

Fanni Tuominen

**ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKU-
TUS HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN
TIETOINTENSIIVISISSÄ ORGANISAA-
TIOISSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintyö
Joulukuu 2022

TIIVISTELMÄ

Fanni Tuominen: Organisaatiokulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa

The impact of organizational culture on tacit knowledge sharing in knowledge intensive organizations

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Tietojohtaminen

Joulukuu 2022

Tiedon jakaminen on tärkeää organisaation suorituskyvyn kannalta varsinkin tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa tiedon avulla luodaan kilpailuetua. Hiljainen tieto on arvokasta organisaatioille sen subjektiivisen ja kokemusperäisen luonteen takia. Koska hiljainen tieto on yksilöihin sitoutunutta tietoa, on sen jakamisen prosessien edistäminen erittäin tärkeää, jotta tieto säilyy organisaatioissa, vaikka työntekijä poistuisi sieltä. Organisaatiokulttuuri ohjaa organisaation päivittäistä toimintaa ja kertoo organisaation arvoista, toimintatavoista ja ajatusmalleista, jolloin sillä voi olla vaikutusta myös hiljaisen tiedon jakamisen prosesseihin. Tässä työssä selvitetään, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa aineisto kerättiin valituista tietokannoista löytyvistä artikkeleista ja kirjoista aiheeseen liittyen. Lopulliseen tutkimusaineistoon päätyi noin kymmenen eri julkaisua, joiden avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensiksi työssä syvennytään organisaatiokulttuurin käsitteeseen ja sen muodostumiseen. Tämän jälkeen käydään läpi hiljaisen tiedon käsitettä ja tiedon jakamisen prosesseja, jotta olisi helpompi ymmärtää työssä löydettyjä tuloksia. Tulosluvussa käydään läpi organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen ja lopussa vielä arvioidaan tutkimuksen onnistumista, sekä esitellään jatkotutkimustarpeet.

Tulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Kulttuuri voi edistää tai vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista, organisaatiosta ja sen kulttuurista riippuen. Tutkimuksessa löydettiin kuitenkin yhdistäviä tekijöitä, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamisen prosesseja organisaatioissa. Tiimikeskeisen ja kannustavat kulttuurin todettiin vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamiseen. Myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollistamisen todettiin edistävän hiljaisen tiedon jakamista, sekä yhteisen vision ja strategian luomisen tiedon jakamisen edistämiseksi todettiin helpottavan tiedon jakamista organisaatioissa. Negatiivisesti tiedon jakamiseen vaikuttivat kilpailullisuus, vähäinen aika ja tilojen puute spontaanien kohtaamisten mahdollistamiseksi, sekä epävarmuus omasta asemasta osana organisaatiota. Sujuvan tiedon jakamisen varmistamiseksi organisaatioon tulisi luoda jatkuvaan oppimiseen, avoimuuteen ja luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri, jossa ihmiset kokevat turvalliseksi jakaa tietoaan ja osaamistaan.

Tutkimuksessa ei otettu kantaa etä- ja hybridityön vaikutukseen organisaatiokulttuuriin ja hiljaisen tiedon jakamiseen, joten jatkotutkimukset voisivat keskittyä myös niiden vaikutusten selvittämiseen. Enemmän voisi tutkia myös sitä, miten käytännössä voidaan todentaa, että hiljaista tietoa on jaettu organisaatioissa. Kun tiedetään teoriassa, kuinka kulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen, voidaan tutkia käytännön ongelmia jakamiseen liittyen ja vaikuttaa näihin tekijöihin paremmin hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, hiljainen tieto, tiedon jakaminen, tietointensiivinen organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on laadittu Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelmaan syksyllä 2022. Aihe valikoitui henkilökohtaisen kiinnostuksen pohjalta organisaatiokulttuurin tutkimiseen, ja tietojohdamisen näkökulmaa tutkimukseen tuo hiljaisen tiedon jakamisen tarkastelu. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja työn tarkoituksena on saada käsitys organisaatiokulttuurin vaikutuksista hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensivisissä organisaatioissa.

Haluan ensimmäiseksi kiittää kandidaatintyön ohjaajaani Ilona Ilvosta, joka on ollut korvaamaton apu läpi koko kirjoitusprosessin ajan aina aiheen valinnasta lähtien. Kiitos ymmärryksestä liittyen prosessin keston ja kannustuksesta saattaa projekti onnistuneesti maaliin vielä tämän syksyn aikana. Haluan kiittää myös kandiryhmäni jäseniä vertaistuksesta ja arvokkaista kommentteista kirjoitusprosessin aikana.

Tampereella, 14.12.2022

Fanni Tuominen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus	2
1.3 Tutkimuksen rakenne	3
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	4
2.1 Tutkimusmenetelmät	4
2.2 Tutkimusaineisto	5
3. ORGANISAATIOKULTTUURI	6
3.1 Organisaatiokulttuurin rakenne	6
3.1.1 Artefaktit	7
3.1.2 Omaksutut arvot	8
3.1.3 Perusoletukset	9
3.2 Kulttuurin muodostuminen organisaatioissa	10
4. HILJAINEN TIETO	14
4.1 Hiljaisen tiedon rooli	14
4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatioissa	15
5. TIEDON JAKAMISEN KULTTUURI	19
5.1 Artefaktien rooli tiedon jakamisessa	19
5.2 Omaksuttujen arvojen ja tiedon jakamisen yhteys	21
5.3 Perusoletusten vaikutus tiedon jakamiseen	23
6. YHTEENVETO	26
6.1 Päätelmät	26
6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet	27
LÄHTEET	29
LIITE A: KÄYTETTY TUTKIMUSAINEISTO	32

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tieto on tärkeä kilpailuvaltti tietointensiivisissä organisaatioissa, ja siksi sillä on merkittävä rooli yritysten liiketoiminnassa. Tieto on Shao et al. (2017) mukaan organisaation kilpailuedun saavuttamisen perusta ja yrityksen arvon ensisijainen välittäjä. Tämän takia tiedon jakaminen organisaation sisällä on tarpeellista sen menestyksen ja suorituskyvyn kannalta. Yksi suurimmista tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä on organisaatiokulttuuri, jolla voi organisaatiosta ja sen kulttuurista riippuen olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus tiedon jakamiseen organisaatiossa. Koska organisaatioita on olemassa erilaisia, myös niiden kulttuurit eroavat toisistaan ja sitä kautta myös tavat jakaa tietoa organisaation sisällä. (Kathiravelu et al. 2014) Bessick ja Naickerin (2013) mukaan ympäristöissä, joissa tiedon jakaminen ei ole normi, hiljainen tieto yleensä katoaa työntekijän mukana, kun hän lähtee organisaatiosta. Tämä aiheuttaa riskin siihen, että organisaatio menettää osaamista ja tietoa, jos sitä ei onnistuta dokumentoimaan ennen työntekijän lähtemistä organisaatiosta. Tieto on siis olemassa yksittäisissä työntekijöissä, mutta haasteena on saada se jaettua koko organisaation käyttöön.

Organisaatiokulttuuri on kiinnostava aihe, koska se liittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja tapaan vuorovaikuttaa keskenään, mikä tekee siitä myös hyvin moniulotteisen käsitteen. Organisaation kulttuuri kertoo organisaation arvoista, toimintatavoista ja sisäänrakennetuista ajatusmalleista, jotka ohjaavat organisaation päivittäistä toimintaa. (Schein & Schein, 2017, luku 1) Organisaatioissa, joissa luova ongelmanratkaisu on olennaista ja joissa tarkoituksena on enemmänkin luoda uutta tietoa sen sijaan, että käytetään jo olemassa olevaa tietoa, tietoon suhtautuminen käytännön kilpailuvalttina on tärkeää. Koska tämä tieto voi usein liittyä tiettyyn henkilöön ja hänen spesifiin osaamiseensa, tulisi yksilöiden osaaminen pystyä tuomaan koko organisaation hyödynnettäväksi ja omaksuttavaksi. (Werr & Stjernberg, 2003)

Päädyin tutkimaan tietointensiivisiä organisaatioita, koska ne tarjoavat tietopohjaisia tuotteita tai palveluita ja niissä luodaan tiedon avulla kilpailuetua. Näiden organisaatioiden ydintoiminnot ovat työntekijöiden älykkyyteen, osaamiseen ja tietopohjaan perustuvia (Alvesson, 2004). Tiedolla tarkoitetaan tässä työssä samaa kuin englannin kielen

termillä ”knowledge”, joka tarkoittaa informaatiota, jota yksilöt ovat käsitelleet ja joka sisältää tosiasiat, kokemuksen ja koulutuksen kautta hankitut taidot, arviointikyvyn ja teoreettisen tai käytännön ymmärtämisen aiheesta (Wang & Noe, 2010). Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta tässä työssä on valittu pääasiassa Scheinin ja Scheinin (2017) ja Cameron ja Quinnin (2011) esittelemät näkökulmat organisaatiokulttuurin määrittelyn tueksi. Erityiseen tarkasteluun on valittu hiljainen tieto sen subjektiivisen luonteen takia ja koska sen jakaminen ja kommunikointi muille on vaikeaa. Hiljaista tietoa on kertynyt yksilölle, kun hän on uppoutunut johonkin toimintaan pitkäksi aikaa, eli kerännyt kokemukseen perustuvaa osaamista tai tuntemusta tietystä asiasta (Choo, 1996). Hiljainen tieto on arvokasta organisaatioille ja siksi sen jakamisen edistäminen on tärkeää.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tässä kandidaatintyössä tutkin organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa.

Päätutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa on

- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa?

Tähän tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan alatutkimuskysymysten kautta, joita ovat seuraavat:

- Mikä on organisaatiokulttuurin rakenne?
- Miten organisaatiokulttuuri muodostuu?
- Miten hiljaista tietoa jaetaan organisaatioissa?
- Mikä on hiljaisen tiedon rooli tietointensiivisissä organisaatioissa?

Näiden tutkimuskysymysten pohjalta vastataan tutkimusongelmaan ja tarkastellaan sitä valitusta näkökulmasta. Löydettyjen tulosten perusteella saadaan toivottavasti parempi käsitys siitä, miten organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa tiedon jakamisen prosesseihin ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtymiseen organisaation sisällä. Kun yksilöihin varastoitu osaaminen ja tieto saadaan osaksi koko organisaation tietovarastoa, pystytään mahdollisesti edistämään kilpailuedun saavuttamista varsinkin toimialoilla, jossa tiedon rooli on tärkeää organisaation toiminnan kannalta.

Päädyin käsittelemään hiljaisen tiedon jakamista, koska hiljaisen tiedon säilymistä organisaatioissa on ilmiönä vaikea mitata, mutta sen sijaan tiedon jakamista on helpompi

kuvailuun ja ymmärtää. En käsittele etätöiden aiheuttamia muutoksia organisaatiokulttuuriin, vaan työpaikalla tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista ja organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation sisällä tapahtuvaan tiedon jakamiseen. Etänä tapahtuvaa vuorovaikutusta ei siis käsitellä tässä työssä, eikä myöskään tiedon jakamista organisaation ja asiakkaiden tai sidosryhmien välillä. Toimialarajausta ei tehty, koska tutkimuksen edessä huomattiin, että toimialalla ei ole merkitystä tulosten kannalta. Tarkasteltavat organisaatiot keskittyvät tietointensiivisiin organisaatioihin, koska niissä tiedon merkitys on suuressa osassa, jolloin myös sen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä oli mielenkiintoista tutkia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa. Alussa on johdanto, jossa esitellään aiheen valintaa ja tutkimuskysymyksiä. Toisessa luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto, jonka jälkeen alkaa varsinainen teoriaosio. Luvussa kolme käydään läpi organisaatiokulttuurin käsitettä ja rakennetta, ja luvussa neljä syvennyttään hiljaiseen tietoon ilmiönä ja hiljaisen tiedon jakamisen prosesseihin. Luvussa viisi yhdistetään organisaatiokulttuuri ja hiljainen tieto, jolloin päästään käsiksi tiedon jakamisen kulttuuriin ja kuinka sitä voidaan edistää. Luvussa kuusi käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja analysoidaan löydettyjä tuloksia tutkimusongelmaan liittyen, sekä ilmaistaan mahdolliset jatkotutkimustarpeet aiheeseen liittyen.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena Finkin (2014) mallin mukaan, joka koostuu seuraavista vaiheista:

1. tutkimuskysymysten valinta
2. tietokantojen valinta
3. hakusanojen valinta
4. käytännön rajausten valinta
5. metodologisten rajausten valinta
6. hakutulosten tarkastelu
7. tulosten syntentisointi.

