä linkkejä sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin. Niihin voidaan myös integroida muita tietojohdamisen työkaluja ja sovelluksia, jolloin ne toimivat entistä monipuolisempina järjestelminä. Perinteiset intranetit keskittyvät organisaation sisäiseen tietoon, mutta portaaleissa usein ylitetään organisaation rajat. Tällöin portaalit myös tukevat hiljaisen tiedon jakamista. (emt.)

Tekoäly-sovellusten alalla on ensimmäisen kerran tutkittu informaation muuttumista tiedoksi. Vaikka tekoälyä ei ole pystytty luomaan, on tutkimuksista saatu arvokasta tietoa järjestelmien kehitykseen. Asiantuntija-sovellukset on rakennettu asiantuntijoiden työtä tarkkailemalla ja kartoittamalla heidän tietoaan. Tämä voidaan nähdä hiljaisen tiedon muuntamisena eksplisiittiseksi. (emt.)

Tiedon kartoitukseen kehitetyt järjestelmät on suunniteltu nimenomaan tietojohdamisen alaa varten. Sovellukset eivät sisällä tietoa itsessään vaan tiedon siitä mistä halutun tiedon löytää, esimerkiksi listan asiantuntijoista. Tiedon kartoituksen sovellukset edistävät hiljaisen tiedon siirtoa, koska ne tarjoavat nopeamman tavan löytää tarvittavat asiantuntijat ja mahdollisuuden tapaamiseen, jolloin hiljaisen tiedon siirto voi tapahtua seuraamisen ja imitoinnin avulla. (emt.)

Myös ryhmätyöohjelmistot auttavat maantieteellisesti jakaantuneita ryhmiä toimimaan yhdessä sekä tekemään päätöksiä. Ne koostuvat monesta eri toiminnosta, esimerkiksi sähköpostista, pikaviestimestä ja yhteisöllisistä työkaluista (e-groups). Ryhmätyöohjelmisto on vuorovaikutteinen, sen avulla ryhmän jäsenet voivat vaihtaa mielipiteitään ja tehdä yhteistyötä. Hiljaisen tiedon jakaminen helpottuu dialogissa ja vuorovaikutuksessa, minkä takia ryhmätyöohjelmistot toimivat hyvin apuna tällaisen tiedon siirrossa. (Jasimuddin 2007.)

3.7. Wikin rooli hiljaisen tiedon jakamisessa

Keskusteleva teknologia (conversational technology) on Wagnerin ja Bolloun (2005) käyttämä termi, joka kattaa yhteisöllisistä osaamisen jakamisen työkaluista keskustelufoorumit, blogit ja wikit. Nämä teknologiat mahdollistavat tiedon luomisen prosessin. Wikin osalta tämä toteutuu yhteistyössä tehdyn kirjoittamisen avulla, koska työskentely on tällöin keskustelevaa ja vuorovaikutteista (Cheung et al. 2005). Tämän ansiosta sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa voi tapahtua tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista.

Tiedon ja informaation jakamiseksi on kehitetty paljon uusia, tehokkaita työkaluja, jotka täytyy huomioida myös tietojohdamisen alalla (Hasa & Pfaff 2008). Wikin käyttöönotto tiedon hallintaan ja johtamiseen voi tarjota uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Muihin tietojohdamisen ohjelmistoihin verrattuna wiki asettaa vähemmän painoarvoa tiedon johtamisen sovelluksien keskitetylle vallalle ja valvonnalle. Avoimuus ja valvonnan vähentäminen nähdään erityisesti wikin hyötynä. (emt.)

Joissain organisaatioissa on otettu wiki käyttöön tiedon varastointia, muokkaamista ja tietoon pääsyyn tarjoamista varten. Yhteistyöhön perustuva wiki muuttaa työskentelyn osallistuvammaksi. Organisaatioissa tutkitaan wikien mahdollisuuksia esimerkiksi intranettiin yhdistettynä. Sosiaalisten ja yhteisöllisten sovellusten käyttöönotto yritysmaailmassa vaatii paljon yritysten johdolta. Johtajien täytyy kannustaa työntekijöitä wikien ynnä muiden yhteisöllisten työkalujen käyttöön. Työntekijöiden täytyy taas ymmärtää hyödyt sekä osata käyttää näitä työkaluja. Tällä tavoin näistä tietojohdamisen työkaluista saa mahdollisimman suuren hyödyn. (emt.)

Wikien toiminta perustuu siihen, että ihmiset voivat yhdessä muokata wikin sisältöä. Tärkeä piirre on se, että versiohistoria säilyy ja on palautettavissa tarvittaessa. Wikeistä voi myös muodostua tietovarastoja. Wikien käytössä on myös paljon hyviä puolia. Niiden käytössä ei tarvita paljon teknisiä taitoja, joten monilla on mahdollisuus wikin käyttöön. Wikejä on myös helppo muuntaa tarpeiden mukaan. Ne ovat jossain määrin onnistuneet auttamaan organisaatioita kokoamaan hajautetun tiedon helposti saavutettavaksi ja organisoiduksi, sekä auttanut näin organisaation jäseniä kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä teknologian avulla. Esimerkiksi IBM käyttää wikiä tiettyjen tuotteiden asiakastuki-sivustojen organisoinnissa. Tällä tavoin saatavilla on aina uusien versio sivuista. Monelle ehkä kuuluisin esimerkki wikiteknologian hyödyntämisestä on internetin Wikipedia, joka on innostanut myös monia organisaatioita ottamaan käyttöön wikin dokumenttien luomiseen ja tiedon jakamiseen. (emt.)

Otala ja Pöysti (2008, 20) esittävät syitä sosiaalisen median hyödyntämiseen. Yhtenä tärkeimpänä syynä on, että eri henkilöiden tietoa ja kokemuspohjaista osaamista eli hiljaista tietoa halutaan saada jaettavaan muotoon. Kokemuksia ja hiljaista tietoa voidaan koota ja levittää sosiaalisen median välineiden avulla (emt.). Organisaatioissa uuden oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu työssä ja ei-formaalina. Juuri tällaista oppimista voidaan vauhdittaa sosiaalisen median työkalujen ja wikien avulla.

Kaikki eivät ole kuitenkaan innostuneet samalla tavalla wikien käytöstä. Tämä johtuu esimerkiksi organisaation johdon negatiivisesta asenteesta wikejä kohtaan tietojohdamisen ohjelmistona. Organisaatioiden johto on huolissaan esimerkiksi avoimesta tiedon jakamisesta. Organisaation hierarkia halutaan pitää selkeänä, jolloin avoimen tiedon kulun pelätään romuttavan perinteiset tiedonvälityskanavat. Myös dokumenttienhallinta halutaan pitää keskitettynä. Muita huolenaiheita ovat muun muassa vandalismi, jota wikeissä voitaisiin harjoittaa, sisällön muokkaajien selkeiden roolien hämärtyminen eli kuka on tehnyt mitään sekä tiedon luotettavuus. Lakien suhteen ongelmia saattaisi tulla kirjoittajan tunnistuksessa ja väärän tiedon esittämisestä.(Hasan & Pfaff 2008.)

Informaatiojärjestelmien keskittäminen on käytännöllinen, pitkän aikavälin prosessi. Wikien käyttö tukee tällaista käytännöllistä lähestymistapaa vaiheittaiseen organisaation tietojohdamisen kehitykseen. Organisaation oppiminen ja koordinointi helpottuu. Laaduntarkastaminen tapahtuu kollegoiden toimesta. Myös vandalismia voidaan estää. Organisaation käytössä wikissä käsitellään useimmiten aiheita, jotka eivät aiheuta erimielisyyksiä tai nosta tunteita. Versiohistoria auttaa tunnistamaan kuka sivua on muuttanut missäkin välissä ja mahdollistaa myös poistetun sivun palautuksen. Wikin käyttö voidaan mahdollistaa vain kirjautumalla, jolloin vandalismin tekijä voidaan tunnistaa ja pelkästään tämä todennäköisesti vähentää ongelmia. (emt.)

Sisällön muokkaajien selkeiden roolien hämärtymistä korvaa se, että nykyään yhä suuremmassa määrin arvostetaan yhteistyötä ja sitä, että työt saadaan tehtyä. Wikin avoimuus kannustaa tehostamaan työskentelyä. Organisaation täytyy myös kannustaa ja motivoida wikin käyttöön. Työntekijöitä voidaan palkita esimerkiksi hyvistä ideoista, osallistumisesta ja laadukkaasta sisällöstä. (emt.)

Tärkeä argumentti hajautetulle lähestymistavalle on se, että hajautus lisää järjestelmän kykyä kehittää tehokkaita tapoja suojata aineetonta pääomaa. Organisaatiot voivat vaikeuttaa

osallistumista vaatimalla tiedon yksityiskohtaista tarkastamista. Käyttäjien voidaan myös antaa vapaasti osallistua, antamalla heidän käyttää versiohistoriaa ja antaa yhteisön käsitellä aineettoman pääoman väärinkäytökset. (emt.)

3.8. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

3.8.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä tekijöitä

3.8.1.1. Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu esimerkiksi yhteisistä tavoista, uskomuksista, arvoista ja tottumuksista. Organisaatiokulttuuri voi olla vaikeasti määriteltävissä ja hahmoteltavissa, mutta sitä voidaan konkretisoida joidenkin ulottuvuuksien avulla. Organisaatiokulttuuri voi olla esimerkiksi prosessisuuntautunut tai vastaavasti tulossuuntautunut, työntekijäsuuntautunut tai työtehtäväsuuntautunut, paikallis- tai työalasuuntautunut, avoin tai suljettu, löyhästi tai tiukasti valvottu sekä normatiivinen tai käytäntövaltainen. (Hofstede 1993).

"Tietoystävällinen" organisaatiokulttuuri edistää tiedon jakamista ja helpottaa tietojohdamsstrategian soveltamista. Ihmiset ovat valmiita jakamaan tietoa ja oppimaan, jos se auttaa heitä tekemään työnsä paremmin ja tehokkaammin. (Huysman & de Wit 2002, 138.)

Oinon (2006, 65–70) tutkimuksessa Aamulehdessä tärkeimpinä hiljaisen tiedon jakamista edistävinä tekijöinä pidettiin avointa vuorovaikutusta sekä hyvää ilmapiiriä. Tähän vaikutti omalta osaltaan organisaatiokulttuuri. Toimivat henkilösuhteet ja avoin vuorovaikutus nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Esimerkiksi henkilökemioiden toimivuus ja toimivat henkilösuhteet nousivat esille. Tärkeänä pidettiin sellaisen kulttuurin rakentamista, jossa tärkeinä ovat toimiva vuorovaikutus, keskustelu, toisilta oppiminen ja tiedon jakaminen. Jakamista vaikeuttavana tekijänä pidettiin työn kiireellisyyttä. Lisäksi yhteisten tilojen ja tapaamisten puute koettiin ongelmaksi. Myös työilmapiiri nostettiin esille vaikeuttavana tekijänä.

3.8.1.2. Organisaatorakenne

Byrokraattinen rakenne on hyvin kontrolloitu, erikoistunut ja keskitetty, jossa työprosessit ovat hyvin standardoituja. Tällainen organisaatorakenne on toimiva kun tilanne on tasainen, koska se

korostaa kontrollia ja tiettyjen asioiden ennustettavuutta. Byrokraattinen organisaatorakenne on organisaatiolle toimiva, kun rutiinitöitä toteutetaan tehokkaasti isossa mittakaavassa. Tämän tyyppisen rakenteen ongelma on kuitenkin se, että se saattaa helposti häiriintyä nopeasta ja epävarmasta muutoksesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 161.)

Tehtävälähtöisen organisaatorakenteen tarkoituksena on korostaa byrokraattisen organisaatorakenteen heikkoja kohtia. Se on joustava, sopeutuva, dynaaminen ja osallistuva. Tehtävälähtöisessä organisaatorakenteessa pääpaino on tiimi- ja ryhmätyöskentelyssä. Muodostetut ryhmät ovat tilapäisiä ja keskittyvät tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Ongelmana tehtävälähtöisessä organisaatorakenteessa on tiedon siirtäminen, sillä uutta tietoa tai osaamista on hankala siirtää tilapäisten tiimien välillä ja muun organisaation kesken projektin päätyttyä. (emt., 161.)

Organisaation pitäisi pystyä hyödyntämään, kartuttamaan, jakamaan ja luomaan tietoa jatkuvasti. Nonakan ja Takeuchin tiedon luonnin mallia tarkasteltaessa byrokraattinen organisaatorakenne tukee hyvin tiedon sisäistämistä ja yhdistämistä, kun taas tehtävälähtöinen sosialisaatiota ja ulkoistamista. Byrokraattinen organisaatorakenne ja tehtävälähtöinen organisaatorakenne täydentävät toisiaan monilla tavoin. Byrokraattisuus lisää kykyä hyödyntää ja kerätä tietoa, tehtävälähtöisyys on tehokas tiedon jakamisessa ja luomisessa. Byrokratia on hyvin tehokas tapa toimia, kun taas tehtävälähtöinen joustava. Tällaista yhdistettyä mallia Nonaka ja Takeuchi kutsuvat hyperteksti-organisaatioksi (hypertext organization). (emt., 162–163, 166–167.)

3.8.1.3. Motivaatio

Organisaation jäsenten motivaatio riippuu monista eri tekijöistä. Motivaatio on erityisen tärkeä tekijä nimenomaan hiljaisen tiedon siirrossa (Osterloh & Frey 2000). Työntekijöitä motivoivat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Sisäiset tekijät liittyvät vahvemmin itse toimintaan ja motivoivana tekijänä on kiinnostus tai kokemus itsessään. Tiedon jakamisessa motivoivana tekijänä voi olla tieto siitä, että tiedosta on organisaatiolle hyötyä tai se, että voi auttaa toisia. Ulkoisia tekijöitä ovat taas konkreettiset tekijät, esimerkiksi palkkiot. Tiedon jakamisessa motiivointi liittyy vahvasti työntekijän käsitykseen siitä, mitä heidän omaamansa tieto vastaa. (Lin 2007).

Kollockin et al. (1999, s. 226–228) ovat tunnistaneet neljä mahdollista syytä, miksi yksilö on motivoitunut jakamaan tietoa. Ensimmäinen syy on vastavuoroisuus. Se tarkoittaa, että henkilö odottaa saavansa jossain vaiheessa hyödyllistä tietoa vastineeksi antamistaan tiedoista. Toinen syy

on maineen lisääntyminen. Henkilö pyrkii kasvattamaan arvoaltaansa yhteisössä jakamalla tärkeää tietoaan muille yhteisössä. Kolmas syy on vaikutuskyky. Se, että henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä jakamalla tietojaan muiden kanssa saa hänet tuntemaan itsensä merkitykselliseksi. Viimeinen motivaatioon vaikuttavista syistä on muiden tarve tiedolle. Tämä on epäitsekäs syy. Henkilöä motivoi jakaa tietoa, koska joku muu tarvitsee sitä. Näistä neljästä syystä ainakin vastavuoroisuus ja maineen lisääntyminen motivoivat myös organisaatiotasolla tapahtuvaan tiedon jakamiseen.

3.8.2. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavia tekijöitä

Hiljaisen tiedon jakamisen vaikeuttavia tekijöitä on Haldin–Herrgårdin (2000) mukaan tunnistettavissa ainakin neljä. Ensinnäkin se, että työntekijät eivät ole tietoisia siitä, että heillä on hiljaista tietoa. Toiseksi organisaatioiden aikapula estää hiljaisen tiedon sisäistämisen, mikä vaatii aikaa ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Kolmanneksi monissa organisaatioissa pidetään tietoa valtana, joka johtaa tiedon panttaamiseen. Viimeinen syy on se, että kasvokkainen vuorovaikutus on vähentynyt organisaatioissa esimerkiksi virtualisoitumisen ja hajauttamisen takia.

Tiedon jakamiseen saatetaan organisaatiossa suhtautua hyvinkin negatiivisesti. Yksilöt saattavat suhtautua siihen jopa vihamielisesti. Syitä negatiiviseen asenteeseen voi olla monia, esimerkiksi pelko menettää jokin henkilökohtaisen tiedon antama valta-asema tai etu, oman ajattelun suosiminen, muiden ajattelun väheksyminen tai pelko oman tiedon virheellisyydestä. (Husted & Michailova 2002).

3.9. Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Hiljaisen tiedon jakaminen on hyvin haasteellista, koska sitä on vaikea artikuloida. Tällaisen tiedon jakaminen on kuitenkin tärkeää, sillä hiljainen tieto eli kokemuksen kautta kertynyt taitotieto ja osaaminen on hyvin arvokasta organisaatiolle. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi miettiä erilaisia keinoja sen jakamiseksi ja yrittää hyödyntää niitä mahdollisimman laajasti.

Nonaka ja Takeuchi ovat esittäneet tiedon luomisen teorian, jonka mukaan hiljaista tietoa voidaan jakaa. Mallin mukaan tietoa luodaan ja sitä laajennetaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Huysman ja de Wit ovat esittäneet vastaavan tiedonjakamisen kolme prosessia –mallin. Prosessit koskevat yksilön oppimista organisaatiolta, prosessia siitä,

kuinka henkilön tiedosta tulee jaettua tietoa sekä prosessia, jossa yhteisestä tiedosta muodostuu organisationaalista tietoa. Molempien mallien tarkoituksena on selvittää sitä, kuinka hiljaista tietoa saadaan jaettua organisaation käyttöön.

Aiemmissa tutkimuksissa hiljaisen tiedon on todettu siirtyvän erityisesti toisten työtä seuraamalla, havainnoimalla ja erityisesti kasvotusten keskustelemalla. Perinteisesti hiljaisen tiedon jakamista edistetään organisaatioissa esimerkiksi mentoroinnilla, käytäntöyhteisöissä tai vapaassa keskustelussa. Myös tietojohdamisen sovelluksia on hyödynnetty jo pitkään hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi. Uusimpana suuntauksena ovat yhteisöllisyyteen perustuvat sosiaalisen median sovellukset, esimerkiksi keskustelufoorumit, blogit ja wikit. Wagner ja Bollou (2005) käyttävät näistä termiä ”keskusteleva teknologia”. Wikin käyttö perustuu pitkälti vuorovaikutukseen ja tiedon leviämiseen useaan suuntaan. Tämän ansiosta hiljaisen tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista voi tapahtua.

Wikin luonnetta tiedon välittäjä voi tarkastella Daftin ja Lengelin (1988) kehittämän median ilmaisuvoimaisuus –teorian avulla. Viestimen sijoittuminen jatkumolle määritellään neljällä kriteerillä, jotka perustuvat välittäjän kykyyn mahdollistaa välittömän palautteen antaminen, välittää tietoa rinnakkaisten vihjeiden avulla, viestien yksilölliseen räätälöintiin ja sanattoman viestinnän kapasiteettiin. Wiki täyttää kriteereistä kolme ensimmäistä eli sitä voidaan pitää hyvinkin ilmaisuvoimaisena tiedon välittäjänä.

4. Empiirisen tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida wikin käytön mahdollisuuksia ja puutteita hiljaisen tiedon siirrossa. Myös Tampereen kaupungin organisaatiossa tulevaisuuden haasteina pidetään yhteisöllisiä osaamisen ja tiedon jakamisen työkaluja. Wiki on esimerkki näistä uusista, monille vielä tuntemattomista yhteisöllisyyttä tukevista työkaluista. Tutkimuksen tarpeellisuutta puoltaa se, että wikien roolista hiljaisen tiedon jakamisessa ei ole tehty tietääkseni empiiristä analyysia.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellut tekijät auttoivat jäsentämään tutkimuskysymyksiä. Tutkielmassa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Tunnistavatko työntekijät oman hiljaisen tietonsa organisaatiossa ja miten hiljaista tietoa luonnehditaan?
- Millainen asenteita työntekijöillä on hiljaisen tiedon jakamista kohtaan?
- Millaisia asenteita työntekijöillä on wikien käyttöä kohtaan erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa?
- Missä määrin wikeillä voidaan jakaa hiljaista tietoa?
- Millä tavoin wikien avulla voidaan jakaa hiljaista tietoa?
- Mihin asioihin tai minkä tyyppisiin tehtäviin liittyvää hiljaista tietoa voidaan jakaa wikien avulla?
- Miten työntekijöitä voitaisiin motivoida käyttämään wikiä?

5. Empiirisen tutkimuksen asetelma

5.1. Kohdeorganisaation esittely

5.1.1. Tampereen kaupunki lyhyesti

Tampereen kaupungilla työskentelee 15 942 (31.12.2007) henkilöä ja se on Tampereen suurin työnantaja. Työntekijöistä naisia oli noin 71 % ja miehiä noin 29 %. Suurin osa kaupungin henkilöstöstä työskentelee sivistyspalveluissa, jossa on 6 246 henkilöä eli 39 % henkilöstöstä. Sosiaali- ja terveystyöskentelee 5 044 eli 32 %, sisäisissä liikelaitoksissa 1 954 (12 %), ulkoisissa liikelaitoksissa 1 487 (9 %) konsernihallinnossa 337 (2 %), yhdyskuntatuotannossa 325 (2 %). Tampereen kaupungilla on käytössä tilaaja-tuottajamalli. (Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2007.)

