



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	26.10.2019
Tekijä(t)	DI Matti Kätkä	Matrikkelinumero	511623
		Sivumäärä	98s + liitteet
Otsikko	Kenelle minun tulisi tämä tieto jakaa? Tapaustutkimus: myynnin ja projektinhallinnan välisen tiedonsiirron kehittäminen		
Ohjaaja(t)	TkT Kirsi Liikamaa		

Tiivistelmä

Tutkielman tarkoitus oli kehittää myynnin ja projektinhallinnan välistä tiedonsiirtoa eräässä kohdeyrityksessä, jolta aihe saatiin toimeksiantona. Tiedonsiirron nykytila ei ollut ongelmallinen, mutta sitä haluttiin saada yhä paremmaksi ulkopuolisen havainnoinnin avulla tuoden esille tiedonsiirron haasteet ja mahdolliset toimenpide-ehdotukset. Teoreettisena lähestymistapana käytettiin tietämyksenhallinnan ja oppivan organisaation viitekehyksiä. Tutkimuskysymyksenä oli, miten tietämyksenhallintaa voidaan kehittää oppivan organisaation tukemana tapausorganisaatiossa. Tutkimuksen alakysymyksinä olivat, miten tieto siirtyy myynnin ja projektinhallinnan välisillä rajapinnoilla tapausorganisaatiossa, mitkä tekijät heikentävät tiedonsiirtoa tapausorganisaatiossa ja miten oppiva organisaatio toteutuu käytännössä tapausorganisaatiossa.

Tutkielma kuuluu laadulliseen tutkimukseen ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla yhteensä 14 kohdeorganisaation myynti- ja projektipäälliköiltä useammalta paikkakunnalta. Tulokset osoittivat tiedonsiirron onnistuvan hyvin siinä tapauksessa, kun myynti ja projektinhallinta toimivat samoissa toimitiloissa. Toisistaan erillään olleiden myynnin ja projektinhallintaryhmien tiedonsiirrossa oli havaittavissa haasteita ja erityisesti tämä liittyi kokemusperäisen eli hiljaisen tiedon jakamiseen. Eksplisiittisen tiedon löytäminen oli työlästä ja jopa vaikeaa. Työntekijät kaipasivat enemmän johtajuutta ja useampia epävirallisia tilaisuuksia jakaa tietämystä yli osastorajojen. Yrityksessä käytetty Lessons learned -toimintamalli ei käytännössä toiminut toivotun mukaisesti. Oppiva organisaatio -teorian mukainen toimintatapa toteutui kohdeorganisaatiossa jossain määrin, mutta ainoastaan tietyillä osa-alueilla.

Tutkielman johtopäätöksenä todettiin, että erillään olleiden toimipisteiden myynti- ja projektipäälliköiden oli erittäin tärkeää kohdata toisensa säännöllisesti sekä virallisissa että epävirallisissa tapahtumissa. Organisaatiossa tarvittiin yhteisöllisyyden vahvistamista. Tiedon löytämistä helpottaisivat kaikkien hyväksymä ja noudattama tiedontallentamisen malli ja yhteiset tiedontallentamisenpaikat. Johtajuutta tuli kehittää monella eri osa-alueella, erityisesti Lessons learned palaverien saattamisessa täyteen potentiaaliinsa. Yhdessä oppimisessa, tietämyksen luomisessa ja jakamisessa sekä yhteisten päätösten loppuunsaattamisessa oli kehitettävää. Oppivan organisaation kokonaisvaltainen käyttö tukisi tiedonsiirtoa organisaation sisällä. Organisaatio voisi tiedonsiirrossa ja toiminnassaan ottaa huomioon myös tekemisen helppouden näkökulman.

Asiasanat	Tieto, tietämyksenhallinta, tiedonsiirto, tiedonjakaminen, oppiva organisaatio
Muita tietoja	





Turun yliopisto
University of Turku

KENELLE MINUN TULISI TÄMÄ TIETO JA- KAA?

**Tapaustutkimus: myynnin ja projektinhallinnan välisen tiedon-
siirron kehittäminen**

Pro Gradu
Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
DI Matti Kätkä

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

26.10.2019
Rauma



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	11
2.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	11
2.1.1	Tiedonintressi.....	12
2.1.2	Paradigma	12
2.1.3	Tutkimusote	13
2.1.4	Metodi.....	14
2.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	15
3	TIETÄMYKSENHALLINTA.....	18
3.1	Matkalla tietämyksenhallintaan.....	18
3.2	Data, informaatio ja tietämys	18
3.2.1	Ekspilisiittinen ja hiljainen tieto	20
3.2.2	Projektiorganisaatiossa oleva tietämys	24
3.3	Informaatioprosessin hallinta	26
3.3.1	Informaatiotarpeiden määrittely ja hankinta	27
3.3.2	Informaatiotuotokset tai palvelut	28
3.3.3	Informaation organisointi ja varastointi.....	29
3.3.4	Informaation jakaminen	31
3.3.5	Informaation hyödyntäminen.....	36
3.4	Tietämyksen syntyminen organisaatiotasolla: SECI-malli	37
3.4.1	SECI-malli tapausorganisaatiossa.....	38
3.4.2	Tietämyksen jakaminen tapausorganisaatiossa.....	40
3.5	Informaation ja tietämyksenjakamista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä...42	
3.5.1	Motivaatio	47
3.5.2	Organisaation oppimiskanavat.....	49
3.5.3	Kulttuuri.....	51
3.5.4	Johtaminen	54
3.5.5	Sähköinen tiedonsiirto	55
4	OPPIVA ORGANISAATIO.....	59
4.1	Matkalla oppivaan organisaatioon	59
4.2	Oppiva organisaatio tapausorganisaatiossa.....	60

4.2.1	Sengenin opit oppivan organisaation perustana.....	60
4.2.2	Miten kehittyä oppivaksi organisaatioksi?	67
4.2.3	Oppivan organisaation johtaminen	70
5	LOPUKSI	73
5.1	Yhteenvedo tuloksista	73
5.2	Johtopäätökset	77
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	78
5.3.1	Luotettavuus.....	78
5.3.2	Uskottavuus	80
5.4	Kehittämisehdotukset organisaatiolle	81
5.4.1	Tiedonsiirto	81
5.4.2	Työkaluna Lessons learned.....	83
5.4.3	Johtaminen	85
5.4.4	Sopimukset.....	86
5.4.5	Tekemisen helppous	88
5.5	Jatkotutkimusaiheet.....	89
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET.....	99

KUVIOT

KUVIO 1	LIIKETALOUSTIETEEN METODIEN HIERARKIAJAKO	11
KUVIO 2	DATA, INFORMAATIO, TIETÄMYS JA VIISAUS	19
KUVIO 3	TIEDON KOLME ERI OLOMUOTOA	22
KUVIO 4	INFORMAATIOPROSESSIN HALLINTAMALLI.....	27
KUVIO 5	INFORMATIIVINEN JA SOSIAALINEN NÄKÖKULMA TIETÄMYKSEEN	33
KUVIO 6	TIETÄMYKSEN SIIRTYMINEN JA SIIHEN TARVITTAVAN VUOROVAIKUTUKSEN TARVE	35
KUVIO 7	TIETÄMYKSEN LUOMISEN PROSESSI: SECI-MALLI	37
KUVIO 8	MALLI TIEDONJAKOON VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ.....	44
KUVIO 9	YKSILÖIDEN VÄLISEEN TIEDONSIIRTOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ORGANISAATIOSSA	47
KUVIO 10	VIESTINTÄMUODON SISÄLTÖRIKKAUS VERRATTUNA TIEDON SIIRRETTÄVYYTEEN.....	50
KUVIO 11	KOLME TIEDONSIIRRON VIESTINTÄTAPAA JA NIIHIN KUULUVIEN ELEMENTTIEN RYHMÄ- KOHTAINEN VERTAILU SISÄLTÖRIKKAUDEN MUKAAN	51
KUVIO 12	KULTTUURISYNTESI ELI PROJEKTIKULTTUURIN MUODOSTUMINEN	53
KUVIO 13	OPPIVAN ORGANISAATION RAKENNE.....	59
KUVIO 14	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA USKOTTAVUUDEN TARKASTELU	78
KUVIO 15	IDEAALINEN LESSONS LEARNED -TYÖKALUN KÄYTTÖ TAPAUSSORGANISAATION TIEDON- SIIRRON JA OPPIMISEN KANNALTA	84

TAULUKOT

TAULUKKO 1	ORGANISAATION TOIMIPISTEIDEN TOIMINNOT TUOTERYHMITÄIN... 15
TAULUKKO 2	DATA, INFORMAATIO, TIETÄMYS, ÄLYKKYYS, VIISAUS JA TOTUUS TARKASTELTAESSA LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN NÄKÖKULMASTA..... 20
TAULUKKO 3	TIETOTYYPIT JA NIIDEN TYYPILLISET OMINAISUUDET 24
TAULUKKO 4	TIEDON TALLENTAMISEN MALLI 30
TAULUKKO 5	INFORMAATION- JA TIETÄMYKSENJAKAMISEN MENETELMÄMALLIEN JAOTTELUA PROJEKTIPOHJAISSA ORGANISAATIOSSA 32
TAULUKKO 6	TIEDONSIIRTOA HAITTAAVIA TEKIJÖITÄ JA NIIHIN MAHDOLLISIA RATKAISUJA 46
TAULUKKO 7	TIEDON LUOKITTELU JA VÄLITTÄMINEN ETEENPÄIN 56
TAULUKKO 8	ERILAISIA JOHTAMISTAPOJA ERITYYPPISISSÄ ORGANISAATIOISSA 70
TAULUKKO 9	OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAMISEN TARKASTELUA YKSILÖ- JA ORGANISAATIOTASOLLA 71

1 JOHDANTO

Yritysten elinehto on ylläpitää kilpailukykyään (Zelga 2017, 305), johon pyrki tämän tutkimuksen aloitusvuonna 2016 solmittu Suomen hallituksen ajama kilpailukykykysopimus eli kiky (valtioneuvosto.fi/kilpailukykykysopimus). Tämän tutkimuksen tekijälle mielenkiintoisempi oli kuitenkin kaksi vuotta aiemmin tehty kilpailukykyyn liittyvä KIKO-hanke eli Kitkaton Kommunikointi. Tutkimuksen mukaan kilpailuetu työelämässä syntyy pitkälti siitä, miten hyvin ihmiset kykenevät toimimaan yhdessä, jonka perustana on vuorovaikutteinen inhimillinen kommunikointi. (Filppa & Soini 2014, 50, 74.) Toimivalla vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys työelämässä ja tämä pro gradu -tutkimus pääsi kiinni tähän aiheeseen, koska eräs teknologiayritys halusi toimeksiannon avulla kehittää heidän myynnin ja projektinhallinnan välistä tiedonsiirtoaan. Tutkimuksen teoriaviitekehäyksinä ovat tietämyksenhallinta (knowledge management) ja oppiva organisaatio (learning organization). Ne tuntuivat luontevilta valinnoilta huomioiden tapausorganisaation yritystoiminnan luonteen ja tavoitteet.

Kestävää kilpailukykyä tutkineet ovat tulleet siihen lopputulokseen, että organisaatiolle kestävää kilpailukykyä tuo ainoastaan se, mitä tietämystä organisaatiossa on, kuinka sitä käytetään ja kuinka nopeasti organisaatio voi oppia uutta (Prusak 1996, 6). Shellin entisen johtaja Geusin (2001, 188) mukaan organisaation kestävä kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Tietoa ja osaamista voidaan lähestyä eri näkökulmista, jonka takia suomen kieleen on syntynyt esimerkiksi käsitteet tietojohdaminen, tiedon johtamista, tietämyksenhallinta, tietämyksen hallintaa, tiedon ja osaamisen johtamista sekä osaamisen johtaminen (knowledge management) (Kivinen 2008, 61). MOT-sanakirjan mukaan knowledge-sana voi tarkoittaa tietoa, tietämystä tai taitoa (mot.kielikone.fi). Tieto, osaaminen ja tietämyksenhallinta ovat moniulotteisia käsitteitä. Tietämyksenhallinnassa on oleellista henkilökohtaisten ja yhteisten ajatusten ja tekojen jakaminen. (Aaltonen & Mutanen 2001, 8–9.)

Tiedolla ja oppimisella on keskinäinen kognitiivinen ulottuvuus, joista molemmat ovat monisyisesti kietoutuneet toisiinsa ja ne mielletään liittyvän toiminnan tarpeeseen (Koskinen & Pihlanto 2008, 45). Samansuuntainen näkemys saadaan KIKO-hankkeen tuloksista, joiden mukaan työelämän ammatillisten vuorovaikutustaitojen saavuttaminen vaatii opiskelua ja harjoittelua, vuorovaikutuskulttuurin ja uusien työtapojen kehittämistä, joihin tarvitaan organisaation johdon tuki (Filppa & Soini 2014, 73–74). Näiden saavuttamiseksi tutkimuksen toisena teoreettisena viitekehäyksenä on oppiva organisaatio. Otolan ja Tuomisen mukaan oppiva organisaatio on visio, jonka saavuttamiseksi työyhteisöllä on pitkä kehitysprosessi. Oppiva organisaatio on myös filosofia, jonka avulla pyrkii tähän visioon. Oppiva organisaatio ei ole erillinen osa-alue organisaatiossa, vaan sen tulisi sisältyä organisaation kaikkeen toimintaan. Oppiva organisaatio mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen sekä organisaatiolle että yksilöille. (Ojala & Tuominen 2005,

7, 22.) Ojala vertaa oppivaa organisaatiota hyvään laatutyöhön, koska kumpaakaan ei mitata tarkasti, mutta laadukkaasti toimivat yritykset menestyvät liiketoiminnallisesti. Sama pätee oppivan organisaation mukaan ohjautuvissa yrityksissä pitäen ne jatkuvasti kilpailukykyisinä, uudistuvina ja innovatiivisina. (Ojala 2008, 79.) Oppiva organisaatio on elänyt uutta nousua 2010-luvun puolivälissä. Syynä tähän on se, että työn monimutkaisuus ja yllätyksellisyys vaativat monenlaista osaamista ja taitoja, joiden avulla ratkaista uusia ongelmia, hakea uutta tietoa ja löytää uusia oivalluksia. Hiljainen tieto on tärkeää edelleen esimerkiksi hitaasti muuttuvassa perustuotannossa, mutta on paljon uusia tehtäviä ja toimialoja, joissa oivalluskyky ja ketterä oppiminen nousevat hiljaista tietoa tärkeämmäksi. Ketterää oppimista vaaditaan sekä ihmiseltä että organisaatiolta. (Ojala 2016.)

Tutkimuskohteena ollut teknologiayritys sijaitsi Satakunnassa ja muutamassa muussa maakunnassa. Yritys toimi hyödykemarkkinoilla ja toiminta oli projektipohjaista. Tarkasteltava organisaatio jakautui kahteen pääasialliseen toimipaikkaan. Organisaatio olisi kuulunut itsenäisenä kokonaisuutena pienten- ja keskisuurten yritysten kokoluokkaan, mutta se oli osa suurempaa konsernia. Yrityksessä käytetyn myynnin ja projektinhallinnan välinen tehtäväjako oli perinteisen mallinen. Myynti vastasi asiakkaasta koko myyntiprojektin ajan ja hoiti asiakassuhdetta läheisesti ja toimialasta johtuen usein pitkäkestoisesti. Kun kauppasopimus oli tehty, myyntiprojekti muuttuu toimitusprojektiksi, jonka jälkeen projektinhallinta ottaa sen hoitaakseen ja vastaa asiakassuhteen hoitamisesta ja lopputuotteen saattamiseksi asiakkaalle sopimuksen mukaisesti.

Yrityksen lähtökohtana oli jatkuvan parantamisen periaate, sillä tiedonsiirto toimi nykyiselläänkin, mutta sitä haluttiin kehittää yhä paremmaksi. Yrityksen paikallisjohdolla oli oma tilannekuvansa, mutta he olivat halukkaita saamaan ulkopuolisen tekemä tilannekatsaus ja käytännön toimenpide-ehdotuksia tiedonsiirron kehittämiseen. Yritys ei esitellyt tutkielmantekijälle esimerkiksi yrityksen toimintatapoja eikä organisaatiota, jotta ulkopuolisen tarkastelijan näkökulma säilyisi niin hyvin kuin mahdollista. Tutkielman tekijällä on aiempaa työkokemusta projektinhallinnasta ja myynnintuosta, jolla oli ratkaiseva merkitys yrityksen myötämielisyydelle toimeksiannon teettämiseksi. Aiemman tähän liittyvän työkokemuksen vuoksi tämä aihe kiinnosti tutkielmantekijää ja lisäarvoa antoi tieto siitä, että vuorovaikutuksen kehittämisellä voitiin saavuttaa organisaatiolle kilpailuetua.

Haastattelukysymysten avulla pyrittiin pääsääntöisesti ymmärtämään mitä tietoa jaettiin, missä ja miten sitä jaettiin sekä miksi. Samalla saatiin myös hieman ymmärrystä siitä, miten tietoa tai tietämystä luotiin, käytettiin ja hyödynnettiin sekä miten suuri oli sen kontekstisidonnaisuus. Haastattelukysymykset olivat osaltaan avoimia, mutta myös yksiselitteisiä, suoria ja tarkoituksenhakuisia. Haastattelututkimukseen osallistui 14 henkilöä molemmista toimipisteistä.

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Perinteisen kaavan mukaan etenevässä tutkimuksessa asetetaan tutkimustehtävä, jota myös ongelmaksi kutsutaan. Se pyritään kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja tarkasti rajaten. Tutkimuksen kuluessa on varauduttava myös ongelman muuttumiseen. Tutkimuksessa pitäisi olla juoni tai johtoajatus, jonka pohjalta voidaan määritellä pääongelma. Pääongelman analysointi ja täsmentyminen tarkentuvat alaongelmien kautta. (Hirsjärvi ym. 2004, 117.) Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten myynnin ja projektinhallinnan välistä tiedonsiirtoa voitaisiin kehittää tietämyksenhallinnan ja oppivan organisaation avulla. Tarkoituksena oli selvittää myynnin ja projektinhallinnan välisen tiedonsiirron nykytila ja sen ongelmat. Kahdella tutkimuksen alakysymyksellä syvennyttiin usein ongelmia tuottavien rajapintojen tiedonsiirtoon sekä siihen, mikä estää tiedonsiirtoa. Kolmannella alakysymyksellä tarkasteltiin sitä, miten oppiva organisaatio toteutui käytännön tasolla. Toteutumisen laatua ja määrää lähestyttiin sen eri osa-alueiden kautta yksitellen ja vähitellen.

Tutkimuskysymys:

Miten tietämyksenhallintaa voidaan kehittää oppivan organisaation tukemana tapausorganisaatiossa?

Alakysymykset:

1. Miten tieto siirtyy myynnin ja projektinhallinnan välisillä rajapinnoilla tapausorganisaatiossa?
2. Mitkä tekijät heikentävät tiedonsiirtoa tapausorganisaatiossa?
3. Miten oppiva organisaatio toteutuu käytännössä tapausorganisaatiossa?

Tiedonsiirtoa ei tarkasteltu sen määrällisen tai laadullisen toteutumisen kautta, vaan miten tiedonsiirto toteutui haastateltavien mukaan. Keskeistä oli selvittää, miten tiedonsiirto tapahtui ja miltä osin oli kehitettävää. Tutkimus perustui yleisesti myynti- ja toimitusprojekteihin. Yksittäiset myynti- ja toimitusprojektit olisivat olleet ajallisesti liian pitkäkestoisia pitkittäistutkimuksen tekemiseen ja kattavaan ja luotettavaan yksittäistarkasteluun olisi tarvittu haastattelut projektin kaikilta sidosryhmiltä, joka olisi laajentanut tutkimusta liian paljon. Tutkimuksen hallittavuuden ja sisällöllisen yhtenäisyyden takia projektien yksittäistarkastelua ei tehty.

1.2 Tutkimuksen rakenne

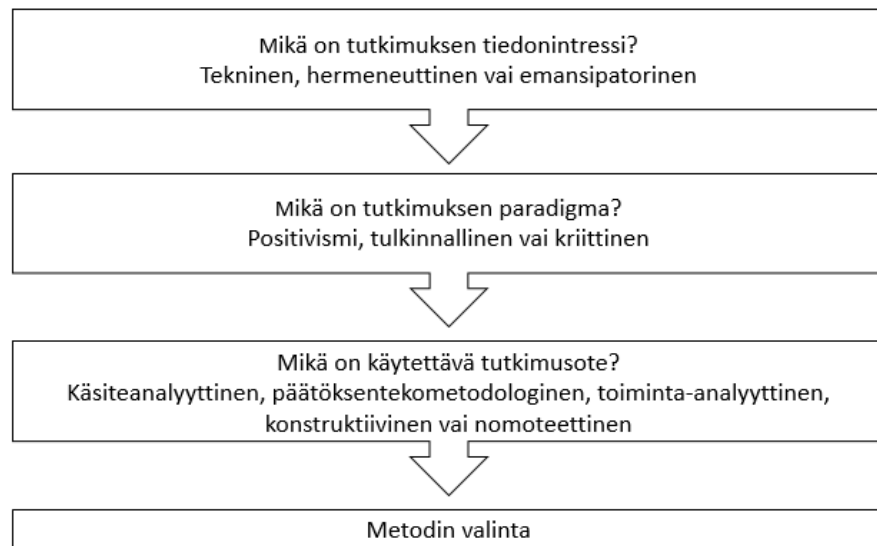
Pro gradu koostuu viidestä itsenäisestä luvusta, jotka ovat johdanto, tutkimuksen suorittaminen, tietämyksenhallinta, oppiva organisaatio ja loppuluku. Ensimmäinen luku on johdanto, joka johdattaa lukijan tutkimuksen aihepiiriin ja käytettyihin teorioihin sekä antaa tutkimuksen tavoitteen, näkökulmat, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Toinen luku kertoo tutkimuksen suorittamiseen käytetyistä metodeista sekä aineiston keruusta ja analysoinnista. Kolmas luku rakentuu tietämyksenhallinnan teoriasta ja siihen liittyvästä, haastatteluiden pohjalta muodostuneesta empirian vuoropuhelusta. Luvussa käsitellään tietoa itsessään, sen syntymistä ja ilmenemistä sekä keskitytään erityisesti tiedonsiirtoon.

Neljäs luku rakentuu oppivan organisaation teoriasta ja siihen liittyvästä, haastatteluiden pohjalta muodostuneesta empirian vuoropuhelusta. Oppivan organisaation teoriaa lähestytään siten, kuin se voi parhaiten tukea tiedonsiirron kehittämistä. Viimeisessä luvussa eli lopuksi esitellään tutkimuksen tuloksista yhteenveto tutkimuskysymysten näkökulmasta sekä johtopäätökset. Näiden lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus ja tuodaan esille tutkimuksen pohjalta annettavat toimenpide-ehdotukset. Aivan lopuksi ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset ovat mukana liitteinä.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

2.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Ahonen ja Kallio (2002, 84) ovat jaotelleet liiketaloustieteellisen metodologian tasot ja määritelmät neljän tason hierarkiaan, joka on kuvattuna alla olevassa kuviossa 1. Se havainnollistaa ja selkeyttää metodologioiden keskinäisiä suhteita. Se antaa myös loogisen kaavan valita käytettävät tutkimusmenetelmät, koska valittu tiedonintressi määrittää suoraan siihen liittyvän paradigman, tutkimusotteen ja metodin. Kuvio 1 auttaa tässä tehtävässä. Kuviossa 1 on ensimmäisenä tiedonintressintaso, johon kuuluvat tekninen, hermeneuttinen ja emansipatorinen tiedonintressi. Näistä valitaan tutkimukselle sopivin tiedonintressi.



Kuvio 1 Liiketaloustieteen metodien hierarkiajako (Ahonen & Kallio 2002, 84 mukaellen)

Kuviossa 1 on seuraavana kohtana tutkimuksen paradigma eli käsitejärjestelmien kokonaisuus, johon sisältyvät positivistinen, tulkinnallinen ja kriittinen paradigma. Kolmannen tasoon kuuluvat käytettävät tutkimusotteet, joita voivat olla käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen, toiminta-analyttinen, konstruktiiivinen tai nomoteettinen. Tämän jälkeen tulee vielä metodin valinta. (Ahonen & Kallio 2002, 84.) Tämä tutkimus ei kuitenkaan yksiselitteisesti noudata kyseistä loogista etenemistä tiedonintressistä paradigmaan, tutkimusotteeseen ja metodin valintaan, koska kyseinen metodien hierarkiajako on liian yksinkertaistettu vastaamaan tämän tutkimuksen tarpeita. Tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat käydään läpi seuraavissa alaluvuissa.

2.1.1 *Tiedonintressi*

Tämä tiedonsiirron kehittämisen tutkimus on päätarkoitukseltaan lähempänä teknistä tiedonintressiä, koska tarkoituksena ja tavoitteena on kerätä informaatiota sen hyödyntämisestä ja käyttämisestä varten, eikä vain sen ymmärtämiseksi (Habermas, Niiniluoto 1997, 72 mukaan). Kovalainen (1990) kritisoi, ettei taloustieteissä pohdita millainen tiedonintressi ohjaa tutkimuksen paradigmaa, vaan se näkökulma on sivuutettu. Hänen mukaansa hermeneuttisessa tulkinnassa voidaan käyttää myös tekninen tiedonintressi tutkimuskohteen hallinnassa. (Ahonen & Kallio 2002, 88 mukaan.) Kovalaisen kritiikkiin perustaen voi myös ajatella metodologian valitsemisen aloitettavan ensin teemahaastattelun metodista, edetä toiminta-analyyttiseen tutkimusotteen valintaan, josta jatkaa tulkinnallisen paradigman valintaan ja lopulta teknisen tiedonintressiin (Ahonen & Kallio 2002, 88).

Hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan. Tutkimus toteutetaan yleensä haastattelevalle ihmiselle, minkä tarkoituksena on tehdä haastateltavan ilmaisuista lähimmäksi oikeaa oleva tulkinta. Fenomenologisessa teoriassa tutkitaan ihmisten kokemuksia suhteessa eletävään maailmaan ja erityisesti kokemusten merkityksiä. Kokemus muodostuu vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, johon vaikuttavat muut ihmiset ja kulttuuri. Fenomenologia perustuu yhteisölliseen ihmiskäsitykseen, mutta jokaisen erilaisuus ymmärretään. Fenomenologinen tutkimus voidaan ajatella olevan yksittäiseen kohdistuvaa paikallistutkimusta, joka ei tavoittele yleistämään asioita, vaan ymmärtämään tutkittavien ihmisten siihen ajanhetkeen liittyvää merkitysmaailmaa. Hermeneuttinen ulottuvuus liittyy fenomenologiseen tutkimukseen juuri tulkitsemisen myötä, joiden yhdistämistä voidaan kutsua fenomenologis-hermeneuttiseksi tutkimukseksi. Ihmiskäsityksessä on keskeistä kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tietopuolella on keskeistä ymmärtäminen ja tulkinta. (Laine 2007, 29–34.) Tässä tutkielmassa on tarkoitus ymmärtää ihmisten ja organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa, miten se koetaan tapahtuvan ja mikä on sen merkitys. Tutkimus oli tämän mukaisesti luokiteltavissa oppivan organisaation ja tiedonsiirron sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta fenomenologis-hermeneuttiseksi tutkimusotteeksi, mutta koska tavoitteena oli mahdollisesti kehittää tiedonsiirtoa, niin tiedonintressi oli enemmän tekninen.