Aineistoa haettiin organisaatiokulttuuriin, hiljaiseen tietoon ja erityisesti sen jakamiseen, sekä tietointensiivisiin organisaatioihin liittyen. Hakutuloksia tarkasteltiin englanniksi ja suomeksi. Tietokantoina käytettiin pääosassa ScienceDirectiä, Web of Sciencea ja Andoria, sekä lisäksi yksittäisiin spesifeihin hakuihin käytettiin hakukoneena Google Scholaria. Valitsin nämä tietokannat ja hakukoneet, koska ScienceDirect ja Web of Science ovat mielestäni selkeitä ja helppokäyttöisiä ja Andorista sen sijaan löytää hyvin varsinkin kirjalähteitä. Google Scholar on siitä hyvä, että sen kautta löytyy yhdellä haulilla lähdemateriaalia useammasta eri tietokannasta, jotka voidaan suodattaa osuvuuden mukaan. Hakulauseet on valittu niin, että niiden avulla löydetyt aineistot auttaisivat mahdollisimman kattavasti vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tietokannoista haettiin aineistoa mm. seuraavin hakulausein:

- "tacit knowledge sharing" AND ("organizational culture" OR "knowledge intensive organizations")
- "knowledge intensive organizations" AND ("organizational culture" OR "tacit knowledge")
- "organizational culture" AND ("tacit knowledge sharing" OR "tacit knowledge transfer")
- "tacit knowledge sharing" AND ("organizational culture" OR "knowledge intensive organizations")

- "organizational culture" AND ("knowledge intensive organizations" OR "knowledge-sharing")

Pääasiassa edellä mainittuja hakulauseita käytettiin etsittäessä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja päätutkimusongelmaan. Kyseiset hakulauseet valikoituivat käytettäväksi, koska niiden avulla löytyi eniten relevanttia aineistoa tutkimuksen tueksi. Tarkasteluun valittiin otsikon ja tiivistelmän perusteella osuvimmat ja lopulliseen tutkimukseen sen tavoitteita eniten vastaavat, kun artikkeli oli käyty kokonaisuudessaan läpi. Osa lähdemateriaaleista löytyi myös hakulauseilla löydetyn aineiston lähdeluetteloista. Vuosikohtaisia rajauksia ei lopulta tehty, vaikka alun perin näin oli tarkoitus, mutta suurin osa tulosluvun lähteistä ajoittuu vuosille 2000 – 2022. Vuosikohtaista rajausta ei tehty siksi, koska hyviä lähteitä löytyi myös 2000-luvun alkupuolelta ja aiheet ovat sellaisia, että ne pysyvät jokseenkin muuttumattomina vuodesta toiseen. Myöskään muita seuloja ei asetettu hakutulosten määrää ajatellen, vaan niitä käytiin läpi otsikkotasolla ja valittiin tutkimuskysymysten kannalta sopivimmat syvällisempään tarkasteluun.

2.2 Tutkimusaineisto

Teoriaosuus alkaa organisaatiokulttuurin määrittelystä ja sen rakenteen kuvailusta. Tämän jälkeen siirrytään hiljaisen tiedon määrittelyyn, sekä tiedon jakamisen prosessien kuvailuun ja niihin vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen. Lähdemateriaali teoriaosuuteen koostuu useammasta kirjasta, sekä erilaisista artikkeleista ja tutkimuksista, jotka käsittelevät teorian aiheita. Kun ymmärretään teoriaosuudessa esitellyt ilmiöt tarpeeksi perusteellisesti, on helpompi syventyä luvussa viisi löydettyihin tuloksiin organisaatiokulttuurin vaikutuksista hiljaisen tiedon jakamiseen. Liitteestä A löytyy taulukko 1, johon on koottu tärkein tutkimusaineisto viidennen, eli tulosluvun kannalta. Taulukkoon 1 on valittu ne artikkelit, joita hyödynnettiin eniten tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Aineistoa tarkasteltiin organisaatiokulttuurin ja hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmista. Tutkimuksen viides luku yhdistää nämä aihepiirit ja erityisesti organisaatiokulttuurin vaikutuksen hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatioissa. Tuloksia tarkasteltiin erityisesti tietointensiivisten organisaatioiden näkökulmasta, mutta voidaan soveltaa koskemaan myös kaikenlaisia organisaatioita tulosten luonteen takia. Tämä huomattiin tutkimuksen toteutusvaiheessa, kun saadut tulokset tietyltä toimialalta vastasivat tuloksia, joita saatiin yleisesti organisaatioita käsitellessä. Tutkimusaineistoa luettaessa kävi ilmi, että samoja huomioita oli tehty useissa tutkimuksissa ja artikkeleissa, eikä suurta poikkeamaa tulosten suhteen löytynyt, vaan teokset tukivat toistensa väittämiä.

3. ORGANISAATIOKULTTUURI

3.1 Organisaatiokulttuurin rakenne

Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakennettu, seurausta ryhmien toiminnasta ja perustuu jaettuun kokemukseen. Kulttuuri tarjoaa organisaation jäsenille puitteet työympäristön ja kokemusten ymmärtämiseen. Jokaisen organisaation kulttuuri on ainutlaatuisen, muokattava ja altis jatkuvalle muutokselle. Kulttuuri kehittyy ajan myötä, eikä se ole staattinen ominaisuus. (Bellot, 2011) Kulttuuri kattaa siis lähes kaiken, minkä ryhmä on oppinut kehittyessään (Schein & Schein, 2017, luku 1).

Organisaatiokulttuurille on olemassa monia määritelmiä, mutta yleensä sillä viitataan organisaation arvoihin, jotka välittyvät normien, artefaktien ja havaittujen käytösmallien kautta (Hogan & Coote, 2014; Schein, 1992). Cameron ja Quinn (2011, s.1-33) määrittelevät kirjassaan organisaatiokulttuurin arvoihin, tiedostamattomiin oletuksiin, odotuksiin ja määritelmiin, jotka ovat tyypillisiä organisaatioille ja niiden jäsenille. Organisaatiokulttuuri esittää, kuinka asiat ”meillä päin” tehdään. Se antaa suuntaviivat käytökselle ja ajattelulle. Organisaatiokulttuuri asettaa organisaatiolle arvot ja käytösnormit, jotka siihen sisään tulevat jäsenet omaksuvat (Schein & Schein, 2017, luvut 1 ja 2). Arvojen merkitys on laaja, sillä ne vaikuttavat alkeellisimpiin tapoihin, joilla ihmiset havaitsevat ympäristönsä. Organisaatiokulttuuri tarjoaa jäsenilleen identiteetin ja kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä, kuinka toimia organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella olevan organisaation luonne tai persoonallisuus. Sitä kuvataan tapana, jolla asiat tehdään organisaatiossa. (Park et al. 2004)

Scheinin ja Scheinin (2017, luku 1) mukaan kulttuurin määrittely on vaikeaa, koska sitä voidaan tarkastella niin monilla eri tasoilla. Näitä ovat esimerkiksi ilmapiiri, näkyvät arvot, käytösnormit, jaetut merkitykset ja ryhmäidentiteetti. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa tasoihin sen mukaan, miten ne havaitaan tarkkailijan näkökulmasta (Oyemomi et al. 2019). Kathiravelu et al. (2014) jakaa organisaatiokulttuurin näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkyvä kulttuuri sisältää organisaation filosofiat, mission ja näkyvät arvot, jotka ohjaavat organisaation päivittäistä toimintaa. Näkymätön kulttuuri käsittelee pohjimmiltaan organisaation jäsenten käsityksiä ympäröivästä maailmasta, ja tämä puoli kulttuurista heijastelee lausumattomia perusarvoja, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Schein ja Schein (2017, luku 2) ovat myös jakaneet kulttuurin sen perusteella eri tasoille, miten ne välittyvät havaitisijalle. Näitä tasoja ovat artefaktit, omaksutut arvot ja perusoletukset, jotka on koottu kuvaan 1.



Kuva 1: Kulttuurin tasot (Mukaillen Schein & Schein, 2017)

Mallissa artefaktit ovat ylimpänä, ikään kuin vuoren huippuna, eli ne ovat kulttuurin näkyvin osa. Artefakteja ovat kulttuurin kaikki näkyvät rakenteet, prosessit, toimintatavat ja havaittu käytös. Omaksutut arvot sen sijaan ovat mallin keskellä, niitä ovat organisaation ideologiat, tavoitteet, arvot ja pyrkimykset toiminnan taustalla. Omaksutut arvot vaikuttavat käytökseen, eli ne ilmenevät artefaktien muodossa. Viimeisenä mallissa ovat perusolelutukset, jotka ovat tiedostamattomia ja usein itsestäänselvytenä pidettyjä arvoja, uskomuksia ja ajatuksia, jotka määrittävät, miten käyttäydymme ja arvomaailmamme. (Schein & Schein, 2017, luku 2) Tarkastellaan seuraavaksi näitä tasoja vielä tarkemmin.

3.1.1 Artefaktit

Artefakteja ovat kaikki ne ilmiöt, jotka voi nähdä, kuulla ja tuntea, kun tulee vieraaseen kulttuuriin (Schein, 2017, luku 2). Ne sisältävät kulttuurin näkyvät ominaisuudet, kuten fyysisen ympäristön, kielen, teknologian ja tuotteet. Artefakteja ovat myös se, miten organisaation jäsenet pukeutuvat, tyyli, erilaiset rituaalit ja seremoniat sekä näkyvät arvot, eli ne arvot, jotka toteutuvat organisaation toiminnassa. Tyypillistä tälle kulttuurin tasolle on, että se on helppo havaita ja toisaalta vaikea tulkita. Pelkkien artefaktien perusteella tulkintojen tekeminen organisaation kulttuurista voi olla harhaanjohtavaa, koska tulkintoihin vaikuttavat yksilön omat kulttuuritaustat. (Schein, 2017, luku 2) Jos esimerkiksi yleisen käsityksen mukaan rento pukeutuminen töissä viittaa piittaamattomuuteen ja siihen, että töitä ei hoideta kunnolla, niin ihmisten, jotka pukeutuvat rennommin, saatetaan

ajatella olevan aikaansaamattomia ja laiskoja, vaikka se ei todellisuudessa pitäisi paikkaansa.

Artefaktit sisältävät myös organisaation ilmapiirin, jonka voidaan ajatella koostuvan yksilöiden väliaikaisista asenteista, tunteista ja näkemyksistä. Scheinin (2017, luku 2) mukaan ilmapiiri on organisaation kulttuurin ilmentymä. Organisaation ilmapiiri (eng. climate) ei kuitenkaan tarkoita samaa asiaa kuin organisaatiokulttuuri (Cameron & Quinn, 2011, s. 1-33). Ilmapiiri voi muuttua nopeasti, koska se perustuu asenteisiin ja tunteeseen. Kulttuuri sen sijaan on hitaasti muuttuva ja kestävä, organisaation ydinominaisuus. Kulttuuri viittaa enemmän huomaamattomiin ja osin havaitsemattomiin näkökohtiin organisaatioissa, kun taas ilmapiiri viittaa selkeästi havaittaviin ja näkyvämpiin ominaisuuksiin. Olennainen ero näiden käsitteiden välillä on, että kulttuuri sisältää yhteisen käsityksen asioista ja toimintatavoista, kun taas ilmapiiri sisältää individualistisia näkökulmia asioiden tilasta, jotka muokkautuvat usein tilanteiden muuttuessa ja uuden tiedon ilmaantuessa. (Cameron & Quinn, 2011, s. 1-33) Organisaatiokulttuuri ja organisaation ilmapiiri ovat eri näkökulmia organisaatioympäristön kuvailemiseen, mutta ne käsittelevät vahvasti toisiinsa liittyviä ilmiöitä (Denison, 1996; Bellot, 2011). Ne eroavatkin enemmän tulkinnan kautta kuin itse ilmiönä. Tässä työssä organisaation ilmapiiri on kulttuurin yksi ilmenemismuodoista, eli osa organisaatiokulttuuria.