Henkilöstön keski-ikä vuoden 2007 lopulla oli noin 44 vuotta. Naisten keski-ikä oli 44 vuotta ja miesten noin 45 vuotta. Vakinaisten työntekijöiden keski-ikä on koko henkilöstön keski-ikää korkeampi ja se oli vuoden 2007 lopussa noin 46 vuotta. Kokonaisuudessaan kaupungin henkilöstöstä 36,5 % on yli 50-vuotiaita. Konsernihallinnossa keski-ikä oli vuoden lopulla 45,8 vuotta. Tutkimuksen toteutus keskittyi konsernihallintoon, koska konsernihallinnossa suurin osa työntekijöistä käyttää tietokonetta työvälineenä. (Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2007.)

5.1.1.1. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä

Dynamo-ohjelma on vuonna 2003 aloitettu toimenpideohjelma, jonka tarkoituksena on parantaa eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työssäjaksamista sekä edistää kokeneiden henkilöiden osaamisen ja tiedon jakamista työn jatkajille. Dynamo-ohjelman päätavoitteena on osaamisen ja tiedon siirtäminen työn jatkajille ennen eläkkeelle jäämistä tai esimerkiksi työpaikan vaihtuessa. Toisena päätavoitteena on tukea eläkeikää lähestyvien henkilöiden työssäjaksamista. (Henkilöstötilinpäätös 2003).

Dynamo-ohjelmassa on toteutettu henkilöstökoulutusta, kokemustiedon siirtoa, mentorointia, työhyvinvoinnin edistämistä, eläkeopas, kannustusta ja tunnustusta sekä liikunta- ja virkistystukea. Henkilöstökoulutus on suunnattu henkilöstölle, jolla on alle seitsemän työvuotta jäljellä. Koulutuksen tavoitteena on herätellä esiin voimavaroja, joilla saa iloa, motivaatiota ja mielekkyyttä

viimeisiin työvuosiin ennen eläkettä. Tavoitteena on myös osaltaan varmistaa, että kokeneiden työntekijöiden tieto ja taito siirtyvät työyhteisön käyttöön. (Dynamo-ohjelma – ja virtaa riittää. Työryhmäraportti 2003.)

Kokemustiedon siirron tavoitteena on saada eri alojen työyhteisöjä kiinnostumaan sellaisten menetelmien ja toimintatapojen kehittamisestä, joiden avulla on mahdollista siirtää henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa työyhteisölle. Tavoitteena on erilaisten mallien kehittäminen eri ammatteihin, töihin ja tilanteisiin. Tueksi saatetaan tarvita esimerkiksi koulutusta, työnohjausta tai muuta asiantuntija-apua. (Dynamo-ohjelma – ja virtaa riittää. Työryhmäraportti 2003.)

Mentoroinnin tavoitteena on kaupungin sisäisen mentori-verkoston muodostaminen. Ensimmäisessä kaupungin sisäinen mentorointi-ohjelma alkoi vuonna 2004 ja siinä oli mukana 14 mentori-aktori -paria. Tämän jälkeen mentorointi vakiintui osaksi vuosittaista toimintaa. Toinen mentorointi-ohjelma on toteutettu vuosina 2005–2006 ja kolmas 2006–2007. Kokemukset ohjelmista ovat olleet positiivisia. (Henkilöstötilinpäätös 2004 ja Henkilöstötilinpäätös 2007)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on työterveyshuollon ja työsuojelun toimenpiteiden avulla parannettu työoloja, kehitetty johtamis- ja esimiestyötä, lisätty koulutusta ja osaamista. Tämä vaikuttaa myös työkyvyn ylläpitoon, minkä takia ne tulee suunnata myös työuran viimeisiin vuosikymmeniin. Näillä toimilla pyritään tukemaan ennen kaikkea ikääntyvän henkilöstön vahvuuksia ja mahdollisuuksia ja toisaalta huomioimaan heitä koskevia rajoituksia ja kehittämisalueita. (Dynamo-ohjelma – ja virtaa riittää. Työryhmäraportti 2003.)

Ikääntyville työntekijöille on myös suunnattu henkilöstön toimintakykyä ylläpitävää, kohentavaa ja virkistävää toimintaa. Myös palkitseminen ja huomioiminen ovat osa Dynamo-ohjelmaa. Henkilöstön merkkipäivien (syntymäpäivät, palveluvuosien tasaluvut) huomioiminen sisältyy henkilöstöstrategiaan. Osa ohjelman toimenpiteistä on suunnattu koko kaupungin henkilökunnalle, mutta myös eri toimialoilla on toteutettu erilaisia toimenpiteitä Dynamo-ohjelman puitteissa. (Dynamo-ohjelma – ja virtaa riittää. Työryhmäraportti 2003.)

5.1.1.2. Tiedon jakamisen välineet

Kaupungilla on käytössä monia erilaisia tietoteknisiä välineitä tiedon jakamiseen, kuten intranet-portaali. Portaaliin on integroituna esimerkiksi Moodle-oppimisalusta, keskustelufoorumi ja

sähköposti. Muita tiedon jakamisen välineitä ovat esimerkiksi sähköposti ja uusimpana alkuvuoden aikana käyttöön otettu pikaviestintä-ohjelma ja videoneuvottelu. Näiden lisäksi käytössä on monia eri sovelluksia, jotka ovat joko keskittyneet tiedonjakamiseen tai toimivat sen tukena.

Wikinä Tampereen kaupungilla on käytössä Confluence, joka otettiin käyttöön lokakuussa 2008. Confluence tunnetaan erityisesti organisaatiowikinä. Wikin käyttö on tällä hetkellä lähinnä pilottiasteella sekä extranet-käytössä projekteissa eli joidenkin työtilojen jäsenenä on myös kaupungin organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Myös Confluence tullaan integroimaan Tampereen kaupungin intranet-portaaliin.

Wikiä ei ole vielä varsinaisesti markkinoitu konsernihallinnossa. Käyttöä on laajennettu kuitenkin tarpeen ilmetessä eli esimerkiksi silloin kun esimerkiksi juuri extranet-tarpeita on ilmennyt. Tällä tavoin käyttäjämäärä on kasvanut tasaisesti käyttöönotosta lähtien.

5.2. Empiirinen aineisto ja sen keruu

Haastateltavia valittaessa käytin harkinnanvaraista otosta. Harkinnanvaraisessa otannassa kyse on siitä, että tutkimuksessa pyritään rakentamaan vahva teoreettinen pohja, joka omalta osaltaan vaikuttaa aineiston hankintaan. Haastatteluissa keskityn pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Näin ollen aineiston tieteellisyyden kriteeri on laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Koska ollessani tutkijan roolissa työskentelin myös samaan aikaan kaupungin konsernihallinnon palveluksessa, oli tärkeää, että pystyin kriittisesti pohtimaan tutkimuskohdetta sekä pysymään objektiivisena (Aaltola & Valli 2007, 136). Kaupungin organisaatio on kuitenkin hyvin suuri, joten haastateltavaksi oli helppo valita henkilöitä, jotka työskentelevät itselleni tuntemattomammissa yksiköissä.

Haastateltavat on koottu lähinnä Tampereen kaupungin konsernihallinnosta. Heidän työnkuvansa ovat sellaiset, että he käyttävät työssään paljon tietokonetta, joten wikien hyödyntäminen työssä on mahdollista ja mielekästä. Lisäksi mukana oli muutama projekteissa mukana oleva ihminen konsernihallinnon ulkopuolisista yksiköistä. Wikin käsitteen tuli olla haastateltaville tuttu ja heidän oli täytynyt jossain määrin käyttää wikiä työssään. Käytön ei tarvinnut olla laajaa, koska

tarkoituksena oli hahmottaa wikien käytön tulevaisuuden mahdollisuuksia. Haastateltavat valittiin lisäksi siten, että he edustivat mahdollisimman montaa eri yksikköä.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä aikaa vievä, sekä tutkijalta että tutkittavalta. Tästä syystä päädyin tekemään aiheesta alustavan kyselyn, jonka teemoja täsmensin haastatteluilla. Tällä tavoin pystyin rajaamaan haastatteluiden määrän kahdeksaan, mutta pystyin saamaan sopivan aineiston tutkimusta varten. Lähtiessäni hahmottamaan tutkimuksen tavoitteita, ryhmittelin teemat sen mukaan, kumman menetelmän alle ne sopivat ja kumman avulla niistä saataisiin riittävän monipuolinen ja kattava aineisto. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellut teoriat ja aiemmat tutkimukset autoivat yksilöimään kyselylomakkeen ja haastattelurungon teemoja.

Burgess (1982, tässä Hirsjärvi & Hurme 2001, 39) käyttää useamman tutkimusmenetelmän käytöstä termiä monimetodinen lähestymistapa (multiple research strategies). Esimerkkinä tästä toimii nimenomaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän yhdistelmä, jossa ensin kerätään laajempi aineisto kyselylomakkeilla ja tarkennetaan sekä syvennetään tuloksia pienempään joukkoon kohdistuvilla haastatteluilla.

Eskola ja Suoranta (1998, 69) käyttävät useamman tutkimusmenetelmän käytöstä termiä menetelmätriangulaatio. Yleisenä tapana on kerätä kvantitatiivisilla menetelmillä eräänlainen tutkimuksen runko eli yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän jälkeen kvalitatiivisilla menetelmillä syvennetään aiemmin saatua käsitystä ja täydennetään tutkimuksen runkoa tarkemmalla analysoinnilla. (emt., 73)

5.2.1. Verkkolomakekysely

Tutkimuksessa käytettiin rinnakkain sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Pääpaino oli kuitenkin kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvantitatiivisella tutkimuksella halusin laajentaa kvalitatiivisen avulla saatuja tutkimustuloksia (Hirsjärvi et al. 2004, 128). Tutkimusmenetelmänä käytettiin verkkolomaketta ja haastatteluja. Ensimmäisenä vaiheena oli E-lomake 3:lla toteutettu verkkokysely, jossa kysyttiin vastaajien taustatiedot sekä peruskysymyksiä.

Verkkolomake on aineiston keruumenetelmänä tehokas, koska se ei vaadi vastaajalta paljoa aikaa tai vaivannäköä, ja aineisto on myös helppo analysoida tietokoneen avulla. Kyselyn aikataulu oli myös helposti suunniteltavissa. Kyselylomake testattiin pilottitestillä ennen varsinaista aineiston

keruuta, jotta kysymysten muotoilu saatiin korjattua mahdollisimman hyväksi. Lomakkeen kysymykset muokattiin lopulliseen muotoon pilottitestissä esille tulleiden ongelmien perusteella. Ongelmat koskivat lähinnä kysymysten muotoiluja ja sanavalintoja.

Kysymyksillä haluttiin kerätä tietoa organisaation henkilöstön asenteista, käyttäytymisestä, käsityksistä ja mielipiteistä koskien wikien käyttöä ja hiljaisen tiedon jakamista. Tähän kyselylomake soveltui hyvin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 186). Lisäksi kysely sisälsi taustakysymyksiä koskien vastaajan työkokemusta ja demografisia tietoja. Kyselylomakkeella (ks. liite 1) oli mahdollista kerätä taustatietoa ennen haastattelujen tekemistä, josta oli myös hyötyä puolistrukturoidun haastattelun teemojen suunnittelussa (ks. liite 3).

Kyselyssä hyödynnettiin verkkolomaketta (ks. liite 1). Lomake sisälsi 10 kysymystä. Niiden lisäksi lomakkeessa kysyttiin vastaajan taustatietoja ja kiinnostusta osallistua tutkimuksen haastatteluosuuteen. Mukana oli neljä avokysymystä, jotka kohdentuivat wikien käyttökokemukseen sekä omaan tietämykseen ja kokemuksiin osaamisen hallinnan hankkeista. Avoimilla kysymyksillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 190). Yksi kysymyksistä koski wikin ominaisuuksia ja se laadittiin viisiportaisena Likert-asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, eri mieltä sekä en osaa sanoa. Kysymyksessä arvioitiin wikien ominaisuuksia 22 väittämän avulla. Ne koskivat wikin käyttöä, asenteita wikejä kohtaan sekä wikin sopimista kaupungin organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin.

Verkkolomakkeen URL-osoite lähetettiin satunnaisesti valituille 92:lle Tampereen kaupungin konsernihallinnon työntekijöille sähköpostitse marraskuussa 2008. Kysely lähetettiin alkuvuokosta, koska tällöin valittujen henkilöiden oletettiin seuraavan työsähköpostiaan aktiivisimmin. Sähköpostiviestissä (ks. liite 2) esiteltiin tutkimuksen tausta ja toteutus. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Kyselylomake sisälsi myös tietosuojaselosteen, jossa kerrottiin miten kerättyä aineistoa ja henkilötietoja hyödynnetään.

Lomakkeeseen vastasi 55 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 59,8. Vastanneista 80 % oli naisia ja 20 % miehiä. Iältään 40 % oli 25–34 -vuotiaita, 27,3 % 35–44 -vuotiaita, 12,7 % 45–54 -vuotiaita, 10,9 % 55–64 -vuotiaita ja 9,1 % yli 64 -vuotiaita. Alle 25 -vuotiaita vastaajia ei ollut. Työkokemus vaihteli 3 kuukaudesta 38 vuoteen.

5.2.2. Teemahaastattelu

Puolistrukturoidulla ja teemahaastattelulla voidaan tarkoittaa monia erilaisia haastattelumenetelmiä. Mitään yhtä määritelmää ei ole (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Kysymykset voivat olla kaikille samat, mutta eri järjestyksessä tai kysymysten sanamuotoa voi vaihdella. Tässä tutkimuksessa Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu tarkoittaa teemoittain järjestettyä haastattelua, jossa kysymykset esitetään samassa järjestyksessä, teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten sanamuoto voi vaihdella. Puolistrukturoitu haastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmänä se on joustava ja aineiston keruuta voi säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 193–194). Haastateltava voi halutessaan puhua varsin avoimesti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Käytetyt teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu samoista asioista. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle mahdollisuuden yksilöllisten tulkintojen esittämiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 88–89.)

Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan johdattamana. Se perustuu vuorovaikutukseen, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama, haastatteliija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä, haastatteliija tuntee roolinsa ja haastateltavan on luotettava siihen, että hänen puheitaan käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 1980, tässä Eskola & Suoranta 1998, 86).

Tutkimuksen aihe on henkilökohtainen ja siksi parhaimmalta vaihtoehdolta tuntui se, että tutkittavat itse pääsivät kertomaan itseään koskevasta asiasta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Hiljaisen tiedon jakaminen aiheena on myös monelle hyvin epäselvä aihe, minkä takia puolistrukturoitu haastattelu sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi. Tämä mahdollisti esimerkiksi lisäkysymysten esittämisen ja saatujen vastausten selventämisen. Lisäksi haastattelussa oli helpompi motivoida haastateltavia. Haastattelun avulla oli myös helppo saada kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimukseni aihe on verrattain uusi, joten vastauksia oli vaikea tietää etukäteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 194). Puolistrukturoidun haastattelun teemat koskivat yleisellä tasolla hiljaisen tiedon siirtoa ja wikien käyttöä tämän apuna. Koska työskentelin kohdeorganisaatiossa tutkimuksen aikana, minun oli helppo lähestyä haastateltavia sekä suorittaa haastattelut.

Lomakekyselyn avulla esiin nousi monia, jotka ovat valmiita tulemaan haastateltavaksi. Pyysin valittuja ihmisiä osallistumaan haastatteluun kasvotusten tai sähköpostitse (ks. Liite 4). Haastatteluun lupautuneille lähetin lisätietoa ja käytännön ohjeet sähköpostitse (ks. Liite 5). Haastatteluun osallistui kahdeksan Tampereen kaupungin työntekijää helmikuussa 2009. Haastatellut olivat iältään 26–61 -vuotiaita ja heidän keski-ikänsä oli 39 vuotta. Heistä neljä oli miehiä ja vastaavasti neljä naisia. Haastateltujen koulutustausta oli monipuolinen, haastateltavista viisi oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja kolme ammattikorkeakoulun. Haastateltujen työkokemus vaihteli kolmesta kolmeen kymmeneen vuoteen. Haastatellut olivat työskennelleet monentyyppisissä tehtävissä ennen hakeutumistaan Tampereen kaupungin palvelukseen.

Osa haastatteluista tehtiin kaupungin keskusvirastotalon neuvotteluhuoneessa ja loput haastateltavien omissa työhuoneissa. Tärkeää tilan valinnassa oli se, että tila oli rauhallinen, jotta haastateltava koki pystyvänsä puhumaan luottamuksellisesti ja osittain myös siksi, että nauhoitin haastattelut. Haastattelut nauhoitettiin kannettavalla tietokoneella, mikrofonilla ja Audacity-ohjelmalla. Haastattelut suoritettiin työajalla klo 8 ja 16 välillä helmikuun aikana. Haastattelujen pituus vaihteli 30–60 minuutin välillä ja ne tehtiin suunnittelemini teemojen mukaan. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (ks. liite 3).

5.3. Empiirisen aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi pohjautuu sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten menetelmien käyttöön. Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tulokset esitetään rinnakkain. Lomakeaineiston analyysissä hyödynnettiin SPSS-ohjelmaa, jolla laskettiin prosenttijakaumat. Avokysymyksiin saadut vastaukset analysoitiin hyödyntämällä laadullista sisällönanalyysia. Kirjallisuuskatsausta hyödynnettiin suhteutettaessa empiirisen tutkimuksen tuloksia aiempien tutkimusten löydöksiin.

Myös teemahaastatteluaineiston analyysissä käytetään laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on usein käytetty ilmaus haastatteluaineiston analyysistä. Sisällönanalyysi sopii kun tiedetään mitä aineistosta ollaan hakemassa. Tällöin haetaan vastauksia täsmällisiin kysymyksiin. Sisällönanalyysi on itse asiassa joukko menettelytapoja, joiden avulla haastattelun aineiston sisällöstä tehdään havaintoja ja kerätään tietoja tieteellisiä sääntöjä noudattaen. Sisällönanalyysi pyrkii enemmänkin todellisuutta vastaavaan kuvailuun kuin ymmärtävään selittämiseen. Tarkoituksena on kuvailla määrällisesti tai sanallisesti aineiston sisältöä niiden

ilmiöiden avulla, joita aineiston ajatellaan ilmaisevan. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tapausten määrä ja valinta. (Talja 2007.)

Apuna tutkimuksen haastatteluaineistossa käytettiin temaattista analyysia, joka on yksi sisällönanalyysin menetelmä. Tämä on usein käytetty menetelmä, mutta usein epätarkasti kuvattu. Temaattinen analyysi on luonteva menetelmä juuri teemahaastattelujen analysoinnissa. Haastattelun teemojen ei tarvitse olla samat kuin analyysin teemat. (Aronson 1994.)

Aaltolan ja Vallin (2007, 162) jaottelun mukaan laadullisen analyysin muodot jaotellaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Tämän jaottelun mukaan tutkimukseni analyysissa käytetään aineistolähtöistä analyysia.

Eskola ja Suoranta (1998) esittävät, että haastattelun analyysin voi tehdä ainakin kolmella tavalla.

1. Tutkija purkaa aineiston ja etenee suoraan analyysiin
2. Tutkija purkaa aineiston, jonka jälkeen aineisto koodataan ja analysoidaan
3. Tutkija yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet, jonka jälkeen aineisto analysoidaan

Tässä tutkimuksessa käytetään ensimmäistä tapaa eli aineisto litteroitiin ensin ja sitten edettiin sisällönanalyysiin. Litteroin haastattelunauhat mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. En litteroinut omia kysymyksiäni. Litteroin nauhat sanatarkasti, mutta en huomionnut taukojen pituuksia, äännähdyksiä tai sanojen toistoja. Lisäksi en litteroinut haastatteluiden alku- ja loppukeskusteluja, jotka eivät suoranaisesti kuuluneet haastattelun teemoihin. Analyysissa ei ole muutettu vastausten sanamuotoja tai puhekielen ilmauksia. Tuloksissa haastatteluiden ja lomakevastausten lainaukset ovat kaikki alkuperäisessä muodossa.

6. Tutkimustulokset

6.1. Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Lomakkeen vastaajista hieman yli puolet eli 58,2 % tunnisti itsellään olevan niin sanottua hiljaista tietoa. Hiljainen tieto liitettiin vastauksissa varsin yksiselitteisesti kokemukseen ja osaamiseen. Se nähtiin liittyvän työn sisällönhallintaan, oman alan asiantuntijuuteen ja kokonaisuuden hallitsemiseen. Työntekijät ilmoittivat oman hiljaisen tiedon taustalle usein pitkän työkokemuksen.