2.1.2 *Paradigma*

Positivismin paradigmaa voidaan määritellä olevan empiriapohjainen, objektiivinen, tiedeihanteeseen nojautuva, tosiasioista muodostuvasta todellisuudesta kiinnostunut ja se pyrkii erottamaan tosiasiat ja arvot toisistaan. Positivismissa tavoite on tieteellinen selittäminen ja keskittyen usein kausaaliin yhteyksiin. Positivismia määrittää myös tutki-

muksen tekotapa ja metodologiset ratkaisut. (Neilimo & Näsi 1980, 15, 21.) Tämä tutkimus pohjautui haastattelujen johdosta empiiriin ja työssä pyrittiin objektiivisuuteen ja eritoten kausaalisuuteen. Tosiasioiden erottaminen ja tarkistaminen oli haasteellisempaa, koska tulokset olivat suurimmalta osin haastateltavien kokemuksiin perustuvia, eikä yksiselitteisesti mitattavissa olevia suureita. Tästä syystä tämä tutkimus on vahvasti myös tulkinnallinen ja tarkastelee valittua organisaatiota ja sen ihmisiä asiayhteyksineen.

Tulkinnallinen paradigma lähestyy nimensä mukaisesti tulkinnalliselta kannalta, jonka tavoitteena on selittää subjektiiviset syyt ja sosiaalisen toiminnan takana olevat merkitykset. Tulkinnallisuuden tarkoitus ei ole uuden teorian luominen, vaan arvioida ja tarkentaa tulkitsevia teorioita. (Antwi & Hamza 2015, 219.) Tulkinnallinen paradigma korostaa tarvetta analysoida asiayhteyttä. Tyypillistä on myös arvioida eri sidosryhmien näkökulmasta, vaikkakin nämä arviot saattaisivat toisinaan olla keskenään kilpailevia. Laadullisena näkökulmana on se, että ihminen on se ensisijainen arvioinnin väline. Tulkinnallinen paradigma hylkää matemaattisen ilmiömallintamisen, johon määrällinen paradigma puolestaan vahvasti pohjautuu. (Reeves & Hedberg 2003, 32.)

2.1.3 *Tutkimusote*

Liiketalouden tutkimusaiheissa käytetyt tutkimusotteet liittyvät usein joko positivismiin tai hermeneutiikkaan. Erilaisia tutkimusotteita voidaan käyttää myös yhdessä. (Olkkonen 1994, 59.) Positivismiin pohjautuva tutkimusote on nimeltään nomoteettinen tutkimusote. Se on positivismiin alle kuuluva ja sisällöltään johdonmukaisesti samanlainen, mutta väljempi tutkimuskäytännöllinen sovellus. Nomoteettinen tutkimusote pitää sisällään sekä käsitteellisen että empiirisen osuuden. (Neilimo & Näsi 1980, 10, 15, 21–23, 28.) Empiria on usein otos suuremmasta populaatiosta ja se työstetään tilastomatematisin menetelmin (Olkkonen 1994, 68).

Tämä tutkielma pyrkii kuvailemaan tiedonsiirron tilannetta ja haasteita tarkasteltavassa yrityksessä sekä mahdollisesti myös tarjoamaan ratkaisuehdotuksia. Tästä lähtökohdasta huolimatta tämä tutkimus lukeutuu nomoteettiseen tutkimusotteeseen, vaikkakin Neilimo ja Näsi (1980, 33–34) kertovat nimenomaan päätöksentekometodologisen tutkimusotteen tarkoituksena olevan löytää ongelman ratkaiseva metodi. Ratkaiseva ero on se, että päätöksentekometodologinen tutkimusote pyrkii pikemminkin todistamaan väitettään, eikä sen empiria ei ole kovin merkittävässä asemassa, toisin kuin se on nomoteettisessa tutkimusotteessa. Tässä tutkielmassa empiria on keskeisessä asemassa ja väitteen sijaan käytetään tutkimuskysymystä.

Tulkinnallisen paradigman alle kuuluvaa tutkimusotetta kutsutaan toiminta-analyytiseksi lähestymistavaksi (Näsi 1980, 35; Ahonen & Kallio 2002, 45). Sille on tyypillistä

ilmiöiden selvittäminen ja ymmärtäminen hermeneutiikan mukaisesti. Tutkimusmenetelmät ovat melko vapaat ja teoriataarkastelua on kohdistettu usein harvoin ihmisiin. (Neilimo & Näsi 1980, 34–35.) Mäkisen (1980) mukaan toiminta-analyttisyydelle on ominaista mieltää tarkasteltava ilmiö monimutkaiseksi, eikä sitä voida tutkia yksittäisten kausaalisuhteiden perusteella (Ahonen & Kallio 2002, 45 mukaan). Tutkimusotteelle on tyyppillistä, ettei kohteesta ole mahdollista saada objektiivisia, mitattavia havaintoja, vaan keskeistä on tutkijan ja kohteen tiivis yhteys tutkimuksen joka vaiheessa sekä tutkijan ymmärrykseen pohjautuvat tulkinnat. Tutkimukset käsittelevät usein organisaation toimintaa, johtamista tai kehitys- ja muutosprosesseja. Empiirinen aineisto koostuu usein pienestä, edustavien tapausten määrästä, jolloin tulosten yleistettävyyks voi olla vaikeaa. Menetelmässä on ohjeita selvittelylle, tulkinnoille ja päättelyille, mutta muuten melko vähän metodologisia normeja. (Olkkonen 1994, 72–74.) Oppiva organisaatio -teorian toteutumisen tutkiminen ilmensi tulkinnallisen paradigman ominaisuuksia, mutta yhtä lailla tietyillä tietämyksenhallinnan ja tiedonsiirron osa-alueilla oli keskeistä ilmiön selvittäminen ja ymmärtäminen.

2.1.4 *Metodi*

Tällä tutkimuksella on kerrottu olevan pohjimmiltaan tekninen tiedonintressi, vaikka tutkimuksessa käytettävä metodi onkin teemahaastattelututkimus. Ahosen ja Kallion (2002, 85) mukaan teemahaastattelu kuuluu hermeneuttiseen tiedonintressiin eikä tekniseen tiedonintressiin. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tällä menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita sekä voidaan korostaa heidän elämysmaailmansa ja määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelu pohjautuu ja etenee keskeisten teemojen myötä, ei niinkään kysymysten yksityiskohtaisuuteen, tarkkaan muotoon ja järjestykseen perustuen, muttei myöskään täysin yhtä vapaasti kuin syvähaastattelu. Tällainen järjestely tuo haastateltavat paremmin esille ottaen samalla huomioon, että keskeisiä kohtia ovat heidän tulkintansa asioista ja asioille antamansa merkitykset. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on enemmän strukturoimattoman kuin strukturoidun haastattelun kaltainen, tarkemmin ilmaistuna käytetään puolistrukturoitua menetelmää, jossa aihepiiri ja teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Alasuutarin (2011, 82) mukaan tutkimuksen metodin ja teoreettisen viitekehyksen on oltava tasapainossa keskenään. Metodin on oltava tutkimukseen tarkoituksenmukainen, koska on eri asia tutkia esimerkiksi haastattelujen sisältöä kuin muoto ja merkitysrakenteita. Pienen joukon yksilöhaastatteluiden tuloksia ei voida myöskään yleistää kovin laajasti, koska otos on pieni. Tutkimusmetodin avulla tutkimuksen tulokset voidaan erottaa

aineiston havainnoista. Metodi määrittelee ne käytännöt ja operaatiot, joiden mukaan tutkija tekee havainnoita. Metodi määrittelee myös ne säännöt, joiden pohjalta näitä havainnoita voi muokata ja tulkita, jotta voidaan arvioida näiden merkitystä johtopäätöksi tekemiseen.

Tämän tutkielman toimeksianto alkoi syksyllä 2016 ensiksi yrityksen edustajan kanssa, jatkuen sen jälkeen pienen ohjausryhmän säännöllisinä kokoontumisina. Tutkijan tutustuminen aihealueeseen alkoi alustavilla haastatteluilla ja keskusteluilla muutaman myyntiin ja projektinhallintaan kuuluvien työntekijöiden kanssa marraskuun aikana. Tämä antoi ymmärrystä yrityksen tilanteesta ja auttoi valitsemaan teoriaviitekehykset. Uuteen toimialaan ja tutkimusongelmaan perehtyminen tehtiin siinä tahdissa, kuin haastateltavia oli tavoitettavissa muutamien viikkojen aikana. Hirsjärvi ja Hurme tuovat esille esihaastattelujen tärkeyden ja välttämättömyyden teemahaastattelun osalta. Esihaastatteluja tulisi tehdä useassa eri vaiheessa ja mieluummin runsaasti kuin liian vähän. Näiden avulla tutkija oppii kysymään oikeita kysymyksiä sekä saa ymmärrystä kohdejoukon kokemuksista ja sanavalinnoista. Esihaastattelujen merkitys on sitä suurempi, kuin mitä enemmän tutkittava joukko eroaa haastattelijan omasta maailmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72–73.) Tämän työn edetessä ei tehty esihaastatteluja useammassa vaiheessa, mutta haastattelukysymyksiä pohdittiin ohjausryhmän kanssa yhdessä ennen varsinaisia haastatteluja. Tutkijalle toimiala oli uusi, mutta hänellä oli jonkin verran aiempaa työkokemusta myynti- ja projektinhallintaorganisaatioista.

2.2 Aineiston keruu ja analysointi

Organisaation kannalta haastatteluotos oli hyvin kattava, koska siihen kuului kaikki myyntipäälliköt ja liki kaikki projektipäälliköt. Haastatteluihin osallistui yhteensä 14 organisaation työntekijää pitäen sisällään tuoteryhmät A ja B sekä toimipisteet X ja Y. Tuoteryhmään A liittyvä myynti oli toimipaikassa X, mutta projektinhallinta toimipaikassa Y. Tuoteryhmän B myynti ja projektinhallinta olivat molemmat paikassa X. Suunnittelu sijaitsi paikassa X. Nämä on kuvattu alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1 Organisaation toimipisteiden toiminnot tuoteryhmittäin

Tuoteryhmä	Toimipisteessä X olevat toiminnot	Toimipisteessä Y olevat toiminnot
A	Myynti ja suunnittelut	Projektinhallinta
B	Myynti, projektinhallinta ja suunnittelu	

Haastateltavista oli myyntipäälliköitä viisi ja projektipäälliköitä oli yhdeksän työntekijää. Kaikki pyydetyt henkilöt saatiin haastateltua, joskin haastateltavien työkiireiden takia

viimeiset haastattelut venyivät odotettua pidemmälle. Haastattelut saatiin suoritettua kolmen kuukauden aikana ajoittuen maaliskuusta toukokuulle vuonna 2017. Haastattelut olivat kestoltaan keskimäärin puolestatoista tunnista kahteen tuntiin ja kokonaislaajuus oli lähemmäs 30 tuntia. Aineisto kerättiin kasvotusten käydyillä, kahdenkeskisillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joita pidettiin useammalla paikkakunnalla haastateltavien työpisteissä. Haastattelut käytiin suomeksi yhtä englanninkielistä haastattelua lukuun ottamatta. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen, jotta he ehtisivät valmistautua huolella. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin analyysejä varten.

Hermeneutista analyysia kuvataan väljäksi nimitykseksi erilaisten tulkintojen tekemiseen laadullisessa tutkimuksessa. Analyysissa perehdytään ihmisen toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen yksityiskohtien tulkinnan kautta, joka vaikuttaa kokonaisuuden tulkinnan muodostumiseen. Tehtyjen tulkintojen uudelleentulkitseminen laajentaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. (Jyväskylän yliopisto 2019.) Tiedonvälityksen ja oppivan organisaation toteutuminen tapahtuivat ihmisen toiminnan myötä, joten voidaan sanoa, että tutkimuksen analyysi kuului hermeneuttisuuden alle. Tiedonsiirron ja oppivan organisaation toteutuminen muodostuivat myös monien osatekijöiden kautta muodostaen tutkittavan kokonaisuuden. Tiedonsiirron osa-alueita olivat tieto itsessään ja sen erilaiset ilmenemismuodot, tiedonluonti, tulkitseminen ja hyödyntäminen. Mitkä olivat motiivit jakaa tietoa, organisaation toimintatavat, tiedonsiirtoa edistävät ja estävät tekijät ja kaikkien edellä olevien tarkastelu mahdollisuuksien mukaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatio- tasolta. Oppivan organisaation toteutumisen tutkimisen osa-alueita olivat oppimaan oppiminen, oppimisen motiivit sekä miten organisaatiossa näkyivät piirteet, kuten osallistaminen ja valtuuttaminen, kyseenalaistaminen, halu muuttaa omia käsityksiä ja ryhmän suhtautuminen virheisiin. Näiden vastausten pohjalta muodostettiin kokonaiskuva kysymättä suoraan oppiva organisaatio -teorian ilmenemistä organisaatiossa. Oppivan organisaation oppimista ja toteutumista tarkasteltiin mahdollisuuksien mukaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolta.

Teemoittelu on myös laadullisen analyysin menetelmä, jossa tutkimusaineistosta etsitään keskeisiä tai usein toistuvia aihepiirejä eli teemoja. Teemojen muodostamisen ja ryhmittelyn jälkeen niitä voidaan tutkia yksityiskohtaisemmin. (Jyväskylän yliopisto 2019.) Aineiston ryhmittelyssä käydään läpi aineistosta koodatut alkuperäislainaukset etsien samankaltaisia ja eroavia käsitteitä, jotta samaa asiaa tarkoittavat käsitteet voidaan ryhmitellä ja yhdistää luokaksi. Luokittelussa aineisto tiivistyy. Tämä prosessi on osa aineiston käsitteellistämistä, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon pohjalta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Käsitteellistämisessä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja lopuksi esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli tai aineistoa kuvaavat teemat. Tutkija pyrkii ymmärtämään johtopäätöksiä varten, mitkä asiat ovat tutkittaville merkitseviä. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittaviaan heidän näkökulmasta analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi &

Sarajärvi 2002, 112–113, 115.) Tutkielmassa käytettiin teemoittelua keskeisten ja usein toistuvien aihepiirien hahmottamiseen. Teemoittelun jälkeen aihepiirejä ryhmiteltiin ja luokiteltiin Excel-taulukkoon. Haastateltavien työkokemus, toimipaikka ja toimiala huomioitiin myös erikseen niiltä osin, kuin niillä oli kyseiselle aiheelle merkitystä.

3 TIETÄMYKSENHALLINTA

3.1 Matkalla tietämyksenhallintaan

Mannermaan (2013, 46) mukaan tietämyksenhallinta pitää sisällään tietotarpeen tunnistamisen, tiedon hankinnan, varastoinnin, tulkinnan ja välittämisen, tiedon organisoimisen, merkityksen analysoimisen ja organisaatiomuistin sekä tiedon dokumentoinnin ja käytön. Tiedon jakaminen on kuitenkin keskeisin prosessi tietämyksenhallinnan toiminnoista (Easterby-Smith & Lyles 2011, 423). Tutkielmassa tietämyksenhallintaa lähestytään ja käsitellään erityisesti tiedon jakamisen kannalta oleellisista näkökulmista. Tietämyksenhallinta ei ole yhtenäinen teoria, vaan pikemminkin kaksiosainen käsite, jakautuen tietämyksen osalta epistemologian aihepiiriin ja hallinnan suhteen byrokratiaan (Hakala 2006, 128).

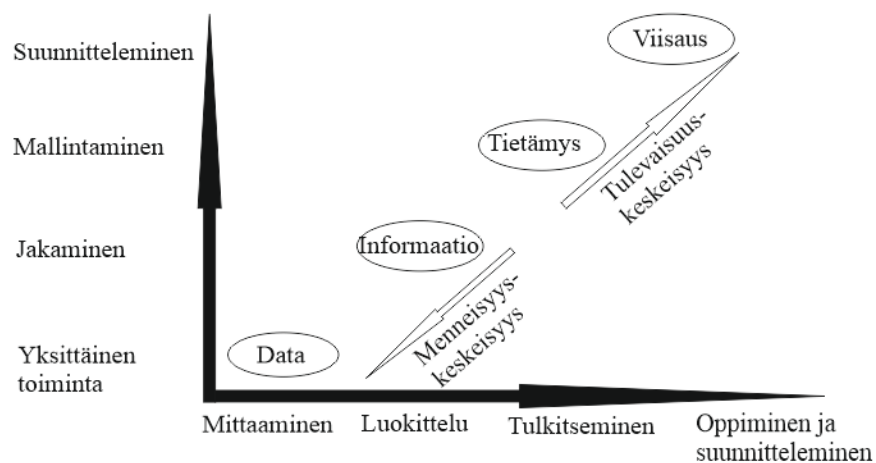
Organisaation kannalta tieto on tuotannontekijä (Hakala 2006, 131) ja onnistunut tietämyksenhallinta vaatii organisaatiossa vuorovaikusta, tiedon hallintaa, kulkua sekä jakamista (Mannermaa 2013, 46). Organisaation tietopääoma on asiayhteyteen liittyvää, objektiivisuuden lisäksi myös subjektiivista. Se on jatkuvaa tapahtumista inhimillisen tietämisen prosesseissa, mikä pitää sisällään myös hiljaisen tiedon, tiedon tilannekohtaisuuden ja tunteetkin. (Hakala 2006, 129.) Tietämyksenhallinta on sosiaalinen prosessi sitoen mukaansa yrityksen työntekijät, jolloin tieto yhdistyy tekemiseen (Aaltonen & Mutanen 2001, 8).

3.2 Data, informaatio ja tietämys

Data on joukko erillisiä ja objektiivisia tapahtuneita tosiasioita. Organisaatioasiayhteydessä data on useimmiten määritelty olevan jäsennelty luettelo tapahtumista. Data sinällään ei vielä kerro, onko se merkityksellistä tai tärkeää, mutta se on tärkeää raaka-ainetta informaation luomiselle. Data muutetaan informaatioksi tuomalla siihen enemmän arvoa, esimerkiksi lisäämällä siihen asiayhteys, luokittelu, laskutoimenpiteitä, korjaamalla datan virheitä tai tiivistämällä dataa. Informaatiota voidaan verrata viestiin, koska se on usein muodoltaan asiakirjamaista ja näkyvää yhteydenpitoa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Datasta poiketen informaatiolla on merkitys ja se on muotoiltu jotain tarkoitusta varten. (Davenport & Prusak 1998, 2–4.) Machlupin mukaan informaatio eroaa selvästi tiedosta, sillä informaatio on viestien tai tarkoitusten virtausta, jotka voivat lisätä, uudelleen järjestää tai muuttaa tietoa. Dretske määrittelee informaation olevan hyödyke, joka mahdollistaa tiedon tuottamisen ja informaatiosta oppimisen. Hänen mukaansa informaatio on sidoksissa vastaanottajan aiempaan tietoon. Nonaka kokoaa tiedon määritelmää aiempien

pohjalta, että suuresta informaatiomäärästä luodaan ja organisoidaan tietoa liittämällä sen tiedonhaltijan sitoutuneisuuteen ja uskomuksiin. (Machlup 1983, Dretske 1981, Nonaka 1994, 15 mukaan.)

Tietokäsitteen määrittely on alkanut antiikin Kreikassa. Määritelmä on rakentunut pohjautuen kahteen keskeiseen länsimaiseen epistemologian perinteeseen: rationalismiin ja empirismiin. Näiden koulukuntien perustavanlaatuisista eroista huolimatta, länsimaiset filosofit ovat yleisesti hyväksyneet tiedon määritelmäksi ”perusteltu tosi uskomus”, jonka esitti ensimmäisenä Platon. Määritelmä ei ole kuitenkaan täydellisen looginen, koska uskomus totuudesta ei perustu tosi tiedosta, jos on mahdollisuus uskomuksen virheellisyydestä. Länsimainen filosofian tietokäsitys on täynnä skeptisyyttä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 21.) Davenport ja Prusak (1998, 5) määrittelevät tietämyksen (knowledge) sen tehtävän kannalta, antaen sille käytännönläheisen määritelmän, että tietämys on kuin neste-mäinen seos koostuen jäsentyneistä kokemuksista, arvoista, kontekstipitoisesta informaatiosta ja asiantuntevista oivalluksista, mitkä antavat viitekehysten arvioida ja omaksua uusia kokemuksia ja informaatiota. Tietämyksen syntyminen ja soveltuminen muodostuvat tietäjien mielessä. Organisaatioissa tietämys on usein uponneena asiakirjoihin ja arkistoihin, mutta se on myös organisaation rutiineissa, prosesseissa, toimintatavoissa ja normeissa. Hawryszkiewicz (2009, 72–73) kertoo tietämyksen tulevan monissa eri muodoissa ja hän on jäsenellyt datan (data), informaation (information), tietämyksen (knowledge) ja viisauden (wisdom) välistä suhdetta alla olevan kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2 Data, informaatio, tietämys ja viisaus (Hawryszkiewicz 2009, 73)

Hawryszkiewiczin mukaan viisautta kuvaisi se, että uusissa tilanteissa olisi näkemyskykyä antaa aiemman kokemuksen pohjalta ammattitaitoisia vastauksia sidosryhmille. Se pitää sisällään myös kyvyn siirtää tietämystä toisesta asiayhteydestä toiseen. (Hawryszkiewicz 2009, 73.) Tietämys ei ole yksinkertaisesti ja kätevästi lähestyttävä asia, vaan se on sekoitus erilaisia elementtejä. Se on muuttuvaa, mutta muodollisesti jäseneltyä. Se on intuitiivista ja siksi vaikeaa muuttaa sanoiksi tai ymmärtää täysin loogisin termein.

Tietämyksen voimavaroista on vaikeahkoa päästä selvytyteen. (Davenport & Prusak 1998, 5.) Thierauf (2001, 7–8) puolestaan lähestyy dataa, informaatiota ja tietämystä päätöksenteon ja liiketoimintatiedon hallinnan (Business Intelligence) näkökulmasta määritellen eri tasot alla olevan taulukon 2 mukaisesti. Hänen mukaansa tietämys on asiantuntijoilta saadut käytännön kokemukset, jonka jälkeen tulevat tasot älykkyys, viisaus ja totuus.

Taulukko 2 Data, informaatio, tietämys, älykkyys, viisaus ja totuus tarkasteltaessa liiketoimintatiedon hallinnan näkökulmasta (Thierauf 2001, 8)

Taso	Määritelmä
Totuus	Tosiasioiden tai todellisuuden mukainen
Viisaus	Kyky arvioida perusteellisesti ajan myötä
Älykkyys	Innokasta oivalluskykyä ymmärtää tärkeitä syysuhteita tai yhteyksiä
Tietämys	Asiantuntijoilta saadut käytännön kokemukset
Informaatio	Jäsenneltyä dataa analyysien tekemiselle
Data	Jäsentämättömiä tosiasioita

Tietämyksen ymmärtämistä ja jäsentämistä voi edistää käyttämällä kysymyksiä. Mitä -kysymys antaa tietämystä siitä, mitä informaatiota, tietoa tai toimia tarvitaan, kun kohtaa erinäisiä herätteitä tai syötteitä. Esimerkiksi mikä tuote sopii mihinkin tilanteisiin. Kuinka -kysymys antaa tietämystä siitä, miten informaatiota tai tietoa tulee prosessoida tai mikä toimintamalli on paras. Missä -kysymys antaa tietämystä siitä, mistä löytää tiettyä yksityiskohtaista informaatiota tai tietoa. Milloin -kysymys antaa tietämystä siitä, milloin tiettyä informaatiota tai tietoa tarvitaan. (Marquardt 2002, 141–142.) Miksi -kysymys antaa tietämystä siitä, miksi tiettyä informaatiota tai tietoa tarvitaan. Tämä pitää sisällään ymmärryksen teoriasta ja käytännöstä, joka on muodostunut lukuisista keskusteluista ja ammattinormien poikkeustilanteista. Tämä on näistä kaikista monimutkaisin ja vaikeimmin sovellettavissa. (King 2007, Koskinen 2008, 122 mukaan)

3.2.1 *Ekspilisiittinen ja hiljainen tieto*

Polanyiin (2009, 4) mukaan ”tiedämme enemmän kuin kykenemme kertomaan” ja Polanyi (1966, 3) on määritellyt sen tarkoittamaan hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voidaan nähdä ekspilisiittisen tiedon vastakohtana, mutta ne eivät ole toisistaan erotettuja. Kaikki tieto on joko hiljasta tai pohjautuu hiljaiseen tietoon, eikä pelkästään ekspilisiittistä tietoa ole olemassa. (Polanyi 1966, 7.) Aina kun on ekspilisiittistä tietoa, niin on myös jonkin verran siihen liittyvää hiljaista tietoa (Mooradian 2005, 107). Ekspilisiittinen eli näkyvä tieto on formaalia ja systemaattista tietoa, joka on kuvattavissa sanoin, numeroin ja tieteellisin

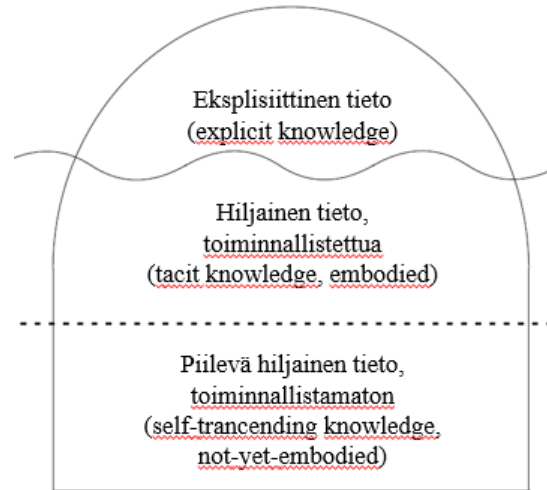
mallein. Sitä on helppo jakaa ja tallentaa tietokantoihin. Hiljainen tieto on puolestaan hyvin henkilökohtaista ja se koostuu omista mielipiteistä, intuitiosta, aavistuksista, kokemuksista, ideoista, arvoista ja tuntemuksista. (Virtainlahti 2009, 54.) Virtainlahti käyttäisi hiljaisen tiedon sijasta käsitettä hiljainen tietämys, koska se on tilannekohtaista ja prosessimaisesti muuttuvaa. Tietämys muodostuu luomalla mielikuva tai malli hiljaisia yksityiskohtia yhdistämällä, jotka liittyvät havaitsemiseen, oppimiseen, muistamiseen, käsitteenmuodostamiseen, ajatteluun, ymmärtämiseen, oivallukseen ja kieleen. (Virtainlahti 2009, 51.)

Haastattelujen perusteella tapausorganisaatiossa käytetään paljon eksplisiittistä tietoa sekä myynnissä että projektinhallinnassa ja käytettävän eksplisiittisen tiedon määrä onkin kasvanut paljon vuosikymmenien saatossa. Eksplisiittistä tietoa pidetään myös arvossaan. Tietoa tallennetaan erilaisiin yhteisiin tietokantoihin ja myös omiin arkistoihin. Tallentamisen määrä ja laatu vaihtelevat yksilöiden ja toimisteiden mukaan. Tiedonsiirron näkökulmasta eksplisiittinen tietomäärä on laajuudeltaan suuri ja painoarvoltaan merkittävä, kun myyntiprojekti siirtyy myynnistä projektinhallintaan toimitusprojektiksi. Projektinhallinnasta myyntiin siirtyvä eksplisiittinen tietomäärä on puolestaan vähäistä.