Artefaktit ovat eksplisiittisin ja näkyvin organisaatiokulttuurin ilmentymä (Hogan & Coote, 2014; Schein, 1992). Seremoniat ja rituaalit paljastavat, mikä on tärkeää organisaatiossa ja ne viestittävät organisaation arvoja ja normeja. Esimerkiksi onnistuneiden tapahtumien juhliminen viestii organisaation jäsenille odotetun käytöksen tärkeydestä. Organisaation normeilla on ratkaiseva rooli myös organisaation sosiaalisen ja fyysisen ympäristön muokkaamisessa. Toimiston suunnittelu ilmaisee fyysisesti organisaation taustalla olevat arvot ja vastaavat normit ja luo tietyn ilmapiirin, tunteen ja merkityksen työntekijöille ajan myötä. Toimiston fyysinen ilme symbolisoi organisaation sosiaalista järjestystä (Hogan & Coote, 2014; Schein, 1992). Esimerkiksi organisaatio, jossa pyritään ryhmien väliseen tasa-arvoon, poistaisi näkyvät statussymbolit, kuten johdon erilliset toimistot ja omat lounashuoneet. Samalla tavalla organisaatiokulttuurissa, jossa keskitytään yhteistyöhön, avoimeen kommunikaatioon ja ryhmienväliseen ongelmanratkaisuun, panostettaisiin näihin toimintoihin toimiston suunnittelun kautta. (Hogan & Coote, 2014)

3.1.2 Omaksutut arvot

Scheinin ja Scheinin (2017, luku 2) mallin mukaan artefakteista seuraavalla tasolla sijaitsevat omaksutut arvot ja uskomukset (eng. espoused beliefs and values), jotka sisältävät

ideat, tavoitteet, pyrkimykset ja ideologiat organisaation sisällä. Ne eivät tarkoita samaa, kuin näkyvät arvot, vaan ne ovat arvot, jotka oikeasti toteutuvat organisaation toiminnassa. Toivottu käytös ei välttämättä aina tarkoita samaa kuin toteutunut käytös. Omaksuttuihin arvoihin liittyvä ilmiö on rationalisointi, jolla tarkoitetaan tapaa selittää toimintaa, jonka takana ei välttämättä täysin seisota tai se ei vastaa viestittyjä arvoja, mutta selittämällä siitä pyritään tekemään hyväksyttävämpää sekä omissa, että muiden silmissä. Kyseinen toiminta saattaa siis todellisuudessa olla organisaation näkyviä arvoja vastaan. Näkyvät arvot ja omaksutut arvot saattavat siis poiketa toisistaan ja omaksutut arvot ovat ne, jotka todellisuudessa toteutuvat organisaation toiminnassa. (Schein & Schein, 2017)

Arvojen merkitys on Hoganin ja Cooten (2014) mukaan toimia sosiaalisina periaatteina tai filosofioina, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja asettavat kehyksen organisaation rutiineille ja käytännöille. Arvot vaikuttavat artefaktien ja normien taustalla ja määrittävät havaitut käytösmallit. Arvot määrittelevät organisaatiossa sen, mitä yksilöt pitävät ”oikeana” ja ”vääränä.” Arvot siis ohjaavat tiettyjä käyttäytymisnormeja organisaatioissa. Normit muodostuvat arvojen perusteella ja ilmentyvät artefakteina. Normit ovat sosiaalisia odotuksia organisaation jäsenten hyväksyttävästä käyttäytymisestä, jotka perustuvat taustalla oleviin organisaation arvoihin ja ohjaavat ryhmien sisäistä toimintaa. Normeilla on sosiaalisen velvoitteen tai paineen voima, ja usein niihin liittyy tarkat seuraamukset määriteltyjen odotusten rikkomisesta. Arvot antavat siis laajan perustan organisaation kulttuurille, kun taas normit ohjaavat käyttäytymään halutulla tavalla. (Hogan & Coote, 2014)

Tietystä uskomuksista ja arvoista tulee ajan myötä kyseenalaistamattomia oletuksia, vaikka ne eivät korreloisi mitenkään suorituskyvyn ja toivottujen tulosten kanssa. Yhteiset arvot tarjoavat kuitenkin ryhmän jäsenille merkitystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Schein & Schein, 2017, luku 2) Esimerkiksi organisaation ideologia voi olla, että kannustetaan tiimityöhön, vaikka oikeastaan palkitaan työntekijöitä yksilösuorituksista. Tämä saattaa olla suurimman osan tiedossa, mutta silti kaikki puhuvat ulospäin, että tiimityö on se, mihin pyritään, vaikka oikeasti työntekijät kilpailevat toisiaan vastaan. Tämä voi näkyä työntekijöiden välisissä suhteissa ja esimerkiksi tiedon jakaminen voi häiriintyä, kun tiedosta tulee kilpailuvaltti, jolla pyritään takaamaan oma asema organisaatiossa. Koska tieto luo valtaa, yksilö voi olla motivoitunut pitämään sen itsellään, ja piilottamaan sen jopa kollegoiltaan. Tietoa tulee jakaa, jotta sitä voidaan hyödyntää, joten organisaatioon tulee luoda ilmapiiri, jossa sen jäsenet kokevat turvalliseksi jakaa tietoaan. (Nonaka et al. 2000)

3.1.3 Perusoletukset

Perimmäisellä tasolla ovat Scheinin ja Scheinin (2017, luku 2) mukaan perusoletukset. Ne sisältävät tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset ja arvot ja jopa määrittävät organisaation jäsenten käytöksen, ajatusmallit ja tunteet. Scheinin ja Scheinin (2017, luku 2) mukaan meillä kaikilla on omat uskomuksemme ja arvomme, jotka voivat olla linjassa käyttäytymisemme kanssa tai sitten eivät ole. Meillä on myös syvemmän tason oletukset siitä, miksi toimimme niin kuin toimimme. Ne ovat itsestäänselvytenä otettuja arvoja ja uskomuksia, jotka määrittävät käytöstä, ajattelua ja jopa tapaa tuntea. Kun jokin ratkaisu ongelmaan toimii toistuvasti, siitä tulee ennen pitkää itsestäänselvyys. Samalla tavalla toimivat perusoletukset. Alussa on ollut hypoteesi, josta jollakin on ollut "aavistus" tai siinä on nähty arvoa, mutta ennen pitkää siitä on tullut osa todellisuutta.

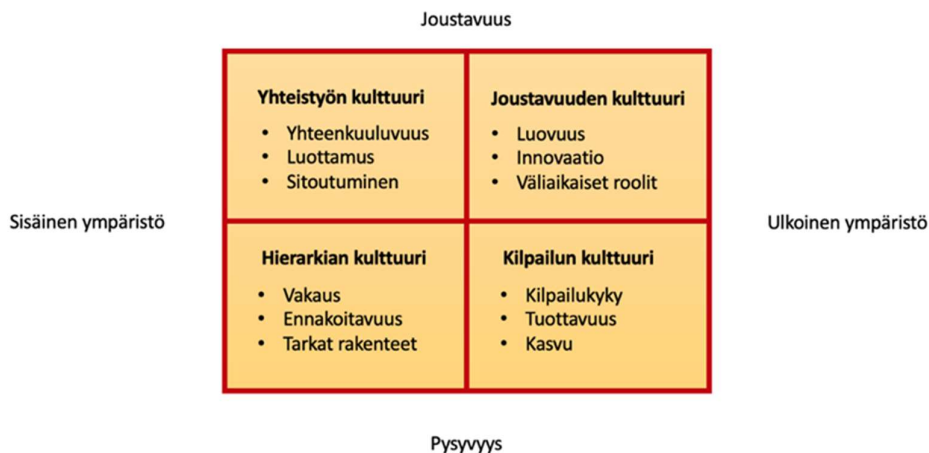
Koska perusoletukset vaikuttavat niin vahvasti siihen, miten koemme ympäristömme ja mitä ajattelemme, ovat ne kaikista vaikein kulttuurin taso muuttama. Ihmisillä on taipumus keskittyä ympärillään niihin asioihin, jotka vahvistavat käsitystämme maailmasta, vaikka se tarkoittaisi tosiasioiden vääristämistä, kieltämistä tai kohdistamista niin, että ne vastaavat perusoletuksiamme. (Schein & Schein, 2017, luku 2) Tätä ilmiötä, jossa todisteita etsitään tai tulkitaan tavoilla, jotka tukevat jo olemassa olevia uskomuksia, odotuksia tai hypoteeseja, kutsutaan vahvistusharhaksi (Nickerson, 1998). Perusoletukset määrittävät, mihin kiinnitämme huomiota, miten tulkitsemme asioita, miten reagoimme ja kuinka käyttäydymme tietyissä tilanteissa. Kun perusoletukset ovat muokanneet ajatusmaailmamme, olemme mieluiten sellaisten henkilöiden seurassa, jotka jakavat saman ajatusmaailman. Mikäli työntekijöitä kohdellaan toistuvasti tiettyjen perusoletusten mukaan, alkavat he lopulta käyttäytymään niiden mukaan, koska ihminen pyrkii luomaan ympäristöstään ennustettavan ja vakaan. (Schein & Schein, 2017, luku 2)

3.2 Kulttuurin muodostuminen organisaatioissa

Harvoin ihmiset ovat tietoisia ympäröivästä kulttuurista, ennen kuin siihen tehdään muutoksia tai sitä analysoidaan tarkemmin viitekehyksen avulla. Tätä analysoimista varten Cameron ja Quinn (2011, s. 35-135) esittelevät kirjassaan Quinin ja Rohrbaughin (1983) kehittämän kilpailevien arvojen viitekehyksen (The Competing Values Framework), jonka avulla organisaation kulttuuria voidaan arvioida. Se on jaettu neljään pääkategoriaan, joilla mitataan organisaation tehokkuutta. Nämä kategoriat ovat klaanikulttuuri, ad hoc -kulttuuri, hierarkiakulttuuri ja markkinakulttuuri. Nämä tehokkuuden indikaattorit esittävät, mitä ihmiset arvostavat organisaation suorituskyvyssä. Ne määrittävät, mikä nähdään hyvänä, oikeana ja sopivana käytöksenä ja toimintatapana organisaatiolle. Nämä neljä kategoriaa ilmentävät perusarvoja, joiden perusteella organisaatiossa tehdään päätöksiä. (Cameron & Quinn, 2011, s. 35-135) Myös Shao et al. (2015)

on jakanut organisaatiokulttuurin neljään kulttuurityyppiin, joita ovat kehityskulttuuri (eng. development culture), ryhmäkulttuuri (eng. group culture), hierarkiakulttuuri (eng. hierarchical culture) ja rationaalinen kulttuuri (eng. rational culture).

Denison ja Spreitzer (1991) ovat tutkineet organisaatiokulttuuria käyttäen kilpailevien arvojen viitekehystä keinona määrittellä organisaatiokulttuurityyppejä ja tulkita näiden kulttuurien ominaisuuksia. Heidän mukaansa perusarvot ja oletukset ovat usein organisaation rakenteen ja järjestelmien perusta. Viitekehys keskittyy kuvaamaan kilpailevia jännitteitä ja konflikteja, jotka ovat tyypillisiä inhimillisissä järjestelmissä. Viitekehyksessä painotetaan pysyvyyden ja muutoksen, sekä sisäisen ja ulkoisen ympäristön välistä ristiriitaa. Kehykseen sisältyviä arvosuuntauksia voidaan käyttää tutkittaessa organisaatiokulttuurin syviä rakenteita, eli perusoletuksia, joita tehdään esimerkiksi motiiveihin, arvoihin, päätöksentekoon ja sääntöjen noudattamiseen liittyen. Viitekehys yhdistää strategisen, poliittisen, ihmistenvälisen ja institutionaalisen näkökulman organisaation toiminnasta järjestämällä jaetut arvot, oletukset ja tulkinnat, jotka muodostavat yhdessä organisaation kulttuurin. (Denison & Spreitzer, 1991) Esittelen seuraavaksi nämä neljä kulttuurityyppiä tarkemmin Cameronin ja Quinnin (2011, s. 35-135), Shao et al. (2015) ja Denison ja Spreitzerin (1991) näkökulmista katsottuna. Kuvaan 2 on yhdistetty Shao et al. (2015), Denison ja Spreitzerin (1991) ja Cameron ja Quinnin (2011, s.35-135) tulkinnat kokoavaksi viitekehykseksi.