”...Minulla on monipuolinen ja monilta osin oman alan perustyön osaamisen ylittävää ammatillista tietoa ja kokemusta, jota olen hankkinut sekä omassa perustyössäni perusorganisaatiossani sekä yhteensä 44 eri projektissa tai hankkeessa, joihin olen osallistunut projektin johtamisesta ja hallinnasta vastaavana tai muissa projektisuunnitteluun ja toteutukseen liittyvissä rooleissa omassa organisaatiossani ja sen ulkopuolisissa yhteisöissä kuten yhdistyksissä ja verkostoissa. Minulla on em. johdosta monipuolista kokemusta ihmisten ja prosessien johtamisesta ja samalla uusien palveluiden, työtapojen ja toimintamallien kehittämisestä sekä niihin sisältyvistä substansseista...” (V19)¹

Vastaajat, jotka ilmoittivat, että eivät koe omaavansa hiljaista tietoa ilmoittivat syyksi lyhyen työkokemuksen. Kuitenkin myös osa lyhyen työkokemuksen omaavista katsoi, että itsellä oli jo muodostunut hiljaista tietoa ja osaamista. He kuitenkin kuvailivat tämäntyyppisen tiedon olevan lähinnä työtehtäviin liittyvää perusosaamista.

”Minulla on jo hiukan työkokemusta ja työuran alkuvaiheet hyvin muistissa. Voisin mahdollisesti opastaa vasta-aloittaneita ihan perustyöskentelyyn liittyvissä asioissa...”(V40)

Haastatteluissa hiljaista tietoa pidettiin pitkälti itsestänselvyytenä. Kaikkien, joilla on hiukankin kokemusta, koettiin omistavan varmasti tämän kaltaista tietoa. Haastateltavista kaikki kokivat pystyvänsä tunnistamaan jossain määrin myös omaa hiljaista tietoaan. Vastauksen varmuuteen vaikutti työkokemuksen pituus, sillä lyhyemmän työkokemuksen hankkineet henkilöt uskoivat tunnistavansa oman hiljaisen tiedon, kun taas pidemmän työkokemuksen omaavat selkeästi ilmoittivat tunnistavansa sen. He myös katsoivat pitkän kokemuksen kerryttäneen hiljaisen tiedon määrää.

¹ Lyhenne V viittaa lomakekyselyn vastaajaan ja numero identifioi yksittäisen informantin.

Hiljainen tieto nähtiin vahvasti kokemusperäisenä eli se liitettiin hyvin vahvasti kokemukseen. Kokemuksella tarkoitettiin laaja-alaisesti sekä työkokemusta, että muuta elämän varrella kertynyttä kokemusta. Hiljainen tieto tunnistettiin erityisesti tavasta toimia ja työmenetelmistä, joita työntekijä oli itse kehittänyt uransa aikana. Hiljainen tieto nähtiin myös yhteisöllisenä eli tietona, joka on tietyn yhteisön osaamista. Koulutus liitettiin pohjatietona hiljaiseen tietoon. Pelkästään koulutuksen avulla ei hiljaista tietoa voi saavuttaa, mutta se luo pohjan omalle osaamiselle ja edellytykset kokemuksen keräämiseen.

Hiljainen tieto liitettiin myös hyvin vahvasti eläkkeelle jääviin henkilöihin. Tässä yhteydessä myös hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys nousi toistuvasti esille. Sitä pidettiin tärkeänä sekä yksilön että organisaation kannalta. Organisaatiotasolla hiljaisen tiedon jakamisen nähtiin edesauttavan organisaation oppimista ja toiminnan tehostumista. Henkilökohtaisen hiljaisen tiedon jakaminen nähtiin auttavan työtehtävissä. Itse eläkeikää lähestyvät henkilöt lähestyivät asiaa oman hiljaisen tiedon jakamisen ja työn jatkamisen kannalta. Eläkkeelle jäävillä on paljon kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa, jonka pitäminen organisaatiossa olisi tärkeää.

”...ikäntyessä ja jättäessään haluaa nähdä oman työn jatkuvan, tämä on inhimillinen piirre...” (H3)²

Osa haastateltavista tarkasteli hiljaisen tiedon luonnetta ja hyötyä tarkemminkin. Erityisesti esille nousi ajatus siitä, että osa hiljaisesta tiedosta on myös sellaista, jota ei kannata jakaa tai käyttää. Ajatusta tarkasteltiin esimerkiksi pohtimalla, onko kaikki vanha tieto edelleen ajantasaista ja käyttökelpoista. Esille tuli myös pinttyneet tavat toimia, joista moni haluaisi mieluummin luopua kuin siirtää jatkajalle. Hiljaisen tiedon arvioinnissa täytyi monen mielessä käyttää kriittistä suhtautumista, jotta eteenpäin siirtyvä tieto olisi varmasti hyödyllistä myös muille.

”Sellaista ’näin tämä on tehty viimeset kymmenen vuotta’ -tyylisistä toimintatavoista olis mieluummin päästävä eroon kuin siirrettävä seuraavalle sukupolvelle... Ei kaikki jonkun hiljaisesta tiedosta oo välttämättä hyödyllistä muille...” (H8)

Pitkän kokemuksen ja asiantuntijuuden tuomasta tiedosta voi olla siis myös haittaa. Kokeneemman työntekijän tietoa arvostettiin, mutta sen hyödyllisyyttä muille ei pidetty itsestään selvyytenä. Tärkeänä pidettiin myös omaa taitoa arvioida tiedon hyödyllisyyttä itselle ja työyhteisölle.

² Lyhenne H viittaa haastateltuun ja numero identifioi yksittäisen informantin.

Hiljainen tieto itsessään oli useimman mielestä verrattain helppo tunnistaa ja erityisesti sitä uskotaan olevan lähes kaikilla. Ilmeni kuitenkin, että haastatellut eivät hahmottaneet hiljaisen tiedon luonnetta hankalasti jaettavana tietona. Ongelmana nähtiin enemmän halu jakaa tai halu vastaanottaa tietoa. Tiedon jakamista itsessään ei pidetty ongelmallisena.

6.2. Hiljaisen tiedon osa-alueet

Suurin osa haastateltavista koki hiljaisen tiedon henkilökohtaiseksi ja yksilön omaksi tiedoksi, mutta kaksi näki sen myös yhteisöllisenä. Hiljainen tieto oli haastateltavien mielestä helposti tunnistettavissa, mutta se nähtiin vaikeasti määriteltävänä. Hiljaista tietoa oli vaikea ilmaista yksiselitteisesti. Hiljaisen tiedon nähtiin kuitenkin liittyvän selkeästi joihinkin alueisiin. Näitä olivat asiantuntijuus, työtavat, tietojärjestelmät, prosessien tuntemus, asiakastuntemus ja sosiaalisuus, organisaation tuntemus sekä verkostotuntemus.

Asiantuntijuus liitettiin odotetusti hyvin vahvasti omiin työtehtäviin. Se liitettiin myös taitoon sopeutua muutoksiin omissa tehtävissä sekä uuden oppimiseen ja ajan tasalla pysymiseen. Sosiaalisen median ja yhteisöllisyyden hyödyntäminen omassa työssä mainittiin esimerkkinä uudesta asiasta, jonka omaksuminen vaatii osaamista ja kokemusta. Jatkuva oppiminen on tärkeää, jotta tehtäviä pystyy hoitamaan niiden vaatimalla tavalla. Myös uusien työtapojen kehittäminen ja valtavirrasta poikkeava näkemys siitä, miten tiettyjä asioita pitäisi työssä lähestyä, mainittiin.

"Työtehtävät, joissa itse on ollut alusta alkaen mukana, näistä muodostunut myös työmenetelmiä ja tapoja, joissa oma osaaminen näkyy hyvin..." (H3)

Prosessien tunteminen ja kokonaisuuksien hallinta nähtiin hiljaisen tiedon yhtenä osa-alueena. Tampereen kaupungin kokoisessa organisaatiossa prosessien tuntemus on erityisen tärkeää, sillä niiden avulla myös toimintaa on helpompi hahmottaa. Tämä vaatii myös prosessimaisen ajattelutavan, joka haastateltavien mukaan syntyy kokemuksen myötä. Prosessien kuvaaminen jää usein tekemättä ja tehdyt prosessikuvaukset päivittämättä, joten prosessien tuntemus jää usein työtekijöiden hiljaiseksi tiedoksi. Prosessien tuntemus mahdollistaa myös niiden kuvaamisen, suunnittelun, kehittämisen ja parantamisen, joita pidetään tärkeinä tehokkaan toiminnan edellytyksinä.

Hiljaisen tiedon alueeksi tunnistettiin myös kaupungin organisaation tuntemus. Byrokraattinen organisaatorakenne ja suuren organisaation monimutkainen rakenne nähtiin monella tapaa hankalina asioina, joiden oppiminen vie aikaa ja vaatii kokemusta.

Organisaation tuntemiseen liittyi vahvasti myös kolmen haastatellun mainitseman verkostotuntemus. Tämä näkyi myös siinä, että tietoa siitä, mistä löytää haluamansa tietoa tai keneltä kysyä pidettiin tärkeänä osaamisen alueena. Verkostotuntemuksen rooli korostui erityisesti organisaation suuren koon takia. Monet haastateltavista työskentelivät tai olivat olleet mukana projekteissa, joissa verkostotuntemus myös korostui.

Tietojärjestelmiin liittyvä hiljainen tieto nousi haastatteluissa toistuvasti esille. Tietojärjestelmiin liittyvä hiljainen tieto oli hyvin monipuolista ja se liittyi järjestelmien käyttöön, opastukseen ja kehittämiseen. Tietojärjestelmien ja sovellusten käytössä usein koettiin tarvitsevan tietoa siitä, miten kyseinen sovellus toimii, mutta myös käytännön vinkkejä siitä, miten sitä kannattaa käyttää tai mihin sitä kannattaa käyttää. Myös ongelmatilanteissa tarvittiin hiljaista tietoa. Esimerkiksi tietty virheilmoitus saattoi kokemuksen perusteella tarkoittaa tiettyä asiaa. Tietojärjestelmien käytön opastamisessa hiljainen tieto liittyi erityisesti siihen, että opastus osattiin tehdä asiakkaan kielellä. Opastus ei saanut olla liian teknisesti esitetty, vaan sen tuli olla käyttäjälle mahdollisimman selkeä.

"Asiat täytyy osata selittää niin et myös se opastettava ymmärtää sen asian, ei voi selittää liian teknisesti..." (H8)

Hiljaisesta tiedosta tunnistettiin myös sosiaalinen osa-alue. Asiakastyössä asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus sekä asiakastuntemus tunnistettiin toiminnoiksi, joissa työntekijät kokivat tarvitsevansa osaamistaan. Esimerkiksi uskottavuuden saavuttaminen asiakkaiden edessä kokemuksen avulla, asiakkaiden kielen hallitseminen ja tapojen tuntemus auttoi. Tämä liittyy myös tietojärjestelmien yhteydessä esille tulleeseen tietojärjestelmien käyttöä koskevaan koulutukseen. Käyttäjien tarpeet täytyi tuntea ja tunnistaa, mutta erityisen tärkeää oli osata lähestyä asioita käyttäjän näkökulmasta.

"...jokainen ajattelee asioita oman työnsä kannalta, mutta asioita täytyy osata ajatella asiakkaiden ja käyttäjien näkökulmasta. Tämä on myös osaamista, että osaa ajatella asioita niin."(H5)

Lomakevastauksissa hiljaista tietoa kuvailtiin hyvin monella tavalla ja monet ilmoittivat sen kuvailemisen vaikeaksi. Osa vastaajista oli myös hieman epävarmoja siitä, onko itsellä tällaista tietoa. Hiljaisen tiedon nähtiin ensinnäkin liittyvän työtehtäviin, esimerkiksi projektien hallintaan, johtamiseen, raportointiin ja talouteen liittyviin tehtäviin. Toiseksi se yhdistettiin toimintatapoihin ja työmenetelmiin, esimerkiksi hyviin käytäntöihin ja totuttuihin tapoihin. Moni vastaajista liitti hiljaisen tiedon tietojärjestelmien käyttöön. Se nähtiin tietona siitä, miten tietojärjestelmät toimivat ja miten niitä pystytään hyödyntämään omassa työssä. Osa vastaajista käytti hyvinkin konkreettisia esimerkkejä kuvaillessaan omaa hiljaista tietoaan:

”Taloushallinnon käytäntöjen järjeistämisen ja talouden raportoinnin ja budjetoinnin näkemystä...”(V17)

”...projektien hallinnoimisesta ja johtamisesta, hallinnosta, tilaamisesta..”(V24)

”...olen organisaatiossani tehtävässä, jota ei tee kukaan muu...”(V46)

6.3. Hiljaisen tiedon jakaminen

Yleisesti ottaen tiedon jakamisen nähtiin toimivan hyvin yksiköiden ja tiimien sisällä. Ongelmia nähtiin kuitenkin yksiköiden välisessä tiedon jakamisessa. Yleisesti ottaen tiedon jakamisen koettiin olleen pitkään pirstaloitunutta, erityisesti sähköisten viestintämuotojen osalta, mutta parantuneen uuden intranetin myötä.

”...mutta tuntuu että näiden yksiköitten välillä saattaa olla semmosia tiettyjä raja-aitoja, että ei se aina siirry niin selvästi yli rajojen, että sanotaan että itse on yksikössä Y³ ja tehdään paljon tilaajan kanssa yhteistyötä niin siinäkin semmoinen rajapinta, että aina puhutaan kuitenkin, että me ja he...Mutta sellainen aika hyvä henki on kuitenkin, että jos jotakin kysyy niin yleensä vastataan. Tietysti on joitain on yksiköitä joista tulee ehkä vähän nihkeemmin tietoa...” (H1)

”Mun mielestä aika huonosti, tai siis tietoa saa paljon ja se mitä tieto mitä saa on sellasta mitä virallisesti saa jakaa, elikkä kaikki sellanen käytännön tieto, niin se jää pimentoon.. Elikkä sit ne on niitä huhuja mitä kuulee, niitä ei lue missään.” (H6)

³ Lyhenne Y viittaa haastatellun yksikön nimeen.

Oman hiljaisen tiedon jakaminen nähtiin useimmiten tapahtuvan osana rutiineja, esimerkiksi työtehtävissä, keskusteluissa ja toisia seuraamalla. Myös vapaamuotoiset tapaamiset, esimerkiksi käytäväkeskustelut, nähtiin hyvänä tapana hiljaisen tiedon jakamiseen.

”...ei sitä kyllä oo kovin helppoa tunnistaa, se aika helposti piiloutuu sinne työrutiineihin jotenkin et mä nyt aina teen vain näin.. Sen pitäis sitte pystyä osittamaan et miten sitä omaa työtä tekee ja silloin ehkä se havainnollistais parhaiten tai jos joku ulkopuolinen sitä tarkkailis...Itse sitä on vähän haastavaa et kun sitä tietoo yrittää esimerkiksi jakaa niin siinä saattaa tehdä niin että siinä vaan kertoo faktat tavallaan.. Olettaa että sä tiedät ton ja ton, ja eihän sun kannata tätä tästä kattoo vaan jostain ihan muualta...” (H7)

Erityisesti kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa koettiin jaettavan eniten tietoa, mistä syystä sitä tapahtui etupäässä lähimpien kollegoiden kanssa. Se nähtiin myös tehtävisidonnaisena toimintana eli joissakin tehtävissä sitä edellytettiin enemmän kuin toisissa. Tiedon jakaminen nähtiin haastatteluissa selkeästi tiettyjen tehtävien velvollisuutena, vapaaehtoisen toiminnan sijaan.

”...Kiireen lisäksi myös mikä tilanne on siinä omassa työssä, että eihän kaikissa tehtävissä edellytetä samalla tavalla sitä tiedon jakamista tai se ei kuulu siihen yhtä lailla, kun taas sitten esimerkiksi omassa työssä se on ihan siinä roolissa mukana, se korostuu siinä...” (H1)

”...Toisaalta jos kaikki on tyytyväisiä niin en mä tiedä tarviiko siitä lähtee mitään ongelmaa sitte tekemään, mutta varmaan on paljon mitä vois kertoa niille, että tämänki vois tehdä toisella tavalla tai jotain...” (H2)

Lomakevastauksissa hiljaisen tiedon jakamista pidettiin pääosin tärkeänä asiana ja sitä yritettiin edistää myös omassa työssä. Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että hiljaista tietoa tulisi jakaa. Tiedon tulisi pysyä organisaatiossa, mutta asiaa ajatellaan myös omien saavutusten ja työn jatkuvuuden osalta.

”...Pyrin työssäni kaikin tavoin jakamaan osaamistani hyvin erilaisin keinoin. Aina blogikirjoituksista tiedotteisiin ja käyttöohjeisiin.”(V25)

”...Onhan se hyvin tärkeitä et jos kaikki on täällä omissa karsinoissaan niin tehokkuus kärsii kummasti...” (H1)

Hiljaisen tiedon jakaminen tuli esille erityisesti tietojärjestelmiin, sovelluksiin ja ohjelmiin liittyvissä tehtävissä. Hiljaista tietoa jaettiin myös tietojärjestelmiin liittyvissä työtehtävissä, kuten

käytön neuvomisessa ja opastamisessa. Tietojärjestelmien ja sovellusten kohdalla tietoa usein pyydetään ja tästä syystä jakamista tapahtuu enemmän.

Hiljaista tietoa jaetaan helposti myös tiiviissä yhteistyössä eli esimerkiksi hankkeissa ja projekteissa. Hiljaisen tiedon jakamista painotettiin ad hoc -tyylisessä tiedonhaussa. Erityisesti projektityöskentely nousi esille hiljaisen tiedon jakamisessa. Projekteissa tietoa täytyy jakaa, koska mukana on eri alojen asiantuntijoita ja tieto täytyy saada kaikkien saataville. Projektitehtävät miellettiin myös tehtäviksi, joissa hiljaista tietoa täytyi jakaa työtehtävien edellyttäessä näin. Projekteissa myös korostettiin sitä, että oleellinen tieto on usein yhden ihmisen eli projektipäällikön takana. Jos projektipäällikkö poistui organisaatiosta, poistui myös tärkeää tietoa projektista. Tästä syystä jakaminen koettiin tärkeäksi.

"... projekteissa se osaaminen saattaa olla yhden ihmisen takana... siinä on se projektin vetäjä sellaisessa roolissa, että jos se ei yritä jakaa sitä tietoa vaan yrittää vaan vetää sitä eteenpäin.. jos se yksi ihminen jää auton alle niin sen projektin tieto häviää, sekä akuutti ja pitkäaikainen..." (H4)

Tiedon jakamista erityisesti kehitysprojekteissa pidetään tärkeänä myös siksi, että muuten projektin tuotokset jäävät helposti työnkuvaan. Näin ollen uuden projektin alkaessa on osittain kiinni edelleen edellisessä, jolloin työmäärä kasvaa. Tärkeää on siis jakaa projektissa opittua muiden käytettäväksi. Sama koskee myös tehtäviä, joissa monen asiantuntijuutta tarvitaan.

"työtehtävät, joissa tarvitsee monen osaamista, tällöin tarvitsee myös sitä omaa hiljaista tietoa, että tietää kuka osaa tiettyjä asioita..." (H4)

Tiedon jakamista painotettiin myös tehtävissä ja yksiköissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Myös työtehtävien muuttumisen takia pyrittiin jakamaan hiljaista tietoa. Uusille työntekijöille yritettiin jakaa hiljaista tietoa sekä työtehtävistä, mutta myös työyhteisöstä, tavoista ja tottumuksista. Myös asiakaspalvelutehtävissä jaettiin paljon tietoa siitä kuinka esimerkiksi hankalien asiakkaiden kanssa tulisi toimia tai käytännönvinkkejä asiakaspalvelutyöstä yleensä.

Tiedon jakamisen nähtiin kuitenkin liikkuvan luontaisesti ja osana päivittäistä vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa ja usein huomaamatta, sen sijaan, että sen tiedon jakamiseen erikseen panostettaisiin tai pyritäisiin. Tämän takia tulisi kiinnittää enemmän huomiota puitteiden luomiseen

eli esimerkiksi tilan tarjoamiseen yhteisille keskusteluille sekä oikeiden ihmisten kannustamista yhdessä työskentelyyn.

”...edesautetaan luontaista tiedon jakamista, saatetaan ihmiset yhteen, joilla annettavaa ja ihmiset, jotka innostuneita ja vastaanottavia...” (H3)

Yksi haastateltavista nosti esille ajatuksen, että työntekijöiden oletetaan usein tietävän enemmän kuin he oikeasti tietävät. Tämä saattaa olla myös yksi syy siihen, miksi tietoa ei yritetä jakaa enemmän.