Kauhea dokumenttirallihan meillä tässä myynnissä menee. Kaikille asiakkaille täytyy tehdä erittäin paljon dokumentteja. Meillähän on paljon vakiodokumentteja mitä me hyödynnetään. (H5)

Aika paljon se on sellaista sopimusteknistä, speksejä, dokumentaatiota, ohjeistusta, standardeja ja tämmöstä. Aika iso osa on tätä työnkuvaa. (H13)

Scharmer (2001, 138–139) määrittelee tiedolle kolme eri olomuotoa, jotka ovat eksplisiittinen tieto, hiljainen tieto ja piilevä hiljainen tieto. Hän havainnollistaa tämän jaottelun alempana olevassa kuviossa 3 omalla versiollaan kelluvasta jäävuorimallista, jossa vedenpinnan yläpuolista osiota edustaa eksplisiittinen tieto. Se on helpointa jakaa ja levittää. Tämän tiedon saaminen ja käsityksen muodostaminen pohjautuvat pelkästään havainnointiin. (Scharmer 2001, 138–139, 141.) Mooradian (2005, 107) määrittelee osuvasti eksplisiittisen tiedon olevan kuin hiljaisen tietämyksen ulkoneva. Vedenpinnan alle jäävät hiljainen tieto ja piilevä hiljainen tieto, joita molempia on vaikea jakaa tai siirtää organisaatiossa. Hiljainen tieto liittyy tekemiseen. Piilevä hiljainen tieto on tietämystä ajattelumalleista, miten tehdä asioita, joita ei ole vielä käytännössä tehnyt. Näiden kahden hiljaisen tiedon muodon kehittäminen ja johtaminen vaativat erilaiset oppimisen perusteet, monitahoiset keskustelut ja ympäristöt. Hiljaisen tietämisen osalta se tarkoittaa toiminnan ja sen aikaisen pohdinnan vuoropuhelua. Piilevän hiljaisen tiedon kehittymisen saadaan aikaiseksi yhteisen tekemisen, yhteisen pohdinnan ja yhteisesti muodostuneen tahtotilan vuorovaikutuksella. (Scharmer 2001, 138–139, 142, 148.)



Kuvio 3 Tiedon kolme eri olomuotoa (Scharmer 2001, 138)

Hiljainen tieto edesauttaa tiedonsiirtoa ja on myös eksplisiittistä tietoa mahdollistava edellytys. Organisaatioiden on tunnistettava oleellinen hiljainen tietonsa, jotta heidän tiedonsiirtonsa olisi menestyksekkästä. Olemassa olevan hiljaisen tiedon oppiminen on helpompaa kuin uuden hiljaisen tiedon hankkiminen. Samaten aiemmin keksityn asian oppimiseen tarvitaan pienempi määrä hiljaista tietoa kuin aivan uuden keksimiseen. (Mooradian 2005, 107, 112.) Virtainlahden mukaan hiljaista tietämystä on mahdollista oppia tunnistamaan ja lisäämään sekä jakamaan muille harjoittelun avulla. Ensin on ymmärrettävä hiljaisen tietämyksen olevan hyvin paljon intuitioon ja aistihavaintoihin perustuvaa tietämystä. Hiljaisen tietämyksen lisäämistä voi edistää tarkastelemalla työpaikkaa aistien avulla. Hiljaisen tietämyksen jakamista voidaan edistää refleктоimalla intuitioita esimerkiksi tiimin kesken. (Virtainlahti 2009, 57.) Huolimatta eksplisiittisen tiedon keskeisestä ja näkyvästä merkityksestä organisaatiolle, haastateltavat ymmärsivät hiljaisen tiedon eli kokemusperäisen tiedon tärkeyden päivittäisessä työssään. Hiljaista tietoa koettiin jaettavan keskusteluissa niin kahden kesken kuin myös kokouksissa, käytävillä tai isoissa yhteisissä tilaisuuksissa eri osastojen kesken. Eri osastojen väliset vuorovaikutteiset keskustelut koettiin tiedonvaihdoltaan antoisiksi, etenkin huolloilta saadut kokemukset. Toimipaikan X haastateltavien vastauksissa tuli esille hiljaisen tiedon jakamisen helppous ja toimivuus työyhteisön läheisyydestä johtuen. Toimipaikassa Y työskentelevät puolestaan kokivat hiljaisen tiedon siirtyvän työpisteen sisällä, mutta huonosti toimipaikan Y:n sivutoimipisteiden kanssa. Hiljainen tiedon siirtyminen toimipaikkojen Y ja X välillä koettiin toimimattomaksi ja suorastaan ongelmaksi, johon tiedettiin olevan ratkaisuna kasvokkain käytävät tapaamiset. Tästä kertoo alla oleva haastattelunäyte.

Se kokemusperäinen tietohan ei siirry ihan niinku, (ei tule) käsiteltyä mitenkään muuten kuin naamakkain, käytännössä. (H12)

Von Krogh, Ichijo ja Nonaka kertovat hiljaisen tiedon olevan vaikeasti siirrettävissä ja erityisesti tämä pätee monimutkaisiin työtehtäviin, jolloin organisaation perinteiset muodolliset toimintamallit eivät riitä. Hiljaisen tiedon siirtämisen tekee vaikeaksi se, että se on sitoutunut aisteihin, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja kehon liikkeisiin. Eräitä tyyppisiä tapoja jakaa hiljaista tietoa ovat esimerkiksi suora havainnointi, jossa pienen ryhmän jäsenet havainnoivat käytettävät toimintatavat lähietäisyydeltä mestari ja oppipoika tyyllisesti. Suora havainnointi lisättynä tarinalla on sitä, että ryhmä havainnoi käsillä olevia tehtäviä. Matkimisessa ryhmän jäsenet yrittävät matkia tehtäväntekoa toisia seuraamalla. Kokeilemalla ja vertaamalla ryhmän jäsenet yrittävät erilaisia ratkaisuja, jonka jälkeen havainnoivat asiantuntijan työtapaa ja vertaavat sitä omaan suoritukseensa. Viimeisenä esimerkkinä on yhteinen toteutus, jossa ryhmän jäsenet yrittävät yhdessä ratkaista tehtävän. Kokeneemmat työntekijät antavat vähemmän kokeneemmille vinkkejä ja ideoita siihen, miten parantaa suoritustaan. Usein hiljaista tietoa jaetaan näiden tapojen yhdistelmänä, mutta kielellinen viestintä ei ole tämän prosessin ensisijainen menetelmä. (Von Krogh & Ichijo & Nonaka 2014, 82–83.) Haastattelut toivat esille, että kohdeyrityksen myyntiryhmässä on hyvä tekemisen tunnelma ja myynnin taustalla oleva tekninen organisaatio toimii hyvin myynnin kanssa yhteen. Heidän toiminnassaan oli viitteitä hiljaisen tietämyksen käyttämisestä esimerkiksi ongelmanratkaisussa.

Mehän ollaan tehty kaikennäköisiä...paljon spesiaaliratkaisuja, niitä ei välttämättä ole tietyissä jemmassa...Meillä on hyvä tekninen organisaatio taustalla, mihin pystyy luottamaan. Sitä kautta sellaista dokumentoimatonta tietoa tulee, käyn työkaverilta kysyyn ongelmasta, et mitäs tehdään? Meillä olikin tällainen, jota ennenkin mietitty ja ratkaisukin siihen et tälleen yleensä löytyy joku ratkaisu. (H5)

Eksplisiittisen tiedon ymmärtämistä voidaan parantaa tunnistamalla hiljaisen tiedon merkitys (Mooradian 2005, 107). Leonardin ja Sensiperin (1998, 114–115) mukaan hiljaista tietoa voidaan käyttää ongelman ratkaisussa ja löytämisessä sekä ennakoinnissa organisaation hyödyksi. Ongelman ratkaisu on yleisin tapa hyödyntää hiljaista tietoa. Simon on perustellut tämän sillä, että asiantuntijalla on mielessään kokemuksen myötä syntynyt ratkaisukaava, jota he voivat soveltaa tiettyihin ongelmiin toisin kuin kokemattomimmilla työntekijöillä (Simon, Leonard & Sensiper 1998, 114 mukaan). Hiljainen tieto auttaa ongelman hahmottamisessa ja rajauksen ymmärtämisessä antaen mahdollisuuksia hylätä itsestäänselvät tai tavanomaiset ongelmanratkaisut kääntäen huomion täysin erilaisten kysymysten esittämiseen. Hiljainen tieto ja tiedostamaton ajattelumme antavat ymmärrystä siitä, miten asiat tulisivat toteutumaan, joten se auttaa ennakoinnissa ja todennäköisyyden olettamisessa. (Leonard & Sensiper 1998, 114–115.)

3.2.2 *Projektiorganisaatiossa oleva tietämys*

Projektiorganisaatiossa oleva tietämys voidaan jakaa myös viiteen erilaiseen tietotyyppiin. Näiden tarkoitus ei ole auttaa tuotteistamaan tietoa tuotteiksi tai palveluiksi, vaan auttaa ymmärtämään tiedon monimutkaisuutta organisaatioissa ja että kaikki organisaatioissa ovat tietotyöläisiä. Näitä viittä tiedon olomuotoa ei voi ymmärtää toisistaan erillisinä, sillä tieto on hyvin monitahoinen ja monimutkainen ilmiö. Tieto on tilannesidonnaista ja abstraktia, epäsuoraa ja täsmällistä, jaettua ja yksilöllistä, fyysistä ja henkistä, kehittyvää ja staattista, verbaalista ja koodattua. (Blackler 1995, 1026, 1032–1033.) Tietotyypit on kuvattu alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3 Tietotyypit ja niiden tyypilliset ominaisuudet (Blackler 1995, 1026; muokannut Mäki 2008, 21)

Tietotyypit	Tietotyypille luonteenomaista	Hiljaista / Eksplisiittista Henkilökohtaista / Sosiaalista tietoa
Käsitteellinen tietämys (Embrained knowledge)	Kognitiiviset taidot ja kyvyt. Hankittu koulutuksen kautta.	Eksplisiittista (ja hiljaista) henkilökohtaista tietoa
Toiminnallistettu tai kehollistettu tietämys (Emboded knowledge)	Kyky soveltaa tietoa tarkoituk- senmukaisesti tiettyssä konteks- tissa.	Pääasiassa hiljaista ja henkilökohtaista tietoa
Kulttuurillinen tietämys (Encultured knowledge)	Pitää sisällään yhteisesti jaetut merkitykset ja ymmärrykset sekä tulkinnat sosiaalisesta yhteisöstä	Pääasiassa hiljaista ja sosiaalista tietoa
Upotettu tai ankkuroitu tietämys (Embedded knowledge)	Upotettu tieto piilee järjestelmäl- lisissä toimintatavoissa	Pääosin hiljaista ja sosiaalista tietoa
Kooditettu tietämys (Encoded knowledge)	Formaalia kieltä, kirjoitetussa muodossa olevaa tietoa	Eksplisiittista ja sosiaalista tietoa

Asiantuntijaorganisaatioissa on ratkaisevan tärkeää niissä toimivien asiantuntijoiden osaaminen ja suorituskyky. Nämä organisaatiot pohjautuvat vahvasti toiminnalliseen eli keholliseen tietotyyppiin, esimerkkinä sairaalan ammatillinen byrokratia. Symboli-analyttisissä organisaatioissa, kuten esimerkiksi tietointensiivisissä ohjelmistoyrityksissä, on tyypillistä luovuus ja yrittäjähenkkinen ongelmanratkaisu sekä merkittävässä roolissa käsitteellistämisen taidot. Nämä organisaatiot kuuluvat käsitteellisen tietämyksen alaisuuteen. Molemmat edelliset organisaatiot korostavat avainhenkilöiden yksittäisiä työpanostuksia. Viestintäintensiiviset organisaatiot puolestaan korostavat yhteisiä ponnisteluja

tavoitteen saavuttamiseksi ja niille yhteydenpito ja yhteistyö ovat avainprosesseja. Tyyppillistä on asiantuntevuuden laaja levinneisyys, tiedonluonti ja keskustelupohjaisuus. Ne voivat käytännössä liittyä esimerkiksi uuden luomiseen tai sen tuottamiseen. Asiantuntijaorganisaation suuntatrendinä on kehittyminen ensin symboli-analyttiseksi organisaatioksi ja sitten vasta kohti viestintäintensiivistä organisaatiota. Nämä organisaatiot korostavat suuresti kulttuurillista tietotyyppiä ja yhteistä ymmärrystä. (Blackler 1995, 1029–1030.) Työkulttuuriin liittyvä tietämys on yksi projektiorganisaatiossa olevasta tietämyksen osa-alueesta, joista muut ovat projekti-, liiketoiminta-, organisaatio- ja tekninen tietämys (Chan & Rosemann 2001, 39; Reich 2007, 11). Suurin osa haastateltavista käsitteli tietämyksen aiheita siten, että he jakoivat sitä eri ryhmiin ja osasivat tuoda näkemyksiä näihin osa-alueisiin. Haastattelun pohjalta ilmeni se, että projektiorganisaatioon kuuluvaksi tietämykseksi vähiten osattiin hahmottaa työkulttuuri- ja organisaatiotietämys. Tämä havainto ei tukenut Blacklerin (1995, 1029–1030) mainitsemaa kulttuurillista tietotyyppin korostuneisuutta ollakseen viestintäintensiivinen organisaatio. Eniten korostui tekninen osaaminen, joka on varsin ymmärrettävää teknologiayritykselle. Teknistä osaamista arvostettiin ja sitä tiedettiin olevan työyhteisössä, kuten seuraava haastateltava kertoi.

Kyllä näiden tekninen osaaminen on sillä tasolla...nämä kaverit jotka täällä ovat niin ovat ihan alan huippuja maailmanlaajuisesti, niiden osaaminen kelpaa missä tahansa. (H2)

Day ja Wendler kertovat tiedon luonteeseen liittyvän myös sen pirstaleisuuden, tiedon vuotamisen, päivittämistarpeen ja sen kokoaikaisen muuttumisen, tiedon rahalliseen tai muuhun arvon suuruuteen liittyvän epävarmuuden sekä tiedon omakohtaisuuden (Day & Wendler, Koskinen & Pihlanto 2008, 32 mukaan). Riege (2005, 29) kertoo teknologiaan liittyvän todennäköisimmän tiedonsiirronesteen olevan tietojärjestelmien ja toimintamallien yhdistämisen puutteellisuus, mikä haittaa työntekijöiden tapaa tehdä töitä. Haastattelut tukivat ja havainnollistivat käytännössä näitä edellä mainittuja tiedon ominaisuuksia ja tiedonsiirronesteitä. Tietokannoissa oli paljon päivittämisen tarvetta niin työkalujen kuin sisällönkin osalta. Vanhentunutta tietoa ei poistettu ja vanhentuneiden asiakirjojen päivittäminen sekä uusien lisääminen oli lähinnä jokaisen omasta aktiivisuudesta kiinni. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä dokumentoidun tiedon pirstaleisuus oli ongelma.

Dokumentoitu tieto on pirstaleista. Se saattaa mennä tosi pitkään joltain uudella kaverilta, ennenkö se alkaa ymmärtää, että mistä sitä tietoa löytyy...sellainen perehdyttäminen ei ole aina ollut oikein tehokkainta mahdollista tässä talossa. (H5)

Tieto on pirstaloitunutta ja välillä on järjestelmiin pääsy ongelma, eikä tiedä, mistä sitä lähtee etsimään. Formaattit ovat eri, ohjelmia ei saa auki ja se rakenne on sellaista, että tiedon etsiminen on niin tuskasta. Olen tottunut tai tykkään siitä tavasta, että kysyn projektin tietyltä osa-alueen vastuuhenkilöltä. Mutta siinä tulee se välikäsi, jolloin tieto voi osittain jopa muuttua ja jollain on vahva mielipide jostain asiasta, sanoen sen siltä kannalta, eikä välttämättä niin neutraalisti. (H10)

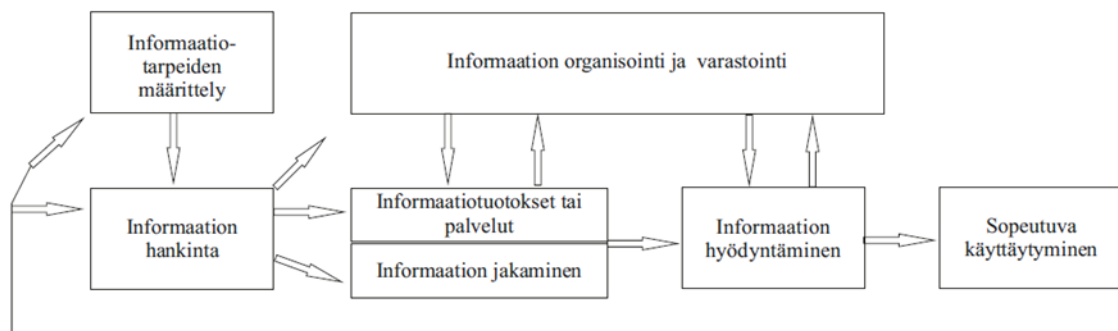
Edellisen haastateltavan mainitsema tiedon muuttuminen matkalla tuli esille muiltakin haastateltavilta. Tiedon sisältö voi muuttua, jos sen välittäjällä on vahva mielipide siihen. Voi olla vaikea erottaa onko kyseessä tieto vai vahva mielipide. Erityisen vaikeaksi näiden erottaminen koettiin hiljaisen tiedon osalta. Choon mukaan organisaatiossa oleva informaatio ylläpitää moninaisia merkityksiä koostuen yksilöiden omakohtaisista tiedoista, johon on vaikuttanut myös muiden tulkinnat. Tiedonmuodostuksessa organisaation informaatio muuttuu eksplisiittiseksi, kulttuurilliseksi ja hiljaiseksi tietämykseksi, jotka muodostavat organisaation kognitiivisen rakenteen. (Choo 1998, 268–269.) Jos organisaation eksplisiittisen tietämyksen muodostuminen ja jakautuminen jää epäyhtenäiseksi, kuten kenties jossain määrin tarkasteltavassa organisaatiossa, niin epäilemättä kulttuurillisen ja hiljaisen tietämyksen merkitys kasvaa. Tämän voisi kuvitella suosivan nimenomaan pitkään organisaatiossa olleita.

Tietämyksenhallinnan kautta tulisi olla ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tiedetään ja osataan, kuka osaa ja missä osaaminen sijaitsee. Miten osaamista käytetään, miten luodaan uutta tietoa ja opitaan. On luotava järjestelmä, jolla tieto ja osaaminen kertyvät organisaatioon, jotta välttytään niiden katoaminen organisaatiosta pois lähtevien työntekijöiden mukana. (Ojala & Tuominen 2005, 20–21.) Yksilöillä olevan tiedon ja hiljaisen tiedon vuotaminen pois organisaatiosta nähtiin tapahtuvan enimmäkseen eläköitymisenä, mikä tuli melkein jokaisessa haastattelussa esille. Se koettiin haastavaksi, jollei jopa uhkaavaksi tekijäksi organisaatiolle. Haastattelujen mukaan liian paljon tietoa katoaa eläköitymisien mukana pois, eikä sitä osata ottaa ajoissa tarpeeksi hyvin talteen.

3.3 Informaatioprosessin hallinta

Choon (1996, 329–330) mukaan organisaatiot etsivät ja arvioivat informaatiota kolmesta syystä, joista ensimmäinen on kyky tehdä tärkeitä päätöksiä. Toisena syynä on saada selville ulkoisen ympäristön muutokset ja kehityskulut. Choon (1999, 21) kertoo ympäristön tarkkailun olevan informaation hankkimista erilaisista tilaisuuksista, trendeistä ja suhteista organisaation ulkopuoliseen ympäristöön. Tämä tieto voisi auttaa tulevan suunnittelussa, koska ympäristön tarkkailu auttaa ymmärtämään organisaatiota kohdistuvat ulkoiset voimat, joihin voi kehittää sitten tehokkaat vastatoimet. Siihen tarvitaan tieto ja sen

tulkintaa. Kolmantena syynä Choo (1996, 330) mainitsee organisaatioiden syyn luoda, järjestää ja prosessoida informaatiota, jotta voidaan luoda uutta tietoa. Sitä tarvitaan uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen ja parantamaan organisaation prosesseja. Choo (1998, 261) on määritellyt informaatioprosessin hallintamallin, joka on esitetty alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4 Informaatioprosessin hallintamalli (Choo 1998, 261)

Informaatioprosessin hallintamallin ensimmäisenä vaiheena on informaatiotarpeiden määrittely ja informaation hankinta. Tämän jälkeen informaatioprosessi jatkuu vuorovaihtuksellisesti läpi informaatiotuotoksien ja palveluiden, informaation organisoinnin ja varastoinnin sekä informaation jakamisen. Seuraavana on informaation hyödyntäminen, joka toimii läheisesti informaation organisoinnin ja varastoinnin kanssa. Informaatioprosessin hallintamalli päättyy sopeutuvaan käyttäytymiseen, josta se palautuu jälleen prosessimallin alkuun. (Choo 1998, 261.)

3.3.1 Informaatiotarpeiden määrittely ja hankinta

Informaatiotarpeiden määrittely pitää sisällään informaation käyttäjien ja käyttötilanteen tunnistamisen. Informaation hankintaan osallistuu jokainen organisaatioon kuuluva, mutta se on keskitetysti hallinnoitua. Informaation hankinta on tärkeää, mutta jatkuvasti vaikeampi informaationhallinnan osatoiminto, koska sen tulee täyttää organisaation vaihtelevat informaatiotarpeet. Informaation hankinnan ei saa myöskään kuormittaa työntekijöitä ääri rajoille asti. (Choo 1998, 263, 266.) Haastateltavat kertoivat usein vahvasti vain omista lähtökohdistaan katsottuna, eikä toisten osapuolten mahdollisia tiedontarpeita juurikaan mainittu. Teorian ensimmäiset prosessivaiheet toteutuivat joka tapauksessa käytännössä ja siitä kertovana hyvänä esimerkkinä oli seuraava haastattelunäyte myynnin ja projektinhallinnan välisestä informaationsiirrosta.

Ensin käydään myynnin kanssa se läpi, mitä on myyty, mitä siitä on dokumentoitu. Sitten tulee katsottua yleensä niin sanotut omat arkistot vastaavista, että onko niissä jotain vastaavuutta tai yllättävyyttä mitä sieltä löytyy, ja sitten käydään omat niin sanotut hiljaiset muistot. (H12)

3.3.2 Informaatiotuotokset tai palvelut

Informaatiotuotokset tai palvelut tarkoittavat erilaisia toimia, joilla informaation arvoa voidaan lisätä paremmin päätöksenteon tueksi. (Choo 1998, 263, 266.) Taylor määrittelee kuusi erilaista lähtökohtaa, jota informaatiolle voidaan tehdä parantaen sen arvoa. Informaatio voidaan tehdä helpoksi käyttää, vähemmän kuormittavaksi, hyvälaatuiseksi, sovellettavaksi sekä tuomaan ajallisia tai rahallisia säästöjä. (Taylor, Choo 1998, 266 mukaan.) Davenport ja Prusak (1998, 6) kertovat informaation muuttuvan tietämykseksi seuraavien neljän toimen avulla. Vertailemalla, miten informaation eroaa nykyisestä aiempiin tilanteisiin. Miettimällä seurausten kannalta, mitä merkitystä tai seurauksia informaatiolla on päätöksiin tai toimiin. Miettimällä yhteyksien kannalta, miten tämä tiedonpalanen liittyy toisiin ihmisiin tai muuhun tietoon. Keskustelemalla, mitä muut ovat mieltä tästä informaatiosta. Harvat haastateltavat ilmensivät tällaisen informaatioprosessin kokonaiskuvan hahmottamista, mutta moni vastaaja sivusi prosessivaiheita tietämättään.

Informaatiotuotokset ja palvelut -vaiheeseen voitaisiin prosessin ulkopuolelta tuoda mukaan myös tiedon kodifiointi (codification) eli koontaminen. Sen tavoitteena on saada organisaatiossa oleva tieto muokattua sellaiseen muotoon, jolloin se on sitä tarvitsevien saataville ja sovellettavissa. Tietoa voidaan luokitella, kuvailla, kartoittaa ja mallintaa, simuloida sekä sisällyttää sitä sääntöihin ja ohjeisiin. Suurin haaste tiedon kodifioinnissa on olla menettämättä muokattavalle tiedolle tyypillisiä ominaisuuksia tai saattaa se vähemmän merkittävämpään muotoon. Onnistunut tiedon kodifioiminen perustuu neljän periaatteen käyttämiseen. Johtajien on päätettävä mitä liiketoiminnan tavoitteita kodifioitu tieto palvelee. Johtajien tulee olla kykeneviä tunnistamaan eri muodoissa esiintyvän tiedon soveltuvuus tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajien tulee arvioida tiedon hyödynnettävyys ja sovellettavuus kodifioinnissa ja kodifioijien tulee tunnistaa sopiva keino tiedon kodifiointiin ja jakamiseen. (Davenport & Prusak 1998, 68–69.)

Informaatiotuotokset tai palvelut ovat läheisessä vuorovaikutuksessa prosessivaiheen informaation organisoimisen ja varastoinnin kanssa. Kun informaatio on todettu olevan aiheeseen liittyvää ja myös oikeanlaista tavoitteiden kannalta, osa tästä hankitusta tai luodusta informaatiosta tallennetaan tietokantoihin tai arkistoihin palvellakseen myöhemmin informaation jakamista ja takaisinhakua. (Choo 1998, 264; Choo 1999, 24.) Tiedon jäsentämisessä on tärkeää pohtia, miten ja miksi eri ihmisryhmät hakevat tietoa. Toimin-

nalliset ja tehokkaat tiedontallennusjärjestelmät on ryhmitetty pitämällä mielessä seuraavat tekijät: oppimistarpeet, työtavoitteet, käyttäjän kokemus, informaation käyttö ja tarkoitus sekä sijainti ja käytettävä talletustapa. (Marquardt 2002, 162.)

3.3.3 *Informaation organisointi ja varastointi*

Tiwanan (2000, 297) mukaan eksplisiittiseen muotoon tallennettavan informaation ja tiedon tulisi sisältää seuraavat perustekijät, kuten selittävää merkittävät ja oleelliset käsitteet, ryhmät, määritelmät ja oletukset. Mukana tulisi olla myös menettelytapoihin liittyvää tietoa, kuten toimintamallit tai toimintajärjestykset ja kausaalista tietoa, kuten perustelut päätöksen tekemiselle tai sen hylkäämiselle. Lopuksi myös tietoa päätöksenteon aikaisista olosuhteista, oletuksista tai vapaamuotoisesta tiedosta. Tutkittavan organisaation informaation organisoinnissa ja varastoinnissa tietokantoihin oli haasteita. Informaation ja tiedon sijainnin lisäksi on tärkeää huomioida myös, minkä sisältöisesti se tallennetaan. Seuraava haastattelunäyte kuvasti tilannetta.

Löytäminen on se vaikein asia ja siihen on yritetty kaikenlaisia, monenlaisia työkaluja. Tietysti on nämä haut, hakusanat. Kyllä niillä aina jotain löytää. Se ei ole kaikkein järjestelmällisin tiedonhakutapa. Ehkä siinä vaiheessa, kun tietoa tallentaa tietokoneelta järjestelmiin, se lajittelu, otsikointi tai järjestely auttaisi. (H2)

Tapausorganisaatiossa informaation organisointi ja varastointi tarkoittivat haastattelujen pohjalta pääasiallisesti sitä, että informaatiota oli varastoitu erilaisin toimintatavoin eri tietokantoihin toimipisteestä riippuen. Tallettaminen ei ollut järjestelmällistä vaan toimipaikka- tai jopa yksilökohtaista. Tietoa oli paljon myös ainoastaan käyttäjien omissa hakemistoissa ja sähköposteissa. Tämä aiheutti tiedon omakohtaisuutta ja keskittymistä. Nämä loivat suuria haasteita tiedon saavutettavuudelle ja tätä kuvaavat seuraavat haastattelunäytteet.