Kuva 2: Kilpailevien arvojen viitekehys (Mukaillen Denison & Spreitzer, 1991; Cameron & Quinn, 2011 ja Shao et al. 2015)

Hierarkia- tai kontrollikulttuurissa on tarkat menettelytavat, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Hierarkiatyyppinen organisaatio on virallinen ja tarkkarakenteinen työpaikka. Siellä on

usein vaikuttavat johtajat, jotka organisoivat toimintaa. Sujuvan organisaation ylläpitäminen on tärkeää ja ympäristö on kontrolloiva. Muodolliset säännöt ja käytännöt pitävät organisaation yhtenäisenä. Organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ovat vakaus, ennakoitavuus ja tehokkuus. (Cameron & Quinn, 2011, s.35-135) Shao et al. (2015) mukaan hierarkiakulttuurille on tyypillistä pysyvyyteen ja sisäiseen ympäristöön keskittyminen, ja sen ydinarvoja ovat tehokkuus ja yhdenmukaisuus. Denisonin ja Spreitzerin (1991) mukaan hierarkiakulttuuri painottaa sisäistä tehokkuutta, yhteenkuuluvuutta, yhteistyötä ja arviointia. Organisaation pääfokus on sääntöjen ja määräysten noudattaminen. Erityispiirteitä hierarkiakulttuurille ovat turvallisuus, järjestys, säännöt ja ohjeet, kuinka toimia.

Markkina- tai kilpailukulttuurissa perusarvoja ovat kilpailukyky ja tuottavuus. Menestys mitataan markkinaosuuden ja vaikutusalueen perusteella. Organisaatio on orientoitunut enemmän ulkoiseen ympäristöön, eli keskittyy liiketoimintaan ja kilpailuedun saavuttamiseen. (Cameron & Quinn, 2011, s.35-135) Shao et al. (2015) käyttää markkinakulttuurista termiä rationaalinen kulttuuri, jossa keskitytään ulkoiseen ympäristöön ja pysyvyyteen. Rationaalisen kulttuurin ydinarvoja ovat tuottavuus ja saavutukset. Organisaation päämääränä on tarkasti määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen (Denison ja Spreitzer, 1991).

Klaani- eli yhteistyökulttuurissa pääpaino on ihmisissä ja heidän hyvinvoinnissaan. Organisaatiolla on jaetut arvot ja yhteiset tavoitteet, ja johdon päätehtävänä on voimaannuttaa työntekijöitä ja helpottaa heidän osallistumistaan, sitoutumistaan ja uskollisuuttaan organisaatiolle. Organisaatio korostaa pitkän aikavälin hyötyä, joka yksilöiden kehittämistä, yhteenkuuluvuuden tunteesta ja yhteisestä moraalista saadaan. Menestys määritellään sisäisen ilmapiirin ja ihmisistä huolehtimisen kautta. (Cameron & Quinn, 2011, s.35-135) Shao et al. (2015) ja Denison ja Spreitzer (1991) käyttävät klaanikulttuurista termiä ryhmäkulttuuri, joka keskittyy sisäiseen ympäristöön ja joustavuuteen, ja sen ydinarvoja ovat yhteenkuuluvuus, luottamus ja osallistuminen. Organisaation päätavoite on ryhmän ylläpitäminen ja perusarvoja ovat organisaatioon kuuluminen, luottamus ja osallistuminen (Denison & Spreitzer, 1991).

Neljäntenä viitekehyksessä on Ad hoc -kulttuuri, eli luomisen kulttuuri. Siinä päätavoitteina on edistää sopeutumiskykyä, joustavuutta ja luovuutta. Olennaista on, että organisaatio pystyy nopeasti järjestämään itsensä uudelleen tarpeen niin vaatiessa, jos olosuhteet muuttuvat. Tyypillisiä piirteitä luomisen kulttuurin omaavalle organisaatiolle on luovuus, innovaatio, väliaikaiset roolit ja ei keskitettyä valtaa ja auktoriteettisuhteita. Menestys tarkoittaa ainutlaatuisien ja omaperäisten tuotteiden ja palveluiden tuottamista. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat konsulttifirmat, joissa jokaista asiakasprojektia käsitellään itsenäisenä projektina, jota varten perustetaan väliaikainen organisaatorakenne

vastaamaan projektin tarpeisiin. Kun projekti päättyy, myös rakenne hajoaa. (Cameron & Quinn, 2011, s.35-135) Luomisen kulttuuria voidaan kutsua myös kehityskulttuuriksi, jossa tyypillistä on joustavuus ja keskittyminen ulkoiseen ympäristöön. Sen ydinarvoja ovat kasvu, resurssien hankinta ja luovuus. (Shao et al. 2015)

Harvoin organisaation kulttuuri edustaa vain yhtä kulttuurityyppiä, vaan yleensä organisaation kulttuurissa on piirteitä useammasta kulttuurityypistä samanaikaisesti. (Shao et al. 2015) Niiden välinen tasapaino organisaatiossa onkin tärkeää, jotta mikään alue ei korostu liikaa. Tämä voi aiheuttaa vahvuuksien muuttumisen heikkouksiksi, mikäli jokin neljästä kulttuurityypistä on yliedustettuna organisaatiossa. Esimerkiksi liika joustavuus ja spontaanisuus organisaatiossa voi ennen pitkää muuttua kaaokseksi. (Denison & Speitzer, 1991) Kulttuurinen yhdenmukaisuus (eng. cultural congruence) tarkoittaa, että organisaation kulttuurin eri näkökulmat ovat linjassa keskenään. Yhtenevässä kulttuurissa esimerkiksi johtamistyyli, strategia, palkkiojärjestelmät ja hallitsevat ominaisuudet korostavat yleensä samoja kulttuurillisia arvoja. Usein, jos kulttuurin eri osat eivät ole linjassa keskenään, nousee tarve muutokselle. Mikäli omaksutut arvot ovat ristiriidassa toteutuneiden arvojen kanssa, tai kulttuurin osien yhteensopivuus puuttuu, voi organisaatioon aiheutua epämuukavuutta, mikä johtuu pitkälti ristiriitojen aiheuttamasta epätietoisuudesta organisaation jäsenten kesken. Tämän takia johdonmukaisuus on tärkeää organisaation kulttuurin määrittämisessä ja muodostamisessa. (Cameron & Quinn, 2011, s.35-135)

4. HILJAINEN TIETO

4.1 Hiljaisen tiedon rooli

Nonaka et al. (2000) on kuvannut tutkimuksessaan tiedon ominaisuuksia. Tieto on dynaamista, koska se syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Tieto on kontekstiin sidottua, koska se riippuu ajasta ja paikasta. Ilman kontekstia tieto on vain informaatiota. Informaatiosta tulee tietoa, kun yksilöt tulkitsevat sitä, antavat sille kontekstin ja ankkuroivat sen yksilön uskomuksiin ja sitoumuksiin. Tieto on myös suhteellista, sillä se riippuu tiedon käyttäjästä ja hänen omista uskomuksistaan ja oletuksistaan. Wang et al. (2014) määrittelee tiedon yksilöiden prosessoimana informaationa, joka sisältää ideat, faktat, ammattitaidon ja arvostelukyvyyn, jotka ovat merkityksellisiä yksilön, tiimin ja organisaation suorituskyvyn kannalta. Lahti ja Beyerlein (2000) määrittelevät tiedon prosessoituna informaationa, johon on lisätty kokemusta ja arvostelukykyä, jolloin siitä on tullut merkityksellistä ja käyttökelpoista.

Tieto voidaan Nonakan ja Takeuchin (1995, s.1-94) mukaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista numeroina, kirjaimina, prosessina tai mallina ja se voidaan varastoida tietokantoihin. Eksplisiittistä tietoa voidaan dokumentoida ja jakaa helposti muille, jolloin myös sen siirtämisestä aiheutuu vähemmän kustannuksia (Mascitelli, 2000). Hiljainen tieto on sen sijaan henkilökohtaista, sitä on vaikea pukea sanoiksi ja tuoda näkyvään muotoon. Hiljaista tietoa on vaikea kommunikoida ja jakaa muille, koska se on niin syvälle juurtunut yksilön kokemuksiin ja tekoihin. Hiljaista tietoa ovat mm. subjektiiviset näkemykset, ammattitaito, intuitio, osaaminen, tunteet sekä ideat ja arvot, joita yksilö kantaa mukanaan. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.1-94) Hiljainen tieto viittaa Shao et al. (2017) mukaan ammattitaitoon ja olettamuksiin, joita yksilö kehittää, ja se on kontekstiin sidonnaista ja subjektiivista osaamista. Tämän tyylinen tieto on ihmismieleen sidoksissa ja ilmaistavissa asenteen, sitoutuneisuuden ja motivaation kautta.

Nonaka ja Takeuchi (1995, s.1-94) jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen, joita ovat tekninen ulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus. Tekninen puoli keskittyy yksilön teknisiin taitoihin, jotka ovat kertyneet kokemuksen karttuessa, kuten tekemällä oppimalla. Näitä taitoja ja osaamista voi olla vaikea ilmaista tieteellisesti tai teknisesti, koska ne ovat osin tiedostamattomia ja karttuneet pitkän ajan kuluessa. Kognitiivinen ulottuvuus sen sijaan liittyy ajatusmalleihin, uskomuksiin ja näkemyksiin, jotka ovat juurtuneet niin sy-

välle yksilön ajatteluun, että niitä pidetään itsestänselvyyksinä. Hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus heijastelee käsityksiämme todellisuudesta ja tulevaisuudesta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.1-94) Eryteisesti hiljainen tieto on arvokasta organisaatioille, koska sitä on vaikeampi jakaa ja se liittyy suoraan työntekijöihin organisaation sisällä. Eksplisiittistä tietoa on helpompi jakaa muille, joten kilpailuedun saavuttamisen kannalta hiljaisen tiedon jakamiseen keskittyminen on organisaatioissa tärkeää (Yong et al. 2013).

4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatioissa

Tiedon jakaminen on prosessoidun tiedon levittämistä ja käyttöä, tai ammattitaidon jakamista parantaakseen yksilön tai organisaation suorituskykyä (Lahti & Beyerlein, 2000). Hiljaisen tiedon jakaminen viittaa Yong et al. (2013) mukaan yksilöiden väliseen henkilökohtaisten kokemusten, ammattitaidon ja osaamisen jakamiseen ja tietotaidon välittämiseen. Hiljaisen tiedon subjektiivinen ja intuitiivinen luonne tekee siitä kuitenkin vaikean prosessoida ja siirtää systemaattisella ja loogisella tavalla. Jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa organisaatioon, se tulisi muuntaa sanoiksi ja numeroiksi, joita kuka tahansa pystyy ymmärtämään. Tämä ilmiö, jossa hiljaista tietoa muunnetaan eksplisiittiseksi ja taas hiljaiseksi tiedoksi, kun tiedon vastaanottaja omaksuu sen, on prosessi, jossa organisaatioon luodaan tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.1-94) Tiedon jakaminen on kriittistä, koska se voi parhaimmillaan edistää tiedon soveltamista, innovaatioita ja viime kädessä organisaation kilpailuetua. Hiljaisen tiedon jakamisessa kyseessä on henkilön kokemuksen ja tietotaidon jakaminen auttaakseen samalla toisia saavuttamaan tavoitteitaan, yhteistyö muiden organisaation jäsenten kanssa ongelmien ratkaisemiseksi sekä uusien toimintatapojen ja ideoiden kehittäminen organisaatiossa. (Wang et al. 2014) Organisaatioiden tulisi varmistaa, että hiljaista tietoa jaetaan avoimesti ja vapaasti organisaation jäsenten kesken, sillä se mahdollistaa kaikkien pääsyn uuteen tietoon ja ideoihin ja sitä kautta parantaa työn tehokkuutta (Shao et al. 2017).