”Ehkä liikaa oletetaan että asioista tiedetään...joku toinen on jo opettanut tai kertonut vaikka niin ei oikeesti ole...Ja sitten sekin voi olla yks että vaikka nyt on uus hieno Loora missä vois jakaa niin siellä ei kuitenkaan hirveesti oo sellaista tietoa...” (H6)

Lomakkeen vastaajista ainoastaan seitsemällä (noin 13 %) oli kokemusta Tampereen kaupungin konsernihallinnossa toteutetuista osaamisen hallintaan ja siirtoon keskittyneistä hankkeista. Kokemukset hankkeista olivat pääosin positiivisia.

”Osaamisen arviointi ns. 'toimien' osaamisvaatimusten kautta erittäin hyvä tapa jäsentää työtehtävän osaamisvaatimuksia ja linjata ne yhteen organisaation osaamistarpeiden kanssa. Osaamisen arviointi ja osaamisen kehittämisestä sopiminen kehityskeskustelun yhteydessä on myös yksi erittäin toimiva prosessi. Jatkossa järjestelmä myös mahdollistaa osaamisen systemaattisen raportoinnin tehtyjen arviointien pohjalta...” (V52)

”...Jonkin verran ollut mukana tällaisissa hankkeissa. Projektissa mukana jossa kartoitetaan osaamista ja määritellään työtehtävissä tarvittavaa osaamista...” (V12)

Vastaajista kahdella oli kokemusta kaupungin osaamisen hallintaan keskittyneistä hankkeista siten, että he olivat myös itse toimineet mentorina. Hankkeen myötä erityisesti kokeneet työntekijät uskoivat jakaneensa osaamistaan mentori-aktori –suhteen aikana. Osaamisen hallintaan keskittyneisiin hankkeisiin osallistuneilla tuntui myös olevan muita selkeämpi kuva hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta.

”Mentorointiohjelma on erinomainen. Olen tavoittanut ohjelman avulla nuorempia työntekijöitä ja olen kokenut voivani siirtää osaamistani ja kokemustani heille ja olevani heille avuksi heidän uransa nykyvaiheessa...” (V19)

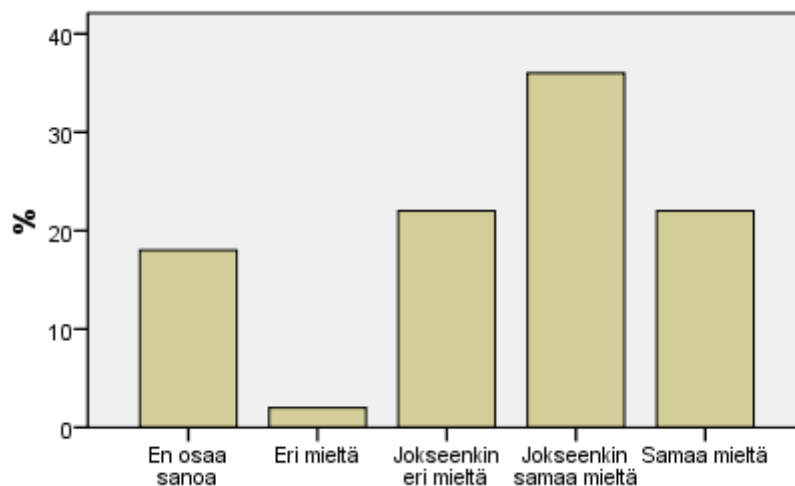
Haastateltavista kaksi toi myös esille epävirallisen mestari-oppipoika –suhteen tyyllisen hiljaisen tiedon siirron. Johdolta toivottiin huomiota hiljaisen tiedon jakamiseen erityisesti eläkkeelle siirtyvien kohdalla

”...virallisia väyliä on yksiön johdon kautta esimiestason havaintoihin pohjautuvia juttua, tyyliin eläkkeelle siirtymiset tai muut vastaavia, et he lois niitä mahdollisuuksia esimerkiksi niinku näin virallisemmin että ne saattais työpareja yhteen tai että toinen joka on poistumassa, tois siihen vähäks aikaa päällekkäin sitä toista tyyppiä et oppis jotain sitä seuraamalla tai keskustelemalla...” (H7)

6.3.1. Wiki apuna hiljaisen tiedon jakamisessa

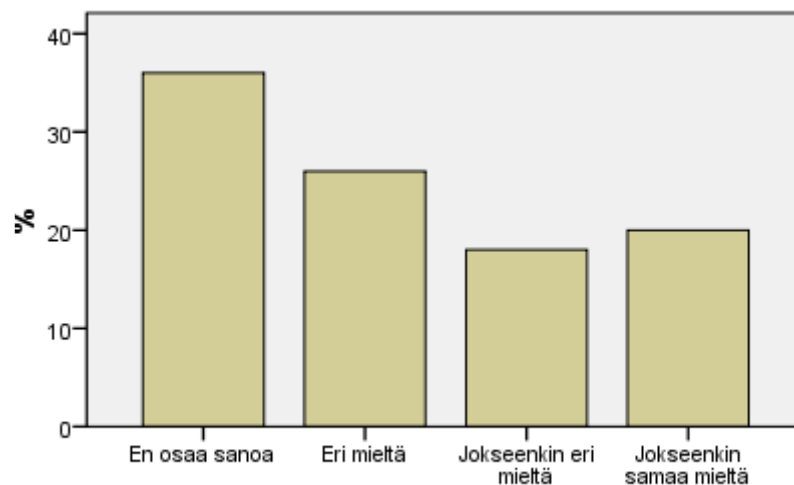
Wikin rooli yleisen tiedon kuin myös hiljaisen tiedon jakamisessa oli vastaajille selkeä. Selkeä enemmistö (69,1 %) vastaajista oli sitä mieltä, että tiedon jakaminen yleisesti helpottuu wikin avulla. Vain 7,3 % oli jokseenkin eri mieltä.

Myös sitä pidettiin selkeästi wikien vahvana puolena, että niistä on helppo löytää tietoa. Vastaajista samaa mieltä oli noin 21 % ja jokseenkin samaa mieltä noin 33 % (ks. kuvio 4). Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli noin 22 %. Varsinkin eri mieltä olevien osuus on poikkeuksellisen pieni. Tätä selittää esimerkiksi se, että wikejä pidetään käytöltään ja käytettävyydeltään helppoina, mikä nousi esille myös haastatteluissa. Helppokäyttöisyys auttaa paikantamaan myös tiedon helpommin.



Kuvio 4. Wikistä on helppo löytää tietoa (n=50)

Lähes kolmasosa (noin 33 %) vastaajista vastasi kysymykseen ”Tiedon jakaminen wikin kautta herättää muissa arvostelua ja kritiikkiä” en osaa sanoa –vaihtoehdolla (ks. kuvio 5). Taustalla saattaa olla esimerkiksi se, että vaikutusten arviointia pidetään vaikeana tai kritiikin ei uskota kantautuvan itselle asti. Kuitenkin enemmistö vastaajista valitsi vaihtoehdon ”eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä” (noin 40 %). Tämän taustalla vaikuttaa se, että tiedon jakamista arvostetaan organisaatiossa ja siihen käytetyllä välineellä ei ole niinkään väliä. Toisaalta myös asenteet wikiä kohtaan ovat yleisesti ottaen positiivista, joten myöskään tämän vuoksi tiedon jakamisen wikien kautta ei koeta herättävän negatiivisia reaktioita muissa.



Kuvio 5 Tiedon jakaminen wikin kautta herättää muissa arvostelua ja kritiikkiä (n=50)

Kaikki haastatellut yhtyivät ajatukseen siitä, että wikin avulla voisi jakaa hiljaista tietoa. Erityisesti tämä tuli esille hyvin käytäntöjen ja vinkkien jakamisessa.

”...Totta kai voisi, ilman muuta. Jos saadaan aikaan sellanen jakamisen ilmapiiri. Mielellään haaste on varmaan siinä niin ”et en mä tahdo kertoa ku sitte mä en oo enää korvaamaton...”
(H2)

Wikin mahdollisuuksiin uskottiin, mutta enemmän epäiltiin ihmisten aktiivisuutta asian suhteen. Käyttäjillä tulisi olla motivaatiota sekä hiljaisen tiedon jakamiseen että wikien aktiiviseen käyttöön.

”...Mahdollisuus on. Edellyttäisi aktiivisempaa otetta käyttäjiltä, ei riitä, että koneen saa auki vaan siinä pitää olla innostusta asiaan...” (H3)

On myös tärkeää luoda suotuisa alkuasetelma hiljaisen tiedon jakamiselle. Wikin pääkäyttäjien tulisi kehittää käyttöä siten, että työtilojen ja sisällön rakenne on selkeä. Tämä olisi myös huomioitava käyttäjätunnusten oikeuksien määrittelyssä ja päätettäessä siitä kenellä on pääsy mihinkin osaan tietosisältöä. Oikeuksien määrittelyn täytyisi olla perusteltua ja selkeää myös käyttäjille. Käytön tulee olla mahdollisimman helppoa käyttäjälle. Kirjautumisen täytyy olla vaivatonta ja sovelluksen mielellään integroituna esimerkiksi intranettiin.

”...kyllä mä uskoisin et se olis ihan yks varteenotettava vaihtoehto siihen, tietysti pitäis ehkä katerigorisoida fiksusti tai luoda luokat tai miten sitä nyt kuvais, ettei se oo niinku yks avoin maailma, johon kaikki kirjoittaa niitä sun näitä et kattokaa sieltä... Sen pitäis olla kätevä ja jollakin lailla tukis hyvin sitä tiedon siirtoa..kyllä siitä olis varmasti hyötyy...” (H7)

Wikin käyttöä pidettiin uutena näkökulmana hiljaisen tiedon jakamiseen. Erityisesti wikin kommentointimahdollisuuden uskottiin vaikuttavan. Positiivisena pidettiin sitä, että tieto ei liikkuisi enää lineaarisesti yhteen suuntaan vaan se toimisi moneen suuntaan yhtäaikaisesti ja mukana olisi vuorovaikutusta. Tällä tavoin työskentelyä voitaisiin pitää yhä enemmän kasvokkain yhdessä työskentelyä vastaavana. Hiljaisen tiedon nähtiin parhaiten siirtyvän kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, mutta wikin koettiin monella tavoin täyttävän samat vaatimukset.

Myös lomakevastauksista oli pääteltävissä, että hiljaisen tiedon jakamista pidetään enemmän työtehtäviin liittyvänä kuin vapaaehtoisena toimintana. Tämä näkyi myös wikien käyttöä koskevassa kysymyksessä. Lomakevastaajista vain 10,9 % olisi valmis jakamaan osaamistaan wikin avulla mahdollisimman laajasti. Suuri osa (58,2 %) olisi kuitenkin valmis jakamaan tietoa oma-aloitteisesti jossain määrin ja 7,3 % jakaisi vain erikseen pyydettyä. Suurin osa vastanneista olisi kuitenkin halukas jakamaan tietoa wikin avulla, eri mieltä oli vain noin 3,7 % vastanneista. Tulosta tukee myös se, että sekä lomakevastaajat että haastatellut suhtautuvat pääosin positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen ja wikien käyttöön.

Moni lomakevastaajista piti wikin mahdollisuuksia hyvänä hiljaisen tiedon jakamisessa. Wiki nousi esille työkaluna erityisesti puhuttaessa suuresta tiedon määrästä ja avoimesta yhteistyöstä. Yhteistyön koettiin olevan yleisesti ottaen helppoa wikin välityksellä.

”...Vastuualueenani on kirjaston ja peruskoulujen yhteistyö. Tämä (wiki) voisi olla hyvä väline jakaa tietoa kaikille jotka tekevät yhteistyötä koulujen kanssa...” (V13)

”...Työni liittyy tietotuotantoon eli jo määritelmällisestikin minulla on runsaasti jaettavaa tietoa. Wikin hyödyntäminen sopii työnkuvaani erittäin hyvin...” (V49)

”... avoimempi yhteistyö voisi esim. projektityössä olla tarpeen. Koulutustaustan ja aiempien työpaikkojen kokemuksella tiedän ja tunnen asioita, joita en juurikaan hyödynnä tämän hetkisessä työssäni, mutta toisaalta jos niihin liittyviä hankkeita ym. jossain on, niin ei niihin tämän hetkisillä yhteistyömuodoilla juurikaan osallistuta. Tällaisessa tiedon jakamisessa wikeistä on hyötyä. Tiivistettynä sitä voisi varmaan kutsua organisaatorajat ylittäväksi asiantuntijakeskusteluksi...” (V50)

Myös eläkkeelle jäävien hiljaisen tiedon siirtäminen wikin avulla nousi esille. Mahdollisuuksia konkreettisena keinona hiljaisen tiedon jakamisessa pidettiin hyvänä.

”... Voisin kuvitella että wikit voisivat tukea esimerkiksi eläköityvän henkilöstön osaamisen siirtämisessä yhtenä oikeasti konkreettisena keinona...” (V52)

6.4. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät

6.4.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät tekijät

6.4.1.1. Motivaatio

Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii osapuolilta ennen kaikkea motivaatiota. Tietoa jakavan täytyy olla motivoitunut jakamaan tietoaan ja vastaanottajan täytyy olla motivoitunut vastaanottamaan tietoa.

”...kun meillä on kaupungissa tietysti tiettyjä tavoitteita mitä organisaatiotasolla yritetään saavuttaa niin se tietysti auttaa siinä ja ehkä auttaa myös sen motivaation kautta eli kun on yhteiset päämäärät niin silloin halutaan jakaa tietoa.” (H1)

”...tiedonjakajalta se (hiljaisen tiedon jakaminen) vaatii sitä, että esimerkiksi joku, joka on jäämässä eläkkeelle ei ajattelisi niin että ei mua enää kiinnostaa opettaa koska mä jään kuitenkin tästä pois...” (H6)

Motivaation tekijöiksi voi tunnistaa monia. Esimerkiksi vastavuoroisuus motivoi henkilöitä jakamaan omaa tietoaan. Omaa tietoa on helpompi jakaa jos kokee saavansa siitä jotakin vastineeksi. Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että oman tiedon jakaminen on mieluisampaa jos tietää, että saa vastineeksi tietoa tulevaisuudessa.

”...paras tilanne on se että molemmilla on annettavaa... Jos jotain haluaa saada, on myös pakko antaa...” (H5)

Yhteiset päämäärät helpottavat hiljaisen tiedon jakamisen motivointia. Kiinnostus työhön vaikuttaa. Jos on sinut itsensä ja työn kanssa, haluaa myös helpommin jakaa hiljaista tietoaan. Jos on motiivi jakaa tietoa ja tietää saavansa siitä jotakin vastineeksi, on motivaatio hiljaisen tiedon jakamiseen korkea. Motivaatiota jakaa hiljaista tietoa vahvistaa myös työstä saatu tunnustus. Sen koetaan vahvistavan omaa ammatillista itsetuntoa, joten myös työhön liittyvä hiljaisen tiedon jakaminen on mieluisampaa.

6.4.1.2. Henkilökemiat ja luottamus

Usein tietoa, myös hiljaista tietoa tulee jaettua enemmän tuttujen ihmisten kanssa. Lisäksi henkilön luonne ja persoonallisuus saattavat vaikuttaa eli sosiaaliset, avoimemmat ihmiset usein myös jakavat helpommin tietoa. Tuttujen ihmisten kanssa tapahtuu useammin myös epävirallisia keskusteluja, jotka ovat usein hyvin hedelmällisiä asiantuntijuuden jakamisessa. Tutuilta ihmisiltä on myös helpompi kysyä apua tarvittaessa. Yksiköiden ja ryhmien rajat pitäisivät olla tiedon jakamiselle avoimia.

”...Henkilökemiat vaikuttavat, se on kuitenkin tärkeä osa kommunikaatiota, että miten sitten kenties tulee toimeen sen vastapuolen kanssa. Ihan sellaiset perusjutut tietysti. Sekin rakentuu sitten ajan mittaan, että ensin ei tunne henkilöä, suhtautuu ihan eri tavalla siihen tiedon jakamiseen, kun sitte jos on pidemmän ajan jälkeen, kun tuntee vaikka useamman vuoden ajalta. Se on todennäköisesti helpompaa siinä vaiheessa... Tutulle on helpompi jakaa tietoa...” (H1)

”...hiljaisen tiedon siirtyminen täytyy olla luonnollista, se jolle siirretään täytyy olla vastaanottavainen eli hänellä täytyy myöskin olla ne samat tekijät eli motiivi siihen työhön ja se kipinä itsellä. Syystä tai toisesta ihmisillä varmasti on oma elämän historia, luonne, persoonallisuus, kaikki nämä tekijät mitkä meissä on niin kaikki ne vaikuttaa...” (H3)

Tiedon jakamista ei saa kokea uhkaksi omaa asemaansa kohtaan. Usein erityisesti henkilöt, joilla on pitkä työkokemus ajattelevat kokemuksen tekevän heidät korvaamattomiksi organisaatioille. Tällainen ajattelutapa on organisaatiolle kuitenkin enemmän vahingollinen ja tällöin myös hiljaisen tiedon jakamista ei tapahdu.

”Ehkä olen asennoitunut mutta ehkä näiden eläkkeelle siirtyvien kohdalla on paljon sellaista tiedon panttaamista...Niiltähän se paras tieto tulis...” (H6)

Myös luottamus vaikuttaa tiedon jakamiseen. Työntekijöiden täytyy luottaa, että tietoa ei käytetä väärin ja että tiedon jakaja saa tarvittaessa tietoa myös toiselta. Lisäksi työntekijöiden välillä luottamus on tärkeää. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja ihmisiin sidottua, joten luottamusta tarvitaan sen jakamiseksi.

6.4.1.3. Avoin ympäristö ja organisaatiokulttuuri

Omien yksiköiden sisällä tietoa jaetaan avoimesti ja myös jakamiseen kannustetaan. Tämä koskee myös hiljaisen tiedon jakamista. Kannustaminen tapahtuu kuitenkin enemmän työkavereiden kuin johdon puolelta. Yksiköissä on ollut käytössä epävirallisia tapoja hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tällaisia käytäntöjä on ollut esimerkiksi opintopiirit. Myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen on otettu monessa yksikössä tärkeäksi asiaksi, joka toteutetaan sekä kirjallisella materiaalilla että perehdyttäjän avulla.

”...Edistäviä on tietysti tällänen ehkä kliseeltä kuulostava avoin kulttuuri...” (H7)

Tiedon jakamiseen kannustetaan esimerkiksi mentorointi-ohjelmien avulla, mutta kannustus ei haastateltavien mukaan näy kovinkaan selvästi yksiköissä. Tiedon jakamista suositellaan, mutta varsinaista kannustamista tiedon jakamiseen ei koeta tapahtuvan. Hiljaisen tiedon jakamista ja keinoja siihen pitäisi tuoda laajemmin esille.

”...ei se tihku tässä organisaatiossa läpi varsinaisesti, se ei ole niinku semmonen juttu mitä hirveesti korostettas, mutta mun mielestä sitä pitäisi korostaa enemmän...” (H1)

Mentori-ohjelmassa mukana olleilla, kokemukset ohjelmasta ovat hyvin positiivisia. Mentori-ohjelmia ja osaamisen jakamisen –hankkeita toivottiin enemmän ja niitä pitäisi myös tuoda paremmin esille, jotta halukkaat voisivat osallistua.

”...mentor-ohjelmia pitäisi osata tuoda henkilökunnalle esille kunnolla, henkilökunta helposti kokee, että heitä ei arvosteta, koska heihin ei panosteta...” (H3)

Tiedon jakamisen kannustaminen ja siihen panostaminen koetaan työyhteisössä työntekijöihin panostamiseksi ja sitä kautta myös heidän arvostamiseksi organisaation resurssina. Hiljaisen tiedon jakamiseen on yritetty panostaa erilaisilla hankkeilla, mutta erityisesti myös sähköisten työvälineiden avulla. Hiljaisen tiedon jakaminen on ollut esillä myös kaupungin strategioissa.

Wikin koettiin helpottavan sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon siirtoa, joten se myös osaltaan nähtiin avoimemman ilmapiirin ja kulttuurin edistäjänä. Lomakevastausten perusteella wikit näyttävät monella tapaa parantavan organisaatiokulttuuria. Vastanneista selkeä enemmistö (noin 65,4 %) katsoi wikien lisäävän avoimuutta organisaatiossa. Eri mieltä oli vain 7,3 %. Wikin koettiin myös parantavan yhteisön yhteenkuuluvuutta jossain määrin. Vastanneista 9,1 % oli samaa ja 27,4 % jokseenkin samaa mieltä asiasta. Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli yhteensä 21,8 %.