Kaikki dokumentit eivät ole varmaan kaikkien...mitkä on vain mun kovalevyllä. Ne voisi laittaa johonkin paikkaan, ja täytyy laittaa, kun tulee uusia kollegoita, että ne olisivat muidenkin saatavilla. (H1)

Mutta ne järjestelmät missä työkalut ovat niin vaatisivat päivitystä.(H6)

Organisaatiossa oltiin tietoisia tiedonhaun ongelmista ja sen eteen oli tehty töitä. Haastattelujen analysoiminen antoi ymmärtää, että työkalujen, järjestelmien ja tiedontallennuspaikkojen ohella ongelma oli myös tiedontallentamismuodossa. Tähän haasteeseen

voidaan vastata esimerkiksi Coplienin tiedontallentamisen mallilla. Se pohjautuu Christopher Alexanderin luomaan malliin, josta Coplien on luonut konkreettisemmän mallin viestinnän, oppimisen ja tiedon tallentamisen parantamiseksi. Mallin voi ajatella etenevän tarinan kertomisen kautta pitäen sisällään toimijat, ympäristön ja juonen. (Coplien 1996, 7; Malhotra 2000, 129.) Malli on esitelty alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4 Tiedon tallentamisen malli (Coplien 1996, 7, 14; Malhotra 2000, 129, 137)

Mallin nimeäminen	Annetaan lyhyt ja osuva nimi
Ongelma	Määritellään ongelma tai tarve, joka pyritään ratkaisemaan. Apuna voidaan käyttää kysymyksiä ja skenaarioita
Konteksti	Kuvaus tilanteesta, jossa ongelma voi syntyä ja missä ratkaisu on käyttökelpoinen täysin tai mahdollisesti vain rajoitetusti. Onko piileviä vaaroja, vinkkejä tai tekniikoita eri ympäristöihin. Eri konteksti voi vaatia erilaisen ratkaisun samaan ongelmaan
Voimat	Kuvataan ongelmaan vaikuttavista voimista, jotka voivat viedä ongelmaa johonkin suuntaan vaikuttaen täten myös ratkaisuun. Voimat vaikuttavat kompromissitai vaihdantaraja-arvojen määrittelyyn
Ratkaisu	Ongelmanratkaisun määrittelemisen tarpeeksi yksityiskohtaisesti, mutta sisältäen myös laajemman kontekstin
Perustelut	Kertoen, miksi tämä malli toimii, mikä on sen syntyhistoria, miten soveltaa tietoa toisiin ongelmiin. Sisältää oletukset, riskit ja perustelut muiden vaihtoehtojen hylkäämisille. Tämä kohta toimii oppimisen lähteenä muille
Lopputuloksena saatu konteksti	Kerrotaan mitä voimia malli ratkaisi ja mitkä jäivät ratkaisematta sekä onko joi-tain ratkaisuja, joita tulisi huomioida tulevaisuudessa

Yllä olevan tiedon tallentamisen mallin käyttäminen edesauttaa tiedon, osaamisen ja kokemusten tallentamista. Samalla muodostuu yhteinen terminologia, joka auttaa kommunikoinnissa. Mallin tutkiminen helpottaa hahmottamaan ongelmaa ja siihen liittyviä mahdollisuuksia. (Aaltonen & Mutanen 2001, 40–41.) Malhotra on pohtinut mallin käyttöä etenkin etä- ja virtuaalitiimien kannalta. Mallin avulla voidaan tallentaa ja jakaa hiljaista tietoa, kun organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia tehokkaimpaan tiedonsiirtoon eli kasvokkain käytävään vuorovaikutteiseen keskusteluun tai tarinan kerrontaan (storytelling). (Malhotra 2000, 135–137.) Mallissa korostetaan kontekstin tärkeyttä monessa eri vaiheessa ja se on varmasti tarpeen, koska muuten hiljaisen tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon heikkenisi, aivan kuten seuraava haastateltava asian ilmaisi. Haastattelujen mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen eksplisiittiseen muotoon ei ole toiminut toivotusti, muttei kontekstin kuvaamiseenkaan ole panostettu.

Kokemusperäisessä tiedossa just on se ongelma, ettei sitä pysty kokoamaan minnekään luettavaksi, kun se ei ole mihinkään kirjattu. Ja jos yrittäisi kirjata, niin sen laatu kärsisi selkeästi. Itse asiassa konteksti häipyy, jos joku yrittää kirjoittaa. Se on vain lista yksityiskohtia sen jälkeen. (H9)

3.3.4 Informaation jakaminen

Informaation jakaminen on seuraavaksi käsiteltävä Choo:n prosessivaihe. Hänen mukaansa keskeistä on, että oikea informaatio tavoittaa oikeat ihmiset oikean aikaan ja paikkaan sekä myös oikeassa muodossa. Informaation jakamisen tavoite on pitää organisaatio informoituna ja edistää tietämyksen syntymistä ja päätöksentekoa. (Choo 1998, 267.) Projektin vaiheesta riippuen vaihtelee myös tiedonvaihdannan sisältö ja painotus. Projektin aluksi keskeistä on tavoitteen ja kokonaiskuvan sopiminen ja jakaminen kaikille sitä tarvitseville sidosryhmille. Projektin toteutusvaiheessa jaetaan tietoa, kokemusta ja osaamista, kun loppuvaiheessa puolestaan korostuu kerätä yhteinen tietämys projektin saavutuksista ja tuloksien hyödyistä. Pääsääntöisesti tieto on projektin aluksi yleistä, toteutusvaiheessa yksityiskohtaista ja lopuksi jälleen hieman yleisempää, mutta nämä suhteet voivat vaihdella osapuolista riippuen. (Juholin 2008, 262.) Alla oleva haastattelulainaus kertoo lyhyesti projektiryhmän ja projektipäälliköiden välisestä muodollisesta yhteydenpidosta.

(Projektiryhmässä) meillä on tiettyjä etappipisteitä, pistetään hommat käyntiin ja meillä on seurantapalavereita, jossa niinku peilataan asioita projektiryhmän eri alueitten kesken. Kollegoiden (projektipäälliköiden) kesken, tämä hyvin pitkälti kulminoituu kuukausikatsauksiin (review), kun käydään tilanteita läpi ja näiden tiettyjen pisteiden palauteläpikäynteihin eri projekteissa, kun ollaan suunnittelu tehty ja site-vaihe, että mitä oli niinku opittavaa. (H12)

Tapausorganisaatiossa projektiryhmän sisäinen tiedonvaihdanta oli tiiviimpää kuin projektipäälliköiden keskinäisesti käymä yhteydenpito. Projektipäälliköt istuivat pääsääntöisesti lähellä toisiaan, mutta heidän välistä tiedonvaihdantaa ei ollut kovin paljoa, koska projektipäällikön työ tapahtui pääsääntöisesti projektiryhmän ja muiden sidosryhmien kesken tiiviissä vuorovaikutuksessa. Projektiryhmässä informaatiota jaettiin monipuolisesti sekä yksilöille että ryhmälle ja se tapahtui sekä muodollisesti ja epämuodollisesti. Boh (2007, 33) kertoo, että informaation jakamista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Eräs vaihtoehto on hahmottaa sitä sen mukaan, onko annettava informaatio perso-

nalisoitua vai kodifioitua ja jaetaanko tämä informaatio yksilöiden kesken vai vakiintuneilla toimintatavoilla koko organisaatiolle. Tämä informaation jaottelu eri toimintamallien kesken on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5 Informaation- ja tietämyksenjakamisen menetelmämallien jaottelua projektipohjaisessa organisaatiossa (Boh 2007, 33)

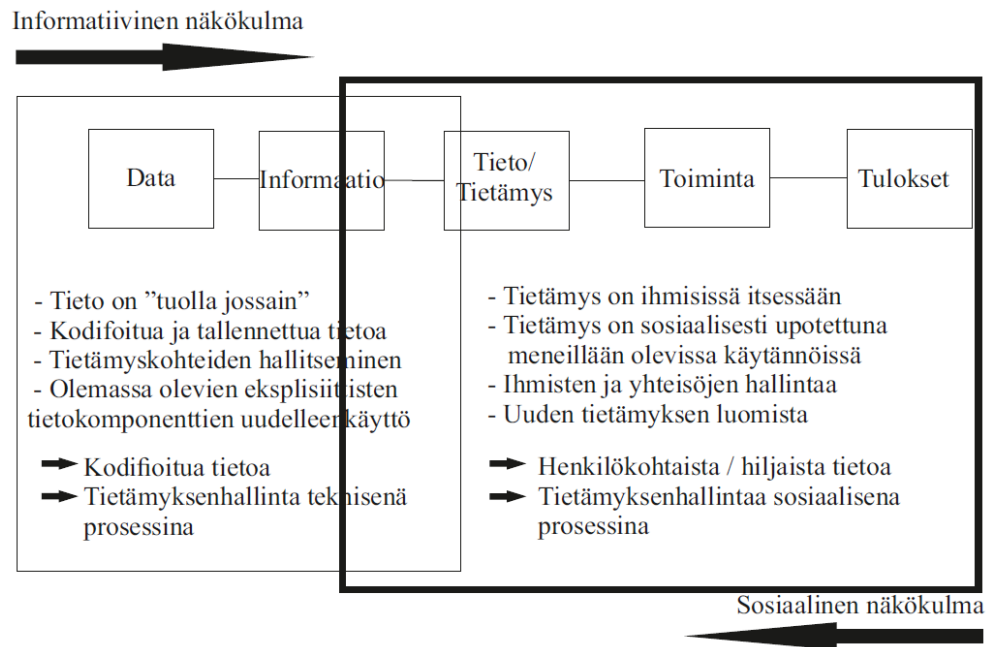
	Yksilöllistetty (individualized) toimintatapa	Vakiintuneet (institutionalized) toimintatavat
Personalisoida (personalization) informaatiota ja tietämystä	Yksilöllistettyjä ja personalisoituja mekanismeja, jotka luovat mahdollisuuksia jakaa tietoa yksilötasolla epämuodollisin tavoin ja tapauskohtaisesti	Vakiinnettuja ja personalisoituja mekanismeja jakaa tietoa yksilöiden välillä. Nämä ovat vakiinnettuja organisaation toistuvissa toimintatavoissa ja rakenteissa. Esimerkiksi työnorganisointi tai yhteistyömahdollisuus enemmän ja vähemmän kokenemman työntekijän välillä
Kodifioida informaatiota ja tietämystä	Yksilöllistettyjä ja kodifioituja mekanismeja, joilla asiakirjoja ja projektin fyysisiä tuotoksia jaetaan yksilötasolla epämuodollisin tavoin ja tapauskohtaisesti	Vakiinnettuja ja kodifioituja mekanismeja jakaa tietoa, jotka ovat vakiinnettuja organisaation toistuvissa toimintatavoissa ja rakenteissa. Informaation ja tiedon jakamista koko organisaatiolle, esimerkiksi tietokannat.

Vakiintuneet tietämyksen jakamisen toimintamallit tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden lisätä todennäköisyyttä jakaa hyödyllistä tietämystä työntöohjauksen tavoin. Informaation ja tiedon työntöohjauksen etu verrattuna imuohjaukseen on se, ettei organisaatio ole riippuvainen yksittäisten työntekijöiden tiedonkeruun onnistumisesta eri lähteistä, kun informaatiota ja tietoa tarjotaan heille keskitetysti. Yksilöllistetyille mekanismeille on luonteenomaista tietämyksen jakamiseen liittyvä onnekkuus ja sattumanvaraisuus siitä, puhuvatko työntekijät tarpeistaan ja ongelmistaan oikealle henkilölle oikeaan aikaan. Tämä muodostuu sitä suuremmaksi haasteeksi mitä heikommin ihmiset ovat toistensa saavutettavissa johtuen esimerkiksi organisaation laajenemisestä kooltaan tai maantieteelliseltä sijainniltaan. Tämä muodostuu ongelmaksi erityisesti upotetun tietämyksen löytämisessä organisaatiosta. (Boh 2007, 32.) Bohin mainitsema organisaation etäisyys aiheutti haastattelujen perusteella myös tarkasteltavien toimipisteiden X ja Y välisen hiljaisen tiedon siirtymiselle sattumanvaraisuutta. Tiedonsiirto heikkeni vuorovaikutuksen puutteen vuoksi, mutta siihen vaikuttivat myös henkilösuhteet, kuten alla oleva haastateltava kertoi.

Kokemusperäisen tiedon siirtyminen vaatisi sellaista luonnollista kanssakäymistä...Se häiriintyy koska sitä kanssakäymistä ei ole. Eihän toisaalta näille vapaamuotoisille keskusteluille ole agenda. Vaikka tämä vapaamuotoinen tiedonvälitys on tärkeätä, mutta sen huono puoli on sen sattumanvaraisuus. (H14)

Kokemusperäinen tieto saattaa olla sitten jonkun ihmisen takana. Se et osaatko sä kysyä sen oikean kysymyksen siltä, kaikki ei välttämättä ymmärrä, et mitä sä haet takaa (H5)

Peppardin mukaan tietämystä ja sen johtamista voidaan lähestyä asettamalla vastakkain informatiivinen ja sosiaalinen näkökulma, joka on esitetty kuviossa 5. Katsottaessa kuviota 5 vasemmalta oikealle ilmenee tiedon käsitteellistyminen kaukaisesti jonnekin organisaatioihin, jossa tieto luodaan, varastoidaan, haetaan ja jälleen käytetään. Tämän näkökulman mukaan tietämyksenhallinta kuvataan datan käsittelynä ja informaation hankkimisena, jonka jälkeen lopputuloksena saatu kodifioitu tieto tallennetaan yrityksen tietokantaan tai muihin tallennuspaikkoihin. Tämän avulla voidaan usein viedä parhaita käytäntöjä eri organisaatioihin, joskin samalla tietotekniikan merkitys kasvaa. Mitä enemmän tietoa ja kokemusta on kodifioitu, sitä taloudellisemmin sitä voidaan siirtää. (Peppard 2012, 112.)



Kuvio 5 Informatiivinen ja sosiaalinen näkökulma tietämukseen (Peppard 2012, 113)

Tarkasteltaessa kuviota 5 oikealta vasemmalta saadaan tietämyksen sosiaalinen näkökulma. Se havainnollistaa tiedon luontaista henkilökohtaisuutta ja tiedon ilmentymistä

hyvin usein hiljaisesti ja sosiaalisesti upotettuna eli ankkuroituna organisaation toimintoihin. Näkökulman mukaan tiedonjakaminen ja -luominen ovat sosiaalisia prosesseja sekä korostetaan sitä, ettei tietoa eikä tiedonluomista voida suoranaisesti johtaa. Informaatiolla on merkityksensä, mutta laajemmassa sosiaalisessa yhteydessä. Tiedon merkitys kohdistuu siihen, miten sitä tarvitaan liiketoiminnan tuloksien ja toimintojen saavuttamiseen. Tulokset ja saavutukset ovat tämän näkökulman keskipisteessä. (Peppard 2012, 112.) Laihonen ym. (2013, 56) korostavat, että tietämyksenhallinnassa on tärkeää ymmärtää tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Onko organisaatiossa tarkoitus edistää ihmiskeskeistä ja yksilöllistä lähestymistapaa vai teknistä tapaa, jossa keskeistä on tiedon saattaminen eksplisiittiseen muotoon kodifioinnin avulla? Boh (2007, 30) kertoo kodifioinnin voivan olla tehokas strategia välittää suuria määriä informaatiota, mutta se ei kuitenkaan mahdollista vuorovaikutusta eikä ratkaisujen tapauskohtaista räätälöintiä, joita ongelman ratkaisuun saatetaan etsiä ja tarvita. Boisotin (1995, 152) mukaan kasvokkain käytävät vuorovaikutteiset tilaisuudet vaativat todellista läsnäoloa, jolloin yhteisen ajan löytäminen voi rajoittaa osallistujien lukumäärää. Tästä syystä toisinaan parhaat ratkaisut saavutetaan yhdistämällä informatiivinen ja sosiaalinen lähestymistapa.

Tarkasteluorganisaatiossa myynnin ja projektinhallinnan välinen tiedonsiirto tapahtui sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon avulla. Organisaation toimintatapana oli pyrkiä saattamaan myynti- ja projektipäällikön toimimaan yhdessä myyntiprojektin siirtyessä toimitusprojektiksi. Se toimi sitä paremmin, mitä aiemmassa vaiheessa projektipäällikkö saatiin kaupaksi muodostuvaan myyntiprojektiin mukaan, varsinkin suurissa projekteissa. Toisinaan tätä toimintatapaa ei pystytty noudattamaan. Siirrettävä tietämyksen määrä oli kuitenkin suuri. Myyntimiehellä oli usein hiljaista tietoa asiakkaasta ja hänen kanssaan sovituista asioista, joita ei aina ollut dokumentoidussa muodossa. Tämän tietämyksen siirtyminen projektinhallintaan oli vaikeaa ja sen epäonnistuminen saattoi projektin edessä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ylimääräisten ja ennakoimattomien töiden takia. Toimipisteessä X olevan myynnin ja toimipisteessä Y sijaitsevan projektinhallinnan välinen etäisyys koettiin ongelmalliseksi molempien osapuolinen mielestä. Etäisyyden seuraukset korostuivat etenkin hiljaisen tiedon siirtymisessä. Muutamat haastateltavat, niin myynnin kuin projektinhallinnan puolelta, näkivät hyväksi toimintatavaksi myyntipäällikön pysymisen toimitusprojektissa mukana vielä jonkin aikaa vastuun siirryttyä jo projektinpäällikön.

Kokemuseräinen siirtyy huonosti, jos ei pääse tarpeeksi ajoissa projektiin mukaan. Mitä aikaisemmassa vaiheessa pääsee, niin sitä paremmin on siinä kartalla. Ei välttämättä osaa muuten kysyä niitä kysymyksiä mitä pitäisi. (H10)

Myyntipäällikön olisi hyvä olla mukana vielä projektin siirryttyä projektinhallintaan, ainakin isommissa projekteissa. Kilpailijatkin tekevät niin. (H6)

Juholin (2008, 85–86, 98) käyttää mieluusti käsitettä tiedonvaihdanta. Hänen mukaansa siinä määritelmässä on mukana vastavuoroisuus ja vuorovaikutus, pitäen sisällään kokonaisvaltaisesti ihmiset aivoineen ja käsineen. Käsite on dynamisempi kuin tiedonkulku. Tiedonvaihdannassa tiedon vastaanottaminen ja lähettäminen sulautuvat toisiinsa ja tapahtuvat yhtä aikaa. Kyse ei ole mistään yksittäisestä tapahtumasta, vaan tiedonvaihdanta on katkeamaton jatkumo, jossa tieto jalostuu ja tarkentuu. Tällaisen jatkumon myötä voi syntyä erilaisia tiedonvaihdannan suhteita jatkuvasti, jossa ihmiset toimivat eri rooleissa. Asiantuntijaorganisaatiossa jokainen on omalta osaltaan vastuussa tiedonvaihdannasta kysyen ja välittäen tietoa eteenpäin, eikä kukaan voi sanoa olevansa tämän vastuun ulkopuolella. (Juholin 2008, 85–86, 98.)

Alla olevassa kuviossa 6 on yksinkertaistettu jäsentely kodifioidun eli järjestellyn tiedon tasosta ja siihen tarvittavasta vuorovaikutuksesta esimerkkeineen. Tietokannan ylläpitämiseen riittää pieni vuorovaikutus, kun toisaalta vuorovaikutuksen tarve on suurinta virtuaaliryhmässä ja sosiaalisen pääoman osalta. Kuvion 6 mukaan virtuaaliryhmä tarvitsee suurta vuorovaikutusta myös siinä tapauksessa, kun järjestellyn tiedon taso on korkea. (Gammelgaard & Ritter 2005, 16; Mäki 2008, 71.) Haastatteluissa kävi ilmi, että osa toimipisteen Y projektipäälliköistä olivat maantieteellisesti erillään toisistaan, joten projektipäälliköiden keskinäisen ryhmän voitiin sanoa muodostaneen virtuaaliryhmän. Kokeemusperäisen tiedon siirtyminen heikkeni ja jäi jopa kokonaan pois organisaation jäsenten välisen etäisyyden kasvaessa.

		Vuorovaikutuksen tarve	
		Pieni	Suuri
Järjestellyn tiedon taso	Suuri	Tietokanta	Virtuaaliryhmän toimintatavat
	Pieni	Yksittäinen muisti	Sosiaalinen pääoma

Kuvio 6 Tietämyksen siirtyminen ja siihen tarvittavan vuorovaikutuksen tarve (Gammelgaard & Ritter 2005, 16; Mäki 2008, 71)

Virolaisen tekemän tutkimuksen mukaan virtuaalitiimissä fyysistä sijaintia tärkeämpi tekijä ystävyyssuhteen muodostumisessa koettiin henkilökemioiden keskinäinen yhteensopivuus, säännöllinen vuorovaikutus ja tiimin jäsenen tunteminen henkilökohtaisemmin.

Nämä vaikuttavat myös positiivisesti tiimin ilmapiiriin. Keskeisin tekijä läheisen ihmisen suhteen syntymiselle oli kuitenkin kasvokkain käytävät tapaamiset. Videoneuvottelut lisäsivät läsnäolon tunnetta nonverbaalisen viestimisen ansiosta. Esimiehen ja työkavereiden palaute ilmaisee henkilölle, että hänen tekemisestään ollaan kiinnostuneita. Palaute luo edellytyksiä myös toiminnan kehittämiseksi. (Virolainen 2010, 271, 274, 277, 279.) Birdwhistell (1970, 157–158) kertoo nonverbaalisuudesta, että vuorovaikutuksessa käytettävällä kehonkielellä on merkittävä rooli, koska korkeintaan vain 30 % tai 35 % keskustelun sosiaalisesta sisällöstä tuodaan esiin sanallisesti.

3.3.5 Informaation hyödyntäminen

Choo:n informaatioprosessin seuraava vaihe on informaation hyödyntäminen eli käyttäminen. Se on dynaaminen ja sosiaalinen kysely- ja luomisprosessi, jolla luodaan merkityksiä, tietämystä ja kykyä valita toimintamalleja. Informaatiota etsitään päätöksenteon tueksi. Informaation hyödyntäminen on vuorovaikutuksessa informaation organisoinnin ja varastoinnin kanssa. (Choo 1998, 268–269.) Informaation hyödyntämisessä haastattelut korostivat etenkin eksplisiittisen tiedon merkitystä, mutta pääsääntöisesti hiljainen tieto ja keskustelut osattiin lukea myös mukaan. Organisaatiossa oli tietoa tallennettuna paljon ja sen kätevä löytäminen ja hyvä hyödynnettävyys muodostuivat ongelmiksi.

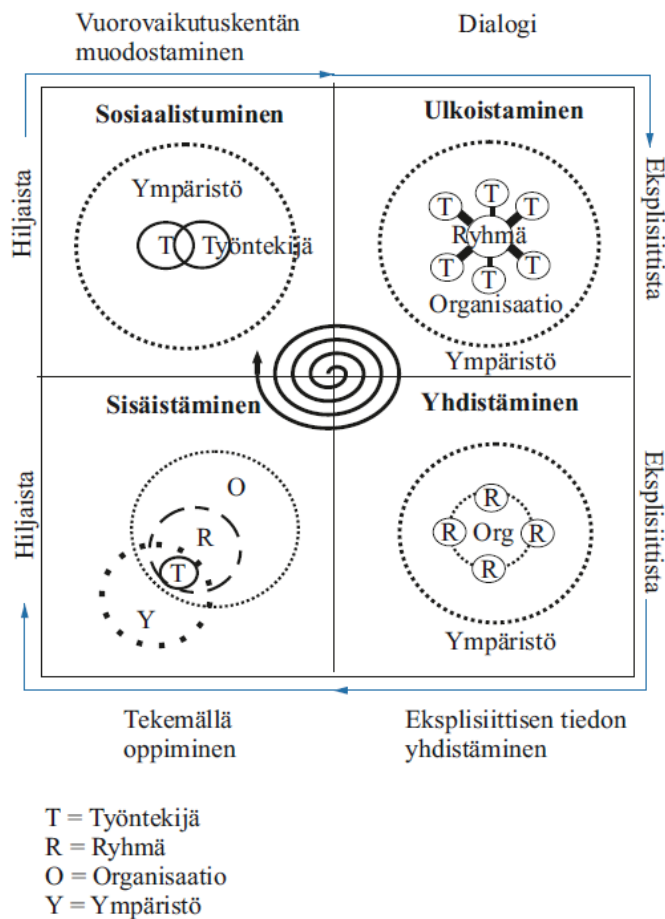
Ei ole riittävän standardisoitu dokumenttihakemisto. Se voisi olla se merkittävin este tiedon hyödyntämisessä, kun kyseessä on dokumentoitu tieto. (H6)

Dokumentoidun datan arkistointi. Kuinka voi hyödyntää, jos ei tiedä mistä se löytyy. (H4)

Haastattelut antoivat tukea myös dokumenttien standardoimattomuuteen liittyvän ongelman aiheuttavan esteitä tiedon hyödyntämiselle. Tämä asia nousi vahvemmin esille työikäiltään nuorempien keskuudesta kuin pitkään organisaatiossa olleilta. Informaation ja tiedon löytämistä helpotti eksplisiittiseen tietoon liittynyt hiljainen tieto, jonka pohjalta osasi paremmin etsiä oikeasta paikasta löytääkseen tarvitsemansa oikean tiedon. Choon (1999, 24) mukaan organisaatioissa informaation hyödyntäminen tapahtuu kolmen toisiinsa nivoutuneen osa-alueen kautta. Ensimmäisenä ymmärtäminen, mitä informaatiosta saatavat signaalit tarkoittavat. Toisena tietämyksen luominen, mitä tietämystä organisaatiossa tarvitaan ja miten se saavutetaan. Kolmantena päätöksenteko, mikä toimintamalli on organisaatiolle paras.

3.4 Tietämyksen syntyminen organisaatiotasolla: SECI-malli

Nonaka (1994, 14) esitteli prosessimallin uuden tiedon luomisesta organisaatiossa, SECI-mallin. Malli on saanut nimensä sen tiedonmuuntumisen neljästä mallista, jotka ovat soziaalistuminen (Socialisation), ulkoistaminen (Externalisation), yhdistäminen (Combination) ja sisäistäminen (Internalisation). (Nonaka 1994, 18–19.) SECI-mallin ajatus tiedon määrittelystä eroaa perinteisestä länsimaisesta tiedeteoriasta. SECI-mallissa tieto käsitetään ”perusteltuna tosi uskomuksena” ja tieto nähdään dynaamisena ihmisten prosessina, jossa perustelujen avulla ”totuutta” lähestytään henkilökohtaisten uskomuksien pohjalta. Perinteisessä länsimaisessa tiedeteoriassa puolestaan tiedon totuusarvo on ollut merkittävä määrite tiedolle, kuin myös tiedon täydellisyys, pysyvyys ja objektiivisuus. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58.) SECI-malli on esitelty alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7 Tietämyksen luomisen prosessi: SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71; Nonaka, Toyoma & Hirata 2008, 19)

Nonaka määrittelee käsitteet sisäistäminen ja ulkoistaminen ottaen lähtökohdaksi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon ja näiden vuorovaikutuksen. Tietoa voidaan olettaa muodostuvan, kun hiljaista tai eksplisiittistä tietoa muunnetaan tai siirretään toiseen muotoon.

ja sen sisältämät neljä vaihetta määrittellen seuraavasti (Nonaka 1994, 18–20; Nonaka & Takeuchi 1995, 70–71.)