Vaikka puhutaankin hiljaisen tiedon jakamisesta organisaatiossa, ei organisaatio voi luoda tietoa itsestään ilman yksilöstä lähtevää aloitetta ja ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Organisaatio on kokonaisuus, joka luo tietoa toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta (Nonaka et al. 2000). Tietoa voidaan jakaa organisaatiotasolla vuoropuhelun, keskustelun, kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.1-94) Sveiby (1996) on samaa mieltä siinä, että tietoa jaetaan työpaikalla jokapäiväisen vuorovaikutuksen kautta yksilöiden välillä. Myös Shehlan (2022) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta voi johtaa uusiin ideoihin ja uuden tiedon

luomiseen, kuten näkemyksiin, resursseihin ja työkaluihin, joita voidaan hyödyntää organisaation tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Leonard-Barton (2011) on jakanut tiedon jakamisen prosessit kahteen menetelmään, jotka edistävät hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatioissa. Nämä menetelmät ovat mentorointi ja tarinankerronta. Mentorit siirtävät taitoja ja kokemuksia tekemällä oppimisen ja kokemuksista kertomisen kautta. Mentoreita havainnoimalla voivat muut organisaation jäsenet oppia heiltä. He opettavat myös käytösnormeja ja välittävät tietoa organisaation arvoista. Tarinankerronta on keino kommunikoida organisaation arvoja, normeja ja toimintatapoja tarinoiden kautta, jotka perustuvat organisaation jäsenten omiin kokemuksiin. Suullisen ja visuaalisen tiedon yhdistäminen auttaa jäsentämään tietoa, ja eläytymällä tarinaan sen muistaa paremmin. (Leonard-Barton, 2011)

Nonaka et al. (2000) esittelevät SECI-mallin, jonka Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet kuvaamaan tiedon muuntamisen prosesseja. Malli perustuu ajatukseen, että tietoa luodaan ja jaetaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Tätä vuorovaikutusta kutsutaan tiedon muuntamiseksi (eng. knowledge conversion). Eksplisiittinen tieto kadottaa merkityksensä ilman hiljaisen tiedon näkemystä ja sen tarjoamaa laajempaa ymmärrystä asiasta. Siksi tarvitaan tapoja yhdistää ja muuntaa eksplisiittistä tietoa hiljaiseksi ja toisin päin. (Nonaka et al. 2000) SECI tulee englannin kielen sanoista socialization, externalization, combination ja internalization, jotka voidaan suomentaa tarkoittamaan sosialisatiota, ulkoistamista, yhdistämistä ja sisäistämistä. SECI-prosessin kautta subjektiiviset arvot yhdistetään objektiivisemmaksi, sosiaalisesti jaetuksi tiedoksi (Nonaka & Toyama, 2007).

Sosialisaatiossa hiljaista tietoa siirretään henkilöltä toiselle, mikä tapahtuu esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen, dialogin ja tekemällä oppimisen kautta, jossa tiedon vastaanottaja voi havainnoida, imitoida ja harjoitella taitoja, joita tiedon jakajalla on (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.1-94). Nonaka et al. (2000) mukaan sosialisatio on prosessi, jossa hiljaista tietoa muunnetaan jaettujen kokemusten kautta. Koska hiljaista tietoa on vaikea formalisoida ja se on usein aika- ja paikkasidonnaista, sitä voidaan omaksua yhteisen kokemuksen kautta, kuten viettämällä aikaa yhdessä tai elämällä samassa ympäristössä. Sosialisatiota tapahtuu tyypillisesti esimerkiksi oppisopimuskoulutuksessa, jossa harjoittelijat oppivat työssään tarvittavan hiljaisen tiedon kokemuksen kautta, sen sijaan, että lukisivat asiat oppikirjoista. Sosialisatiota tapahtuu myös yli organisaatorajojen. Yritykset hankkivat ja hyödyntävät usein asiakkaisiin tai toimittajiin upotettua hiljaista tietoa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Nonaka et al. 2000)

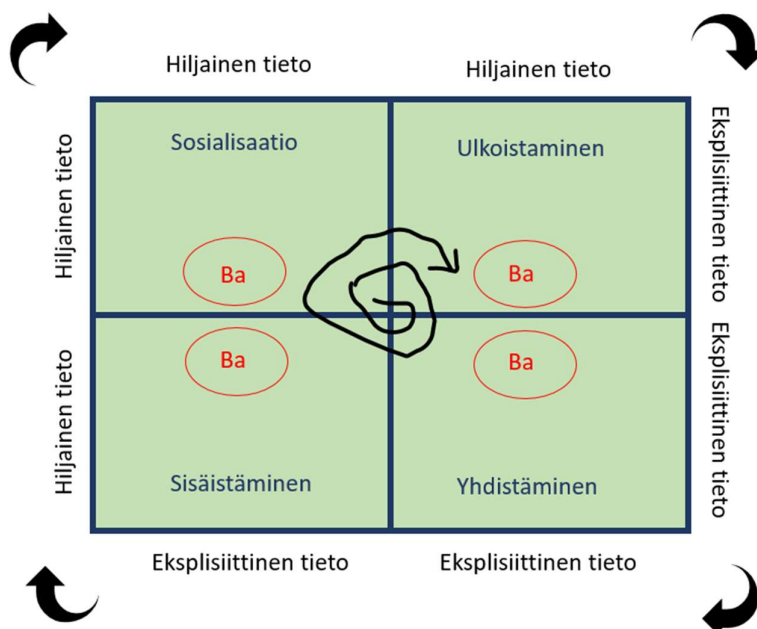
Ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljaista tietoa artikuloidaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Kun hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittiseksi, tietoa voidaan jakaa eteenpäin muille ja

siitä tulee perusta taas uudelle tiedolle. (Nonaka et al. 2000) Hiljainen tieto voidaan ulkoistamisessa kiteyttää konsepteiksi, hypoteeseiksi tai malleiksi, jotta muut pääsevät käsiin jaettuun tietoon. Yhdistämisessä muunnetaan eksplisiittistä tietoa entistä systemaattisemmaksi ja monimutkaisemmaksi kokonaisuudeksi (Nonaka et al. 2000). Tämä tapahtuu esimerkiksi kokousten, dokumenttien, puheluiden ja erilaisten viestintäkanavien kautta. Tavoitteena on yhdistää eri eksplisiittisten tietojen muotoja, jotta saadaan organisaatioon suurempi kokonaistietojärjestelmä. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s.1-94) Neljäntenä prosessina on sisäistäminen, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämässä eksplisiittinen tieto jaetaan organisaatioon ja muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi yksilöiden välisen ymmärryksen ja oppimisen kautta. Sisäistämisen prosessi liittyy läheisesti tekemällä oppimiseen. (Nonaka et al. 2000)

Länsimaisen epistemologian mukaan tiedon on määritelty olevan perusteltu, tosi uskomus (eng. justified true belief). Tieto ei voi olla olemassa ilman inhimillistä omakohtaista kokemusta ja kontekstia, joka ympäröi ihmisiä. Totuus vaihtelee sen mukaan, keitä me olemme, mitä arvomme ovat ja mistä näkökulmasta katsomme asiaa, eli kontekstista. (Nonaka & Toyama, 2007) Myös Nonaka et al. (2000) kuvaavat tiedon ominaisuuksia seuraavasti: tieto on muuttuvaa, sillä sitä luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden kesken. Tieto on kontekstiin sidonnaista, koska se riippuu tietystä ajasta ja paikasta. Ilman kontekstia, tieto on vain informaatiota. Informaatiosta tulee tietoa, kun yksilöt tulkitsevat sitä ja antavat sille merkityksen. Nonaka ja Toyama (2007) esittelevät käsitteen ba, joka tarkoittaa japaniksi paikkaa. Ba on Nonakan ja Toyaman (2007) mukaan liikkeessä oleva yhteinen konteksti, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja käytetään. Ba yhteisenä kontekstina tarkoittaa sitä, että yksilölliset näkökulmat ymmärretään ja jaetaan suhteessa muihin. Nonaka ja Konno (1998) määrittelevät ba:n yhteisenä tilana, jossa tiedon jakaminen tapahtuu. Se voi olla fyysinen tila, kuten kokoushuone, virtuaalinen tila, kuten sähköposti, tai psyykinen tila, kuten yhteiset tavoitteet. Ba voidaan rakentaa tarkoituksellisesti tai se voidaan luoda spontaanisti. (Nonaka & Toyama, 2007)

Ba:n ydin on vuorovaikutus ja kontekstit, jotka jaetaan ja luodaan tiettyssä ajassa ja paikassa. Ba on siis paikka, jossa tiedon jakaminen tapahtuu. Ba kuvaa myös niiden välisiä suhteita, jotka ovat tiettyssä ajassa ja paikassa. (Nonaka et al. 2000) Avainkäsite ba:n ymmärtämisessä on vuorovaikutus. Tietoa luodaan vuorovaikutuksessa yksilöiden ja ympäristön välillä. Ba tarjoaa siis yhteisen kontekstin niille, jotka vuorovaikuttavat toistensa kanssa samassa ajassa ja paikassa. Nonaka ja Konno (1998) pitävät ba:ta jaettuna tilana, joka toimii tiedon luomisen perustana. Jos tieto erotetaan ba:sta, siitä tulee informaatiota, jota voidaan välittää eteenpäin ilman ba:ta ja tällöin välitetty informaatio

on aineellista. Sen sijaan hiljainen tieto elää ba:ssa ja se on aineetonta. Nonaka et al. (2000) yhdistävät SECI-prosessin ja ba:n tiedon luomisen malliksi. Kuvassa 3 on kuvattu SECI-prosessin ja ba:n yhteys.



Kuva 3: SECI-malli ja ba (Mukaiillen Nonaka & Takeuchi, 1995 ja Nonaka et al., 2000)

Kuvasta 3 nähdään, että ba liittyy tiiviisti SECI-prosessiin. Sosialisaatiossa ba luodaan kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten avulla yksilöiden välillä. Ulkoistamisessa ba luodaan kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa ryhmän kesken, eli tietoa jaetaan kollektiivisesti ja hiljainen tieto artikuloidaan konsepteiksi ja malleiksi. Yhdistämisessä eksplisiittinen tieto yhdistellään olemassa olevan eksplisiittisen tiedon kanssa ja luodaan uutta tietoa, esimerkiksi dokumentoinnin ja tietokantojen avulla. Tällöin käytössä on virtuaalinen ba. Sisäistäminen tapahtuu yksilötasolla esimerkiksi, kun henkilö lukee ohjekirjan ja ymmärtää sen, jolloin ba on kirjoitetussa muodossa. Yhteenvetona voidaan todeta, että olemassa olevien tietoresurssien avulla organisaatio luo uutta tietoa SECI-prosessin kautta, joka tapahtuu ba:ssa. Eli hiljaista tietoa jaetaan ja muunnetaan SECI-prosessin avulla ja tämä prosessi tapahtuu tietyyssä ajassa ja paikassa, eli ba:ssa.

5. TIEDON JAKAMISEN KULTTUURI

Kulttuurilla on kyky edistää, helpottaa tai vaikeuttaa tiedon jakamista organisaatioissa (Burnette, 2017). Organisaatiot ovat Shehlan (2022) mukaan riippuvaisia työntekijöidensä tiedosta, luovuudesta ja innovatiivisuudesta, joten organisaatioiden tulisi kannustaa tiedon jakamisen kulttuuriin ja luoda ympäristö suotuisaksi hiljaisen tiedon jakamiseen. Kathiravelu et al. (2014) mukaan organisaatiokulttuuri on yksi suurimmista tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, ja organisaatiokulttuuri voi Oyemomi et al. (2019) mukaan parhaimmillaan kannustaa tiedon jakamisen prosesseja organisaation suorituskyvyn ja strategian parantamiseksi. Organisaatiokulttuurin kehittäminen tuo paljon hyötyjä koko organisaatiolle. Ensinnäkin se luo ryhmäidentiteetin organisaation jäsenten sisälle ja sitouttaa ihmisiä osaksi organisaatiota. Kulttuuri myös lisää organisaation vaikuttavuutta ja toimii järjen äänenä, joka ohjaa ja muotoilee käyttäytymistä. (Oyemomi et al. 2019) Tässä luvussa käydään läpi tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiokulttuurin osien näkökulmasta Scheinin ja Scheinin (2017, luku 2) mallin mukaan, joka jakaa kulttuurin artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja perusoletuksiin.