Vähemmistö vastanneista oli sitä mieltä, että wiki ei sovi kaupungin organisaatiokulttuuriin. Vastanneista 3,6 % oli samaa ja 16,4 % jokseenkin samaa mieltä. Vastajista 21,8 % oli jokseenkin eri mieltä ja 25,5 % eri mieltä. Lähes puolet (47,3 %) koki wikin siis sopivan kaupungin organisaatiokulttuuriin.

6.4.2. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavat tekijät

6.4.2.1. Aikapula

Ajanpuute koettiin suurimmaksi hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavaksi tekijäksi. Tämä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Haldin-Herrgård 2000). Kaikki haastatellut ilmoittivat aikapulaa pääasialliseksi syyksi siihen, miksi hiljaista tietoa ei jaeta. Jakaminen koetaan ylimääräiseksi tehtäväksi, jota yritetään tehdä jos aika sallii. Hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys ymmärretään, mutta silti sitä ei pidetä ensiarvoisena tehtävänä.

”...Kiire ja ajanpuute vaikuttaa, silloin se helposti koetaan jotenkin ylimääräisenä, jos ei ole varsinaisesti aikaa käytettävänä siihen. Kiireen lisäksi myös mikä tilanne on siinä omissa työssä, että eihän kaikissa tehtävissä edellytetä samalla tavalla sitä tiedon jakamista tai se ei kuulu siihen yhtä lailla, kun taas sitten esimerkiksi omissa työssä se on ihan siinä roolissa mukana, se korostuu siinä...Joissakin tehtävissä on enemmän tarkoitus palvella koko organisaatiota...” (H1)

Erityisen tärkeänä pidettiin työtehtäviin liittyvän hiljaisen tiedon jakamista. Tätä kysymystä tarkasteltiin luvussa 6.3.

6.4.2.2. Hiljaisen tiedon luontaista jakamista estäviä tekijöitä

Hiljaisen tiedon koettiin siirtyvän luontevimmin jokapäiväisissä työtilanteissa ja vuorovaikutuksessa. Tiedon jakamista haittaaviksi asioiksi koettiin esimerkiksi henkilöiden siirtäminen yksiköstä toiseen tai työyhteisön tasapainon häiriintyminen muulla tavoin. Myös liiallisella byrokratialla ja ylhäältä alaspäin painottuneella johtamistyyllillä koettiin olevan kielteisiä vaikutuksia.

”...hallinnollinen rationaalisuus saattaa estää eli jos rikotaan mekanismeja työyhteisön sisällä, esim. siirrellään ihmisiä paikasta toiseen kuuntelematta, ei ymmärretä kokonaisuutta ja työyhteisön sisäistä toimintaa, sotketaan luontainen kasvu ja kehitys, estää ja erottaa ihmisiä...” (H3)

Epäselvien toimenkuvien ja tehtävien koettiin myös estävän hiljaisen tiedon jakamista. Jos työtehtävä ei ole riittävän yksiselitteinen tai työntekijä ei tiedä, mitä johto häneltä odottaa, hänen on vaikea panostaa omaan osaamiseensa ja sen jakamiseen. Yleisesti ottaen epäselvät tehtäväkuvat hankaloittavat työntekijöiden asemaa ja vähentävät myös hiljaisen tiedon jakamisen mielekkyyttä.

”Epäselvät tehtäväkuvat tai epäselvät toimeksiannot tai se, että toiminta ei oo kovin organisoitunu yksikössä, jolloin vähän niinku kukaan ei välttämättä tiedä mitä oikeesti pitäis tehdä... Sellanen tulevaisuuden hämäryys, työntekijöillä pitäis olla tiedossa se mitä se työnantaja ja pomo edellyttää, et jonkinlaisella tulevaisuuskatsuksella siltä kannalta et mitähän tässä nyt kannattais oppia. Ne on aika omiaan estämään sitä (hiljaisen tiedon jakamista) aika tehokkaasti, koska ei tietysti halua investoida sitä omaa aikaansa...” (H7)

6.5. Wikien käyttökokemukset ja -mahdollisuudet

Wikien käytön ei koettu olevan niin sanottu ikäkysymys. Käytön aloittamisen esteenä pidettiin lähinnä kielteistä asennetta nimenomaan wikejä kohtaan, wikien mahdollistamien työtapoja kohtaan tai yleisesti ottaen sähköisiä työvälineitä kohtaan. Kaksi lähiaikoina eläkkeelle jäävistä haastatelluista katsoi, että myös vanhempi sukupolvi olisi valmis hyödyntämään wikejä yleisesti ja myös hiljaisen tiedon siirrossa. Heidän kohdallaan ongelmana saattaa olla myös, että wikit eivät ole tuttuja ennestään. Nuoremmalla sukupolvella on laajemmin kokemusta sähköisten työvälineiden käytöstä, joten heidän saattaa olla helpompi ymmärtää myös wikien ”logiikkaa”.

”...kaikki eivät ole valmiita käyttämään näitä uusia teknisiä välineitä vaan haluavat edelleen jakaa tietoa mieluiten vuorovaikutuksessa. Asennekysymys enemmän, ei välttämättä

ikäkysymys... Onko tulevaisuuden työntekijät valmiita lähtemään käyttämään näitä tapoja.. Pakko kai mun on siihen itsekin uskoa kun kerta olen lähtenyt näitä tekemään. Mulla oli itsekkäät syyt myös kun halusin oppia näitä uusia tekniikoita...” (H3)

Wikin ominaisuuksien nähtiin toimivan erityisesti ryhmätöissä. Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutteinen työskentelytapa toimisivat myös verkon kautta tehtynä. Wikin ominaisuuksista erityisesti sivujen muokkaaminen yhdessä tukisi tätä.

”...asiat, jotka ennen hoidettiin esimerkiksi puhelimella, voi hoitaa wikissä, joka mahdollistaa useamman ihmisen kommunikoinnin samanaikaisesti...” (H3)

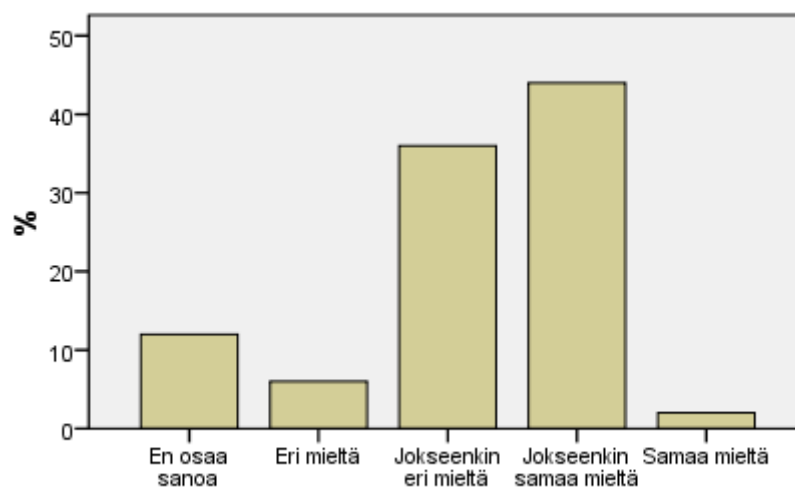
Projektityöskentelyyn liittyvistä tehtävistä monet sopivat toteutettavaksi wikillä. Tällaisia ovat esimerkiksi projektisuunnitelmien ja -raporttien tekeminen. Näiden laatiminen jää usein projektissa yhden henkilön vastuulle, joten wiki tarjoaisi mahdollisuuden työstää niitä yhdessä. Kommentointimahdollisuus koettiin myös tässä yhteydessä erityisen käteväksi. Vaikka projektipäällikkö olisi edelleen päävastuussa dokumenttien muokkauksesta, projektiryhmällä olisi mahdollisuus kommentoida työn tuotosta ja näin tuoda asiaan myös omaa näkemystään. Projekteissa hyödynnetään nykyisin paljon sähköisiä välineitä, mutta ongelmana on koettu niiden joustamattomuus. Viestintä tapahtui etupäässä aina kahden yksilön kesken ja dokumentit jaetaan sähköpostitse. Wikin avulla voitaisiin helposti nopeuttaa ryhmän viestintää ja mahdollistaa myös monipuolisempi tapa toimia.

”...wikeillä voisi pitää tällaista päiväkirjan tapaista juttua, jolloin se informaatio siitä mitä siinä projektissa on tehty jäisi ja samalla sitä voisi kommentoida objektien tasolla, sellainenkin työväline voisi olla ihan näppärä. Myös sellaisena dokumenttina joka jäisi olemaan...” (H4)

Wiki on hyvä työkalu myös muiden laajojen yhteisten dokumenttien työstämiseen, esimerkiksi strategian tekemiseen. Myös kehittäminen ja koordinointi nähtiin tehtävinä, joissa wikiä voi hyödyntää työvälineenä. Wiki mahdollistaa myös vapaan ja epämuodollisemman työskentelyn. Hulluilta tuntuvien ideoiden jakaminen saattaa tuottaa tulosta, kun joku löytää ideoista toteutettavan puolen tai jalostaa niitä pidemmälle.

6.5.1. Tiedon luotettavuuden turvaaminen

Haastatteluissa wikin tietojen luotettavuus ja ajantasaisuus koettiin jonkin verran epävarmaksi. Lomakkeen kysymys wikin tietojen luotettavuudesta jakoi vastaajat kahteen varsin tasaiseen ryhmään (Ks. kuvio 6). Niukka enemmistö (noin 42 %) piti wikin tarjoamia tietoja luotettavana. Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli noin 38 %. Wikien organisaatiokäytössä tämä on koettu usein ongelmana (esimerkiksi Hasan ja Pfaff 2008). Tietoja ei pidetä luotettavana, koska kenellä tahansa on oikeus lisätä ja muokata niitä.



Kuvio 6. Wiki tarjoaa luotettavaa tietoa (n=50)

Myös wikin tarjoamien tietojen puutteellisuus jakoi vastaajat kahteen ryhmään. Samaa tai jokseenkin mieltä siitä, että wikien tarjoamat tiedot ovat puutteellisia, oli 32,8 %, kun taas eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli 30,9 %.

Kuitenkin wikin hyödyntäminen suljetussa ympäristössä, jossa käyttäjät kirjoittavat vain omalla nimellään oli vaikutusta käsitystä tietojen luotettavuuteen. Tässä kontekstissa luotettavuutta pidettiin hyvänä. Nimellä kirjoittamista ja tiettyjä rajoituksia pidettiin edellytyksenä luotettavan sisällön takaamiseksi. Nimettömyys tai nimimerkillä kirjoittaminen johtaisivat siihen, ettei tietoon voisi enää luottaa. Wikin näkyvyys täytyy haastateltujen mielestä olla myös rajoitettu siten, että kaikki eivät näe kaikkea vaan pelkästään itselle relevantit sisällöt. Näiden rajoitusten myötä sisältöön myös koettiin pystyvän luottamaan. Kolmen haastatellun mielestä nimellä kirjoittaminen lisää tietojen luotettavuutta, koska ihmiset haluavat olla luotettavia tiedonlähteitä muille.

”...Ehdottomasti, koska jos sinne voi nimettömänä laittaa mitä vaan niin ihan varmaan käy niinki et sairaita ihmisiä on, jotka tahallaan laittaa sinne vääriä tietoja vain aiheuttaakseen hämmenystä. Ihan varmaan löytyy sellaisia. Sitte taas se kun ei siinä oo omaa nimee alla niin ”mä nyt laitan tämän tähän ku mä luulen mut en oo varma, ei sen niin väliä kun ei kukaan tiedä koskaan et se olin minä”. Mut jos siinä on mun nimi alla niin varmaan katon tarkkaan että mitä mä sinne laitan. Seison sanojeni takana...” (H2)

Myös käyttäjämäärän koettiin vaikuttavan luotettavuuteen. Toisaalta suuri käyttäjämäärä antaa parempia takeita siitä, että yhteisö ylläpitää sisältöä ja sen luotettavuutta. Tällöin ylläpitäjiä on enemmän ja sisällölliset virheet huomataan helpommin. Osa haastatelluista näki, että wikeissä kriittisyys on tavallaan sisäänrakennettua. Käyttäjät huolehtivat sisällöstä ja tietojen luotettavuudesta huolehditaan yhdessä. Myös joukkoäly koettiin organisaatiowikin hyväksi puoleksi. Todennäköisesti suuri joukko tietää enemmän kuin pari asiantuntijaa. Toisaalta nähtiin, että suuri käyttäjämäärä saattaa johtaa siihen, että wikin tietosisältöä on vaikea kontrolloida.

Toisaalta tietojen luotettavuus ei tuntunut kaikkien mielestä olevan tärkeimpien asioiden joukossa. Wiki nähtiin pikemminkin vapaana tiedon ja mielipiteiden jakamisen kanavana. Sen tarkoituksena oli mahdollistaa enemmän aivoriihi-tyyppistä työskentelyä kuin esimerkiksi virallisen tiedon jakamista.

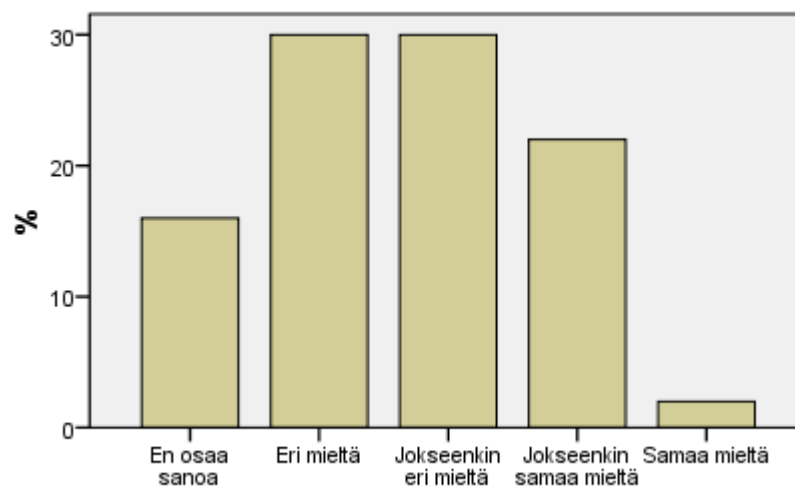
”Ei sen aina tarvi olla niin luotettava et jos kyse on enemmän mielipiteistä ja ihmisten tavasta tehdä töitä. Kuvaileva tärkeämpää kuin luotettava. Hullutkin ideat ovat tervetulleita...” (H2)

6.5.2. Tietojen ajantasaisuus

Wikien vahvana puolena pidettiin wikien tiedon ajantasaisuutta. Vastaajista 38,2 % oli samaa ja 36,4 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että wiki mahdollistaa tietojen ajantasaisuuden. Huomattavan suuri osa vastanneista siis katsoi, että tietoja on helppo pitää ajantasaisina wikien avulla. Samaa tulosta tukee myös se, että vain noin 22 % vastaajista katsoi wikin vaikeuttavan tietojen pitämistä ajantasaisena (ks. kuvio 7). Jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä oli noin 55 % vastanneista. Tämän puolesta puhui se, että wikejä pidettiin helppoina ylläpitää ja käyttää. Sekä lomakevastaukset että haastattelut tukivat tätä. Haastatteluiden perusteella esiin nousi käyttäjien aktiivisuus suurimpana vaikuttavana tekijänä tietojen ajantasaisuudessa. Työntekijöiden asenteet päivittämistä kohtaan ovat erityisen tärkeässä asemassa.

Haastatellut eivät myöskään nähneet ongelmia wikin tietojen ajantasaisuudessa. Heidän kokemuksensa mukaan tieto on ajantasaista, mutta poikkeuksiakin tietysti löytyy. Tietojen ajantasaisuus riippuu täysin käyttäjistä ja siitä kuinka innokkaasti he wikiä käyttävät. Tässä yhteydessä ongelmaksi ei koettu wikin ominaisuuksia tai käyttötapoja.

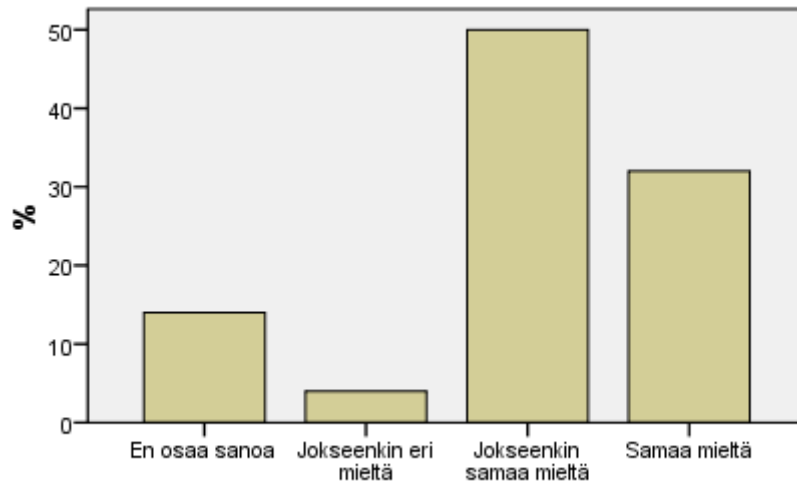
”Riippuu ihmisten omasta asenteesta, paljonko jaksaa päivittää” (H6)



Kuvio 7. Wiki vaikeuttaa tietojen pitämistä ajantasaisena (n=50)

6.6. Wiki uutena toimintatapana

Lomakevastaajista ehdoton enemmistö eli noin 75 % oli sitä mieltä, että wiki mahdollistaa uusia toimintatapoja (ks. kuvio 8). Vain noin 4 % oli ajatusta vastaan. Haastatteluissa ilmeni, että wikin käyttö on mahdollistanut uusia toimintatapoja ja se nähdään myös itsessään uutena toimintatapana. Erityisesti mahdollisuus tekstin muokkaamiseen yhdessä ja versiohallinta ovat uusia toiminnallisuuksia, joiden käyttö mahdollistaa joustavan toimintatavan. Erityisesti wikin avoimuus saattaa monista tuntua aluksi oudolta. Organisaatiossa ei ole totuttu tuomaan työskentelyä useamman ihmisen tarkasteltavaksi.



Kuvio 8. Wiki mahdollista uudenlaisia toimintatapoja (n=53)

”...Onhan se itsessään uusi toimintatapa, että ihmiset oppisi laittamaan sekaan omia juttujansa...”(H2)

”...toimintatapa ja tarve tällaiselle työkalulle on ollut monta kertaa, tällaista olisi tarvittu monta kertaa...” (H5)

Uutena toimintatapana wiki vaatisi myös käyttäjiltä uudenlaista ajattelutapaa. Wikin käytön avulla omaa työtä voisi kehittää ja parantaa. Hyväksi puoleksi koettiin myös prosessimaisen ajattelun hyödyntäminen. Aiemmin parin ihmisen valmisteleva raportti tai esitys voidaan tehdä wikin avulla suuremmalla joukolla. Esimerkiksi strategian työstäminen voidaan avata useammalle, kuten yksikölle. Kommenttien avulla strategiaa voidaan työstää vastaamaan paremmin yhteistä visiota, näkemystä ja tavoitteita. Tällainen työskentelytapa tarjoaa tilaisuuden tulla kuulluksi myös sellaisille työntekijöille, jotka eivät ole mukana varsinaisessa työskentelyssä.

”...Ihmisiä voidaan houkutella ryhmätyöhön wikien avulla, valmistelevaan jotakin asiaa. Aikaisemmin kun tällaisia välineitä ei vielä ollut, se oli vielä järkyttävää sähköpostilla sähläystä ja ikinä ei oikein tiennyt mikä oli lopullinen versio...” (H3)

Wikien avulla on mahdollista päästä eroon myös sähköpostiliitteiden edestakaisesta lähettelystä. Lisäksi positiivisena puolena on se, että versionhallinta on kunnossa ja viimeisin versio aina selvillä. Teksteihin kommentointi ja muutosten seuranta on helppoa.

”...kun Looraan viedä jokin pdf-tiedosto niin se on sitten se ellei sen tekijä lähde sitä muokkaamaan... ja pdf-tiedostoja on vaikea lähteä kommentoimaan.” (H6)

Yli puolet (56,4 %) vastanneista katsoi wikin helpottavan myös yhteistyötä. Jokseenkin eri mieltä oli 10,9 %. Myös haastateltujen mielestä yhteistyö helpottuu wikin avulla. Erityisesti tämä koskee tiimejä, jotka ovat hajautuneet maantieteellisesti useampaan paikkaan.

”...kiinnostaa tiedon helppo jakamisen idea. Ja vuorovaikutteisuus...” (H7)

Wikin nähtiin tukevan innovointia. Lähes puolet eli noin 45,5 prosenttia vastanneista katsoi wikin helpottavan uusien ideoiden tuottamista. Eri mieltä tästä väittämästä oli 3,6 % ja jokseenkin eri mieltä 21,8 %. Uusien, jopa hulluilta tuntuvien ideoiden esiin tuominen on tärkeää organisaatiolle, koska tällä tavoin voidaan tukea innovointia.