1. Sosiaalistumisessa hiljainen tieto siirtyy yksilöltä toiselle jaetun kokemuksen kautta. Yksilö havainnoi ja jäljittelee toisten tekemistä.
2. Ulkoistamisessa tiedonmuunnos tapahtuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä tarkoittaen hiljaisen tiedon muuttumista eksplisiittiseksi. Näissä eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välisissä muunnoksissa ajatus perustuu siihen, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat toisiaan täydentäviä ja voivat laajentua ajan kuluessa keskinäisen vuorovaikutuksen prosessissa. Herätteenä ulkoistamisen vaiheelle toimii dialogi tai ryhmäreflektointi, jotka auttavat ryhmän jäseniä ilmaisemaan selkeästi piilossa olevaa hiljaista tietämystä. Vuorovaikutus ja reflektointi tuovat esille piilossa olevaa hiljaista tietoa, jota muuten on vaikea kommunikoida.
3. Yhdistämisessä yksilöt välittävät eksplisiittistä tietoa toisilleen sosiaalisten prosessien kautta, esimerkkeinä kokoukset tai puhelinkeskustelut. Uutta tietoa voi syntyä, kun eksplisiittinen tieto uudelleen järjestellään esimerkiksi tiedon lisäämisen, lajittelun, uudelleenluokittelun tai uuden kontekstin myötä.
4. Sisäistämisessä eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisen herätteenä toimii tekemällä oppiminen (*Learning by doing*). Tähän prosessiin osallistuvat jakavat toiminnan myötä eksplisiittistä tietoa ja vähitellen muuttavat sitä erilaisiksi hiljaisen tiedon näkökulmiksi. Tämän prosessin avulla voidaan nähdä organisaation tiedonluonti alkavan yksilötasolta siirtyen ensin ryhmä-, organisaatio- ja joskus jopa organisaatioiden väliselle tasolle.

3.4.1 *SECI-malli tapausorganisaatiossa*

Tarkasteltavassa organisaatiossa kunkin neljän tiedonmuuntumisenmallin toteutuminen onnistui epätasaisesti. Sosiaalistumisen malli toimi toimipaikassa X ja etenkin myyntiryhmän sisällä. Toimipaikassa Y tai toimipaikan X ja Y välillä sitä ei voitu havaita ja puuttuihan näistä tarvittava heräte eli vuorovaikutuskentän muodostuminen. Sosiaalistumisesta esiintyi toivottavasti myyntipäällikön siirtäessä myyntiprojekti projektipäällikölle tai projektin päättyessä käytävissä *lessons learned* -palaverissa, mutta tätä tutkimus ei voinut kunnolla todeta. Sisäistämisen tiedonmuuntumisenmalli, eksplisiittisen tiedon muuttuminen hiljaiseksi tiedoksi, toteutui jokaisen haastateltavan kohdalla omassa työssään tekemällä oppimalla. Ryhmätason sisäistämistä tapahtui oletettavasti yhdessä tekemällä.

Kukin neljästä tiedonmuuntumisenmallista voi luoda uutta tietoa itsenäisesti, mutta se ei ole organisaation tiedonluomisessa keskeinen tema. Organisaation tiedonluominen

riippuu oleellisesti tiedonmuuntomallien keskinäisistä ja jatkuvista dynaamisista vuorovaikutuksista. Tiedonluominen rakentuu sekä hiljaisesta että eksplisiittisestä tiedosta ja erityisesti näiden kahden tiedonpiirteen keskinäisessä vaihdossa. Näiden kahden erilaisen tiedontyyppin keskinäistä vaihtoa tapahtuu SECI-mallissa vain sisäistämisen ja ulkoistamisen välillä, jonka mahdollistavat kuviossa 7 esitetyt herätteet. Organisaation tiedonluominen tapahtuu, kun kaikki neljä määriteltyä tiedonmuunnosmallia ovat organisatorisesti johdettu muodostaen jatkuvan kierron, aiemmin esitetyn SECI-mallin keskellä olevan spiraalin mukaisesti. Hiljaisen tiedon käytännön hyödyt keskittyvät sen tiedon ulkoistamiseen ja vahvistamiseen, jotka saadaan näiden neljän mallin keskinäisestä dynaamisesta vuorovaikutuksesta. Kierto muodostuu ja toimii eri mallien välisistä siirtymien sarjoista. Yksi haaste on se, että hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon keskinäinenkin vuoropuhelu voi olla ongelmallista, sillä haittaavia tekijöitä esiintyy jo yhden tietotyypin sisäisesäkin vaihdannassa. (Nonaka 1994, 19–20; Nonaka & Takeuchi 1995, 70–71.) Tarkasteltavassa organisaatiossa oli hyvä perusta tiedonluomisen tapahtumiseen kaikkien neljän tiedonmuuntumismallin dynaamisena vuorovaikutuksena, koska organisaation projekti- ja toimintatapa ainakin tarjosi useita eri mahdollisuuksia näiden eri mallien erilisille toteutumisille. Ajallisesti nämä neljä mallia toteutuivat kuitenkin kovin kaukana toisistaan, jotta spiraalin kaltainen vuorovaikutus toimisi hyvin. Kiertoa ei myöskään ollut johdettu organisatorisesti, joten ei voitu todeta SECI-mallisen tiedonluomisen tapahtuneen tarkasteltavassa organisaatiossa erityisen hyvin.

Cook ja Brown (1999, 393 & 397) kritisoivat SECI-mallia, sillä heidän mielestään uuden tietämyksen tuottaminen pohjautuu jatkuvaan hiljaisen ja eksplisiittisen tietämyksen vuoropuheluun, vaan eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat vain työkaluina yksilöiden dynaamiselle vuoropuhelulle ympäröivän sosiaalisen ja fyysisen maailman kanssa ja näissä keskusteluissa voi syntyä uutta tietoa. He ovat sitä mieltä, ettei pidä erehtyä yhden tiedonmuodon hankkimisen perustuvan toisen tiedonmuodon kääntämiseksi samaan tiedonmuotoon. Heidän mukaansa hiljaista tietoa ei voi muuttaa eksplisiittiseen muotoon, eikä eksplisiittistä tietoa hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon olomuodolla ei ole väliä tiedon hankkimisessa, vaan yhden olomuodon tietoa voidaan hankkia lisää toisessa olomuodossa olevan tiedon avulla. Kukin tiedon olomuoto hoitaa oman tehtävänsä sellaisenaan. (Cook & Brown 1999, 385.) Huolimatta erilaisista teorialähtökohdista tiedonluomiseen, tarkasteltavassa organisaatiossa oli ainakin ymmärretty kasvokkain käytävien keskustelujen merkitys tiedonluomisen kannalta. Viralliset tai epäviralliset kokoukset tai puhelinneuvottelut olivat tavanomainen toimintatapa, jonka perusteella yhdistämisen tiedonmuuttamisen malli voitiin todeta olleen yleisesti käytössä. Eksplisiittistä tietoa yhdistettiin sosiaalisten prosessien kautta. Rajoittavia tekijöitä olivat riittämätön sosiaalisuus erityisesti toimipaikkojen X ja Y välillä ja samasta välimatkasta johtunut vähäisempi sitoutuneisuus tiedonsiirtoon.

*Keskustelemalla asiantuntijoiden kanssa jalostuu se oma ajatus siitä. Tässä tul-
laan siihen, että ne kasvotusten käytävät keskustelut, ne ovat tosi tärkeitä. (H10)*

*No aika hyvin, mutta sitten se suurin tietomäärä jää sille henkilölle, joka on suo-
rittanut paikan päällä, vaikka sen jonkun aktiviteetin. (H6)*

Jälkimmäinen haastateltava koki, että dataa ja informaatiota pystyttiin kokemuksen ja osaamisen näkökulmasta tulkitsemaan tiedoksi aika hyvin, mutta hän oli huolissaan tiedon jäävän yksilölle itselleen. Virtainlahti painottaa, että hiljainen tietämys on usein henkilökohtaista ja juurtunut yksilöihin niin syväälle, että sen esille tuominen ja eksplisiittiseen muotoon saattaminen on vaikeaa, vaikka sitä yksilö haluaisi ja yrittäisikin. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa on tärkeä erottaa mitä hiljaista tietämystä voidaan esimerkiksi dokumentoida ja mikä hiljainen tietämys tarvitsee oman henkilökohtainen kokemuksen toisen ihmisen kanssa, jotta se siirtyy henkilöltä toiselle. (Virtainlahti 2009, 73–74.) Molemmat alla olevista haastattelunäytteistä havainnollistavat käytännön sovelluksia ulkoistamisen tiedonmuuntumisenmallin käytöstä organisaatiossa, eli miten hiljainen tieto saatetaan eksplisiittiseen muotoon. Jälkimmäinen esimerkki rakennustyömaalta ei kuitenkaan näyttänyt toteutuvan toivotusti. Parannettavaa oli myös hiljaisen tiedon siirtymisessä myynniltä projektinhallintaan kuin myös projektinhallinnalta myynnille. Myynnille kertynyttä hiljaista asiakastietoa voisi saada nykyistä paremmin projektipäälliköiden tietoon käyttämällä SECI:n ulkoistamisen prosessi, joskin olisi oltava varovainen informaation päätyemisestä väriin käsiin.

Riskianalyysien tekemisessä käytetään osallistujien hiljaista tietoa ja saatetaan sitä tämän kautta dokumentoituun muotoon. (H8)

*Siinä olisi kehitettävää siten, että tuo meidän kokemusperäinen tieto myös siirtyisi sinne dokumentoituun tietoon...tää on ongelma. Esimerkiksi monesti työmail-
la kun tehdään asioita, niin niitä ei sitten kirjata mihinkään mitä on tehty. Jos
siellä on esimerkiksi ollut joku virhe piirustuksissa, niin se vain korjataan, eikä
korjata sitä piirustusta, jolloin se sama virhe tulee seuraavallakin työmaalla. (H6)*

3.4.2 Tietämyksen jakaminen tapausorganisaatiossa

Virtainlahden (2009, 108–110, 112) mukaan hiljaisen tietämyksen jakaminen tuo useita hyötyjä. Se varmistaa organisaation toimintakykyyn, jatkuvuuden ja laadun, osaaminen ja tietämys sekä työtehtävät saadaan tuotua näkyviksi ja niitä voidaan kehittää. Jakamisen avulla hyväksi todetut käytännöt voidaan jakaa kaikille. Se edistää yhteisöllisyyttä, koska

avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät ja ihmiset puhaltavat yhteen hiileen. Tiedonvaihdanta voi auttaa siihen, että työtehtävää osaisi tehdä useampi henkilö, jolloin yhdelle henkilölle kasaantuvaa työtaakkaa voidaan tarvittaessa helpottaa. Se edistää osaamista ja tiedonsiirtoa arvostavan ilmapiirin luomista. Yhtä lailla hiljaista tietämystä ei tulisi jakaa, jos se on vanhentunutta tai väärää. Ei myöskään, jos tietämys sisältää huonoa asennetta tai ennakkoluuloja tai tietämys houkuttelee innovaatioiden ja liikeideoiden väärinkäyttöön. Ei myöskään, jos tietämys on oman osaamisen menestystekijä ja oman toimeentulon perusta. Haastateltujen työntekijöiden lyhyet etäisyydet toisistaan työyhteisössä näyttivät tuoneen suuret edut tiedonvaihdantaan, kuten seuraavasta haastattelunäytteestä käy ilmi.

Kokemusperäinen tietoa on ihan hyvin tuossa osastolla. Melko pieni osasto, niin melko paljon niitä keskusteluja käydään. Fyysisesti pieni osasto, niin väkisinkin tulee tiedonvaihtoa ja sitä kautta kokemusperäinen tieto liikkuu luontevasti. (H7)

Mut sanotaan, että siinä on yksi ongelma se, että niin vähän nähdään sitä myynnin porukkaa, kun täällä istutaan. Taas ne tärkeät kahvipöytäkeskustelut, ruokapöytäkeskustelut. Siellähän sitä tietoa paljon jaetaan. Kerrotaan ja kysellään. (H11)

Edellisestä haastattelunäytteestä huomataan, että etäisyyden haitat osattiin myös tuoda esille, mutta sen tekivät vain ne, jotka kärsivät eniten näistä haitoista. Etäisyys näytti haittaavan SECI-mallin mukaista tiedonluomista. Siitä oli haittaa sekä työntekijälle kuin yritykselle itselleen. Leppänen ja Rauhala kertovat yrityksille olevan tärkeää työntekijöidensä tapa jalostaa ja käyttää tietoa hyödyksi, koska heiltä odotetaan yhä enemmän omaa aktiivista ajattelua, todellisuuden pohtimista ja peilaamista aiempaan kokemukseen. Tämä auttaa uusiin haasteisiin ja käytännön ongelmiin, koska oikeaa vastausta ei enää ole olemassa, vaan yksilöiden on itse tunnistettava ongelmat ja luotava niihin ratkaisut. (Leppänen & Rauhala 2012, 210.) Yksilötasoakin enemmän haastatteluissa nousi esille tarve ryhmätasolla käytävän datan ja informaation tulkitseminen tiedoksi, joista seuraavat haastattelunäytteet ovat esimerkkeinä.

Jotta asiat monipuolistuisivat ja jalostuisivat, niin se vaatii sitä luonnollista kanssakäymistä paljon. En mä tarkoita pelkästään kahvikeskusteluja, voihan se nykyisin olla luurit korvillakin. Mun mielestä sitä vuorovaikutusta puuttuu. (H14)

Etäisyys. On välineitä, joilla olla yhteydessä ja oikeeseen suuntaan ollaan menossa, mutta edelleen tuntuu välillä, että joo, näistä keskusteltiin, mutta johtaako se mihinkään vai oliko vain keskustelua. Ja, sit se ei jalostu sellaiseksi oikeanlaiseksi tiedoksi. (H11)

Juholin (2008, 98, 178) painottaa yhteisöllisyyttä, sillä kun ihmiset alkavat yhdessä pohtia ja ideoida, syntyy jotain mitä ei yksin onnistuisi. Tiedonvaihdannassa tarvitaan usein tiedon tulkintaa ja analysointia. Jalostamaton data tai informaatio ei aina lisää ymmärrystä, jollei samalla pohdi sen merkitystä ja kuka sitä tarvitsee. Yhdessä tekemisen myötä saadaan paremmin selville myös nykyisen tiedon, tietämyksen ja osaamisen määrä ja laatu sekä näissä olevat heikkoudet ja aukot. Haastateltavien mukaan tiedonsiirron epäviralliset tilaisuudet olivat harvassa ja niitä kaivattiin. Etäisyys poistui, kun matkusti toisten luo ja tämä toimintavan hyödyt tulivat selvästi ilmi haastatelluista. Erityisesti tämä etäisyyden tuoma ongelma koski kokemuseräisen tiedon jakamista. Organisaatiossa oli tuudittauduttu siihen vanhaan tottumukseen, että kokemuseräinen eli hiljainen tieto siirtyi helposti saman talon sisällä. Se toimintamalli ei kuitenkaan enää toiminut osan työntekijöistä siirryttyä toimipisteeseen Y, jolloin samoissa toimitiloissa syntyvä yhteisöllisyys jäi pois.

3.5 Informaation ja tietämyksenjakamista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä

Uuden organisaatitiedon luominen riippuu siitä, miten tietoa välitetään ja jaetaan. Keskeiset näkökulmat informaation jakamisen edistävistä ja estävistä tekijöistä liittyvät luottamukseen, tietoon, motivaatioon, aikaan ja verkostoihin. Näiden näkökulmien alle kuuluvat niihin sisältyvät keskeiset lähestymiskulmat, kuten mitä informaatiota jaetaan, milloin, miksi, kuinka ja kenen toimesta. Nämä viisi informaation jakamisen näkökulmaa ovat tärkeitä rakennusosia sosiaaliselle ryhmäkulttuurille, josta voi muodostua yritykselle niin kutsuttua sosiaalista pääomaa. (Widén-Wulff 2014, 23–25.) Tutkimus toi esille verkostojen tärkeää merkitystä organisaation informaation ja tietämyksen jakamisessa, jota kuvaili esimerkiksi alla oleva ensimmäinen haastattelunäyte. Jälkimmäinen näyte puolestaan korosti erityisesti sosiaalisten suhteiden syvyyttä ja laatua.

On siis niinkin, että kun (toimipaikkaan) Y on tullut uutta väkeä, niin siellä läheskään ei tunneta tai tiedetä (toimipaikan) X väkeä. Että, tämä on vain organisaatio, mutta moni (toimipaikan) Y organisaatiossa ei tunne koko (toimipaikan) X organisaatiota ja myöskin päinvastoin (H14)

Ihmisten tunteminen on kaikista tärkein pääoma. Sun ei tarvitse tietää, mutta jos tiedät kuka tietää, niin sillä pääsee jo todella pitkälle, varsinkin jos tunnet sen ihmisen. Vielä parempi, jos se on sulle vähän velkaa -tavalla tai toisella. (H11)

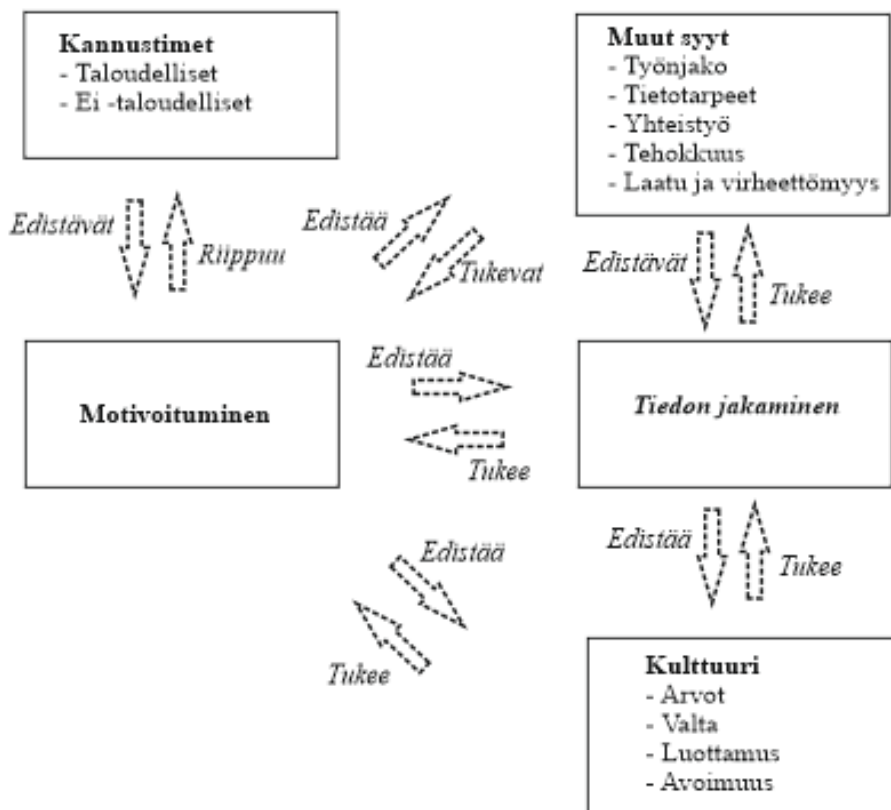
Ackerman ym. (2003, 45) mukaan organisaatioissa tietämys on pirstaloitunutta, joten olisi hyödyllistä olla yleisessä tiedossa, mitä tietämystä ja osaamista on organisaation jäsenillä. Tämä läpinäkyvyys lisäisi tehokkuutta, eikä samoja asioita tarvitsisi keksiä uudestaan. Mäen tutkimus kertoo myös, että tietointensiivisissä organisaatioissa on paljon tietoa varastoituneena henkilöstössä, mutta kaiken sellaisen tiedon siirtäminen eksplisiitiseksi on aikaa vievää tai jopa mahdotonta. Tutkimuksen perusteella tietotekniset sovellukset eivät vedä vertoja saman toimipaikan tarjoamalla, erityisesti kasvotusten käytävälle vuorovaikutukselle. Organisaation jäsenten tietoisuus vallitsevasta metatiedosta paranee pääasiassa heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa kautta, johon kuuluvat niin viralliset kuin vapaamuotoisetkin keskustelut. (Mäki 2008, 157.) Organisaation ja yksilön toimintaan vaikuttaa hiljainen tietämys. Organisaatio voi hyötyä paremmin hiljaisesta tietämyksestä, kun se tietää mitä osaamista on sen jäsenillä. Seuraavaksi on tunnistettava tämän tietämyksen antama potentiaali organisaatiolle ja koko liiketoiminnalle. (Virtainlahti 2009, 74.) Davenport ja Prusak (1998, 77) ehdottavat sähköisessä muodossa ja aihealueittain olevan tietotyöläisten ”keltaisten sivujen” käyttöönottamista, koska sellainen tietokanta voisi helpottaa tietämyksen etsimistä yrityksen sisällä. Widén-Wulff'in (2014, 23–25) mainitsemat luottamus ja verkoston merkitys informaation jakamisessa tulivat esille haastatteluissa, joista alla olevat haastateltavat kertoivat.

Kokemusperäisen tiedon esteenä on ehkä se, ettei aina tiedä keneltä voi kysyä. Sitten ei aina oikein tiedä oliko takana vahva tieto vai vahva mielipide. (H11)

Jollain on vaikka vahva mielipide jostain asiasta, niin se sanoo sen siltä kannalta, eikä välttämättä niin neutraalisti... eihän sitä (mielipidettä) aina pystykään (erottamaan)...Aika pitkälti se menee siihen ihmistuntemukseen. (H10)

Boisot (1995, 153) korostaa henkilöiden välisen luottamuksen tärkeyttä kodifioimattoman tiedon tehokkaassa jakamisessa. Luottamus luo ymmärrystä toiseen henkilöön ja mahdollisuutta olla samalla aaltopituudella. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 255) kertovat, että luottamuksen ja yhteistyön suhde on vuorovaikutteinen, sillä luottamus luo pohjaa yhteistyölle ja yhteistyö puolestaan luo luottamusta. Otalan (2008, 280) mukaan hiljaisen tiedon siirtymisen edellytys on luottamuksen ilmapiiri ja ympäristö, jossa ihmiset uskaltaavat jakaa keskenään näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tunnetusti hiljaista tietoa on vaikea jakaa, mutta siihen auttaa esimerkiksi vahva sitoutuminen yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta yrityksen ei kannata kannustaa sisäiseen kilpailuun, vaan jakaa vastuuta monelle henkilölle ja välttää liiallista yksilökeskeisyyttä, koska se on tiedon jakamisen este. Bartol ja Srivastava (2002, 73) kertovat luottamuksen olevan suuri sosiaalisen vuorovaikutuksen fasilitaattori etenkin epävirallisen tiedon osalta. Yksilöiden luontaista motiivia jakaa tietoa muulle työyhteisölle voidaan

kannustaa tukemalla heidän ammatillista kasvamista tai antamalla heille tunnustusta. Työntekijöiden luottamusta organisaatioon voidaan tukea myös käyttämällä tasapuolista palkitsemiskäytäntöä. Danvenport ja Prusak (1998, 29) kertovat, että tiedon jakamista tulee palkita enemmän kuin tiedon pidättämistä itsellään. Bartol ja Srivastava (2002, 73) kertovat epävirallisen tiedonjakamisen palkitsemisen olevan ongelmallista sen mittaamisen mahdottomuuden vuoksi. Heidän mukaansa jollain aikavälillä tiedon jakamista voidaan kuitenkin kerätä työyhteisön 360-asteen palautteen pohjalta. Alla oleva kuvio 8 havainnollistaa Stenbergin (2012, 155) tutkimuksen siitä, miten tiedonjakaminen on vuorovaikutussuhteessa motivaatioon, palkitsemiseen, kulttuuriin ja muihin syihin.



Kuvio 8 Malli tiedonjakoon vaikuttavista tekijöistä (Stenbergin 2012, 155)

Stenbergin (2012, 155) tekemän tutkimuksen mukaan kannustimet lisäävät motivaatiota, joka puolestaan lisää toiminnallisuutta. Tämä lisää tiedon jakamisen tarvetta tietotarpeiden sekä yhteistyön kasvaessa. Kannustimien kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön tahtotilaan edistämisen täten tiedonjakamista ja organisaatiokulttuuria. Tiedonjakaminen itsessään vahvistaa organisaatiokulttuuria, jonka alle kuuluvat esimerkiksi arvot, luottamus ja avoimuus. Haastateltavat olivat varsin samaa mieltä siitä, etteivät he kokeneet mahdollisen palkitsemisen olevan hyvä tapa edistää tiedonjakamista. Kysymyksenasettelussa ei eroteltu rahallista tai ei-rahallista palkitsemista. Useimmista haastateltavista oli

havaittavissa heidän samaistavan palkitsemisen yksinomaan vain rahalliseen palkitsemismalliin. Haastatteluissa kysyttiin mikä kannustaa organisaatiota edistämään tiedon jakamista, johon yleisin vastaus oli alla olevan haastattelunäytteen mukainen motiivi eli yrityksen parhaaksi.

Mun mielestä (se) lähtee siitä ilmapiiristä ja siitä että se olisi luonnollista, olis tällainen yhteistyö...No, tietenkin näissä projekteissa menestyminen, se vaatii, että pärjätään näissä bisneksissä, että jaetaan (sitä) tietoa. En tiedä onko semmoisia ruokkivia tai kannustavia asioita muita kuin se, että firman parhaaksi se on yritettävä vääntää ja sitä varten sitä tiedonvaihtoa (H13)

Moni vastaajista ei kuitenkaan kokenut organisaation edistävän tiedonjakamista. Yhtä lailla moni koki myös, ettei ilmapiiri ollut avoin tiedonjakamiselle. Näissä vastauksissa ei ollut toimipaikkakohtaisia eroja. Kysymys siitä, mikä kannustaisi organisaatiota edistämään tiedon jakamista, tuotti jo selvästi pidemmät vastaukset kuin aiempi kysymys ja oli vastaajien kesken myös yhtenäisempi. Seuraavissa näytteissä esiintyvät yleisimmät toiveet ja tavoitetilat eli yhdessä tekeminen hyvässä hengessä, ilmapiiri, kiitollisuus, tiedonjakamisen arvostaminen ja tarve epävirallisille yhdistäville tapahtumille.

Yhdessä tekeminen yli organisaatorajojen, esimerkiksi myynti ja projektinhallinta viettäisivät puoli päivää puhuen asiaa ja loppuaika saunassa. Usein siellä epävirallisella puolella ystävyys syvenee, mikä on tärkeitä asioita eteenpäin viemiseksi (H3)

Ilmapiiri ja hyvä henki et puhalletaan yhteen hiileen, tiedonjaon arvostaminen ja kiitollisuus. (H10)

Davenport ja Prusak tuovat esille tiedonsiirtoa haittaavia tekijöitä ja niihin olevia ratkaisuja alla olevan taulukon 6 mukaisesti. Aaltonen ja Mutanen (2001, 29) tarjoavat taulukon 6 viimeiseen haittaavaan tekijään ” Suvaitsemattomuus virheisiin tai haluttomuus pyytää apua” ratkaisuksi rakentaa oppivan organisaation kulttuuria. Haastatteluissa ei kysytty suoraan nimenomaan haittaavista tekijöistä, mutta kysyttiin erikseen mitä esteitä oli dokumentoidun ja kokemusperäisen tiedon siirtymisessä. Haastatteluissa ei noussut esille alla olevan taulukon 6 viimeisen kohdan virheisiin liittyvä suvaitsemattomuus, mutta haastateltavat käsittelivät suvaitsemattomuutta oppivaan organisaation teoriaan liittyvissä kysymyksissä.