5.1 Artefaktien rooli tiedon jakamisessa

Hiljaisen tiedon jakaminen perustuu aitoon inhimilliseen vuorovaikutukseen, joten tavalla, miten työntekijät kokevat sosiaalisen ympäristönsä on vaikutusta heidän päätöksensä jakaa hiljaista tietoa (Kathiravelu et al. 2014). Tiedon jakamista voidaan Cohenin (2007) mukaan edesauttaa investoimalla sosiaaliseen pääomaan organisaatioissa. Tämä voidaan tehdä tarjoamalla ympäristön, jossa työntekijöiden on helppo kommunikoida keskenään ja muodostaa läheisiä työsuhteita. Tietoa jaetaan vaivattomimmin ihmisten välillä, joiden väliset suhteet perustuvat luottamukseen, yhteisymmärrykseen ja yleistyneeseen vastavuoroisuuteen. Toisin sanoen, tieto liikkuu tehokkaimmin olemassa olevien sosiaalisten, luottamukseen perustuvien verkostojen kautta. Yhteisössä vallitsevat normit, sosiaaliset odotukset ja peittelemättömät organisaation toimintatavat yhdessä ylläpitävät tiedon jakamisen ja yhteistyön kulttuuria. (Cohen, 2007)

Hogan ja Coote (2014) tutkivat, miten organisaatiokulttuurin tasoilla on vaikutusta innovatiivisuuden edistämiseen organisaatioissa. Heidän löytämiään tuloksia voidaan soveltaa myös tiedon jakamisen edistämiseen, koska vastaavasti vaikuttamalla organisaatiokulttuuriin voidaan kannustaa toivottuihin toimintatapoihin organisaation sisällä. Tulokset osoittivat, että normit ja artefaktit ovat tärkeä osa kommunikoidessa odotuksia ja toivot-

tuja käytösmalleja. Tuloksissa korostui artefaktien vaikutus toivotun ja arvostetun käytöksen edistämässä. Organisaatiossa voidaan määrittää, mikä on arvojen mukaista toimintaa ja odottaa sen mukaista käytöstä työntekijöiltä. Kuitenkin toivottu käytös ei todennäköisesti toteudu, elleivät nämä arvot ja normit ilmenny tarinoissa, tilojen fyysisessä suunnittelussa, toistuvassa toiminnassa ja organisaation yhteisessä kielessä. Esimerkiksi tiedon jakamista ei välttämättä tapahdu, ellei työntekijöille tarjota sopivia tiloja ja aikaa työpäivään olla vuorovaikutuksessa keskenään. (Hogan & Coote, 2014)

Vaiman (2008) on kerännyt tekniikoita, jotka edesauttavat tiedon jakamista organisaatioissa. Yhtenä niistä ovat viikoittaiset kokoukset, joissa osallistujat jakavat kokemuksiaan ja mahdollisesti vastaantulleita ongelmia asiakkaiden ja tilanteiden kanssa. Toinen tapa on luoda tietokanta, johon työntekijä voi jakaa kokemuksensa ja menetelmänsä, jotka hän on kehittänyt käsillä olevaan ongelmaan. Näin muut työntekijät voivat hyödyntää hänen kokemustaan omassa työssään. Lisäksi yksi tapa on suunnitella työskentelytilat niin, että ne edesauttavat vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Tiedon jakamiseen voitaisiin kannustaa kahvitauoilla ja muiden sosiaalisten kokoontumisten aikana. (Vaiman et al. 2008) Myös Shehla (2022) pitää vuorovaikutusta tärkeänä tiedon jakamisen edistämässä. Hän ehdottaa tiedon jakamisen kulttuurin luomiseksi lyhyitä kokouksia ja puhetapahtumia, joissa organisaation jäsenet voivat jakaa kokemuksiaan ja tietotaitoaan. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat matalan kynnyksen tapoja luoda olosuhteet hiljaisen tiedon siirtämiselle.

Lahti ja Beyelrein (2000) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatiotasolla tiedon jakamiseen huomattiin vaikuttavan palkkiojärjestelmät ja kuinka onnistunutta tiedon jakamista mitataan. Organisaation rakenteella koettiin myös olevan vaikutusta. Työt voidaan suunnitella niin, että ne sisältävät enemmän tiedon jakamista, esimerkiksi avointen työtilojen avulla. Organisaation yhteisen vision luominen tiedon jakamiseen liittyen edesauttaa tiedon jakamisen prosessien liittämistä osaksi jokapäiväistä organisaation toimintaa. Organisaatiokulttuurin tulisi edistää tiedon jakamista, mikä takaa organisaatiolle tulisi luoda yhteinen visio ja strategia ja yhdistää ne organisaation käytäntöihin tiedon jakamisen kulttuurin luomiseksi. Olennaista on, että tietoa itsessään ei voida hallita sen aineettomuuden vuoksi, mutta sen jakamisen prosesseja voidaan ohjata ja tukea organisaation edun luomiseksi. (Lahti & Beyerlein, 2000) Lisäksi Shao et al. (2017) huomauttavat, että tutkimusten mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat psykologisen motivaation lisäksi kontekstuaaliset tekijät, kuten organisaation ilmapiiri. Suotuista ilmapiiri organisaatiossa voi luoda ympäristön, jossa on hyödyllistä jakaa tietoa. Tämän tyyppisellä ilmapii-

rillä on merkittävä vaikutus yksilön uskomuksiin, motivaatioon ja tiedon jakamiseen. Ympäristö, joka korostaa ihmisten välistä luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta on erityisen tärkeää tehokkaan tiedon jakamisen kannalta yksilöiden välillä. (Shao et al. 2017)

Lahti ja Beyerlein (2000) tutkivat tiedon jakamista liikkeenjohdon konsultointifirmoissa, jotka ovat hyvä esimerkki tietointensiivisistä organisaatioista. Heidän tutkimustensa mukaan hiljaista tietoa jaettiin tavoilla, jotka auttoivat välittämään tiettyyn kontekstiin liittyvää tietoa. Näitä tapoja ovat kouluttaminen, valmentaminen, opastaminen, mallintaminen, tarinankerronta ja tekemällä oppiminen. Tämän lisäksi myös tiimityöhön panostaminen on merkityksellistä hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi. (Lahti & Beyerlein, 2000) Lisäksi rituaalit, eli jatkuvasti toistuvat toimintatavat organisaatiossa vaikuttavat siihen, kuinka tiedon jakamisesta tulee osa organisaation toimintaa, koska näin muut työntekijät alkavat toistamaan ja jäljittelemään havaitsemiaan käyttäytymismalleja. (Hogan & Coote, 2014) Korostamalla tiettyjä arvoja ja rakentamalla vastaavia normeja odotetulle käytökselle organisaatioon voidaan alkaa muodostamaan organisaatiokulttuuria, jolla on voimakas vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen. Arvot ja normit näkyvät artefakteina, kuten toistuvana käytöksenä ja kielenä, ja johtavat haluttuun käytökseen, kuten tiedon jakamiseen. (Hogan & Coote, 2014)

5.2 Omaksuttujen arvojen ja tiedon jakamisen yhteys

Tiedon jakamisen tehokkuus tietointensiivisissä organisaatioissa liittyy Krylova et al. (2016) mukaan vahvasti organisaatiossa vallitseviin arvoihin. Organisaation arvot voivat parhaimmillaan edistää tietoprosesseja sen jäsenten välillä ja kulttuuriset arvot, kuten luottamus ja avoimuus johtavat positiiviseen käytökseen, kuten tiedon jakamiseen organisaation sisällä. Sen sijaan ”huonot” arvot voivat johtaa protektionismiin ja siilomentaliteettiin (eng. silo mentality), joka tarkoittaa vastahakoisuutta jakaa tietoa saman organisaation eri osastojen ja työntekijöiden välillä, mikä voi aiheuttaa tiedon haalimista ja ennen pitkää toimintahäiriöitä organisaatioissa. Jalal et al. (2010) tutkimuksessa tiedon jakamiseen todettiin vaikuttavan pääasiassa kolme kulttuurillista arvoa. Ensimmäinen on organisaation jäsenten välinen yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne, sekä omistautuminen organisaation toimintoihin. Toisena on työntekijöille annettu tunnustus tiedon jakamisesta ja viimeisenä työntekijöiden luottamus tiimityöhön ja tiimin kykyihin. Myös Stoddartin (2007; viitattu Borges, 2013) tutkimuksessa yhteistyön ja tiimilähtöisen kulttuurin todettiin vaikuttavan tiedon jakamiseen positiivisesti. Yhteisöllisyys auttaa organisaatiota toteuttamaan yhteistyöhön perustuvaa ja tiimilähtöisempää kulttuuria, mikä puolestaan auttaa edistämään tiedon jakamista.

Tiedon jakamiseen vaikuttavat Burnetten (2017) mukaan sekä sisäiset että ulkoiset motivaattorit. Sisäisiin motivaattoreihin kuuluu ihmisten auttamisesta nauttiminen ja siitä saatava tyytyväisyys, sekä halu tuntea olonsa kykeneväksi ja päteväksi. Ulkoiset motivaattorit voivat olla konkreettisia, kuten palkankorotus tai bonus, tai sitten aineettomia, kuten saatu tunnustus ja maine. Tutkimusten mukaan luottamus on kuitenkin tärkeämpi elementti tiedon jakamisen edistämisessä, kuin motivaatio tai aikomus. (Burnette, 2017) Kun yksilöt kokevat ympäristönsä turvalliseksi ja sallivaksi, jopa kannustavaksi riskien ottoon, psykologisen turvallisuuden taso ja sitoutuneisuus oppimisen prosesseihin kasvaa (Krylova et al. 2016). Lisäksi Krylova et al. (2016) mainitsevat ohjatun testauksen ja ongelmanratkaisun keinoina siirtää hiljaista tietoa. Myös Rusun ja Avasilcain (2014) mukaan eniten tiedon jakamiseen organisaatioissa vaikuttavat organisaation arvot, käytännöt, toimintatavat ja normit. Organisaatiot, jotka edistävät jakamiskulttuuria, hyötyvät paremmasta tiedon jakamisesta työntekijöiden keskuudessa. Sen sijaan työntekijöiden käytöksen ohjaaminen rahallisten tai muiden palkintojen kautta ei edistä jakamiskulttuuria (Burnette, 2017).

Organisaatiokulttuuri määrittää, mikä on tiedon rooli organisaatiolle ja kuinka työntekijöiden on tarkoitus toteuttaa tiedon jakamista koko organisaatiossa (Borges, 2013). Vaikka on tiedossa, että tiedon jakamisesta on hyötyä organisaatiolle, silti ihmiset voivat olla vastahakoisia jakamaan tietoaan ja osaamistaan. Koska tieto luo valtaa, yksilö voi olla motivoitunut pitämään sen itsellään ja piilottaa sen jopa kollegoiltaan. Kuitenkin, tietoa tulee jakaa, jotta sitä voidaan hyödyntää, joten organisaatioon tulee luoda ilmapiiri, jossa sen jäsenet kokevat turvalliseksi jakaa tietoaan. (Nonaka et al. 2000) Myös Borges (2013) toteaa, että mikäli yksilöt kokevat, että oma asema ja kilpailuedun saavuttaminen vaarantuvat tiedon jakamisen seurauksena, vaikeutuvat tiedon jakamisen prosessit organisaation sisällä. Tutkimusten mukaan positiivisten tunteiden kokeminen lisää halua tutkia ja levittää uutta tietoa (Csikszentmihalyi, 1990; viitattu Shehla, 2022).