6.7. Wikin käytön ongelmia

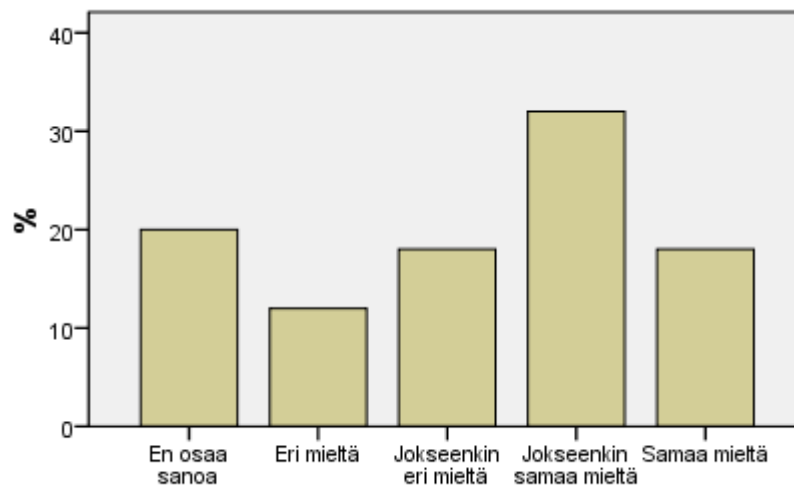
Wikin käytöstä löydettiin vain kolme varsinaista ongelmaa. Ongelmiksi koettiin erityisesti ajanpuute, uusien ja vanhojen toimintatapojen yhdistäminen sekä pelko ja asenne uudenlaista työskentelytapaa kohtaan.

Suurimmaksi ongelmaksi sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä että wikien käytössä koettiin ajanpuute ja kiire. Wikien käyttö ja ylläpitäminen vaatii aikaa, joten kiire hankaloittaa tätä. Monen mielestä myös tällainen työskentelytapa on ensimmäinen joka jää ajanpuutteessa. Työskentelytapana ja työvälineenä wiki on vielä uusi, joten sen käyttö koetaan monella tavoin ylimääräiseksi tai työhön kuulumattomaksi. Wiki nähdään muodikkaana sovelluksena, jota on hauska kokeilla jos ehtii. Tässä yhteydessä myös wikin mahdollisuudet työskentelyä nopeuttavana työvälineenä unohtuvat. Tulosten voi tulkita tarkoittavan sitä, että työyhteisöä on ensin alkuun vaikea saada innostumaan uudenlaisesta toimintamallista ja työkalusta. Viestintä on ollut aiemmin yksisuuntaista ja hierarkkista, joten tämän tyyppisistä myötä syntyneistä toimintatavoista on hankala luopua. Wiki nähdään helppokäyttöisenä, mutta sen pääidea saattaa jäädä monille hämäräksi. Tämän takia myös käyttö saattaa jäädä vähäiseksi, koska ei tiedetä miksi ja millaista sisältöä wikiin pitäisi tuottaa.

”Käyttö vaatii aikaa ja sitoutumisen, johon kaikki ei välttämättä ole valmiina. Tämä ei välttämättä huono asia, mutta se pitää tiedostaa, että kaikki ihmiset ei välttämättä halua työskennellä tällaisilla.” (H4)

”yleinen asenne saattaa olla ehkä kuitenkin, että taas yksi uusi tilpehööri” (H7)

Suurimmaksi ongelmaksi wikin käytössä koettiin aikapula. Lomakevastaajista noin 46 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”Minulla on liian vähän aikaa käyttää wikiä” (ks. kuvio 9). Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet tätä ongelmaksi. Noin 27 % kokivat, että heillä olisi aikaa käyttää wikiä.



Kuvio 9. Minulla on liian vähän aikaa käyttää wikiä. (n=50)

Ongelmia nähtiin myös uusien ja vanhojen toimintatapojen yhdistämisessä. Wiki mahdollistaa joustavan tavan toimia sähköisesti verkon välityksellä, mutta ei niinkään esimerkiksi mahdollista tietojen viemistä dokumenttina paperille. Kaksi haastatelluista oli kohdannut ongelmia erityisesti raportin siirtämisessä paperimuotoon, jotta perinteinen arkistointi onnistuisi. Paperiversioita vaaditaan vielä monessa yhteydessä, joten tämä koettiin työskentelyä vaikeuttavaksi seikaksi. Sama koskee myös sähköistä arkistointia. Se edellyttää asioiden dokumentointia tietyssä muodossa, johon tiedon saaminen wikistä on vielä haasteellista.

Kolmantena ongelmana nähtiin ihmisten pelko ja tottumattomuus verkossa työskentelyä kohtaan. Kirjoittaminen omalla nimellä ja kommenttien näkyminen muille koettiin asioiksi, joita kaikki eivät välttämättä halua tehdä. Erityisesti vanhempi sukupolvi, joka ei ole tottunut vapaa-aikanaan käyttämään erilaisia yhteisöllisiä sovelluksia, ei ole tottunut näkymään verkossa. Tämä vaatisi toimintakulttuurin muutosta, johon kaikki eivät välttämättä ole vielä valmiita.

6.8. Motivointi wikin hyödyntämiseen

Wikin käyttöön motivointi onnistuisi lomakekyselyyn vastanneiden mielestä parhaiten tiedottamalla aktiivisesti wikien eduista. Tätä vaihtoehtoa kannatti yli neljä viidestä (80 %). Tämän vaihtoehdon yhteydessä korostettiin myös sitä, että wikiä itseäkin pitäisi mainostaa, sillä se on työkaluna vielä tuntematon. Kouluttamista pidettiin lähes yhtä tärkeänä eli vastanneista 74,5 % kannatti sitä. Motivointia hyvien kokemusten avulla kannatti vastanneista 58,2 % ja wikin tarjoamista ainoana vaihtoehtona dokumentin työstämiseen 25,5 %.

”...Hyvien esimerkkien avulla joko kaupungin omasta organisaatiosta tai muista kaupungeista. Tampere voisi olla vaikka edelläkävijä jollakin osa-alueella...” (V26)

”Jättämällä joku entinen tapa tehdä pois ja todistamalla, että tämä on helpompi, viksumpi ja nopeampi tapa.. todistaminen ei välttämättä kyllä ole niin helppoa...” (V47)

Osa vastanneista katsoi, ettei motivoitiin tarvita erityisiä toimenpiteitä. Wikin nähtiin pitkälti markkinoivan itse itseään. Tähän vaikuttaa pitkälti se että wiki alkaa olla yleisesti tuttu käsite, joten kyse ei ole varsinaisesti uudesta asiasta.

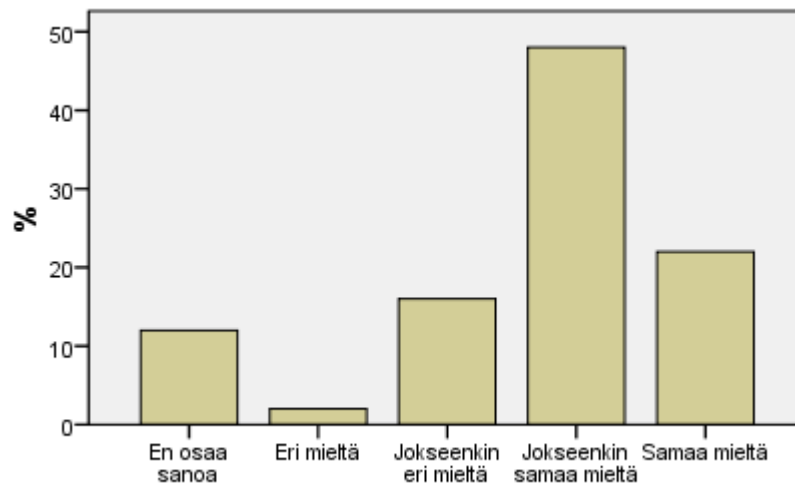
”...Työelämässä pidempää olleet ovat tottuneet uusiin työtapoihin ja niiden käyttöönottoon. Itselleni uusien asioiden opiskelu ja käyttöönotto on aina ollut motivaatiota lisäävää. Etenkin, jos tiedän alkukankeuksien kauttakkin, saavani hyötyä uudenaikaisista ratkaisuista. JA edistävän työtäni...” (V25)

Kaikki haastatellut olisivat halukkaita käyttämään wikiä työssään myös tulevaisuudessa. Käyttöä pidettiin erityisesti mielekkäänä projektityöskentelyssä ja ryhmätyössä yleisesti. Erityisesti toivottiin wikin laajempaa käyttöä työohjeiden ja hyvien käytäntöjen jakamisessa. Myös haasteltavista eläkeikää lähestyvät suhtautuivat wikin käyttöön myönteisesti myös tulevaisuudessa.

”...wikien käyttö on itselle mielekästä...” (H3)

Asenteen muuttaminen wikejä kohtaan olisi tärkeää. Sen roolia työvälineenä ja uuden toimintatavan mahdollistajana tulisi korostaa. Koulutusta ei koettu tarvittavan wikien käyttöön, koska niitä pidettiin helppokäyttöisinä.

Motivointia pidetään oleellisena tekijänä sekä wikien käytössä että tiedon jakamisessa. Yksi lomakkeella esitetyistä kysymyksistä koskikin wikin käytön motivointia. Vastanneista enemmistö eli noin 54 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että käyttäjien motivointi on hankalaa (ks. kuvio 10). Taustalla voi olla se, että työntekijät eivät tiedä mihin wikiä voisi käyttää ja tästä syystä myös motivointia pidetään hankalana. Tätä tukee myös se, että vastanneet olivat sitä mieltä, että aktiivinen tiedottaminen wikien eduista motivoisi käyttäjiä parhaiten.



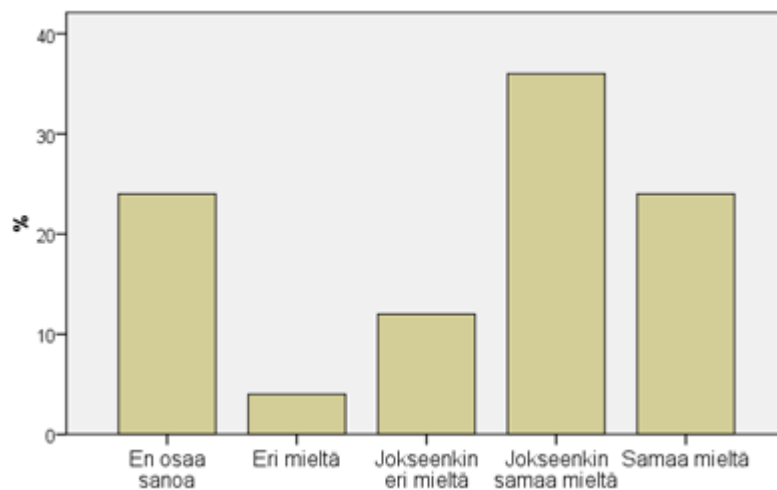
Kuvio 10. Käyttäjien motivointi on hankalaa (n=50)

Motivoinnissa olisi tärkeää huomioida myös palkitseminen wikin kautta tehdystä työstä sekä sen kautta esitetyistä ideoista. Palkitseminen tunnistettiin yhdeksi motivaation lähteeksi, joten se tulee huomioida tässä. Ideoista palkitseminen jakoi vastaajien mielipiteet. Vastanneista 23,7 % oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että uusista ideoista ei palkita riittävästi jos ideoita jakaa wikin kautta. Eri mieltä oli 7,3 % ja jokseenkin eri mieltä 20 %. Vastanneista 40 % valitsi kuitenkin vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, joten yksiselitteistä mielipidettä asiaan ei löytynyt.

6.9. Wikin ominaisuudet työvälineenä

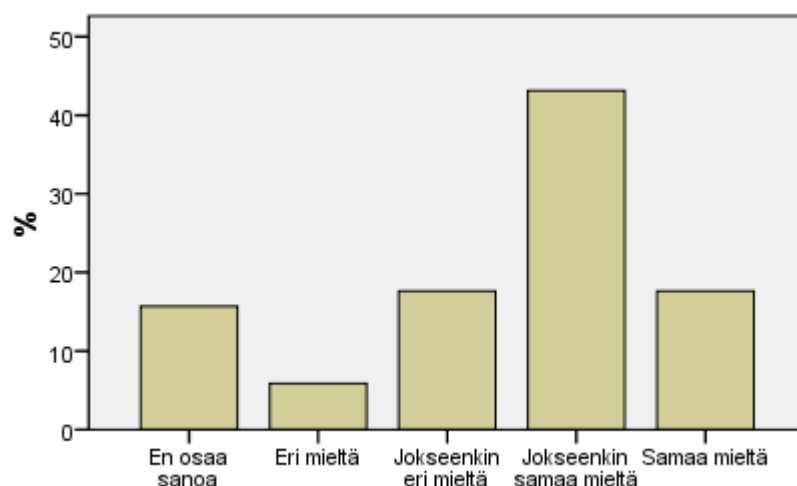
Wikin käyttöä työkaluna koskevat kysymykset käsittelivät esimerkiksi wikin tietoturvaluutta, tehokkuutta, vastuunjakoa ja oman työpanoksen tuomista työyhteisöön. Lomakevastausten perusteella wikiä pidettiin tehokkaana työkaluna. Tietoturvaluudessa ei nähty ongelmia, mutta vastuujaoissa niitä oli havaittu.

Yli puolet vastanneista (noin 55 %) katsoi wikin tehostavan toimintaa (ks. kuvio 11). Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli vain noin 14 % vastanneista. Myös haastatteluissa mielipide kallistui samaan suuntaan. Tehostuminen nähtiin esimerkiksi ajan säästönä. Erityisesti tämä koskee ryhmä- ja projektityöskentelyä. Wikissä yhdessä työskentelemällä säästettiin aikaa, joka muutoin olisi kulunut siirtymiseen paikasta toiseen ja yhteen kokoontumiseen. Muutoinkin tehokkuutta lisäsi joustava työskentelytapa, jossa esimerkiksi tekstimuutokset oli helposti ja nopeasti tehtävissä riippumatta tietystä ajasta ja paikasta.



Kuvio 11. Wiki tehostaa toimintaa (n=50)

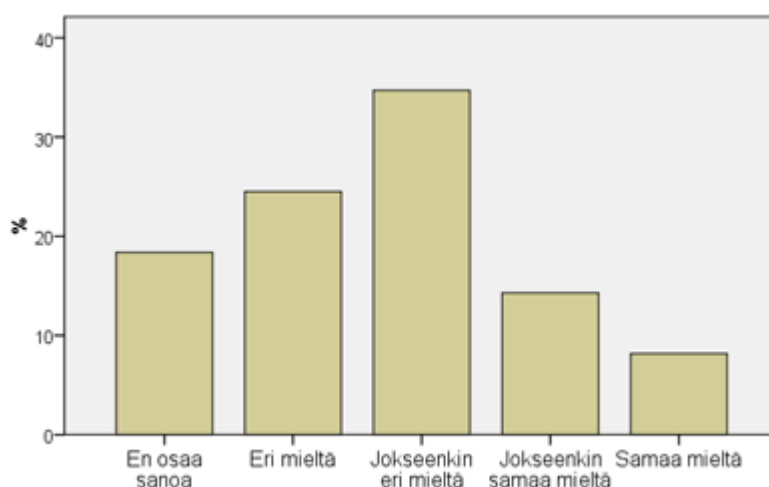
Yli puolet vastanneista (noin 56 %) oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oman työpanoksen tuominen työyhteisön käyttöön helpottuu wikin avulla (ks. kuvio 12). Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli noin 22 %. Perustelut liittyivät vahvasti samoihin teemoihin kuin tehokkuuden korostumisessa. Wiki koettiin helppokäyttöiseksi työvälineeksi, joka tarvitsee toimiakseen vain tietokoneen ja internet-yhteyden.



Kuvio 12. Oman työpanoksen tuominen työyhteisön käyttöön helpottuu (n=51)

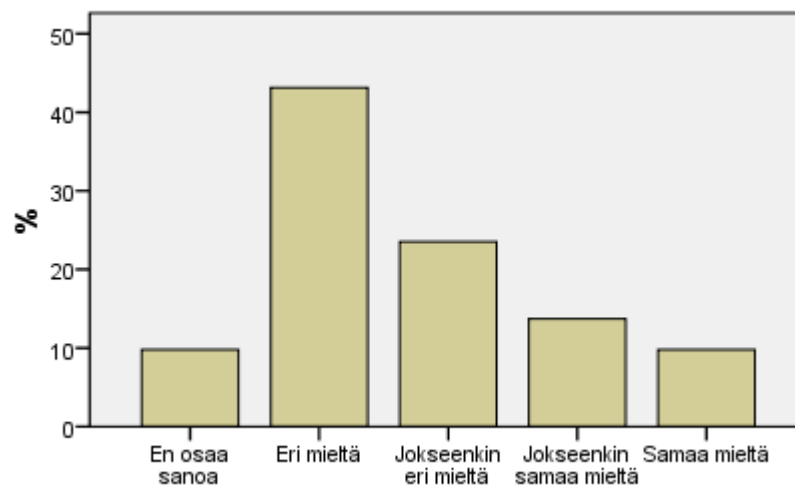
”Erityisesti se kommentointi on tosi hyvä juttu, sen kanssa on tosi helppo toimia. Jotenki on helpompi sanoa mielipiteensä asiaan ku asiaan, ku saa kirjottaa sen suoraan sinne, jos vaikka jotain projektisuunnitelmaa tehdään. Muute sä et todennäköisesti näkis sitä koko hommaa ennenku se olis valmis ja lukkoon lyöty...” (H8)

Tietoturvallisuus on yksi usein esille nouseva asia wikien käytössä. Erityisesti pelätään, että ulkopuoliset henkilöt pääsevät käsiksi tietoon tai muokkaavat sitä virheellisesti. Lomakevastaajista yllättävän pieni osa eli 21 % oli kuitenkin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että wiki lisää epävarmuutta tietoturvallisuudesta (ks. kuvio 13). Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli yli puolet vastanneista (noin 52 %). Nähtävästi tietoturvallisuutta ei pidetä wikien käytössä erityisenä ongelmana.



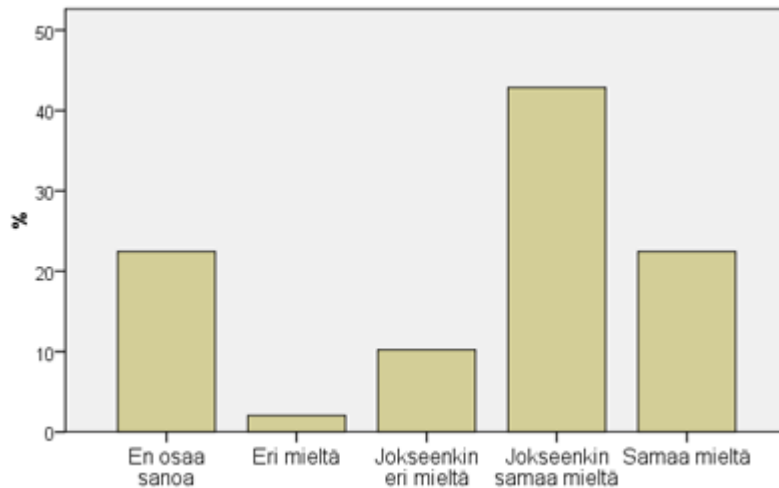
Kuvio 13. Wiki lisää epävarmuutta tietoturvallisuudesta (n= 52)

Wikin käytön osaaminen on mielenkiintoinen aihe, koska kyseessä on kuitenkin verrattain uusi työkalu. Kyselyn ajankohtana Tampereen kaupungin ei vielä ollut yhteistä organisaatiowikiä. Tämän takia kyselyyn vastanneiden kokemukset perustuivat pilottihankkeisiin sekä yksiköiden omassa käytössä tai yhteistyökumppaneiden käytössä oleviin wikeihin. Samasta syystä kaupunki ei ollut esimerkiksi järjestänyt virallista koulutusta tai opastusta wikien käyttöön. Lomakekyselyyn vastanneista vain noin 22 % ilmoitti, ettei osaa käyttää wikiä (ks. kuvio 14). Eri mieltä tästä väittämästä oli noin 40 % ja jokseenkin eri mieltä noin 22 %. Yli puolet (noin 62 %) kokivat siis osaavansa käyttää wikiä.