Taulukko 6 Tiedonsiirtoa haittaavia tekijöitä ja niihin mahdollisia ratkaisuja (Davenport & Prusak 1998, 97)

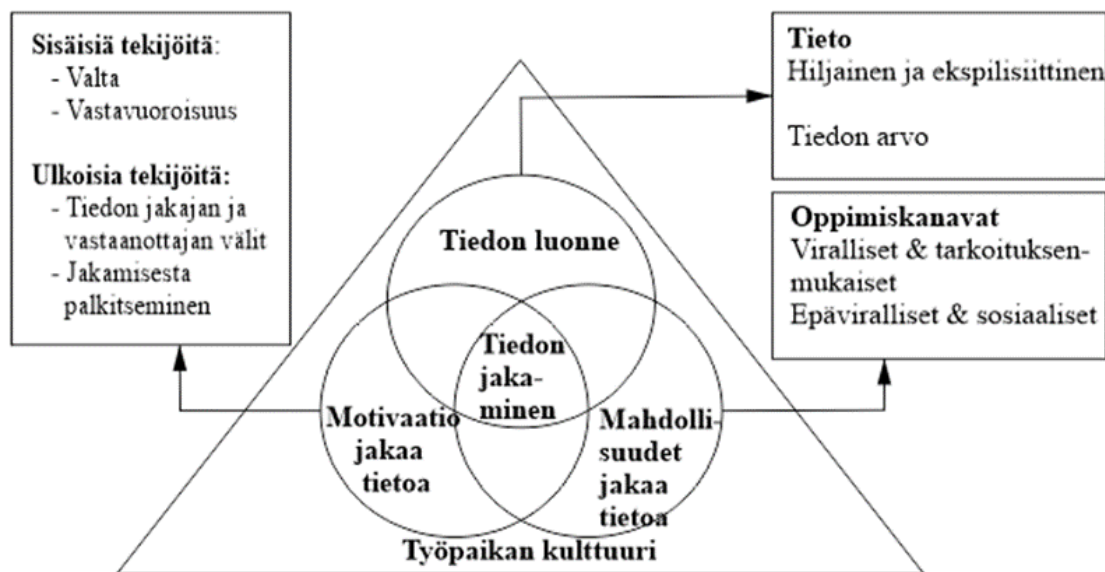
Haittaava tekijä	Mahdollisia ratkaisuja
Luottamuksen puute	Rakentaa suhteita ja luottamusta kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla
Eroavaisuudet kulttuureissa, sanastoissa tai viitekehyksissä	Rakentaa yhteistä perustusta koulutuksen, keskustelun, julkaisujen, tiimitymisen ja työnkierron avulla
Ei riittävästi aikaa tai kokouspaikkoja. Kapea ajatusmaailma tuottavasta työstä	Luoda aikataulullisesti sopivia hetkiä, tilaisuuksia ja fyysisiä paikkoja tiedonsiirron mahdollistamiseksi
Arvostus ja palkitseminen kohdistuvat tietämyksen omaaville henkilöille	Arvioida suoritusta ja palkita pohjautuen tiedon jakamiseen
Kyvyttömyys vastaanottaa tietoa	Kouluttaa työntekijöitä joustavuuteen, antaa aikaa oppimiselle ja edesauttaa avoimuutta ideoimiselle
Uskomus tietyn ryhmän valtaoikeudesta tietoon. ”Ei-ole-keksitty-täällä”-oireyhtymä	Kannustaa lähestymään tietoa hierarkiattomasti, tiedon laatu on tärkeämpää kuin sen lähde
Suvaitsemattomuus virheisiin tai haluttomuus pyytää apua	Hyväksyä ja palkita luovuuden käytöstä tulevat virheet ja sen eteen tehty yhteistyö. Ei pidä alentaa toisen asemaa, jos hän on vielä oppimassa, eikä tiedä vielä kaikkea

Yllä olevan taulukon 6 kohdista haastatteluissa esille nousi ainoastaan tiedonsiirron mahdollistava aika- ja paikkahaaste. Toimipisteet X ja Y olivat kaukana toisistaan ja toimipisteeseen Y kuuluvat projektipäälliköt olivat myös osaksi jakautuneet etäälle toisistaan. Tämän lisäksi työntekijät joutuivat työnsä puolesta matkustamaan paljon. Yhteisten tilaisuuksien järjestämisen haaste liittyi siihen, että ajankohta olisi kaikille sopiva työmatkat ja vuosilomat huomioiden. Suunnitelmallisuutta haittasi myös työmatkatarpeiden hyvin lyhyt ennakoitavuus. Alla yksi haastattelunäyte yhteisten tilaisuuksien tärkeydestä.

Oikeastaan, sitä en nyt keksi miten muuten sitä (tiedonsiirtoa) voisi kehittää kuin saattamalla ihmisiä puhumaan enemmän keskenänsä, mikä on kyllä vaikeeta, kun äkkiä kaikki ovat kukin missäkinpäin maailmaa yksin yrittämässä mitä kulloinkin. Yhteiset tilaisuudet, joissa pääsisi puhumaan, ovat erittäin tärkeitä. (H9)

Mäki (2008, 75) kertoo, ettei toimiva ja tehokas tiedonsiirto ole helposti saavutettavissa. Onnistuneeseen tiedonsiirtoon vaikuttavia tekijöitä ovat mihin muotoon tieto on muokattu ja miten se siirretään. Miten hyvin teknologisia työkaluja sovelletaan ja kuinka organisaation toimintamallit välittävät informaatiota ja tietoa. Tiedonsiirron tekijöitä ovat myös motivoivat tekijät ja organisaation jäsenten kognitiiviset kyvyt. Ipe (2003, 339) on

puolestaan eri tutkimusten pohjalta tuonut alla olevaan kuvioon 9 tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat yksilöiden väliseen tiedonsiirtoon organisaatiossa.



Kuvio 9 Yksilöiden väliseen tiedonsiirtoon vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Ipe 2003, 352)

Ipe:n (2003, 32, 351) mukaan tiedonsiirtoon vaikuttavat neljä tekijää, jotka ovat tiedon luonne, motivaatio jakaa tietoa, mahdollisuudet jakaa tietoa ja työpaikan kulttuuri. Kukin näistä neljästä tunnistetusta tekijästä ovat merkittäviä, mutta niiden vaikutusta tiedonsiirtoon ei pidä tarkastella erikseen, koska ne ovat epälineaarisesti toisiinsa yhdistyneinä. Näihin neljään tekijään liittyvät osatekijät ovat myös esitetty yllä olevassa kuviossa 9. Tässä tutkielmassa tiedon luonnetta on jo aiemmin käsitelty tiedonsiirtoon liittyen ja muut kolme tiedonsiirtoon vaikuttavaa tekijää käydään läpi seuraavissa alaluvuissa.

3.5.1 *Motivaatio*

Motivaatio jakaa tietoa jakautuu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joista jälkimmäiseen kuuluu palkitseminen ja tiedonjakajan ja saajan välinen suhde (Ipe 2003, 343). Sisäisistä tekijöistä vastavuoroisuus tuli haastattelussa aiemmin esille esimerkiksi kiitollisuudenvelan hyödyllisyytenä. Schulzin (2001, 675) tutkimusten mukaan vastavuoroisuudella on suuri merkitys organisaatioiden tiedonsiirrossa. Tiedonsaaminen kannustaa antamaan omia tietoja tiedonantajalle vastavuoroisesti. Hendriks (1999, 96) kertoo, että vuorovai-
kutteisuus toimii tiedonjakamista motivoivana tekijänä, koska ihmiset jakavat tietoa odottaakseen tai toivoakseen vastavuoroisuutta, jolloin he saisivat jotain hyödyllistä tietoa.

Ihmissuhteen laatu mainittiin haastatteluissa tärkeänä tekijänä, josta kertoo myös seuraava haastattelunäyte.

Hyvin pitkälle ihan kaikki nämä systeemit toimivat ihmissuhteiden perusteella, just silleen, että onks toi hyvä tyyppi vai huono tyyppi...Jos sulla on vaik kaksi hommaa, jotka sun pitäisi tehdä, joista sun pitää valita kumman teet, niin kyllä sä teet ensin sen kumpi on hyvä tyyppi. Näin se vain menee. Ja, sitten sä satsaat siihen myös vähän enemmän. (H11)

Schulz (2001, 666) lisää saman motivoivan tekijän pätevän myös yritykseen kuuluvien organisaatioiden keskinäisessä tiedonsiirrossa. Ihmiset jakavat tietoa myös, koska he odottavat tai toivovat saavansa tunnustusta ja arvostusta työstään, vaikuttaen ylennysmahdollisuuksiinsa tai pelkästään vastuuntunnostaan. (Hendriks 1999, 96.) Bartol ja Srivastava (2002, 73) kertovat, että useimmiten työntekijöiden jakama tietämys epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa perustuu sosiaalisen vuorovaikutuksen periaatteelle, joskin lyhyellä aikavälillä se ei välttämättä toteudu tasapuolisesti. Alla oleva haastattelunäyte vahvisti tämän epätasapuolisuuden piirteen, joskin haastateltavalla oli tähän asiaan positiivinen suhtautuminen.

Tämä on kuitenkin vähän sellaista kaupankäyntiä...Se kun teet kaverille palveluksen, se jää sulle vähän kuin velkaa. Olen todennut, että se on todella hyvää velkaa jaella tuonne maailmalle, koska sitä saattaa joskus tarvita itekin. (H11)

Jos sä jaat tietoa, niin mä koen, että se on arvokasta ja ihmiset arvostaa, että saa tietoa, koska se on heillekin tarpeellista. Tieto on valtaa. (H6)

Sisäisiin tekijöihin lasketaan myös valta, jonka merkitys tiedostettiin organisaatiossa. Tiedon rahallinen arvo ei noussut esille, mutta tiedon liittyminen valtaan ja päätöksentekoon aiheuttivat jossain määrin keskustelua, erityisesti toimipaikassa Y. Usein tietoon liittynyt valta koettiin negatiivisena asiana, mutta yllä oleva haastattelunäyte toi kuitenkin hienosti esille tietoon liittyvän vallan positiivista arvoa, jota voidaan käyttää hyödyksi tiedonjakamisen muodossa. Juholin (2008, 178) kertoo tiedon ja osaamisen olevan vaihtoarvoisia hyödykkeitä työyhteisössä, joten kaikki eivät ole halukkaita jakamaan itselle kertynyttä pääomaa. Tietoa saatetaan pantata tai jopa salata, jos siihen liittyy henkilöön itseensä olevia hyöty- tai haittanäkökulmia. Oma asema organisaatiossa voi olla yhteydessä tiedon ja osaamisen määrään, joten se voi aiheuttaa jakamisen säännöstelyä. Davenport ja Prusak (1998, 28) kertovat tiedon jakamisen vaihtuvan tiedon pitämiseksi itsellään vain silloin, jos siitä koetaan saavan etua. Tämä on yleinen järkiperäinen uskomus, etenkin jos tieto koetaan vallaksi. Haastattelujen pohjalta tuli esille, että organisaatiossa

on aiemmin ilmennyt tiedon pitämistä itsellään, mutta tilanne oli parantunut. Motiivit tiedon jakamiseen olivat kaikilla yhtenäiset liittyen toisten auttamiseen ja yhteiseen pärjäämiseen. Bartol ja Srivastava (2002, 73) kertovat tämän toiminnan pohjana olevan yksilöiden luontaiset motiivit rahan sijaan. Haastattelujen mukaan tiedonvaihanta oli varsin avointa, kuten seuraavat haastattelunäytteet ilmentävät asiaa.

Kyllä meillä aika lailla avointa sakkia on nykyään, mutta ennen se oli vähän semmoista, että se saattoi ihmiset pitää kiinni omista tiedonjyväsistä ja olivat niistä tosi ylpeitä, kun he tietää siittä jotain, mitä muut eivät tiedä (H5)

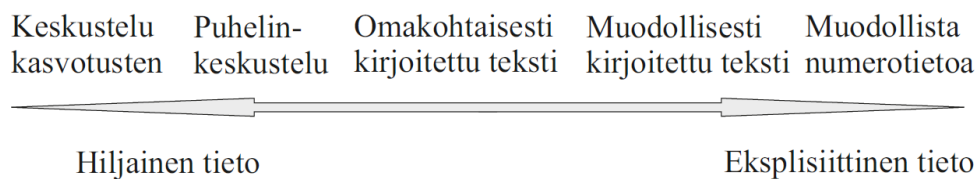
Se on ainakin itelle sellainen motivaattori, minkä takia sitä tietoa jakaa ympäriinsä, että muutkin voi sitä tietoa hyödyntää ja pääsevät ehkä sitten helpommalla. Se, että asiat voi mahdollistaa muille (H13)

3.5.2 Organisaation oppimiskanavat

Kuviossa 9 on havainnollistettu organisaation oppimiskanavat eli mahdollisuudet tiedonjakamiseen, jotka voivat olla luonteeltaan joko virallisia tai epävirallisia. Viralliset tiedonjakamisen tilanteet pitävät sisällään koulutukset, johdetut työryhmät ja teknologiaavusteiset järjestelmät (IPE 2003, 349). Haastattelijat toivat esille tyypilliset oppimiskanavat, kuten asiakkaat, kilpailijat, työmaa-alue, tietokannat ja työkaverit. Virallisista oppimiskanavista on erikseen mainittava Lessons learned -palaverit, koska ne selkeästi koettiin tärkeiksi ja niitä myös arvostettiin. Niitä pidettiin projektin edetessä yksi tai useampi, mutta vähintäänkin projektin päätyttyä. Lessons learned -palaverit nimensä puolestaakin pyrkivät kokoamaan yhteen opitut asiat projektin ajalta ja saattoi ne myös muiden tietoon yleisen kehittymisen ja seuraavien projektien onnistumisen takaamiseksi. Tavanomaisesti näihin tilaisuuksiin projektipäällikkö pyrkii saamaan paikalle projektiryhmän, myynnistä mukana olleet ja muita sidosryhmiä mahdollisuuksien mukaan. Palaverien säännöllisen pitämisen toimintamalli oli muutamia vuosia aiemmin jäänyt vähemmälle, mutta tämän tutkimuksen tekemisen aikaan tätä toimintatapaa pyrittiin saamaan jälleen ennalleen ja säännölliseksi. Lessons learned -palavereista tehtiin kirjalliset muistiot, mutta niiden sisältö pidettiin hyvin suppeahkona, joka ei edistänyt tietämyksen siirtymistä. Tietämyksen siirtymisen kannalta palaverissa läsnäolo oli täten enemmän kuin tarpeen. Haastateltavat kertoivat lisäksi, etteivät useinkaan kuitenkaan edes lukeneet Lessons learned muistioita. Nämä palaverit olivat kuitenkin niitä harvoja tilaisuuksia saattaa projektipäällikölle kertynyttä tietämystä myyntipäällikölle. Yleisesti työnantajan kannustus oppimaan ja kehittymään oli pantu merkille juhlapuheissa, mutta sitä ei huomattu niin vahvasti käytännössä, kuten alla oleva haastattelunäyte kertoo.

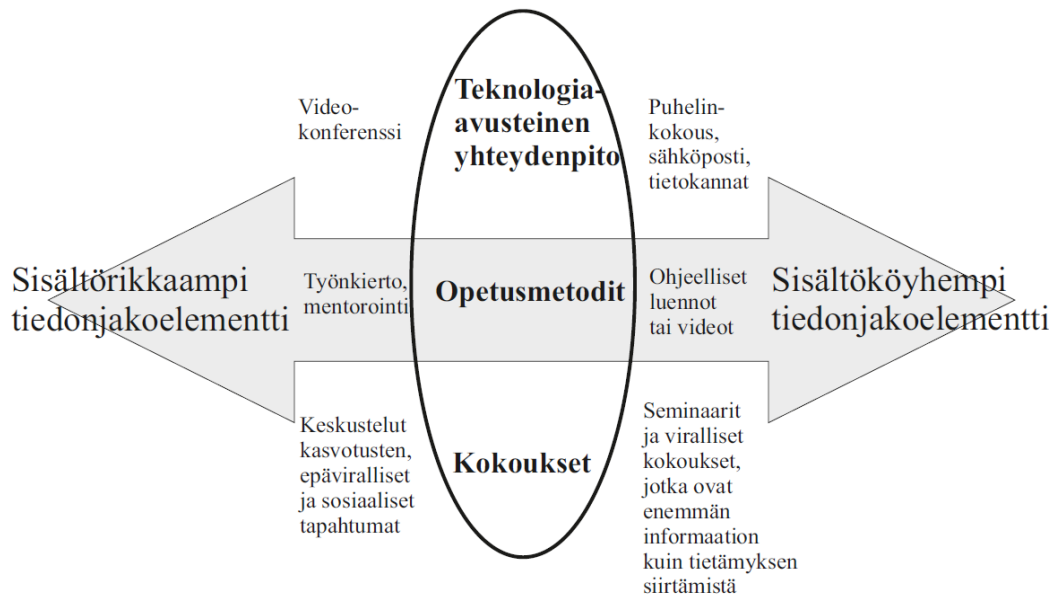
En mä ole kerennyt käymään mitään koulutuksia, vaikka olisin halunnutkin. Asiakkailta tietysti oppii ja sieltä saa sitä, se on tosi hyödyllistä. Työmaat, kilpailijoista internetistä, kollegat. (H5)

Juholin (2008, 182) kertoo epävirallisten tiedon ja osaamisen jakamiskanavien tarkoitettavan vapaamuotoisia keskusteluja esimerkiksi työn ohessa, kahvitauoilla tai puolivirallisissa kokoontumisissa. Tämä vapaamuotoinen kuulumisten vaihtaminen tukee ammat-tiosaamisen jakamista. Oppimista tapahtuu, kun tietoa luodaan ja omaksutaan, jolloin tieto uppoutuu yksilöihin tai ankkuroituu organisaation prosesseihin. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto muodostavat ymmärryksen tilan, jonka pohjalta toimitaan. Oppiminen ja tieto vahvistavat täten toisiaan vuorovaikutteisesti kuin jatkuvan syklin tavoin. Oppimisvaikutus luo täten uutta tietämystä ja ymmärrystä, joka sitten kiertää toistuvasti data-informaatio-tieto muutosprosessissa luoden täten syvempää henkilökohtaista oppimista. (Koskinen & Pihlanto 2008, 45; Liebowitz & Megbolugbe 2003, 189.) Alla olevassa kuviossa 10 on havainnollistettu viestintämuotojen sisältörikkaus verrattuna tiedon siirrettävyyteen.



Kuvio 10 Viestintämuodon sisältörikkaus verrattuna tiedon siirrettävyyteen (Daft & Lengel 1984, 203)

Yllä olevassa kuviossa 10 on merkittävää huomata ero niiden viestintävälineiden välillä, jotka soveltuvat parhaiten hiljaisen ja toisaalta eksplisiittisen tiedon siirtämiseen. Moni haastateltava kertoi käyttävänsä kasvokkain käytäviä keskusteluja, koska niiden avulla sai enemmän tietoa, myös hiljaista tietoa. Kuvion 10 mukaan kasvokkain käydyillä keskusteluilla on mahdollista saavuttaa parhaiten hiljaisen tiedon siirtymistä (Daft & Lengel 1984, 203). Kuvion 10 jaotteluun pohjautuen Murray ja Peyrefitte ovat laajentaneet näkökulmaa ja päivittäneet sen vastaamaan 2000-luvun alun tilannetta, joka on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 11



Kuvio 11 Kolme tiedonsiirron viestintätapaa ja niihin kuuluvien elementtien ryhmäkohtainen vertailu sisältörikkauden mukaan (Murray & Peyrefitte 2007, 115–117)

Murray ja Peyrefitte jakavat mahdollisia tiedonsiirron viestintätapoja kolmeen eri ryhmään. Näitä ovat teknologia-avusteinen yhteydenpito, opetusmenetelmät ja kokoukset. Ryhmät on sijoitettu yllä olevan kuvion 11 keskelle ilman keskinäistä paremmuusjärjestystä. Kuviossa 11 vertailu tehdään kuhunkin ryhmään sisältyvien tiedonjakolementtien kesken ryhmäkohtaisesti, jakaen ne karkeasti joko sisältörikkaampiin tai sisältököyhempiin menetelmiin. (Murray & Peyrefitte 2007, 115–117.)

3.5.3 *Kulttuuri*

Ipen (2003, 351) kuvio 9 tiedonsiirtoon vaikuttavista tekijöistä kolme edellistä eli tiedon luonne, motivaatio ja tiedonjakamisen mahdollisuudet, ovat uppoutuneena vallitsevaan työpaikan kulttuuriin, organisaation kulttuuriin tai tietyn työalueen alakulttuuriin. Karlsein ja Gottschalkin (2004, 9) mukaan tutkimuksen tulokset osoittavat projektin kokonaisuonnistumisen liittyvän tehokkaaseen tiedonsiirron kulttuuriin. Projektin lopputulosta ennustaa merkittävästi yrityksen kulttuurin ohella myös heidän käytössä olevat toimintamallit ja järjestelmät sekä näiden käyttöönotto. Monet organisaatiot ovat taipuvaisia julkaisemaan ohjelmia ja työkaluja tietämyksen hallintaa varten, mutta eivät huomioi tiedon säilyttämiseen ja siirtoon liittyviä sosiaalisia ja kulttuurillisia puolia (Karlsen & Gottschalk 2004, 10). Alla olevat haastattelunäytteet tuovat esille sosiaalista ja kulttuurista puolta.

Ei vaan toimintatavat, sanotaan toimintakulttuuri. Asiat kulkevat niitten tiettyjen henkilöiden kautta. Ja sitä tietoa ei silleen jaeta tai tallenneta julkisesti saatavaksi. Ei ole kyse mistään pimittamisestä, mutta, ettei ole totuttu, sellaista kulttuuria ei ole ollut olemassa. (H11)

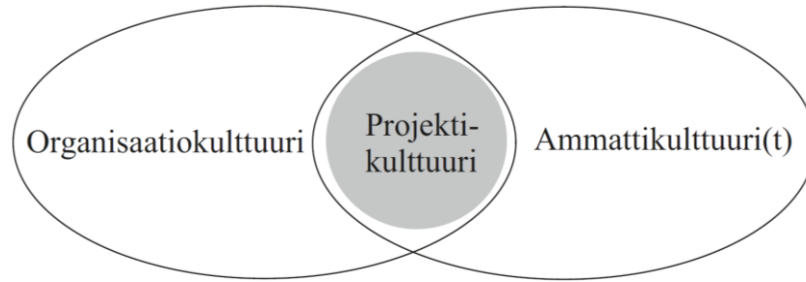
Pitäisi saada koko talo ymmärtämään, asiakas (on se) joka maksaa ja minkä takia täällä ollaan töissä. Sit varmaan alkaa kattoo sen oman pöydän reunojen ulkopuolellekin, että jos mä tässä töpeksin, niin miten se vaikuttaa tolle. Tätä puuttuu täällä, niin ei ole välttämättä motivaatiota siirtää sitä tietoa. (H4)

Virtainlahti nostaa esille organisaatiokulttuurin mahdolliset puutteet tietämyksen vähäisessä arvostamisessa, liittyen niin omaan kuin toisten osaamiseen. Tähän voi johtaa organisaatiossa hallitseva vahva kilpailuhenki tai kateus, jolloin kilpailussa selviytyminen korostuu ja ilmapiiri saa ihmiset korostamaan omaa asemaansa toisiin nähden. Seurauksena on tietämyksen panttaaminen oman itsensä suojelemiseksi. (Virtainlahti 2009, 83.) Osa haastateltavista kertoi avoimen tiedonsiirron puuttumisesta. Alla olevissa lausunnoissa uskottiin tiedonsiirtoon liittyvän motivaation paranevan, jos työntekijät ymmärtäisivät ja katsoisivat paremmin kokonaiskuvaa, eikä vain omaa asemaansa. Yhteisten toimien uskottiin myös parantavan sirpaloituneen organisaation tiedonsiirronkulttuuria, kuten alla haastateltava tuo esille.

Erillinen tämä organisaatio, sirpaloitunut. Luulen, että jos saataisiin tätä kulttuuria avoimemmaksi ja olis enemmän yhteisiä aktiviteettejä, se varmaan tekis sitä asiaa helpommaksi. (H13)

Kulttuuri, jossa tietoa jaetaan avoimesti porukan sisällä...ettei tule sellaista fiilistä, että miksei meille kerrota? Suoraan sanottuna sitä välillä esiintyy. (H11)

Koskinen ja Mian (2008, 13) kertovat tehokkaan tiedonsiirron mahdollistamisen projektiperusteisessa yritystoiminnassa perustuvan ratkaisevasti seuraavien kolmen osa-alueen hyvään toteutumiseen. Ensiksikin, tulee valmistaa organisaation kulttuuri vastaanottamaan, sisäistämään ja hyödyntämään uudet tehokkaat tiedonsiirtämisen toimet. Toisekseen, tietämyksenhallinta ei ole vain tiedonsiirtoa, pikemminkin se on sellaisen organisaatiokulttuurin edistämistä, joka mahdollistaa ja rohkaisee tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttöön. Kolmanneksi, projektipäälliköiden täytyy yhdistää useita erilaisia organisaatio- ja ammatillisia kulttuureita yhdeksi projektikulttuuriksi, joka edistää tehokasta tietämyksenhallintaa. Projektipohjaisessa liiketoiminnassa on hyvin tärkeää tunnistaa ne toimivat keinot, joilla tiedon luonti ja siirto saadaan varmistettua läpi projektin sisäisten rajojen ja organisaation hierarkian. Alla on kuvio 12 projektikulttuurin muodostumisesta.



Kuvio 12 Kulttuurisynteesi eli projektikulttuurin muodostuminen (Ruuska 1999, 49)

Projektissa eri ammattiryhmät ja organisaatiot kohtaavat ja toimivat yhdessä muodostaen oman projektikulttuurin. Tämä on havainnollistettu yllä olevassa kuviossa 12. Kun molemmat kulttuurit onnistutaan yhdistämään tehokkaasti, on tuloksena synteesi, jossa ammattiryhmien kulttuureja ei yhdenmukaisteta, vaan etsitään projektiin sopivat yhteistyömuodot ja vuorovaikutuskäytännöt. (Ruuska 1999, 49.) Onnistunut tiedonjakaminen pohjautuu sitä tukevaan kulttuuriin ja seuraavien keskeisten tavoitteiden ja strategioiden synergiaan. Ensimmäiseksi motivaatioon, kannustamiseen ja yksittäisten työntekijöiden innostukseen tarkoituksenhakuisesti hankkia, jakaa, siirtää ja soveltaa nykyistä ja uutta hyödyllistä tietoa mukaan lukien erityisesti hiljainen tieto. Toisena kohtana on matala ja avoin organisaatorakenne, joka edistää läpinäkyvää tiedonsiirtoa, oppivaa organisaatiokulttuuria ja strategian nivoutumista käytettäviin tiedonjakamisen menetelmiin sekä esimerkiksi johtaviin esimiehiin ja heidän tukemiin palautekäytäntöihin. Viimeisenä kohtana on tarkoituksenmukainen uusi teknologia, joka yhdistää menetelmät ja järjestelmät tarjoten sopivan tiedon jakamisalustan monipuolisesti niin sisäisistä kuin ulkoisista tiedonlähteistä. (Riege 2005, 31.)

Stenbergin (2012, 155) tutkimuksen mukaan mahdollisuus vaikuttamiseen ja oppimiseen sekä sisäinen arvostus ja työkaverien arvostaminen tukevat ja edistävät osaltaan työyhteisön arvoja ja kulttuuria. Tästä on hyötyä tiedonsiirrolle, koska avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri tukee, rohkaisee ja motivoi tiedonjakamiseen. Riegen (2005, 22–23) mukaan kulttuurilla on tärkeä rooli tietämyksenhallinnassa. Yritykset ovat taipuvaisia muokkaamaan organisaatiokulttuuriansa sopimaan tietämyksenjakamisen strategiaansa, tavoitteisiinsa ja toimintatapoihinsa, mutta epäonnistumisen välttämiseksi se olisi tehtävä toisinpäin. Haastatteluista kävi ilmi, että jokainen hoiti sitä omaa työtänsä, tonttiansa, mutta organisaatiotasolla toiminta ei ollut yhtenäistä. Alla oleva haastattelu näyte liittyy kulttuurin lisäksi myös johtamiseen tai oikeastaan sen vähäisyyteen, koska johtopäätökset ja varsinkin päätökset jäivät puuttumaan.