Suppiar ja Sandhu (2011) analysoivat tutkimuksessaan Cameronin ja Quinnin (2011) käsittelemää jakoa organisaatiokulttuurityyppeihin ja niiden vaikutusta tiedon jakamisen prosesseihin Malesian organisaatioissa. Organisaatiot on heidän tutkimuksessaan jaettu klaanikulttuuriin, ad hoc -kulttuuriin, markkinakulttuuriin ja hierarkiakulttuuriin. Näistä klaani-, eli yhteistyön kulttuurilla todettiin olevan positiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Kilpailu- ja hierarkiakulttuureilla oli sen sijaan negatiivinen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaatioissa, joissa oli piirteitä useammista kulttuurityypeistä, niissä, joissa yhteistyön kulttuuri oli dominoiva, kulttuurin kokonaisvaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen oli positiivinen. Vastaavasti ne kulttuurit, joissa yhteistyön kulttuuri ei

ollut dominoivassa osassa, kulttuurin vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen oli negatiivinen. (Suppiar & Sandhu, 2011)

5.3 Perusoletusten vaikutus tiedon jakamiseen

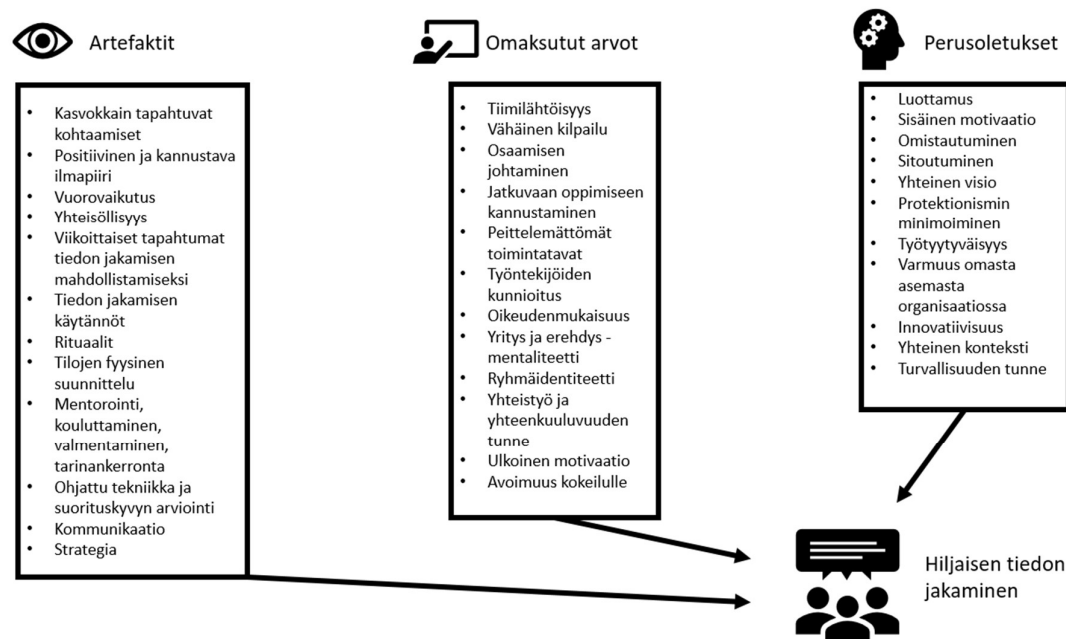
Krylova et al. (2016) toteaa, että lupa eksperimentoida on tärkeää menestyksekkään tiedon siirtämisen kannalta, sillä eksperimentaalinen kulttuuri organisaatiossa antaa tilaa kokeilulle ja yritys ja erehdys -tyyppiselle toiminnalle, jolloin uskalletaan yrittää enemmän, kun virheistä ei rankaista vaan niistä opitaan. Kokeilun kulttuuri antaa ihmisille tilaa poiketa nimetyistä rooleistaan ja vakiintuneista menettelyistä tiedon siirtämiseksi onnistuneesti. Oppimisen prosessit tehostuvat, kun yksilöt kokevat ympäristönsä turvalliseksi ja suvaitsevaisiksi ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia lähestymistapoja. (Krylova et al. 2016) Bessick ja Naicker (2013) kuvailevat myös artikkelissaan tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamisen prosesseihin. Näitä ovat sitoutuminen organisaatioon, työtyytyväisyys, työn ominaisuudet ja osaamisen johtaminen. Sitoutuminen organisaatioon heijastaa työntekijän ja organisaation välisen yhteyden vahvuutta. Työtyytyväisyys kuvaa, kuinka hyvin työntekijät viihtyvät työssään. Tiedon jakamista voi tapahtua, kun työntekijöiden välillä on luottamukseen ja avoimeen organisaatorakenteeseen perustuva suhde avoimien tietovirtojen helpottamiseksi, ja organisaatiossa on jatkuvaan oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri. (Bessick & Naicker, 2013)

Tiedon jakamiseen vaikuttivat Lahti ja Beyerleinin (2000) tutkimuksessa motivaatio jakaa tietoa, tiedon jakajan voimavarat ja yhteisymmärrys käsillä olevasta asiasta. Suorituskyvyn arviointi ja sitä vastaavat palkinnot vaikuttivat myös yhteistyöhalukkuuteen ja tiedon jakamiseen. Huomautettiin, että yksilöllä on oltava ohjattu tekniikka tiedon jakamiseen ja heidän on oltava vastuussa tiedon jakamisesta. Tutkimuksessa todettiin, että keinoja hiljaisen tiedon tehokkaaseen siirtämiseen ovat tekemällä oppiminen, vuorovaikutus ja yhteistyö, kuten valmennus ja mentorointi. (Lahti & Beyerlein, 2000) Jakamisen kulttuuria voidaan edesauttaa osoittamalla luottamusta ja kunnioitusta antamalla työntekijöille vapaus tehdä itsenäisesti päätöksiä ja varmistamalla, että työntekijöiden tunnustaminen ja palkitseminen tapahtuu oikeudenmukaisesti ja perustellusti (Cohen, 2007). Luottamuksella on keskeinen rooli jatkuvassa tiedon jakamisessa, mikä käy ilmi pidemmän ajan projekteissa ja tiimityössä, joissa luottamus kasvaa ajan myötä ja sitä seuraa tiedon jakaminen. (Burnette, 2017)

Ihmiset piilottavat tietoa monista syistä, kuten siksi, että eivät luota tiedon vastaanottajan käyttävän sitä asianmukaisesti. Tiedon haalimista tapahtuu, kun yksilö on kerännyt arvokasta tietoa, mutta ei jaa sitä (Connelly et al. 2012; Burnette, 2017). Tieto on valuuttaa, ja yksilö ei välttämättä halua jakaa sitä, jos se tekee hänestä arvokkaan ja tärkeän osan

organisaatiota. Muita jakamisen esteitä ovat oman asiantuntija-aseman suojeleminen, huonot kommunikaatio- ja viestintätaidot, palkkioiden puute tai muut kulttuuriset tekijät. (Burnette, 2017) Protektionismi oli myös yksi hiljaisen tiedon jakamista estävä tekijä. Lahti ja Beyerleinin (2000) tutkimuksessa huomattiin, että konsultit eivät halua jakaa tietoaan, jos kokevat, että heidän täytyy pitää yllä valta-asemaa ja kilpailuetua muihin työntekijöihin nähden. Tämä pätee yleisesti tietointensiivisiin organisaatioihin, joissa tieto luo kilpailuetua suhteessa muihin. Yksilötasolla tiedon jakamisen edistämiseen ja esteiden minimoimiseen liittyviä toimenpiteitä ovat Lahti ja Beyerleinin (2000) mukaan sen varmistaminen, että tiedon jakajalla ja vastaanottajalla on asianmukaiset valmiudet jakaa tietoa, protektionismin minimoiminen, yksilön motivaation ja halun jakaa tietoa varmistaminen, sekä yhteisen viitekehyksen luominen ja tietoisuus muiden kokemuksista. (Lahti & Beyerlein, 2000)

Kuvaan 4 on koottu luvussa 5 löydettyjä hiljaisen tiedon jakamista edistäviä tekijöitä organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tekijät on jaoteltu sen mukaan, miten ne ilmentyvät eri kulttuurin osissa.



Kuva 4: Tiedon jakamiseen vaikuttavat kulttuuriset tekijät (koottu luvun 5 pohjalta)

Luvun 5 perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen organisaatioissa. Kuten kuvasta 4 nähdään, organisaatiokulttuurin eri osilla on kaikilla vaikutusta tiedon jakamisen prosesseihin ja toisaalta vaikuttamalla johonkin osaan täytyy olla tietoinen sen vaikutuksista muihin kulttuurin osiin ja sitä kautta

tiedon jakamiseen. Esimerkiksi, jos rakennetaan hienot tauko- ja työtilat organisaatioon, mutta työn luonteen takia työntekijöillä on niin kiire, etteivät he ehdi kohdata toisiaan työpäivän aikana ja pysähtyä juttelemaan, ei uusista työtiloista ole hyötyä tiedon jakamisen edistämiseksi. Silloin täytyy pikemminkin muuttaa työn luonnetta ja organisaation arvomaailmaa siihen suuntaan, jossa inhimillisiä kohtaamisia arvostetaan ja niihin saa käyttää aikaa. On siis tiedostettava laajemmin organisaation kulttuurin eri osat ja niiden vaikutus, jotta pystytään ohjaamaan toimintaa toivottuun suuntaan, kuten tässä tapauksessa hiljaisen tiedon jakamiseen.

6. YHTEENVETO

6.1 Päätelmät

Tutkimuskysymyksenä tässä työssä oli, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen tietointensiivisissä organisaatioissa. Kuten luvussa viisi huomattiin, organisaatiokulttuuri voi edistää, helpottaa ja toisaalta myös vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista organisaatioissa. Organisaatioissa on eroja, kuten myös organisaatiokulttuureissa, mutta tutkimuksessa löydettiin yhdistäviä tekijöitä, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamisen prosesseja organisaatioissa. Tutkimuksessa löydettiin myös hiljaisen tiedon jakamiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, sekä asioita, millä tavoin hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää organisaatiokulttuurin avulla. Tiedon jakamiseen vaikuttavat mm. motivaatio jakaa tietoa, tiedon jakajan voimavarat ja yhteisymmärrys käsillä olevasta asiasta. Suorituskyvyn arviointi ja sitä vastaavat palkinnot vaikuttavat myös yhteistyöhalukkuuteen ja tiedon jakamiseen. Huomattiin, että yksilöillä on oltava ohjattu tekniikka tiedon jakamiseen ja heidän on oltava vastuussa tiedon jakamisesta.

Useassa lähteessä mainittiin, että tiimikeskeinen ja kannustava kulttuuri vaikuttavat positiivisesti tiedon jakamiseen organisaatioissa. Lisäksi kokeilun kulttuurin, jossa on tilaa myös epäonnistumiselle, todettiin vaikuttavan positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaatiot, joissa oli vahva me-henki ja yhteistyön ilmapiiri, olivat tutkimusten mukaan suotuisia hiljaisen tiedon jakamiselle. Organisaatiot, joissa sen jäsenet eivät kokeneet asemaansa uhatuksi, vaan ympärillä oli keskinäinen luottamus organisaatioon ja sen jäseniin edesauttoivat hiljaisen tiedon jakamisen prosesseja. Luottamuksella oli keskeinen rooli myös jatkuvassa tiedon jakamisessa, mikä huomattiin erityisesti pidemmän ajan projekteissa ja tiimityössä, joissa luottamus kasvaa ajan myötä ja sitä seuraa tiedon jakaminen. Organisaation ilmapiirillä oli muutenkin merkittävä vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Avoimuus muutokselle ja jatkuvaan oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri olivat positiivisesti sidoksissa hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaation yhteinen visio ja strategia auttoivat tiedon jakamisen edistämisessä.