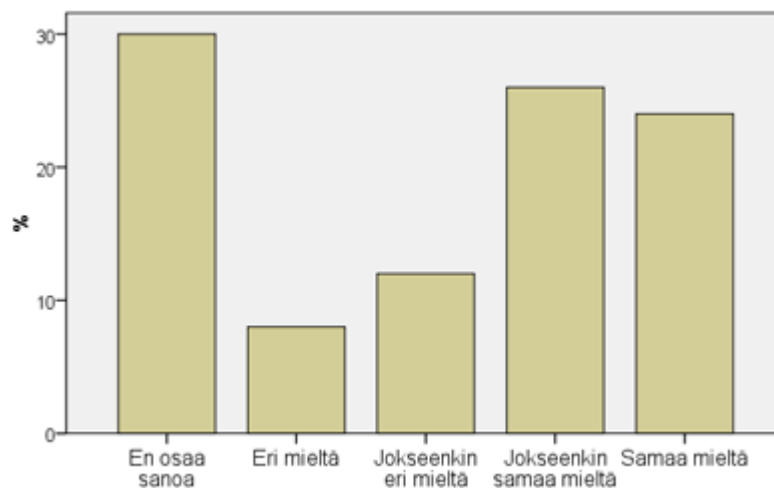
Kuvio 14. En osaa käyttää wikiä (n=51)

Wiki koettiin varsin helppokäyttöiseksi työvälineeksi yleisesti ottaen. Vastanneista noin 58 % piti wikiä helppokäyttöisenä (ks. kuvio 15). Vain joka kymmenes (noin 11 %) oli tästä asiassa eri mieltä. Kaikki haastatellut pitivät wikiä helppokäyttöisenä ja ilmoittivat myös osaavansa käyttää sitä.



Kuvio 15. Wikiä on helppo käyttää (n=50)

Wikin hyödyntämistä koskevaa vastuunjakoa pidettiin epäselvänä. Vastanneista noin 45 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä tästä asiasta (ks. kuvio 16). Vastanneista noin 7 % oli eri mieltä ja noin 11 % jokseenkin eri mieltä. Ongelmana pidettiin sitä, että käyttäjille on epäselvää kenellä on vastuu sisällön lisäämisestä, ylläpitämisestä ja kokonaisuuden hallinnasta. Wikin käyttöä ei vielä hahmoteta täysin yhteisölliseksi työkaluksi, vaan sen käytössä odotetaan jonkinmukaisia hierarkiaa ja rakennetta.



Kuvio 16. Wikin hyödyntämistä koskeva vastuujako on epäselvä (n=50)

6.10. Wiki kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvaajana

Kasvokkaisen vuorovaikutuksen koetaan olevan paras tapa hiljaisen tiedon siirtämiselle. Tämän takia wikin mahdollisuudet tällaisen vuorovaikutuksen korvaajana tai tukijana vaikuttavat myös sen mahdollisuuksiin hiljaisen tiedon jakamisessa. Myös median ilmaisuvoimaisuuden teoriassa kasvokkainen keskustelu sijoittuu ilmaisuvoimaisimpien välineiden ryhmään (Daft & Lengel 1988, 226). Wiki sijoittui yhtä lailla asteikon yläpäähän, sillä se täyttää asetetuista valintakriteereistä kolme neljästä. Välittäjänä wiki mahdollistaa välittömän palautteen antamisen, välittää tietoa rinnakkaisten vihjeiden avulla ja mahdollistaa yksilöllisesti räätälöidyt viestit (ks. luku 3.3).

Vuorovaikutus kuuluu selvästi wikiin ja wikillä työskentelyyn. Tutkimuksessa mielenkiintoiseksi asiaksi nousi wikin potentiaali kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvaajana ja tukijana. Haastatelluista puolet oli sitä mieltä, että wiki ei korvaa, mutta tukee kasvokkaista vuorovaikutusta. Kolmen mielestä se voi varsinaisesti jopa korvata kasvokkaista vuorovaikutusta. Haastatelluista vain yksi oli sitä mieltä, että se ei korvaa eikä tue sitä.

Kaksi haastatelluista katsoi wikin korostavan tiettyjä yksilöllisiä eroja, jotka eivät näy kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi tietotekniset taidot ja kirjoitusnopeus. Sinänsä kumpikaan näistä ei näy muille käyttäjille. Kumpikaan ei myöskään vaikuta tasa-arvoon käyttäjien välillä. Wiki todettiin haastatteluissa hyvin helppokäyttöiseksi, joten tietoteknisten taitojen puutteen ei pitäisi oleellisesti vaikuttaa käyttömahdollisuuksiin etenkin organisaatiossa, jossa kaikki työskentelevät pääasiallisesti tietokoneella. Sisällöllisesti kirjoitustaidon nähtiin vaikuttavan ilmaisuun ja näin ollen myös kuvaan, jonka muut käyttäjät toisesta muodostavat. Tämä saattaa näkyä erityisesti laajoissa teksteissä. Työtehtäviin liittyvissä teksteissä asiasisältö on kuitenkin yleensä tärkein, joten ilmaisutaidon ei nähdä olevan ongelma. Samalla tavoin sähköpostista luetaan yleensä asia, lähettäjän analysoinnin sijaan.

”...ei korvaa, mutta tukee kyllä. Yksilölliset erot korostuvat wikissä enemmän kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa eli ongelmia voi tuottaa esimerkiksi kirjoitusnopeus, tietotekniset taidot, rohkeus...” (H3)

Wikien tarjoaman vuorovaikutuksen koettiin myös tarjoavan uusia mahdollisuuksia. Sen nähtiin esimerkiksi helpottavan yksiköiden välistä hiljaisen tiedon jakamista, jossa muutoin ilmenisi ongelmia. Wikien avulla myös vuorovaikutusta on mahdollista lisätä organisaatiossa.

”...Se voi auttaa joskus ylittämään raja-aitoja, jotka on esimerkiksi yksiköitten välillä joko ihan fyysisiä tai psyykkisiä sellaisia.. Siinä voi olla tiettyjä etuja...” (H1)

Erityisesti painotettiin wikin mahdollisuuksia vuorovaikutuksen uudenlaisten tapojen esille tuomisessa. Tämä on kuitenkin hyvin vahvasti ihmisistä riippuvaa. Parhaimmillaan wikin avulla vuorovaikutukseen voi tuoda asioita, jotka kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa jäisivät kokonaan pois. Yhtä lailla kuitenkin osa kasvokkaisen vuorovaikutuksen tekijöistä, esimerkiksi eleet, ilmeet ja äänenpainot jäisivät pois.

”parhaimmillaan se tuo vuorovaikutuksesta uudenlaisia tapoja esille... Se sellainen asioista keskusteleminen tarjosi aikamoisia mahdollisuuksia... Kyllä se toimi ja antoi jotain uutta siihen juttuun et sellaset asiat mitkä olis jäänyt siitä tällaisessa kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa tekemättä ja huomaamatta, niin tuli siellä esille...Eri ihmisille sopii erilaiset kommunikaatiotavat niin jollekin ihmisille se sopii ihan älyttömän hyvin, siis se, että jos ei halua ilmaista tai on arka ehkä puhumaan erityisesti jossakin ryhmässä, niin silloin jos tarjotaankin sellainen väline jossa pystyy kirjoittamaan sen ja tuomaan sen, ei niinkään itseään vaan sen asian esille tuoden niin silloin se on ehkä parhaimmillaan se työväline...” (H4)

”...vuorovaikutus läsnä olevaa, kuinka pitkälle wikin avulla tähän päästään...Jos välineiden käyttö on luontaisempaa se voi olla helpompaa...” (H3)

Wikien käytöstä löydettiin sosiaalinen puoli. Hiljaisen tiedon jakamista helpottaa se, että wikien avulla myös sellaisilla henkilöillä on mahdollisuus tuoda osaamistaan esille, jotka eivät välttämättä tekisi sitä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa.

”Kyllä se voi korvatakin... jotkut ihmistyypit on sellasia, että ei saa välttämättä sanottua kaikkea kasvokkain... mitä haluaisi sanoa, se voi olla helpompi kirjoittaa se asia kuin olla kasvokkain...” (H6)

Nykyisille työkäytännöille on usein ominaista se, että kaikkia ihmisiä joiden kanssa työskennellään, ei ole nähty koskaan kasvokkain. Yksi haastatelluista visioi, että tulevaisuudessa ihmiset ovat toisilleen enemmän avatar-tyyppisiä eikä ”varsinaisella” ihmisellä ole enää väliä. Tällöin toisesta oppii tuntemaan sen, millaisen kuvan tämä on luonut itsestään verkkoon. Toisaalta nykyään toisesta saattaa parhaimmillaan tai pahimmillaan tuntea ainoastaan nimen ja sähköpostiosoitteen, joten tämä voisi itse asiassa parantaa tilannetta ja sitä myöten myös vuorovaikutusta.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman keskeisenä tavoitteena oli selvittää, millä tavoin wikiä voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisessa. Tähän tavoitteeseen pyrittiin tekemällä tapaustutkimus Tampereen kaupungin konsernihallinnossa. Empiirinen aineisto koottiin lomakekyselyllä marraskuussa 2008 ja sitä täydentävillä teemahaastatteluilla helmikuussa 2009.

Teemahaastattelu ja kyselylomakelomake osoittautuivat toimiviksi menetelmiksi aineiston keräämiseen. Lomakkeen avulla vastaajat pystyivät analysoimaan wikin ominaisuuksia yksityiskohtaisesti ja kertomaan hiljaisen tiedon jakamisesta vapaasti. Haastatteluiden avulla haastatellut pystyivät avoimesti kertomaan konkreettisia kokemuksia wikien käytöstä. Menetelmien triangulaatio osoittautui toimivaksi tässä tutkimuksessa. Saadusta aineistosta oli helppo tarkastella hiljaista tietoa sekä wikien hyödyntämistä hiljaisen tiedon jakamisessa. Johtopäätöksiä tehdessä käytettiin hyväksi myös työkokemuksen avulla saatua tietoa.

Tutkimuksessa selvitettiin ensinnäkin, millainen näkemys työntekijöillä on hiljaisen tiedon luonteesta ja sen jakamisesta yleisesti. Lisäksi tarkastelin hiljaisen tiedon jakamiseen ja wikien käyttöön liittyviä tekijöitä sekä wikin ominaisuuksia. Tarkoituksena oli selvittää, millaiset lähtökohdat Tampereen kaupungin konsernihallinnossa on hiljaisen tiedon siirtämiseksi wikien avulla.

Tutkimus osoitti, että hiljainen tieto osattiin tunnistaa suhteellisen hyvin. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet ilmoittivat omaavansa tällaista tietoa ja osasivat myös nimetä hiljaiseen tietoon liittyviä alueita ja piirteitä. Yleisesti ottaen hiljaista tietoa luonnehdittiin hyvin monipuolisesti ja vastaavalla tavalla kuin monissa aiemmissa tutkimuksissa. Yhteneväisyyksiä löytyi erityisesti tietojärjestelmiin, vuorovaikutukseen, asiakastuntemukseen ja verkostotuntemukseen liittyvässä hiljaisessa tiedossa. Pitkälti samat osa-alueet tunnistettiin myös Tuomolan ja Airilan (2006) Monikko-tutkimuksessa sekä Virtainlahden (2006) lisensiaatintyössä.

Hiljaisen tiedon jakamisen nähtiin tapahtuvan usein osana työrutiineja. Se käsitettiin osaksi tehtäväsidonnaista toimintaa; joissakin työtehtävissä hiljaisen tiedon jakamista edellytettiin enemmän kuin toisissa. Erityisesti kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa koettiin jaettavan hiljaista tietoa. Wikin käyttöä pidettiin uutena näkökulmana hiljaisen tiedon jakamiseen. Wikin koettiin erityisesti tukevan, mutta jossain määrin myös korvaavan kasvokkaista vuorovaikutusta. Tulokset

osoittavat selvästi, että wikin avulla uskottiin voivan jakaa hiljaista tietoa. Vastaavaan tulokseen on tultu myös esimerkiksi Ojala ja Pöystin (2008) sekä Henrikssonin ja Mikkosen (2008) tutkimuksissa.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyi monia esimerkkejä tekijöistä, jotka edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista. Edistäviä tekijöitä ovat erityisesti avoin organisaatiokulttuuri, joustava organisaatorakenne ja myönteinen motivaatio. Tiedon jakamista estää mm. se, että työntekijät eivät ole tietoisia siitä, että heillä on hiljaista tietoa, aikapula, asenne tietoon vallan antajana sekä organisaatioiden virtualisoituminen ja hajauttaminen. Omassa tutkimuksessani hiljaisen tiedon jakamista edistäviksi tekijöiksi osoittautuivat erityisesti motivaatio, avoin organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri sekä hyvät henkilökemiat ja luottamus. Tärkein niistä oli motivaatio - työntekijän tulee olla motivoitunut jakamaan tietoaan ja vastaanottajan täytyy olla motivoitunut ottamaan vastaan jaettua tietoa. Motivaation vaikuttavia tekijöitä on useita. Esimerkiksi vastavuoroisuus ja yhteiset päämäärät motivoivat henkilöitä jakamaan omaa tietoaan. Hiljaisen tiedon jakamista estävät tai hankaloittavat monet tekijät. Niistä tärkein on aikapula. Esteenä on myös se, jos työntekijät eivät voi olla luontaisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi sen takoa että heidät on siirretty toiseen toimipisteeseen.

Wikien käytön motivointi onnistuisi parhaiten tiedottamalla aktiivisesti wikien eduista. Muina vartenotettavina vaihtoehtoina esille nousi kouluttaminen, motivointi hyvien kokemusten avulla ja wikin tarjoaminen ainoana vaihtoehtona. Parhaiten käyttäjiä saisi todennäköisesti yksinkertaisesti kertomalla, mihin sitä voi käyttää ja mitkä ovat käytöstä saadut hyödyt. Koulutukseksi riittäisi mahdollisesti pelkästään wikin esittely ja ohjeistus. Laajamittaista koulutusta ei helppokäyttöiseksi todetun wikin käyttöön nähty tarpeellisenä.

Wikiä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä ja joustavana työkaluna. Sitä pidettiin tehokkaana työvälineenä esimerkiksi projektityöskentelyssä, kehittämis- ja koordinoituvuudessa, epämuodollisessa työskentelyssä, aivoriihimäisessä työskentelyssä, ideoiden heittämisessä ja niiden jatkokehittämisessä sekä myös muiden laajojen yhteisten dokumenttien työstämisessä, esimerkiksi strategiapaperien laadinnassa. Wikien hyvien puolien koettiin tulevan parhaiten esille ryhmä- ja tiimityöskentelyssä, joissa tietoa käsittelee suuri joukko ihmisiä. Myös aiemmissa tutkimuksissa wikin tunnistettiin toimivan erityisen hyvin tehtävissä, joissa hyödytään mahdollisuudesta muokata dokumenttia yhdessä, esimerkiksi projektisuunnitelman laatimiseen, projektiraportointiin, asiakkuudenhallintaan ja ideoiden tuottamiseen sekä jakamiseen.

Wikin käytön suurimpina ongelmina pidettiin aikapulaa, vaikeuksia muuttaa aiempia toimintatapoja sekä pelkoja ja kielteisiä asenteita uudenlaista työskentelytapaa kohtaan. Hyvin vastaavat ongelmat koettiin myös Henrikssonin ja Mikkosen (2008, 34) tutkimuksessa, jossa suurimmiksi ongelmiksi tunnistettiin käyttäjien kokeman hyödyn tunnistaminen, aikapula, käyttäjien motivointi sekä se, että käyttäjät eivät täytä riittävän tiheästi tietoja wikiin.

Wikien käytön ei myöskään koettu olevan ikäkysymys. Wikin tietoja pidettiin luotettavina suljetussa ympäristössä, jossa käyttäjät kirjoittavat vain omalla nimellään ja nimi on kaikkien nähtävissä. Nimettömyyden tai nimimerkillä kirjoittamisen koettiin johtavan siihen, ettei tietoihin voi enää luottaa. Asia nähtiin hyvin samankaltaisesti tutkimuskirjallisuudessa. Myös tässä tutkimuksessa kaikille avoimen wikin tietojen luotettavuuteen suhtauduttiin hyvin kriittisesti. Nimellä kirjoittamista ja suljettua verkkoympäristöä pidettiin tietojen luotettavuuden kannalta parempana vaihtoehtona.

Wikin käyttöä pidettiin uutena näkökulmana, työkaluna ja toimintatapana hiljaisen tiedon jakamiseen. Erityisesti arvostettiin sitä, että tieto liikkuisi moneen suuntaan yhtäaikaisesti ja mukana olisi vuorovaikutusta. Wikin koettiin monella tavoin täyttävän samat vaatimukset ja piirteet kuin kasvokkaisen vuorovaikutuksen. Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen tuli esille hyvin käytäntöjen ja vinkkien jakamisessa. Wikit pystyvät tukemaan myös esimerkiksi eläköityvän henkilöstön osaamisen siirtämisestä yhtenä konkreettisena keinona.

Tutkimustulokset viittaavat siihen suuntaan, että työkaluna wiki tehostaa toimintaa. Sen avulla myös oman työpanoksen tuominen työyhteisön käyttöön helpottuu. Ongelmaksi koettiin enemmän se, että vastuujaako wikin käytössä on epäselvä ja se, että uusista wikin kautta jaetuista ideoista ei palkita riittävästi. Hieman yllättäen tietoturvallisuutta ei pidetty wikien käytössä ongelmana. Aiemmissä tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Hasan & Pfaff 2008) sitä pidettiin yhtenä suurimmista ongelmista, joka vähentää tiedon luotettavuutta.

Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan todeta, että wiki koettiin hyödylliseksi Tampereen kaupungin konsernihallinnossa sekä yleisesti ottaen että hiljaisen tiedon siirrossa. Tulokset olivat hyvin myönteisiä näiltä osin. Wikit otettaisiin mieluusti laajempaankin käyttöön ja niiden integrointia olemassa oleviin järjestelmiin suositellaan. Tutkimuksessa tunnistettiin monia työtehtäviä, joissa wikiä voi hyödyntää. Tulevaisuudessa wikiä haluttaisiin käyttää erityisesti hyvien käytäntöjen jakamisessa. Tämä tukee hyvin ajatusta myös eläkkeelle siirtyvien hiljaisen tiedon

jakamisesta. Erityistä huomiota pitäisi kuitenkin kiinnittää työympäristön avoimuuteen ja wikikulttuurin luomiseen, jotta wikin käyttö yleistyisi tiedon jakamisessa. Tärkeää on myös huomioida wikin potentiaali sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon jakamisessa. Myös tiedon jakamista pitäisi korostaa osana kaikkien työtehtäviä. Tällä tavoin voitaisiin luopua ajatuksesta, että tiedon jakaminen liittyy ainoastaan joidenkin työntekijöiden tehtäviin.

Isoissa ja perinteisissä organisaatioissa, kuten juuri julkishallinnon organisaatioissa sosiaalisen median käyttöönotto on usein vaativaa. Se vaatii usein vakiintuneiden toimintatapojen muuttamista. Tällaisessa tilanteessa vaaditaan erityisesti johdon näkemystä ja viisautta päättää tarvittavasta toimintatavan muutoksesta sekä valita uudet työkalut työhön. (Ojala & Pöysti 2008, 19–20.)

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että hiljaista tietoa voidaan jakaa wikien avulla. Laajempaa yleistystä ei voi kuitenkaan tehdä, koska Tampereen kaupungin konsernihallinto on organisaationa suuri ja monella tavoin muista poikkeava. Myös käytetty aineisto on organisaation kokoon nähden pieni, joten myös tämän takia tulosten yleistäminen ei ole mahdollista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 61–62). Valitsin lähtökohdan ja menetelmän tutkimustarpeen ja tavoitteen mukaan. Koen keräämäni aineiston riittäväksi ja tutkimusongelmat kattaviksi. Tutkimus toimii ainakin suuntaa-antavana kartoituksena. Tampereen kaupungin konsernihallinto toimi mielenkiintoisena tutkimusympäristönä ja on myös monella tavoin ollut edelläkävijänä sekä tieto- ja viestintäteknikan että sosiaalisen median hyödyntämisessä.

Hiljaisen tiedon jakamista on tutkittu paljon ja aihetta on käsitelty muun muassa monien tapaustutkimusten avulla. Teknologian hyödyntämistä hiljaisen tiedon siirrossa on tutkittu esimerkiksi virtuaalitiimien avulla. Kuitenkin tutkimus, jossa aihetta olisi käsitelty sosiaalisen median tai pelkästään wikien kannalta puuttuu. Wikejä on tutkittu organisaatiokäytössä, mutta tutkimus on koskenut lähinnä eksplisiittisen tiedon jakamista. Aihepiiriä voisi tutkia laajemmin sosiaalisen median avulla selvittämällä miten sosiaalinen media auttaa hiljaisen tiedon jakamista. Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan wikien mahdollisuuksiin, mutta sosiaalinen media kokonaisuudessaan perustuu yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen, joten mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtoon tuntuu olevan. Aiheesta ei ole tehty tutkimuksia kovinkaan laajasti. Sosiaalinen media on Web 2.0 -käsitteen myötä noussut esille myös organisaatioissa ja innostusta asiaan tuntuu riittävän. Erityisesti aiheen ajankohtaisuus kannustaa tutkimuksen jatkamiseen.