Organisaatiotasolla meidän ryhmällä on tässä paljon oppimista ja parantamista. Meidän työskentelyssä on ollut aika paljon ihmisten välistä työskentelyä, ei niinku organisaation työskentelyä. Tämä porukka on niinku suht pieni, niin kyllä se tieto

tavoittaa suurimman osan ihmisistä, mutta tavallaan ne yhteiset johtopäätökset jäävät tekemättä ja että se olisi selkeä päätös. (H14)

3.5.4 Johtaminen

Mäen (2008, 157) tutkimuksen mukaan tietointensiivisissä organisaatioissa tietoa on paljon sitoutuneena työntekijöihin, joista sen muuttaminen eksplisiittiseen muotoon olisi vaikeaa ja veisi liikaa aikaa. Tämän tietomuodon siirtyminen tarvitsee ihmisten kanssakäymistä, jota hän suosittaa sisällyttämään organisaation toimintamalleihin ja käytäntöihin. Mäen vuoden 2008 tutkimustulosten mukaan tietoteknisten sovellusten tarjoamat yhteydenpitomahdollisuudet eivät yllä sille tasolle, mitä kanssakäyminen samassa toimipaikassa antaisi ja erityisesti verrattuna kasvotusten käytävään vuorovaikutukseen. Mäki muistuttaa vielä, että organisaation jäsenten metatieto paranee pääasiassa vain muodollisen ja epämuodollisen vuorovaikutuksen kautta. Haastattelujen perusteella johtamista kaivattiin paljon. Johtamiselle asetettiin paljon odotuksia ja sen toivottiin vaikuttavan edistävästi esimerkiksi organisaation tiedonjakamiseen, ilmapiiriin ja kulttuuriin. Eräs haastateltava nosti esille, että varsinainen business leader on puuttunut ja toisen mukaan johtaja voisi auttaa tuotekehityksen paranemiseen. Eräs kertoi palavereiden keskittyvän pitkälti ongelmien ympärille ja vaikka hän ymmärsi niiden olevan tosiasioita, mutta toivoi suuntautumisen olevan myös positiivisiin asioihin ja onnistumisien analysointiin. Hänen mukaansa se toisi paremman tunnelman tehdä töitä. Alla olevien haastattelunäytteiden mukainen viesti toistui haastatteluissa.

Johtamista tarttisi olla, jos olisi johtamista, niin siitä syntyisi ilmapiiri ja kulttuuri. (H9)

Ei ole järjestetty varsinaisesti johtamisen kautta, se on tullut enemmänkin vähän niinku takaperoisesti, liittyy vähän tähän hiljaisen tiedon siirtymiseen. Siinä olisi parantamista johtamisen kautta, että olisi enemmän tilaisuuksia, missä sitä informaatiota voisi keskenään vaihtaa. Yksi esimerkki on se, että on epäselvää kenen tulisi muuttaa data ja informaatio tiedoksi. Kuka vie asian loppuun asti? (H11)

Projektiympäristössä voi syntyä tiedonsiirtoa estäviä rajoja. Esimerkiksi projektien toteuttamisen työnjako eri osajien kesken tehdään usein tiukasti ja rajaten työ ilman päällekkäisyyksiä. Projektiin tarvittaviin erilaisiin osaamisalueisiin on omat työntekijänsä, jotka tekevät työtään itsenäisesti ilman vuorovaikutusta. Ihmiset saattavat rakentaa myös omia raja-aitoja tai tiedonsiirrosta voi jäädä ulkopuolelle jostain muusta syystä. (Koskinen & Pihlanto 2008, 91–92.) Yksi haastattelukysymys kohdistui tietoon ja osaamiseen

liittyviin ongelmiin tai asioihin, joista työpaikalla ei puhuta riittävästi. Osa vastaajista ei osannut mainita mitään erityistä, mutta suurin osa mainitsi. Yksi sellainen tekijä oli kokonaiskuvan puuttuminen, koska kukin keskittyi vain omaan työhönsä aiheuttaen jopa osaoptimointia. Yleisimmiksi vastauksiksi nousivat resurssipula ja tiedonsiirto rajapinnoissa, josta seuraava haastattelunäyte kertoo.

Ihan yleisellä tasolla tiedon siirtyminen rajapinnoissa. Siis, mun mielestä ei niinku pureuduta siihen ongelmaan silleen, että puhuttaisiin niin paljon, että mistä kiikastaan ja yritetään ratkaista se. (H4)

Projektin tiedonsiirron raja-aitoja voidaan ylittää yhteyshenkilöllä, jolla on laajat verkostosuhteet ympäröiviin sidosorganisaatioihin. Usein tällainen henkilö on kokeneempi työntekijä, jolla on sosiaalinen ja paljon hiljaista tietoa. (Koskinen & Pihlanto 2008, 93–94.) Yrityksen projektiryhmät olivat pieniä, joten projektipäällikkö itse toimi tällaisena yhteyshenkilönä. Esimiestasolla organisaatiossa käytettiin raja-aitoja ylittävää yhteyshenkilöä. Toimipaikan Y projektiryhmän esimies työskenteli kuukausittain muutaman päivän myös toimipaikassa X, joten hän toimi toimipaikkojen välisen raja-aidan yhteyshenkilönä. Se helpotti merkittävästi, muttei kuitenkaan yksistään riittänyt tarvittavan tiedonsiirron mahdollistavaksi tekijäksi. Tämä kävi haastatteluissa ilmi ja seurauksena oli eksplisiittisen ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtymisen heikkeneminen. Virtainlahden (2009, 81–82) mukaan hiljaisen tietämyksen johtaminen alkaa tunnustamalla sen merkitys ja antamalla sille arvostusta.

3.5.5 Sähköinen tiedonsiirto

Tiedonsiirto yksilöiden, tiimien, organisaatioiden tai yksiköiden välillä tapahtuu usein dokumenttien avulla, kun heidät erottaa toisistaan fyysinen välimatka. Dokumenttien heikkoutena on puuttuva yhteys tapahtuneeseen tilanteeseen. Ylipäätään organisaatiossa olevaa tai syntyvää tietoa ei saada tallennettua, jollei siihen määrätietoisesti panosteta. Tiedon tallentaminen voi myös viivästyä, jolloin kasvaa riski tiedon tallentamisen ja jakamisen poisjäämisestä. Mitä pitempään tiedon tallentaminen viivästyy, sitä varmemmin jotain tärkeää jää pois tai vaikuttaa muiden organisaatiossa olevien oppimiseen. (Aaltonen & Mutanen 2001, 39.) Juholin (2008, 96) kertoo, että tiedon ymmärtämisen ja jäsentämisen tulisi tapahtua nopeasti ja jatkuvasti. Hänen mukaansa tietoa voidaan luokitella ja jakaa alla olevan taulukon 7 mukaisesti.

Taulukko 7 Tiedon luokittelu ja välittäminen eteenpäin (Juholin 2008, 96)

	Rutiiniasia	Iso asia
Kiireinen	Nopea ja kohdennettu tiedonvälitys asianomaiselle	Yleinen, nopea tiedonvälitys koko organisaatiolle
Ei-kiireinen	Kohdennettu, muun tiedonvälityksen yhteydessä	Suunnitellun pitkäjänteisenä tiedonvälitysprosessina tai –projektina
Hyvä tietää	Annetaan vinkkinä asian parissa työskenteleville	Intranettiin, tietokantaan, tai muuhun vastaavaan

Kiireellisten ja tärkeiden asioiden tiedonvälitys on hyvä erottaa ei-kiireellisistä ja vähemmän tärkeistä. Tärkeän tiedon arvostus nousee ja tiedonvälityksen kuormittavuus vähenee, kun vähemmän tärkeät asiat jätetään odottamaan. Henkilöstön kuormittamista ja puuduttamista tiedolla tulisi kuitenkin pyrkiä välttämään. Tiedonvälityksen tasapainon löytämiseksi on keskeistä tuntea oma organisaatio ja yhteisönsä. Tämän pohjalta voidaan ymmärtää ja saada vastaus kysymykseen siitä, mikä tieto on tärkeää kenellekin. Viestin sisältöä kannattaa myös miettiä eli miten muotoilla siirrettävä tieto. Sähköpostin käyttö on kasvanut merkittävästi eikä viestinnän teho ole parhaimmillaan, jos päivässä saapuu kymmeniä tai satoja sähköposteja. Sähköpostiin kohdistetaan myös epärealistisia odotuksia liittyen keskusteluun ja ongelmien ratkointaan suuren ryhmän kesken. (Juholin 2008, 77, 91, 97.) Sähköpostin kuormittavuus nousu monesti esille haastatteluissa, joista esimerkkinä seuraava haastattelunäyte.

Viitaten tämmöseen tietotulvaan, johon olemme kaikki hukumassa lähihetkinä. Puhutaan vaikka tuosta sähköpostista. Mun mielestä pitää olla hyvin vahvat perusteet käyttää cc-kenttää ihmisille, ainakaan laittaa cc:hen koko organisaatiota, koska sitä tietoa tulee niin paljon, että tärkeät tiedot hukkuu turhan alle. Se on mun mielestä ihan sellainen akuutti ongelma tällä hetkellä...Jotkut pelisäännöt pitäisi luoda ainakin omaan ryhmään. To-kenttää käytetään, kun jonkun oletetaan tekevän sille asialla jotakin ja cc-kenttää hyvin harkiten. (H3)

Sähköpostilla voi jakaa myöskin linkkejä ja muita että täältä löytyy asiasta enemmän. Sinällään nuo sähköiset välineet tänä päivänä ovat aika käteviä. Niin ja minkälaista tietoa jaetaan niin kokemuksia ja missä se tieto on. (H11)

Sähköpostilla oli omat kiistämättömät etunsa, mutta haastattelujen mukaan sähköpostimäärä toi myös haasteita. Juholin (2006, 38) mukaan sisäisen viestinnän tyypillinen tavoite on työyhteisön jäsenten sitouttaminen sekä työhön että yhteisöön ja sen tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä on valmis antamaan oman panostuksensa työyhteisölle työn lisäksi

myös ideoina, ajatuksina ja näkemyksinä. Yritysten intranetit ovat tärkeitä sisäisen viestinnän foorumeita ja korvaa jossain määrin sähköpostia, joskin pikaviestimien odotetaan jatkossa tekevän sitä vielä enemmän (Juholin 2008, 77). Yrityselämän tarpeisiin suunnattuja ja käytössä olevia pikaviestiohjelmia ovat esimerkiksi tällä hetkellä alansa edelläkävijä Slack ja suosiotaan kasvattava Microsoft Teams (Laitila 2017, 23).

Pikaviestiohjelmien edut sähköpostiin nähden ovat moninaiset, joista yksi on nopeus ja viestien lähettelyn väheneminen puolin ja toisin. Toisena etuna voidaan saavuttaa paremman avoimuuden ja kokonaiskuvan saavuttaminen, koska pikaviestiohjelmassa keskustelut käydään avoimesti ja ne jakautuvat omille kanaville rakentuen esimerkiksi projektien tai osastojen tarpeiden pohjalta. Avoin keskustelu kanavilla mahdollistaa sen seuraamisen myös muille, kuin ainoastaan asianomaisille henkilöille. Keskustelujen läpinäkyvyys, säilyvyys ja hakutoiminnot mahdollistavat myös uuden henkilön mukaan tuleminen esimerkiksi projektista käytävään pikaviestikeskusteluun. Tämä voi helpottaa myös lomaltapalaajan sähköpostitulvan läpikäymistä. (Laitila 2017, 23.)

Selkänaho käyttää sanaa yhteisötyökalu viitaten pikaviestiohjelmiin. Hänen mukaansa sellaisen työkalun onnistunut käyttöönotto voi tuoda organisaatioon sellaisia etuja kuten, että ihmiset auttavat toisiaan enemmän, päivittäinen oppiminen kehittyy arvokkaan tiedon ollessa avoimemmassa käytössä, ihmiset kokevat asemastaan riippumatta olevansa osa palveluiden ja tuotteiden kehittämistä, tiedonsaanti tasa-arvoistuu, avoimempi kiittämisenkulttuuri edistyy, ihmiset tutustuvat paremmin toisiinsa huolimatta organisaatiosta tai toimipaikasta sekä työrauha paranee sähköpostin vähenemisenä. (Selkänaho 2017, wgh.fi/miten-avoin-sisainen-viestinta-lisaa-tyohyvinvointia.) Anders (2016, 237) on tehnyt laajemman käyttäjätutkimuksen Slack-pikaviestiohjelman kokemuksista. Tutkimuksen mukaan yksi suurimpia syitä siirtyä pikaviestiohjelman käyttäjäksi oli tyytymättömyys muihin viestimiin, erityisesti sähköpostiin. Pikaviestiohjelman käyttö koettiin myös antavan suurempaa tuottavuutta avoimen tiedonsiirron ja tiedon löytämisen nopeutena. Ohjelman käyttö koettiin tukevan virtuaalitiimien toimintaa ja rakentavan vahvemman sosiaalisen sitoutumisen. Kanavien sisältö voi vaihdella ja jotain kanavaa voi käyttää esimerkiksi kilpailijatietojen jakamiseen, toista puolestaan vapaamuotoisempien sosiaalisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. (Anders 2016, 240–241, 245–246.) Virtuaalitiimin johtamisessa suurimmat haasteet liittyvät keskinäiseen ymmärrykseen, asioiden tulkintaan ja tiimihenkeen. Me-henkeä ja tunnelmaa on vaikea saada luotua, jos tiimi ei kokoonnu yhteen. Etäisyys aiheuttaa herkästi väärinkäsityksiä, joiden oikominen voi viedä paljon aikaa. (Juholin 2008, 216–217.) Alla oleva haastateltava havainnollistaa, kuinka yhteydenpito toimipisteiden X ja Y välillä perustui vahvasti vain asiapohjalle, joka ilmeisesti oli ainoa tarpeeksi hyvä syy ottaa yhteyttä.

Yhteydenpito tapahtuu vaan silloin, kun on nimenomaisia asioita. (H14)

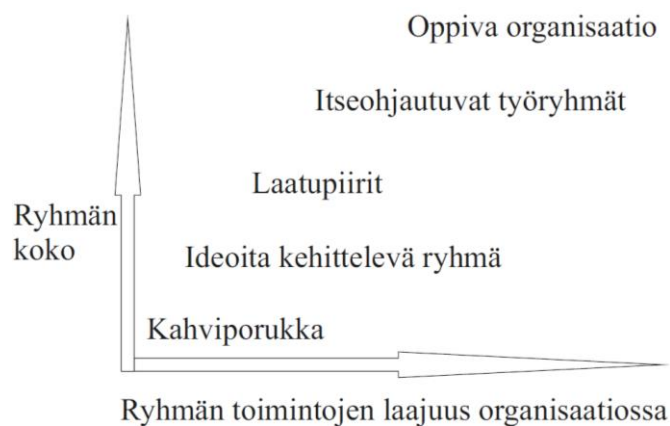
Laitilan (2017, 23) mukaan pikaviestiohjelmat tarjoavat hyötyjä, joista saatavat edut ovat suurimmat hajautuneiden toimipisteiden yrityksissä. Parhaimmillaan ne voivat korvata sitä vuorovaikutusta, jota olisi muuten luontaisesti lähellä istuvan työkaverin kanssa liittyen pieniin ja pikaisiin kysymyksiin. Pikaviestinohjelmat voivat tuoda myös kaivattua epävirallista keskustelua, jota kahvitauoilla käytäisiin normaalisti yhteisissä toimistotiloissa. (Laitila 2017, 23.) Juholin (2008, 183) kertoo, että kahvipöytä- ja muiden keskustelujen merkitys kohoaa korkeammalle tasolle, kun ymmärretään uudet tieto- ja osaamiskäsitykset. Keskenpäisen ajatuksen jakaminen ei osoita heikkoutta, päinvastoin, sillä siten muut voidaan saada mukaan jalostamaan niitä. Työelämässä menestyminen vaatii jatkuvasti oppimista, joka mahdollistuu vuorovaikutuksellisen työyhteisön avulla. Virtainlahden (2009, 145–146) mukaan pikaviestit soveltuvat myös hiljaisen tietämyksen hallintaan ja onhan pikaviestin kirjoittamisen kynnyks pienempi kuin sähköpostin.

Anders (2016, 253) pitää erittäin tärkeänä tekijänä saada organisaation sisäinen yhteinen hyväksyntä pikaviestiohjelman käytölle. Vaikka Laitilan (2017, 23) mukaan pikaviestimien yksi etu sähköpostiin verrattuna on tuoda esiin sähköpostilaatikoissa olevat keskustelut muiden ulottuville, niin Anders kertoo tämänkin työkalun kanssa voivan muodostua informaation ylikuormittamista ja tiedon hautautumista. Huomionkipeät ohjelmankäyttäjät voivat olla myös haaste. (Anders 2016, 253–254.) Laitilan (2017, 23) mukaan on hyvä laittaa ohjelman asetukset tarpeita vastaaviksi ja sopia työyhteisön kesken ohjelman käytön pelisäännöt, ettei ohjelmasta muodostu käyttäjälle ikävää ja kallista huomiosyöppöä. Karlseenin ja Gottschalkin (2004, 10) tutkimuksen mukaan IT-pohjaiset työkalut ja tekniikat voivat auttaa tiedonsiirrossa ja jaossa, mutta tietämyksen johtaminen ei saa pohjautua ainoastaan tietotekniikkaan. Yrityksen olisi suunniteltava, arvioitava ja valvottava käytössä olevat informaatiolähteiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden käyttö samaan tapaan kuin minkä tahansa muunkin tärkeän organisaatioresurssin (Choo 1998, 263).

4 OPPIVA ORGANISAATIO

4.1 Matkalla oppivaan organisaatioon

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991, 1) määrittelevät oppivan organisaation tai oppivan yrityksen olevan sellainen, joka luo oppimismahdollisuuksia kaikille sen jäsenille ja joka jatkuvasti muuttaa itseään. Senge määrittelee oppivan organisaation olevan sellainen, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat heidän kykyjään saavuttaakseen sen, mitä todella haluavat. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään uusia ja laajoja ajatustapoja, yhteiset tavoitteet laaditaan vapaamuotoisesti sekä ihmiset jatkuvasti opettelevat oppimaan yhdessä ja pyrkivät näkemään kokonaisuuden. (Senge 1990, 3.) Moilanen (2001, 69) jäsentää oppivan organisaation olevan tietoisesti johdettu kokonaisuus, joka koostuu sekä yksilö- että organisaatiotason tekijöistä liittyen yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, menetelmien soveltamiseen ja arviointiin. Otalan ja Tuomisen (2005, 17) mukaan oppivan organisaation tärkein prosessi on oppimisprosessi, joka voidaan erottaa organisaation-, tiimin-, tai yksilöiden oppimiseen. Alla olevassa kuviossa 13 on havainnollistettu oppivan organisaation rakennetta suhteessa muihin erilaisiin ryhmiin työpaikalla.



Kuvio 13 Oppivan organisaation rakenne (Sarala, Koskinen & Pihlanto 2008, 54 mukaan)

Määritelmät oppiva organisaatio ja organisatorinen oppiminen eroavat toisistaan huomattavasti. Oppivan organisaation tuotoksena on organisaation kehittyminen ja ajavana tekijänä kilpailuedun saavuttaminen. Näihin päästään ohjailemalla ja suunnittelemalla. Organisatorisen oppimisen tuotoksena on mahdollinen organisatorinen muutos ja ajavana tekijänä organisaation kehityskulku, joihin päädytään ohjaamatta, luontaisesti tapahtuvana ilmiönä. (Easterby-Smith 1999, Huysman 2000, Tsang 1997, Huysman & Wit 2002, 28–29 mukaan.) Oppivassa organisaatiossa keskitytään siihen, mikä on se osa järjestelmiä, toimintaperiaatteita tai organisaation luonteenpiirteitä, joka saa mahdolliseksi, että

oppiminen ja organisaation tuotokset tapahtuvat kuin kollektiivisena itsenäisenä kokonaisuutena. Organisaation oppiminen keskittyy siihen, kuinka organisaation oppiminen tapahtuu eli taidot ja prosessit siitä, miten käyttää ja hyödyntää tietoa. Tämän pohjalta tiedetään, että organisaation oppiminen on vain yksi tekijä oppivassa organisaatiossa. (Marquardt 2002, 56.) Organisaation oppimisessa keskeistä on mahdollisimman nopea yhteisen näkemyksen luominen ja sen toteuttaminen yhteisessä tekemisessä (Ojala 2008, 71).

4.2 Oppiva organisaatio tapausorganisaatiossa

Sengen mukaan kaikki ovat pohjimmiltaan oppivia yksilöitä ihan luonnostaan ja organisaation oppiminen voi tapahtua vain oppivien yksilöiden kautta. Oppivat organisaatiot ovat mahdollisia, mutta yksilöiden oppiminen ei vielä takaa organisaation oppimista. Ryhmä tai tiimi voi kehittyä menestyväksi oppimisen kautta. Voidaan väittää koko liikelämäyhteisön opettelevan yhdessä oppimista ja muuttuvan maailmanlaajuisesti oppivaksi yhteisöksi. Tärkein ajava tekijänä oppivaan organisaatioon on ymmärryksen kasvaminen siitä, mitä kykeneväisyyttä organisaatiossa tulisi olla. (Senge 2006, 4–6, 129.) Tutkimuksessa tarkastellaan oppivan organisaation eri osa-alueiden kautta, miten hyvin tapausorganisaatio toimi oppivan organisaation mukaisesti, missä oli vielä kehitettävää ja kuinka oppiva organisaatio auttaa tiedonsiirron kehittymistä.

4.2.1 *Sengenin opit oppivan organisaation perustana*

Sengenin julkaisema kirja oppivasta organisaatiosta nosti teorian 1990-luvun alkupuolen merkittäväksi johtamisen muotisanaksi ja oppivan organisaation merkkiteokseksi (Fillion ym. 2015, 74). Senge (2006, 6–9) mukaan oppivan organisaation erottaa tavallisesta autoritäärisestä ja valvovasta organisaatiosta seuraavien viiden opinkohdan hallitseminen, henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Marquardt (1997, 2) lisäsi kuudenneksi kohdaksi dialogin ja Fillion, Koffi ja Booto (2015, 73) lisäsivät tietämyksen luomisen ja jakamisen sekä organisaatiokäyttäytymisen.

Sengen viisi opinkohtaa ovat luonteeltaan henkilökohtaisia, joka erottaa tämän teorian muista yleisistä johtamisen opeista. Jokaisessa opinkohdassa käsitellään sitä, miten organisaation jäsen ajattelee, vuorovaikuttaa ja oppii toisten kanssa. Huomionarvoista on näiden eri opintokohtien yhteiskäytön onnistuminen. Nämä viisi opinkohtaa eivät vielä takaa oppivaa organisaatiota, mutta ne avaavat uudet mahdollisuudet siinä edistymiseen ja kokeiluun. (Senge 2006, 11.) Fillion ym. suhtautuvat kriittisesti Sengein opinkohtiin ja uskovat vain harvan organisaation tähän mennessä voineen kehua muuttumistaan todel-

liseksi oppivaksi organisaatioksi. Useimmat organisaatiot saavat siirrettyä käytäntöön yhden tai jopa kaksi Sengenin oppia, jonka jälkeen julistavat tulleensa oppiviksi organisaatioiksi. Todelliseksi oppivaksi organisaatioksi tuleminen on erittäin vaikeaa ja joka tapauksessa se vaatii paljon työtä ja aikaa. Tulokset syntyisivät vasta pitkällä aikavälillä. (Fillion ym. 2015, 87, 89–91.)

Henkilökohtainen kasvu

Henkilökohtainen kasvu pohjautuu siihen, että ottaa oman vastuun elämästä ja luo sitä itse aktiivisesti. Henkilökohtainen kasvu on syvemmällä tasolla kuin osaaminen ja taidot tai henkisyiden herääminen, vaikkakin näitä ominaisuuksia tarvitaan tähän kasvuun. Henkilökohtaiseen kasvuun kuuluu jatkuva henkilökohtaisen vision selventäminen ja syventäminen, eli siihen mikä on tärkeintä. Se on keskittymistä omiin voimavaroihin ja kärsivällisyyden kehittämistä sekä todellisuuden näkemistä objektiivisesti. (Senge 2006, 7, 131.) Haastatteluissa ei kysytty suoraan näiden Sengenin oppivaan organisaatioon kuuluvaan viiden opin toteutumista tarkasteltavassa organisaatiossa. Haastattelukysymykset olivat kuitenkin sen verran monipuolisia ja kattavia, jotta ne sivusivat näitäkin aiheita antaen ainakin yleiskuvauksen vallitsevasta tilanteesta. Alla oleva haastateltava tuo esille sen, että henkilökohtaisessa kasvussa ollaan vielä siinä vaiheessa, että esimerkiksi virheet koetaan herkäksi alueeksi. Seuraava haastattelulainaus tuo esille aktiivisuuden suhdetta mukavuudenhaluisuuteen. Haastattelunäytteestä voidaan analysoida myös työyhteisön tapa palkita yksilön aktiivisuutta, mikä ei kuitenkaan ruoki aktiivisuutta vastaisuudessa.

Kyllä välillä keskustellaan kiivaastikin, mutta kyllä me oikeastaan ryhmänä pyritään ja yritetään siitä huolimatta. Se on herkkä alue ne virheet, ja hyvin usein henkilöidään ne virheet. Ollaan kaukana Lean kulttuurista, että rakastetaan niitä virheitä, et palkitaan virheistä. Enkä usko, että siihen ollaan ikinä menossa. (H3)

Välillä käy niin että, kun avaat suusi niin siinä on se seuraava työsarka. Näinhän se menee ja se myöskin osaltaan rajoittaa ihmisillä sitä, et minkä verran he avaa suutaan. Osa on sen verran mukavuudenhaluisia, että ne eivät välttämättä halua alkaa viemään niitä asioita eteenpäin (H11)

Henkilökohtaisessa kasvussa tulee ensin selventää mikä on itselle tärkeintä. Tämän jälkeen on nähtävä nykytila selvemmin ja objektiivisemmin. Nykytilan ja vision eli tavoitetilan eroa kutsutaan luovaksi jännitteeksi, joka on tarmokkuuden lähde. Nykytilan ja vision ero voi aiheuttaa myös negatiivista, tunteellista jännitettä, joka saa lannistumaan. Korkean henkilökohtaisen kasvun ihmisille visio on konkreettinen ja se on kuin kutsumus, ei vain pelkkä hyvä idea tai käsitteellinen suunta. Nämä ihmiset ovat oppineet ymmärtämään ja työskentelemään muutosvoimien kanssa toisin kuin vain vastustamaan

niitä. He kokevat olevansa osa suurempaa luovaa prosessia, johon he voivat vaikuttaa, muttei yksipuolisesti hallita. Henkilökohtainen kasvu ei ole ominaisuus vaan prosessi, jossa oppiminen on elinikäinen tapa. He ovat tietoisia osaamattomuudestaan ja kasvualueistaan, mutta toisaalta omaavat myös vahvan itseluottamuksen. (Senge 2006, 131–133, 138, 140.)

Mielen mallit

Mielen mallit ovat syvästi pinttyneitä oletuksia, yleistyksiä, kuvia tai mielikuvia, jotka vaikuttavat siihen, miten ihmiset käsittävät maailman ja toimivat siinä. Usein ihmiset eivät ole tietoisia mielensä malleista tai vaikutuksista käytökseen. Juurtuneet mielen mallit estävät muutokset, joita voitaisiin saada aikaan systeemiajattelulla. (Senge 2006, 8–9, 189.) Haastateltavilta tiedusteltiin, miten ryhmässä tai organisaatiossa näkyy dynaaminen toiminta eli keskustelu ja halu muuttaa omia käsityksiä. Vastausten mukaan keskusteluja käydään, mutta halu muuttaa ajatuksia voi olla yksilöistä riippuen haasteellista. Perustelut ovat ainut tie mahdolliseen mielipidemuutokseen.