Hiljaista tietoa jaetaan vuorovaikutuksessa, joka auttaa välittämään kontekstuaalisen tiedon. Tutkimuksissa todettiin, että keinoja hiljaisen tiedon tehokkaaseen siirtämiseen ovat tekemällä oppiminen, vuorovaikutus ja yhteistyö, kuten valmennus ja mentorointi. Yksilötasolla tiedon jakamiseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset motivaattorit. Sisäisiin motivaattoreihin kuuluu ihmisten auttamisesta nauttiminen ja siitä saatava tyytyväisyys,

sekä halu tuntee olonsa kykeneväksi ja päteväksi. Ulkoiset motivaattorit voivat olla konkreettisia, kuten palkankorotus tai bonus, tai sitten aineettomia, kuten saatu tunnustus ja maine. Negatiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttivat kilpailullisuus ja epävarmuus oman asiantuntija-aseman puolesta, mikä johti protektionismiin. Muita jakamisen esteitä olivat huonot kommunikaatio- ja viestintätaidot, palkkioiden puute, tiedon jakamisen hyötyjen ymmärtämättömyys, sitoutumisen puute organisaatioon, työhön tyytymättömyys ja työn ominaisuuksien soveltumattomuus tiedon jakamiseen, kuten vähäinen aika tai työskentelytilat, jotka eivät mahdollista spontaaneja kohtaamisia työpäivän aikana.

Organisaatiokulttuurin tulisi edistää tiedon jakamista, mikä takia organisaatiolle tulisi luoda yhteinen visio ja strategia tiedon jakamiseen ja yhdistää ne organisaation käytäntöihin tiedon jakamisen kulttuurin luomiseksi. Organisaation arvot ja normit ilmentyvät artefakteina, kuten organisaation toistuvina toimintoina, kielenä ja fyysisinä rakenteina, ja voivat parhaimmillaan johtaa haluttuun käytökseen, kuten tiedon jakamiseen. Voidaan siis tulosten perusteella todeta, että organisaatiokulttuurilla on paljonkin vaikutusta siihen, minkä verran hiljaista tietoa organisaatioissa jaetaan.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin yhteydestä on tehty aiemminkin tutkimuksia, eikä varsinaista uutuusarvoa tämän työn pohjalta muodostunut. Kuitenkin tämän tutkimuksen kautta saadaan käsitys organisaatiokulttuurin vaikutuksista hiljaisen tiedon jakamiseen ja mahdollisesti kehitysehdotuksia organisaatioiden suorituskyvyn parantamiseen. Hiljaisen tiedon tärkeyden ja organisaatiokulttuurin merkityksen ymmärtämällä voidaan organisaation suorituskykyä parantaa keskittymällä osa-alueisiin, joilla tiedon jakamisen prosesseja voidaan kehittää ja toisaalta minimoida tiedon jakamista haittaavia tekijöitä.

Työn alussa tehtiin toimialarajaus liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalle, mutta tutkimuksen edetessä huomattiin, että tulokset olivat samoja toimialasta riippumatta, joten erillistä toimialarajaus ei tarvittu. Myös rajaus tietointensiivisiin organisaatioihin ei ollut välttämätön, mutta auttoi käsittelemään hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmaa, koska tietointensiivissä organisaatioissa sen merkitys on suuri. Hiljaista tietoa esiintyy joka paikassa, missä on ihmisiäkin, joten saatuja tuloksia voidaan melko hyvin yleistää koskemaan organisaatioita yleisesti, vaikka tietointensiivissä organisaatioissa hiljaisen tiedon merkitys korostuu. Toisaalta, melkein kaikkien organisaatioiden voidaan ajatella olevan jollain lailla tietointensiivisiä, joten siinäkin mielessä saadut tulokset ovat yleispäteviä.

Tutkimusmenetelmä ei ollut erityisen tehokas, koska usein kävi niin, että artikkelin luetuaan ei siitä saatua tietoa voitukaan hyödyntää osana tutkimusta, jolloin sen läpikäymiseen oli käytetty turhaa aikaa. Lähteiden etsiminen ja läpikäyminen ei muutenkaan ollut kovin systemaattista, joten mahdollisesti joitakin potentiaalisia lähteitä jäi tämän takia huomaamatta. Toisaalta, koska artikkelit luettiin aina kokonaan, niin tutkimusta tehdessä muodostui jo melko syvällinen käsitys aiheesta ja sitä kautta oli helpompi myös jättää tiettyjä asioita pois, vaikka alussa oli ajateltu, että kyseiset asiat olisivat olennaisia tutkimuksen kannalta. Täysin hukkaan potentiaalisen aineiston perusteellinen lukeminen ei siis mennyt, vaikka aikaa siihen upposi paljon.

Jatkotutkimukset voisivat liittyä tiedon jakamisen käytännön mittaamiseen ja havainnointiin, koska varsinkin hiljaisen tiedon jakamisen prosessia voi olla hankala todentaa tapahtuneeksi. Kuinka pystytään määrittämään, onko hiljainen tieto säilynyt organisaatiossa, jos henkilö, jolla on organisaation toimintaan liittyvää hiljaista tietoa, lähtee organisaatiosta? Kun tiedetään teoriassa, kuinka kulttuuri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen, voidaan paremmin tutkia käytännön ongelmia jakamiseen liittyen ja toisaalta pohdita tarkemmin hiljaisen tiedon tallentamista organisaatioon. Lisäksi tutkimuksessa ei otettu huomioon etä- ja hybridityön vaikutuksia hiljaisen tiedon jakamiseen ja organisaatiokulttuuriin, joten siltä osin tulokset ovat rajallisia eivätkä ota kantaa tilanteisiin, joissa organisaatiossa tehdään etä- tai hybridityötä.

LÄHTEET

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. OUP Oxford.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. In *Nursing forum*, 46(1), 29-37. Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.
- Bessick, J. & Naicker, V. (2013). Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-8.
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89–108.
- Burnette, M. (2017). Tacit knowledge sharing among library colleagues: a pilot study. *Reference Services Review*.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Choo, C. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Cohen, D. (2007). Enhancing Social Capital for Knowledge Effectiveness. Ichijo, K. & Nonaka, I. *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. Oxford University Press.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, pp. 64-88.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Toward a psychology of optimal experience, *Design Issues*, 8(1), 75-77.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Jalal, H. A., Toulson, P., & Tweed, D. (2010). Organisational cultural values for successful knowledge sharing: the case of Malaysia. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, & Organizational Learning* (pp. 547-554). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Johnson, G. (1992). Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 25(1), 28-36.
- Kathiravelu, S., Mansor, N., Ramayah, T. & Idris, N. (2014) Why organisational culture drives knowledge sharing? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129, 119-126.
- Keessing, R. M. (1974). Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97.

- Krylova, K. O., Vera, D. & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*.
- Lahti, R. & Beyerlein, M. (2000) Knowledge transfer and management consulting: A look at "The firm." *Business Horizons*, 43(1), 65-74.
- Meyerson, D. E. (1991). "Normal" ambiguity?: A glimpse of an occupational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*, 131– 145. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mascitelli, R. (2000). From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 179-193.
- Munchus, G. (1989). On the Seeking of a Definition of Management Consulting. *Managerial Auditing Journal*, 4(1), 21–25.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2007). *Why do firms differ? The Theory of the Knowledge-Creating Firm*. Ichijo, K. & Nonaka, I. *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. Oxford University Press.
- Park, H., Ribi re, V. & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge management*, 8(3), 106-117.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Contextual factors and knowledge sharing motivation: A research framework. In *Advanced Materials Research* (Vol. 1036, pp. 1049-1054). Trans Tech Publications Ltd.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, P. & Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition.). John Wiley & Sons, Inc.
- Seel, R. (2000). Culture and Complexity: New Insights on Organizational Change. *Organizations & People*, 7(2), 2-9.
- Shao, Z., Feng, Y. & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour and Information Technology*, 36(2), 194-208.
- Shao, Z., Wang, T. & Feng, Y. (2015). Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 590-611.

Sheehan, N. T. & Stabell, C. B. (2007). Discovering new business models for knowledge intensive organizations. *Strategy & Leadership*.

Shehla, M. (2022). Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator? *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 650-669.

Stoddart, L. (2007). Organizational culture and knowledge sharing at the United Nations: Using an intranet to create a sense of community. *Knowledge and Process management*, 14(3), 182-189.

Suppiah, V. & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477.

Vaiman, V. (2008). Retention management as a means of protecting tacit knowledge in an organisation: a conceptual framework for professional services firms. *International Journal of learning and intellectual capital*, 5(2), 172-185.

Wang, X.H., Fang, Y., Qureshi, I. & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: integrating the social network and leader–member exchange perspectives, *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.

Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24(6), 881–908.

Yong, SH., Byoungsoo, K., Heeseok, L. & Young-Gul, K. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.

LIITE A: KÄYTETTY TUTKIMUSAINEISTO

Taulukko 1: Tutkimusaineisto

Kirjoittajat	Julkaisu	Kuvaus
Krylova, K. O., Vera, D., & Crossan, M. (2016).	Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. <i>Journal of Knowledge Management</i> .	Artikkeli kertoo tiedon jakamisen ja säilyttämisen tärkeydestä organisaatiolle, sekä tekijöistä, jotka edesauttavat tiedon säilymistä organisaatioissa.
Kathiravelu, S., Mansor, N., Ramayah, T., Idris, N. (2014).	Why organisational culture drives knowledge sharing? <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 129, 119-126.	Artikkelissa käsitellään organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon jakamiseen.
Burnette, M. (2017).	Tacit knowledge sharing among library colleagues: a pilot study. <i>Reference Services Review</i> .	Tutkimuksessa paneudutaan kirjaston työntekijöiden välillä tapahtuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.
Bessick, J., & Naicker, V. (2013).	Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation. <i>South African Journal of Information Management</i> , 15(2), 1-8.	Artikkelissa käydään läpi hiljaisen tiedon säilymiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa.
Borges, R. (2013).	Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. <i>Management Research Review</i> , 36(1), 89–108.	Artikkelissa tutkitaan organisaatiokulttuurin, sosiaalisen ympäristön ja persoonallisuuden roolia hiljaisen tiedon jakamisessa IT-työntekijöiden keskuudessa.
Lahti, R. & Beyerlein, M. (2000)	Knowledge transfer and management consulting: A look at "The firm." <i>Business Horizons</i> , 43(1), 65-74.	Artikkelissa käydään läpi tiedon jakamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla.
Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011).	Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 15(3), 462–477.	Tutkimuksessa käsitellään organisaation kulttuurityyppien vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen malesialaisissa organisaatioissa.
Hogan, S. J., & Coote, L.V. (2014).	Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. <i>Journal of business research</i> , 67(8), 1609-1621.	Artikkelissa analysoidaan Scheinin (1992) organisaatiokulttuurin mallia.

Shao, Z., Feng, Y., Wang, T. (2017).	Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. <i>Behaviour and Information Technology</i> , 36(2), 194-208.	Tutkimuksessa keskityttiin organisaation ilmapiirin vaikutuksiin hiljaisen tiedon jakamisen prosesseissa.
Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., Nakpodia, F. (2019)	How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. <i>Journal of Business Research</i> 94, 313-319	Artikkelissa tutkittiin organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedon jakamiseen ja organisaation suorituskykyyn.
Shehla, M. (2022).	Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator? <i>Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> , 52(5), 650-669.	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia taustalla olevaa prosessia, jonka kautta tunneäly vaikuttaa työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen testaamalla hiljaisen tiedon jakamisen roolia organisaatioissa.
Cohen, D. (2007).	Enhancing Social Capital for Knowledge Effectiveness. Ichijo, K., & Nonaka, I. <i>Knowledge creation and management: new challenges for managers</i> . Oxford University Press.	Luvussa käsiteltiin sosiaalisen pääoman vaikutusta tiedon tehokkaaseen jakamiseen ja hyödyntämiseen.
Vaiman, V. (2008).	Retention management as a means of protecting tacit knowledge in an organisation: a conceptual framework for professional services firms. <i>International Journal of learning and intellectual capital</i> , 5(2), 172-185.	Tämä artikkeli keskittyy tekniikoihin, jotka on suunniteltu hiljaisen tiedon säilyttämiseen tietointensiivisissä organisaatioissa.
Jalal, H. A., Toulson, P., & Tweed, D. (2010).	Organisational cultural values for successful knowledge sharing: the case of Malaysia. In <i>Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, & Organizational Learning</i> (pp. 547-554). Hong Kong: The Hong Kong Poly-technic University.	Artikkelissa tutkittiin organisaation kulttuuristen arvojen vaikutusta onnistuneeseen tiedon jakamiseen malesialaisissa organisaatioissa.