Lähdeluettelo

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Helsinki: WSOY.

Andersen, E. 2005. Using Wikis in a Corporate Context. <<http://www.espen.com/papers/Andersen-2005-corpwikis.pdf>> (käytetty 15.12.2008).

Aronson, J. 1994. A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1). <<http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/aronson.html>> (käytetty 12.1.2009).

Blackler, F. 1995. Knowledge, Knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies* 16(6), 1021–1046. Saatavilla EBSCO-tietokannasta: <<http://www.ebsco.com>> (käytetty 28.9.2008).

Brown, J. & Duguid, P. 2000. *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.

Cheney G., Christensen, L. T., Zorn Jr., T. E., & Ganesh, S. 2004. *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, IL: Waveland.

Cheung, K. S. K., Lee, F. S. L., & Wagner, C. 2005. The development of successful on-line communities. *International journal of the computer, the internet and management*. 13(1), 71–89.

Choo, C. W. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management* 21 (8), 395–403. Saatavilla Emerald-tietokannasta: <<http://www.emeraldinsight.com>> (käytetty 15.8.2008).

Choo, C. W. 2001. The knowing organization as learning organization. *Education and Training* 43 (4/5), 197–205. Saatavilla Emerald-tietokannasta: <<http://www.emeraldinsight.com>> (käytetty 26.8.2008).

Cook, S. D. N., & Brown, J. 1999. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science* 10(4), 381–400.

Daft, R.L., & Lengel, R.H. 1988. The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*. 11 (1), 225–232.

DeLong, David W. 2004. *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. New York: Oxford University Press.

Duguid, P. 2005. “The art of knowing”: social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice. *The Information Society* 21 (2), 109–118.

- Erkkola, J. P. 2008. Sosiaalisen median käsitteestä. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. Medialaboratorion lopputyö.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Franssila, H. 2008. Sähköisen tietämyksen hallinnan mukauttaminen ja integrointi työkäytäntöihin asennus- ja huoltotyössä. Tampere: Tampereen yliopisto. Hypermedialaboratorion verkkojulkaisuja 16. <<http://tampub.uta.fi/tup/978-951-44-7285-5.pdf>> (käytetty 12.10.2008).
- Haldin–Herrgård, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital* 1 (4), 357–365.
- Hasan, H., & Pfaff, C. 2006. Emergent conversational technologies that are democratizing information systems in organizations: the case of the corporate wiki. *Proceedings of the Information Systems Foundations 2006*. Canberra: Australian National University.
- Hasan, H., & Pfaff, C. 2008. The wiki: an environment to revolutionise employees' interaction with corporate knowledge. *ACM International Conference Proceeding Series 206*, 377–380.
- Henriksson, J., & Mikkonen, T. 2008. Wikikokemuksia suomalaisissa organisaatioissa. Tampere. Tampereen yliopisto. Hypermedian verkkojulkaisuja 18. <<http://tampub.uta.fi/tup/978-951-44-7377-7.pdf>> (käytetty 2.10.2008).
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Hovila, H., & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. *eBRC reports 32*. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC_RR32.pdf> (käytetty 2.8.2008).
- Huotari, M.-L., Hurme, P., & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Huotari, M.-L., & Lindström, P. 2002. Tieto ja tietäminen organisaatiossa: Kahden epistemologian yhdistäminen uuden tiedon luomisen malliksi. *Informaatiotutkimus* 21 (3), 75–80.
- Husted, K., & Michailova, S. 2002. Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility. *Organizational Dynamics* 31 (1), 60–73.
- Huysman, M., & de Wit, D. 2002. Knowledge sharing in practice. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

- Jasimuddin, S. M. 2007. Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management* 27 (4), 294–300.
- Koivunen, Hannele. 1997. *Hiljainen tieto*. Helsinki: Otava.
- Kollock, P. 1999. The economics of online cooperation: gifts and public goods in cyberspace. Teoksessa: Smith, M., & Kollock, P. (toim.) *Communities in cyberspace*. London: Routledge, 220–239.
- Kukko, M. 2008. *Tietämyksen hallinta -luento 9.1.2009*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Lave, J., & Wenger, E. 1991. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Li, M., & Gao, F. 2003. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. *Journal of Knowledge Management* 4 (7), 6–14. Saatavilla EBSCO-tietokannasta: <<http://www.ebsco.com>> (käytetty 14.8.2008).
- Lietsala, K., & Sirkkunen, E. 2008. *Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy*. Tampere: Tampereen yliopisto. Hypermedialaboratorion verkkojulkaisuja 12. <<http://tampub.uta.fi/tup/978-951-44-7320-3.pdf>> (käytetty 11.9.2008).
- Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa Juusela, T.Lillia & J.Rinne (toim.) *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerus, 9–52.
- Lin, H-F. 2007. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135–149.
- Matikainen, M. 2004. *Mentorointi oppimisprosessina*. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- McInerney, C.R. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge . *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 53 (12), 1009–1018.
- Niiniluoto, I. 1992. *Taitotieto*. Teoksessa Halonen, I., Airaksinen, T., & Niiniluoto, I. (toim.) *Taito: Suomen filosofisen yhdistyksen Helsingissä 11.-12.1.1990 järjestämän kollokvion esitelmät*. Helsinki: Suomen Filosofinen Yhdistys, 51–58.
- Niiniluoto, I. 1996. *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi*. Helsinki: Valtion painatuskeskus ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company. how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

- Oino, S. 2006. Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Orlikowski, W. J. 2002: Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 13 (3), 249–273.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science* 11 (5), 538–550.
- Otala, L., & Pöysti, K. (2008). *Wikimaniaa yrityksiin: Yritys 2.0 tuottamaan*. Helsinki: WSOY.
- Poikela, E. 2001. Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa Poikela, E & Öystilä, S. (toim.) *Tutkiminen on oppimista – ja oppiminen tutkimista*. Tampere: University Press, 101–117.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan.
- Salmenkivi, S., & Nyman, N. 2008. *Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Stähle, P., & Grönroos, M. 1999. *Knowledge management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Talja, S. 2007. *Tutkimusmenetelmäkurssi-luento 2007*. Tampere: Tampereen yliopisto. (Aineiston tekijän hallussa.)
- Tampereen kaupungin Dynamo-projektin oheisraportti: Kolmesataa vuotta kaupungin töissä - kymmenen dynamoa kertoo. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Tampereen kaupunki henkilöstöryhmä. *Dynamo-ohjelma – ja virtaa riittää*. Työryhmäraportti 2003. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2003. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004.
<<http://www.tampere.fi/tiedostot/5aARI4p5n/hp.pdf>> (käytetty 21.1.2009)
- Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2007.
<<http://www.tampere.fi/tiedostot/5xEVWITLz/henkilostotilinpäätös2007.pdf>> (käytetty 25.1.2009)
- Tampereen kaupungin tietohallinto-ohjelma 2009–2012. (Aineisto tekijän hallussa.)
- Tapscott, D., & Williams, A. D. 2007. *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*. London: Atlantic Books.

Tsoukas, H. 2001. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7), 973–991. Saatavilla EBSCO-tietokannasta: <<http://www.ebsco.com>> (käytetty 10.8.2008).

Tuomola, T., & Airila, A. 2007. Hiljainen tieto yksilö- ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa Kaisa Kauppinen ja Julia Evans (toim.) *MONIKKO - Tasa-arvo monimuotoisissa yhteisöissä*. Helsinki: Frenckellin kirjapaino Oy. 72–83.

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

Wagner, C., & Bollou, N. 2005. Supporting knowledge management in organisations with conversational technologies: discussion forums, weblogs, and wikis. Editorial preface. *Journal of Database Management*, 2 (16), 1 – 8.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge: Cambridge University Press.

Wilson, T.D. 2002. The ’nonsense’ of knowledge management. *Information Research* 8 (1). <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>> (käytetty 1.9.2008).

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset

Kysely toteutetaan osana Tampereen yliopistolle ja kaupungin tietohallintoyksikölle tehtävää pro gradu -työtä. Tutkimuksessa tarkastellaan wikien käyttöä ja niiden mahdollisuuksia osaamisen jakamisessa kaupungin organisaatiossa. Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan kirjakaupan lahjakortteja.

Tutkimuksen toinen vaihe tulee sisältämään wikin testikäytön sekä haastattelut. Kiinnostusta osallistua myös haastatteluun kysytään lomakkeen lopussa. Mikäli haluat tietää enemmän kyselystä tai yleisesti tutkimuksesta, ota yhteyttä Riikka Vilminko-Heikkiseen (etunimi.sukunimi@uta.fi, puh. 040 801 6977).

Tähdellä (*) merkityt kentät ovat pakollisia.

1. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on tällä hetkellä työskentelemälläsi alalla?*
 2. Montako vuotta olet ollut nykyisessä tehtävässä?*
 3. Montako vuotta olet ollut töissä Tampereen kaupungilla?*
 - Voit halutessasi tarkentaa vastauksia tähän
 4. Sukupuoli* (1=mies, 2=nainen)
 5. ikäryhmä* (1 = alle 18, 2 = 18 - 25, 3 = 26 - 34, 4 = 35 – 44, 5 = 45 – 54, 5 = 55 – 64, 6 = yli 65)
 6. Oletko käyttänyt wikiä työssäsi? Millä tavoin?
 7. Entä vapaa-ajalla? Millä tavoin?
 8. Arvioi wikin ominaisuuksia seuraavien väittämien avulla.:
(1 = samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3= osittain eri mieltä, 4= eri mieltä, 5= en osaa sanoa)
- a) Wiki lisää avoimuutta organisaatiossa
 - b) Wiki tehostaa toimintaa
 - c) Wiki mahdollistaa tietojen ajantasaisuuden
 - d) Wiki tarjoaa luotettavaa tietoa
 - e) Wikistä on helppo löytää tietoa
 - f) Tiedon jakaminen helpottuu wikin avulla
 - g) Minulla on liian vähän aikaa käyttää wikiä
 - h) Wiki mahdollistaa uudenlaisia toimintatapoja
 - i) Wikiä on helppo käyttää
 - j) Wiki helpottaa yhteistyötä
 - k) Wiki parantaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta
 - l) Käyttäjien motivointi on hankalaa
 - m) Wiki helpottaa uusien ideoiden tuottamista
 - n) Oman työpanoksen tuominen työyhteisön käyttöön helpottuu
 - o) Wiki ei sovi kaupungin organisaatiokulttuuriin
 - p) Wiki lisää epävarmuutta tietoturvallisuudesta
 - q) Wiki vaikeuttaa tietojen pitämistä ajantasaisena
 - r) Wikin tarjoamat tiedot ovat puutteellisia

- s) En osaa käyttää wikiä
- t) Wikin hyödyntämistä koskeva vastuunjako on epäselvä
- u) Uusista ideoista ei palkita riittävästi jos ideoita jakaa wikin kautta
- v) Tiedon jakaminen wikin kautta herättää muissa arvostelua ja kritiikkiä

9. Miten työntekijöitä voisi motivoida wikin käyttöön:

- a) Tiedottamalla aktiivisesti wikien eduista
- b) Kouluttamalla käyttäjiä
- c) Tarjoamalla wiki ainoana vaihtoehtona esimerkiksi dokumentin työstämiseen
- d) Hyvien kokemusten avulla
- e) Muilla tavoin, miten?

10. Millaisia kokemuksia sinulla on Tampereen kaupungilla toteutetuista osaamisen hallintaan ja siirtoon keskittyneistä hankkeista (esimerkiksi mentorointiohjelmat).

11. Koetko itselläsi olevan sellaista ammatillista tietoa, josta olisi hyötyä myös muille työntekijöille organisaatiossasi? Luonnehdi tarkemmin tätä tietoa.

12. Jakaisin tietoa oma-aloitteisesti mahdollisimman laajasti

- a) Jakaisin tietoa oma-aloitteisesti jossain määrin
- b) Jakaisin tietoa vain erikseen pyydettyäessä
- c) En ole halukas jakamaan tietoa wikin kautta
- d) En osaa sanoa

13. Olisin kiinnostunut osallistumaan myös haastatteluun.

14. Nimi

15. Sähköposti

16. Ammattinimike

17. Yksikkö

18. Kommentteja tai terveisiä kyselystä (myös lomaketta voi kommentoida tähän).

Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje

Teen pro gradu-työtäni wikien käytöstä hiljaisen tiedon jakamisessa.

Kaupungin palveluksesta on jäämässä suuri määrä ihmisiä eläkkeelle lähivuosina. Näillä työntekijöillä on hallussaan paljon osaamista eli niin sanottua hiljaista tietoa, joka pitäisi yrittää saada jaetuksi muille ennen eläkkeelle siirtymistä. Olisi tärkeää löytää uusia keinoja tiedon jakamiseen, jotta tieto ei häviäisi organisaatiosta henkilöiden mukana.

Toivoisin, että osallistuisit tutkimukseen täyttämällä verkkolomakkeen <https://palvelut2.tampere.fi/e3/lomakkeet/703/lomake.html>

Lomakkeen täyttäminen vie noin 10 - 15 minuuttia. Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan kirjakaupan lahjakortteja, muuten vastaukset käsitellään nimettöminä.

Tutkimusluvan olen saanut Riitta Juusenaholta..

Ystävällisin terveisin
Riikka Vilminko-Heikkinen

Liite 3. Haastattelurunko

Yleistä haastateltavalle

Haastattelunro: ____

- Haastattelu nauhoitetaan
- Tietoja tullaan käyttämään ainoastaan tutkimuksessa ja niitä ei luovuteta eteenpäin
- Haastattelut tehdään nimettöminä ja henkilötietoja ei liitetä vastauksiin, tietoja tullaan käyttämään raportoinnissa ainoastaan siten, että niitä ei voida yhdistää vastaajaan
- Haastattelu kestää 30 – 60 minuuttia

Tausta

- Ikäsi?
- Koulutustaustasi?
- Työkokemus?
- Nykyiset tehtävät?

Oma ydinosaaminen

- Millä alalla sinulla on vankin asiantuntijuus?
- Miten luonnehtisit omaa hiljaista tietoasi/osaamistasi omassa työssäsi?
 - o Onko tämä tullut työtehtävissä esille? Onko sinulla esimerkkiä tästä?
 - o Mitkä ne työtehtävät yleensä ovat, joissa jaetaan hiljaista tietoa?
- Osaatko tunnistaa hiljaista tietoa työssäsi?

Hiljaisen tiedon jakaminen

- Miten tietoa yleisesti jaetaan?
- Miten olet jakanut omaa hiljaista tietoa muille työyhteisössä?
 - o Osaatko mainita esimerkin tällaisesta?
- Mitä hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii mukana olevilta osapuolilta?
- Kuinka tärkeänä pidät itse hiljaisen tiedon jakamista?
- Mitkä asiat työyhteisössä edistävät hiljaisen tiedon siirtämistä?
 - o Millä tavoin?
- Mitkä asiat voivat hidastaa/estää?
 - o Millä tavoin?
- Millaista palautetta työkavereilta on tullut hiljaisen tiedon jakamisesta?

Organisaation ilmapiiri ja työyhteisö

- Koetko, että työyhteisössä kannustetaan hiljaisen tiedon siirtoon?
 - o Millä tavalla tämä näkyy?
- Koetko, että työyhteisössäsi on avoin ilmapiiri?
 - o Miten tämä näkyy?
- Saako helposti apua työkavereilta tarvittaessa?
 - o Millaisissa tilanteissa? Muistatko tiettyä tällaista tilannetta?
 - o Millaisessa tilanteessa et ole saanut?

Työskentely wikien avulla

- Kuinka tuttu wiki on sinulle työvälineenä?
 - o Mihin olet wikiä aiemmin käyttänyt?
- Onko wikin käyttö mahdollistanut uusia toimintatapoja?
 - o Miten?
- Onko wikien käyttö lisännyt tietojen ajantasaisuutta?
 - o Esimerkiksi?
- Onko wikien käyttö lisännyt tietojen luotettavuutta?
 - o Esimerkiksi?
- Vaikuttaako wikin suljettu ympäristö tietojen luotettavuuteen?
- Mitä hyviä puolia koit wikin käytössä?
- Entä mitä huonoja?
- Korvaako wiki mielestäsi kasvokkaista vuorovaikutusta?
 - o Miksi/ Miksi ei?
- Oletko kokenut wikialustan käytön auttavan hiljaisen tiedon jakamisessa?
 - o Minkälaisessa tilanteessa?
- Haluaisitko käyttää wikiohjelmiä myös tulevaisuudessa työssäsi?
- Olet käyttänyt muita teknologia-apuvälineitä, esimerkiksi keskustelufoorumeita tai blogeja työssäsi? Esimerkiksi millaisessa tilanteessa?

Lopuksi

- Onko sinulla kysyttävää, lisättävää tai kommentoivaa?
- Mikäli jotakin tulee myöhemmin mieleen haastatteluun tai tutkimukseen liittyen, voit ottaa minuun sähköpostilla tai puhelimitse yhteyttä. Yhteystiedot löytyvät esittelypaperista.

Liite 4. Haastattelupyyntö

Hei!

Vastasit marraskuussa pro gradu- tutkimukseni kyselyyn koskien wikien käyttöä ja hiljaisen tiedon jakamista. Ilmoitit lomakkeessasi myös halukkuudesta osallistua haastatteluun aiheesta.

Osallistuisitko pro gradu -tutkielmaani liittyvään lyhyeen haastatteluun koskien wikin käytön mahdollisuuksia Tampereen kaupungilla? Haastattelua varten ei tarvitse varautua mitenkään. Ainut edellytys haastatteluun osallistumisessa on se, että tietää mikä wiki on ja on joskus sellaista kokeillut tai käyttänyt.

Haastattelu voidaan tehdä joko haluamassasi paikassa (työhuone tms.) tai minun järjestämässä tilassa (keskusvirastotalo, 4.krs). Haastattelu kestäisi noin 30 - 60 minuuttia. Haastattelut tullaan nauhoittamaan. Haastattelut pysyvät nimettöminä ja vastauksia käytetään tutkimuksessa siten, että haastateltavan henkilöllisyys ei ole pääteltävissä. Haastatteluaineisto ei myöskään tulla luovuttamaan eteenpäin.

Pro gradu –tutkielmani aiheena on tosiaan wikien hyödyntäminen hiljaisen tiedon jakamisessa Tampereen kaupungilla. Tutkimusta varten toteutin verkkolomakekyselyn marraskuun aikana ja tarkoitukseni on toisena vaiheena haastatella noin kymmentä Tampereen kaupungin työntekijää.

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida wikin käytön mahdollisuuksia ja puutteita hiljaisen tiedon jakamisessa. Monen muun organisaation tavoin myös kaupungin organisaatiossa tulevaisuuden haasteina pidetään yhteisöllisiä osaamisen ja tiedon jakamisen työkaluja, joista Wiki on yksi esimerkki. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiaa wikin kannalta, jolloin mahdollisesti pystytään raottamaan myös muiden yhteisöllisten sovellusten ja työkalujen ideologiaa ja mahdollisuuksia.

Tutkimusluvan olen saanut tutkimus- ja arviointipäälliköltä Riitta Juusenaholta.

Ystävällisin terveisin
Riikka Vilminko-Heikkinen

Liite 5. Haastattelun yleiskirje

Tietoa haastateltavalle

Yleistä

Pro gradu –tutkielmani aiheena on wikien hyödyntäminen hiljaisen tiedon jakamisessa Tampereen kaupungilla. Tutkimusta varten toteutin verkkolomakekyselyn marraskuun aikana ja tarkoitukseni on toisena vaiheena haastatella noin kymmentä Tampereen kaupungin työntekijää.

Haastattelu

Arvioni mukaan yksi haastattelu kestää noin 60 minuuttia. Haastattelut tullaan nauhoittamaan. Haastattelut pysyvät nimettöminä ja vastauksia käytetään tutkimuksessa siten, että haastateltavan henkilöllisyys ei ole pääteltävissä.

Tutkimusluvan olen saanut tutkimus- ja arviointipäälliköltä Riitta Juusenaholta.

Haastattelun eteneminen

Haastattelu on teemahaastattelu, joka sisältää viisi eri teemaa. Teemat ovat:

1. Taustiedot
2. Oma ydinosaaminen
3. Hiljaisen tiedon jakaminen
4. Työilmapiiri ja motivointi
5. Työskentely wikien avulla

Kiitos osallistumisesta!

Riikka Vilminko-Heikkinen
(etunimi.sukunimi@uta.fi)
(puhelinnumero)