Kyllä näissä porukoissa on sellaisia, jotka vaihtavat mielipiteitään, kun niitä perustellaan ja sitten on semmoisia, joiden mielipiteitä on aika vaikea saada käännettyä. Joskus tuntuu, että joku on lukinnut vastauksen eikä se siitä muutu. Sill mennään, oli se sitten hyvä tai huono. (H11)

Täs varmaan olis parannettavaa. ...mutta kyllä se keskustelun kautta voisi parantua tai muuttua mielipide tai asenne. Ei ehkä olla kauheen hyviä tossa. Väittäisin, että myynnissä helposti ollaan joustavampia tässä asiassa. (H1)

Monet tutkimukset osoittavat useimpien mielen mallien olevan systemaattisesti virheellisiä. Näiden virheiden ymmärtäminen voi auttaa näkemään missä piilevät mielen mallit ovat heikoimmillaan ja vahvimmillaan. Mielen mallin oppi alkaa tutustumalla ihmisen omiin sisäisiin kuviin maailmasta, tuomalla ne esiin täsmälliseen tarkasteluun. Se pitää sisällään kyvykkyyden käydä oppimiskeskusteluja, joissa osallistuja avaa ajatusmaailmaansa muiden puntaroitavaksi. Jos ihminen uskoo oman maailmankuvansa olevan enemmän totuus, kuin joukko oletuksia, hän ei ole avoin haastamaan tätä maailmankuvaa. (Senge 2006, 8–9, 189.)

Yhteisen vision luominen

Yhteisen tulevaisuuden tavoitekuvan rakentaminen on yksi johtajuuden idea, joka on inspiroinut organisaatioita tuhansia vuosia. Aito visio ei ole se tavanomainen pakollinen juhlapuhevisio, vaan se saa ihmiset loistamaan ja oppimaan nimenomaan omasta halus-

taan. Monilla johtajilla on henkilökohtaisia visioita, jotka eivät koskaan pääse jalkautumaan organisaation yhteiseksi visioksi. Liian usein yrityksen yhteinen visio on ratkaistu rakentaa karismaattisen johtajan ympärille tai kriisin pohjalle, joka on sähköistänyt kaikki väliaikaisesti. Kriisitilanne ei ole ainut tilanne, vaan useimmat ihmiset valitsevat seurataksaan jalon tavoitteen tilaisuuden niin salliessa. Jaloon tavoitteeseen pääseminen ja sitoutuminen vaativat henkilökohtaisen kasvun oppia. (Senge 2006, 9, 213.) Haastatteluissa kysyttiin osallistamisesta ja valtuuttamisesta esimerkiksi siten, että pääseekö haastateltava osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikkaa koskeviin asioihin. Alla olevat haastattelunäytteet kuvaavat yleistä kuvaa siitä, että omaan työhönsä pystyi vaikuttamaan, muttei juurikaan työyhteisön, toimipaikan tai organisaation yleisiin asioihin. Suurin osa haastateltavista ei maininnut omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa yhteiseen visioon. Haastateltavat kertoivat kuitenkin oman aktiivisuuden olleen ratkaisevaa vaikuttamisen kannalta.

Riippuu vähän asiasta. Kyllä näihin meidän mitä me tehdään ja kehitetään asioita, niin niihin aika paljon pääsee vaikuttamaan. Mutta sitten taas meillä on todella vahva HR organisaatio, joka sanelee tietyt asiat niin, että ne ovat kiveen hakattuja suorastaan, että niihin ei voi vaikuttaa, vaikka haluaisit mitenkä. (H5)

Jos sä olet aktiivinen, niin sitten sä pystyt vaikuttamaan. Jos sä odotat, että joku tulee sulta kysymään, niin sitten ei välttämättä kysytä. (H11)

Yksittäisen henkilön vision saattaminen yhteiseksi visioksi on opinkohta, johon tarvitaan joukko periaatteita ja ohjaavia käytäntöjä. Vision leviäminen organisaatiossa voi tapahtua positiivisen kierteen avulla. Visiosta puhuminen edesauttaa sen selkeytymistä, joka puolestaan luo innostusta siitä saavista hyödyistä. Innostus visiota kohtaan voi levitä myös varhaisen menestymisen myötä. Yhteisen vision luomisen käytäntö sisältää kyvyn luoda yhteinen tulevaisuuden tavoitekuva, joka edistää aitoa sitoutumista ja osallistumista, päinvastoin kuin alistumista. Johtajat kasvavat tässä opinkohdassa, kun he oppivat sanellun vision haitallisuudesta organisaatiolle. Johtajan mahdollisesti käyttämä hieno sanamuotokaan ei auta. Systemiajattelu on tärkeä tuki yhteisen vision luomisen onnistumiselle, koska se tuo ilmi, miten nykyiseen tilaan on päästy. (Senge 2006, 9, 211, 214.)

Tiimioppiminen

Tiimioppiminen on mahdollista ja sen myötä tiimi yhdessä voi saavuttaa jopa korkeamman älykkyyden kuin yksilöt erikseen. Tiimien ollessa aidosti oppivia niiden jäsenet kehittyvät nopeammin kuin normaalisti tapahtuisi ja tiimi tuottaa huipputuloksia. Tiimioppiminen on mahdollistava ja välttämätön organisaation oppimisen kannalta nykyisissä organisaatioissa. Oppiminen on nähtävä jatkuvana prosessina. Tiimioppimiseen kuuluvat

toisiaan täydentävät vuoropuhelu- ja keskustelutaidot. Näistä ensimmäinen tarkoittaa vapaata ja luovaa tutkistelua monimutkaisesta aiheesta, toisen mielipiteen syvällistä kuuntelua. Keskustelussa puolestaan esitetään ja puolustetaan erilaisia näkökantoja, koska tarkoituksena on löytää paras käsitys päätöksentekoa varten. Nämä kaksi tapaa on tärkeä pitää toisistaan erillään. (Senge 2006, 9–10, 220.) Kysyttäessä, miten haastateltavat oppivat organisaationa tai ryhmänä yhdessä, saadut vastaukset eivät tukeneet organisaationa tai ryhmänä oppimisen onnistuneisuutta organisaatiossa. Oppimisen tapahtumista itsensäkin oli vaikeahkoa määritellä ja havaita, jota nämä haastattelunäytteet ilmentävät.

Lessons learned, opitaan aiemmista tekemisistä ja vaikka on kuinka Lessons learned, niin saattaa silti samat virheet toistua. Opitaan hitaasti. (H7)

Miksi meillä menee projekteista jokin osa-alue pitkäksi? Ollaanko me opittu menneisyydestä? Todennäköisesti ei olla, koska menee pitkäksi, mutta on myös varmasti hyviä esimerkkejä, että ollaan opittu ja saatu joku asia korjattua, ettei enää mene pitkäksi. H10)

Tiimioppiminen alkaa vuoropuhelusta, joka pohjautuu jäsenten kykyyn aidosta yhdessä ajattelemisesta. Se vaatii myös jäsenten omien olettamuksien poiskarsimista. Tiimioppimisessa on tärkeää tunnistaa, mitkä vuorovaikutustavat tai -mallit häiritsevät oppimista. Ne voivat olla organisaation toimintaan syvälle juurtuneita, varsinkin jos liittyvät itsensä puolustamismekanismeihin. Systeemiajattelu auttaa herättelemään ja ratkomaan näitä rajoittavia puolustusmekanismeja, mutta siihen vaaditaan edistynyttä tiimiä, joka on kykenevä syventymään monimutkaisiin ja ristiriitaisiin tilanteisiin sekä jaksaa ylläpitää näiden taitojen harjoittelua. Vuoropuhelua haittaavien tekijöiden tunnistaminen ja niiden rakentava esiintuonti voivat kiihdyttää oppimista, mutta sama pätee myös päinvastoin toimittaessa. (Senge 2006, 10, 220–221.)

Systeemiajattelu

Systeemiajattelu on käsitteellinen viitekehys tiedolle ja työkaluille, joita on kehitetty viimeiset yli 50 vuotta. Systeemiajattelu saa kokonaiset mallit selvemiksi ja auttaa näkemään, miten muuttaa niitä tehokkaasti. Organisaation kehittäminen näiden viiden esitellyn opinkohdan avulla yhtäaikaaisesti yhtenä kokonaisuutena on hyvin tärkeää ja kannattavaa, vaikkakin se on paljon vaikeampaa kuin oppien soveltaminen yksitellen erikseen. Systeemiajattelu yhdistää eri opinkohdat ja näin kokonaisuus voi olla suurempi kuin osiensa summa. Tämä on myös syy siihen, miksi viides opinkohta on nimenomaan systeemiajattelu. (Senge 2006, 7, 11–12.) Systeemiajattelussa oleellista on ajattelutavan muutoksessa. Se hylkää perinteisen suoraviivaisen syy-seuraussuhde ajattelun ja perustaa todellisuuden näkemisen keskinäisiin suhteisiin, joita kuvataan syy-seuraussuhdekehien

avulla. Suoraviivaisen ajattelutavan mukaan vastuu on kohdistettuna tietylle henkilölle ja jos asiat menevät pieleen, niin siitä koituu hänelle moitetta tai syyllisyyttä. (Senge 1990, 73.) Alla yhden haastateltavan kokemus virheisiin suhtautumisesta.

Jos joku rohkenee tehdä jotain fiksusti, niin harva sitä tulee kieltämään. Mutta ottaa samalla sen vastuun, että jos tekee jotain toisin, niin ottaa sen vastuun kans että se voi mennä pieleen. Mut siitä kukaan ei ole huolissaan, että jos tekee niin kuin ennenkin on tehty ja ennenkin on mennyt pieleen ja taas menee pieleen niin kaikki ovat tyytyväisiä -kukaan ei ole tehnyt virhettä. (H9)

Toisin kuin yllä oleva kuvaus työyhteisön suhtautumisessa järjestelmävirheeseen, Senge kertoo systeemiajattelussa oletusarvoisesti tietyn yksilö olevan vastuussa, mutta jokainen jakaa vastuun järjestelmän tuottamista ongelmista. Se ei välttämättä tarkoita, että kaikilla voisi olla mahdollisuus vaikuttaa järjestelmään tasavertaisesti, mutta ainakin se vähentäisi syntipukkien etsimistä. (Senge 1990, 78–79.) Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten he kokivat oman myynnin tai projektinhallintaryhmän suhtautuvan yksilön virheisiin. Samalla kysyttiin myös, miten virheitä käsiteltiin ryhmässä. Vastausten perusteella virheisiin ei suhtauduttu liian ankarasti ja niiden käsittelyssä pyrittiin selvittämään, miksi näin kävi ja miten vältetään toistamasta samoja virheitä. Virheitä käsiteltiin pääsääntöisesti enemmän kahden kesken kuin ryhmässä, kuten alla oleva haastateltava kertoi.

Mun mielestä me ei ryhmässä oikein käsitellä yksilön virheitä. Eikä niistä oikein välttämättä opita, jollei ne tule julkisuuteen. Kyllähän se vanha totuus on totta, että virheistä oppii enemmän kuin onnistumisista. Onnistumisia sattuu joskus ihan vahingossakin, mutta virheissä yleensä tietää mikä meni pieleen. Virheistä ei opita, koska niistä ei puhuta. Silleenhän niitä tutkitaan, että miksi tämä asia meni näin ja mitä siinä pitäisi huomioida ensi kerralla paremmin. Yksilön virheisiin suhtaudutaan suvaitsevasti (H11)

Asioiden keskinäisiin suhteisiin keskittyvä prosessi antaa mahdollisuuden nähdä tilanne enemmän muutoksena kuin pelkkinä tilannekatsauksina. Systeemiajattelussa jokainen vaikutte on lähtökohtaisesti sekä syy että seuraus. Näitä vaikutteita seuraamalla voi löytää itseään toteuttavia kaavoja ja ajan kuluessa ne joko muuttavat tilannetta parempaan tai huonompaan. Systeemiajattelu järjestää monimutkaiset tekijät yhtenäiseksi tarinaksi, joka näyttää ongelmien perimmäiset syyt ja miten ne voidaan parantaa kestävin keinoin. (Senge 1990, 75, 111, 128.) Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, ettei systeemiajattelu ollut organisaatiossa kovin vahvasti käytössä, koska systeemiajattelun toimintapoja ei käytetty. Organisaatio oli joka tapauksessa hiljattain ottaneet käyttöön ainakin viiden miksi-

kysymyksen työkalun juurisyiden löytämiseksi. Ongelmien syihin paneutumista toivoi myös alla oleva haastateltava.

Jos on tehty jotain väärin, jos ei mennä siihen oikeeseen syyhyn, paneuduta, niin eihän sitä sitten voi sanoa, että on oppinut oikeita asioita. Joo, tiedetään me ehkä, että jokin on mennyt vihkoon, mutta miksi? Sitä ei tiedetä, niin ei me silloin opita. Pitäisi paneutua oikeasti ja jos me tiedetään se syykin, niin sitten pitäisi tietää mitä me tehdään seuraavaksi eri lailla. Se olisi sitä todellista oppimista. (H5)

Dialogi

Marquardt (1997, 2) lisäys Sengenin viiteen opinkohtaan on dialogi eli vuoropuhelu. Se on intensiivistä ja korkeatasoista keskustelua. Se on vapaamuotoista, luovaa ja keskinäistä hienovaraista asian tutkimista, koska se perustuu toisen syvälliseen kuuntelemiseen. Tähän kuuluu yhtä lailla myös omien mielipiteiden kyseenalaistamista. (Marquardt 2002, 54.) Yksi haastattelukysymys käsitteli kyseenalaistamista siltä kannalta, että kyseenalaistetaanko ryhmässä tai organisaatiossa omaa yksilön toimintaa. Vastausten mukaan ryhmässä osataan kyseenalaistaa asioita, kuten alla oleva haastateltava kertoi. Itsensä kyseenalaistaminen oli vaikeammin hahmotettavissa oleva asia.

Mä väittäisin, että meillä on (kyseenalaistamista), sitä uskalletaan tehdä ja sitä on tehty. Jos kyseenalaistaa, niin pitää olla se perustekin siihen ja tehdä se rakentavalla tavalla. Organisaatiotasolla se toteutuu siten, että asioita kyseenalaistetaan, muutetaan, korjataan matkan varrella ja niitä päivitetään toimintaohjelmiin ja spekseihin ja tällaiseen. Se on sitä oman organisaation tasolla kasvamista sen kyseenalaistamisen kautta. (H12)

Soveltamalla vuoropuhelun oppimismallia voidaan oppia, kuinka tunnistaa ryhmässä vallitsevia vuorovaikutuksen toimintatapoja. Tällä on merkitystä, sillä nämä vuorovaikutuksen toimintatavat joko edistävät tai heikentävät oppimista. Vuoropuhelu on tärkeä ilmaisuväline, kun luodaan ja hallitaan oppimista, koska se edistää ja hyödyntää yhteistä ajattelua ja älyä sekä mahdollistaa näkemään paremmin suuremmat kokonaisuudet. Se rohkaisee myös ymmärtämään miten ja miksi sisäiset käsityksemme vaikuttavat näkemyksiimme todellisuudesta. (Marquardt 2002, 54.) Senge (2006, 9) toi esille dialogin tärkeyden tiimioppimisen yhteydessä, mutta hän ei kuitenkaan nostanut sitä omaksi opinkohdakseen. Dialogi osana oppivan organisaation teoriaa tukee myös tämän tutkimuksen tiedonsiirron kehittämisen tavoitetta, koska se syventää vuorovaikutusta.

4.2.2 *Miten kehittyä oppivaksi organisaatioksi?*

Oppimaan oppiminen on itse oppimistakin tärkeämpi asia, oppimisen yläkäsite. Jos oppimista vertaisi sadon korjaamiseen syksyllä, niin oppimaan oppiminen on kuin mahdollisimman hyvän sadon turvaamista seuraavinkin vuosina. Oppimaan oppimisessa kehittyminen auttaa menestymään uusissa oppimistilanteissa ja voi olla tärkeä kilpailuetu organisaatiolle, kun opittavia asioita tulee jatkuvasti eteen. Parhaiten aiemmista kokemuksista ja tilanteista voidaan oppia, kun sekä hyvin että huonosti menneet oppimistapahtumat tunnistetaan ja analysoidaan. Tarkastellaan tapahtuman tai oppimisprosessin vaiheita ja pohditaan mitkä tekijät vaikuttivat onnistuneeseen oppimiseen ja mitkä eivät. Yksilön itsessäänkin on hyvä tunnistaa omat luontaiset oppimistavat eri oppimistilanteissa. (Moi-lanen 2001, 37–38.) Yhteinen arvopohja luo edellytyksiä yhdessä oppimiselle ja osaamisen jakamiselle. Tällaisia arvoja ovat avoimuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun puuttuminen tai vähyys. (Juholin 2008, 178.) Maailman muuttuessa yhtenäisemmäksi ja liiketoiminnan muuttuessa monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi, työn on muututtava enemmän oppimiskokemukseksi. Menestyvät yritykset ovat sellaisia, jotka hyödyntävät ihmisten sitoutumista ja kykyä oppia organisaation jokaisella tasolla. (Senge 2006, 4.) Otalan ja Tuomisen (2005, 20–21) mukaan oppiminen pohjautuu yksilön, tiimin ja organisaation kykyyn käsitellä tietoa ja jalostaa sitä. Ei niinkään yksilöiden, mutta organisaation oppimisen tuloksena muodostuvat ja kehittyvät ne ydinosamiset, joiden avulla pyritään menestykseen.

Oppivat organisaatiot ovat taidokkaita viidessä toimintatavassa, jotka ovat järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien lähestymistapojen kokeilu, omista kokemuksista ja historiasta oppiminen, muiden kokemuksista ja parhaista käytännöistä (Best Practices) oppiminen sekä koko organisaation kattava nopea ja tehokas tiedonsiirto. Jokaisessa näissä toimintatavassa on mukana oma ajatusmaailmansa, työkalupakkinsa ja käyttäytymismallinsa. Monet yritykset käyttävät näitä toimintoja tiettyyn tasoon asti, mutta vain harvat ovat järjestään menestyviä, koska monet yritykset luottavat liiaksi sattumaan ja rajattuihin esimerkkeihin. Yritykset voisivat johtaa oppimistaan tehokkaammin, jos he loisivat järjestelmät ja prosessit tukemaan näitä viittä toimintatapaa sisällyttäen ne myös päivittäiseen toimintaansa. (Garvin 1993, 81) Haastattelujen analysointi toi esille, että tarkasteltavassa organisaatiossa käytettiin Garvinin (1993, 81) mainitsemia viittä toimintatapaa vain tiettyyn tasoon asti. Jokainen toimintatapa on käytössä, mutta osa vähän enemmän kuin toiset. Vahvinta näytti olevan omasta kokemuksesta ja historiasta oppiminen. Seuraavaksi muiden kokemuksista oppiminen, josta erityisen usein haastatteluissa mainittiin projektien Lessons learned -palaverit ja siitä saatu palaute. Tässä toimintatavassa kerrottiin kuitenkin olevan vielä paljon parannettavaa. Juholin (2008, 181) kertoo palautekäytäntöjen olevan tärkeä työkalu edesauttaen onnistumisien ja epäonnistumisien

sekä niiden pohjalla olleiden syiden leviämisen työyhteisössä. Alla olevan haastateltavan mukaan onnistumisiin keskitytään liian vähän.

Lessons learned -liian usein otetaan vain mikä menee huonosti, kun pitäisi keskittyä siihenkin, mikä menee hyvin. (H6)

Oppimisen tärkein edellytys on motivaatio. Oppimisen määrän tulos voidaan ajatella saavan kertomalla yhteen motivaatio, kysymisen taito ja tarjolla oleva tieto. Yksilön sisäsyntyistä motivaatiota ei voida ulkopuolelta muodostaa, mutta sen kehittymiselle voidaan luoda otolliset olosuhteet. Yksilön on keskeistä ymmärtää, mikä on hänen syynsä oppimiselle. Yksilön on keskeistä myös haluta saavuttaa jotain tavoiteltavaa oppimisen myötä. (Ojala 2008, 67.) Monella voi olla omilta kouluajoiltaan huono mielikuva liittyen sanaan oppiminen. Tämä huono mielikuva voi estää elinikäistä oppimista ja oppivan organisaation toteutumista. (Marquardt 2002, 71.) Haastateltavilta kysyttiin, mikä kannustaa organisaatiota oppimaan, johon puolet vastanneista kertoi menestyksen ja yhdessä tekemisen kannustavan. Muutama mainitsi myös ilmapiirin ja kulttuurin, kuten eräs alla olevassa haastattelunäytteessä.

Jos joku keksii jonkun asian, niin kyllä se lähtee tohon käytävälle huuteleen, että nyt mä hiffasin sen ja leuhkii sillä keksinnöllä ja muutkin sen kuulee ja tietää. Näen sen positiivisena, se johtuu ihan tästä meidän omasta ilmapiiristä. (H2)

Ojalan ja Tuomisen (2005, 18) mukaan työyhteisön ilmapiirin tulee olla avoin, kannustava, virheitä salliva ja rehellinen. Jokainen osallistuu oman toiminnan kehittämiseen luoden täten jatkuvan kehittämisen kulttuurin. Haastattelunäytteiden mukaan ilmapiiri ja kulttuuri tukivat oppimista, sikäli kuin sen koettiin tukevan. Yleisesti toivottiin enemmän oppimista tukevaa ilmapiiriä ja kulttuuria, mutta vastaukset vaihtelivat toimipisteestä riippumatta. Organisaatiossa ei käytetty palkitsemista oppimisen kannustuskeinoina, mutta sitä ei myöskään koettu vastausten pohjalta hyväksi työkaluksi.

Se ilmapiiri on tärkeätä, sellainen me-henki. Sanotaanko siinäkin kyllä olisi teke- mistä, meillä on pikkanen porukka, tämä ei ole aina ollut pieni porukka ja se on ehkä voinut vaikuttaa ilmapiiriin jonkin verran, kun on vähennyt tosi paljon. (H5)

Yleisesti ottaen ilmapiiri ja kulttuuri ovat ne, jotka kannustavat, mutta en mä oikein voi sanoa, että meillä tällä hetkellä on. Täällä sisäisesti sitä on jonkun ver- ran, mutta se ei nyt välttämättä liity tähän tiedonsiirtoon ja oppimiseen. (H11)

Otala (2016) mainitsee kaksi keskeistä tekijää, joilla organisaatiot voidaan kehittää oppiviksi organisaatioiksi. Ensimmäiseksi organisaatioiden ja organisaatorakenteiden sekä johtamisen on mahdollistettava ja tuettava työntekijöiden ketterä oppiminen. Organisaatorakenteiden on sallittava työntekijöiden vuorovaikutus ja yhteistyö sijaintipaikasta ja organisatorisesta asemasta riippumatta. Tämän vuorovaikutuksen mahdollistamisessa tietotekniikka on avainasemassa, ainakin isoissa organisaatioissa. Toinen tärkeä tekijä on yrityksen kulttuuri, jonka tulisi kannustaa työntekijöitä auttamaan toisiaan, tukemaan toistensa oppimista, kokeilemaan yhdessä uutta ja jakamaan kokeilusta saatuja kokemuksia sekä kehittämään yhdessä uutta tietoa.

Garvin (2008, 111) esittää oppimista tukevan ympäristön neljä luonteenpiirrettä, ensimmäisenä psykologinen turvallisuus, jotta työntekijät voivat luontevasti esittää ajatuksiaan työstään. Erilaisuuden arvostaminen, koska erilaiset maailmankuvat ja näkemykset voimaannuttavat organisaatiota ja oppimista tapahtuu, kun työntekijät tulevat tietoisiksi vastakkaisista ideoista. Avoimuus uusille ideoille, koska oppiminen ei ole pelkästään virheiden korjaamista ja ongelmien ratkaisemista, vaan se on myös uudenlaisien lähestymistapojen kehittämistä. Työntekijöitä tulisi kannustaa riskien ottamiseen ja uuden kokeilemiseen. Tarvitaan myös aikaa pohtia ja peilata työtään, koska liian kiireinen työtahti rajoittaa analyyttistä ja luovaa ajattelua. Oppimista tukeva ympäristö suo taukoja työn lomassa ja kannustaa perinpohjaisesti arvioimaan organisaation käytössä olevia prosesseja. Otalan ja Tuomisen (2005, 53) mukaan oppivassa organisaatiossa henkilöstösuunnitelmat ottavat huomioon resurssien riittämisen työn lisäksi myös jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Haastatteluissa tuli laajasti esille organisaatiossa oleva resurssipula, joka aiheutti kiirettä ja viivästymisiä, ”tulipalonsammutusta”, hitautta oppimisessa sekä suorastaan kykenemättömyyttä käydä läpi kaikkea kirjallista sopimus- ja muuta tekstiaineistoa. Kiireinen työtahti tuli hyvin usein esille kysyttäessä mikä estää oppimista, kuten alla oleva lainaus asian todentaa.

Kiire estää oppimista. (H1)

Yhdessä oppimista voidaan tukea tunnistamalla ensin se osaaminen, joka vie organisaatiota ja asioita eteenpäin. Toiseksi on sovittava, miten tietoa ja osaamista kerrytetään ja jaetaan organisaatiossa. Organisaatio- ja toimialatuntemus ovat myös tärkeitä tekijöitä. Ideaalisinta olisi, jos jokainen työntekijä tuntisi organisaation ja sen eri jäsenien osaamisalueet sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus olisi luontevaa. Henkilökohtainen tutustuminen on tehokkainta, mutta tietoja voi viedä myös esimerkiksi yrityksen intranettiin. (Juholin 2008, 180–181.) Nimenomaan keskinäisen vuorovaikutuksen luontevuuden vähäisyys toimipaikkojen X ja Y väliltä esti oppimista. Alla olevassa haastateltava toi esille myös tarpeen kehittää yhdessä organisaation oppimista ja kehittymistä yleisellä tasolla. Heidän käyttämänsä Lessons learned-työkalu käsitteli vain projektitason tekemistä.

Meillä on just ton välimatkan takia keskinäinen oppiminen vähän huonoa. Se on ehkä liian satunnaista. Ei ole oikein muodostunut sellaista ilmapiiriä tai kulttuuriakaan. Meillä on jotain tilaisuuksia, mutta ne ovat yleensä jonkun (ongelma)-aiheen ympärillä. Mä en ainakaan ole osallistunut minkäänlaisiin yhteisiin kehitys(keskusteluihin), miten asioita tehtäisiin paremmin, muuta kuin nämä Lessons learned, mutta ne ovat taas projektikohtaisia. Olemme hajanainen porukka, eikä ole sellaista luontaista (kanssakäymistä). (H11)

4.2.3 Oppivan organisaation johtaminen

Johtajat saattavat ajatella organisaation oppimiseen tarvittavan, että heidän täytyy antaa henkilöstölle vain selkeä visio, oikeat kannustimet ja paljon koulutusta. Tämä oletus ei ole pelkästään virheellinen, vaan myös riskialtista siltä kannalta, että pysyisi mukana kasvavassa kilpailussa, teknologian kehittämisessä ja asiakkaiden mieltymysten muutoksissa. Yritysten täytyy näiden haasteiden edessä oppia enemmän kuin koskaan. (Garvin 2008, 109.) Oppivan organisaation johtamisessa on suuret haasteet, koska oikein johdettuna organisaatio ja ihmiset voivat kehittyä parhaiten. Työpaikan toimintaympäristö on hyvin vahvasti vaikuttava tekijä siihen, miten otollista siellä on oppia. Alla olevassa taulukossa 8 on havainnollistettu muutamia tyyppillisiä johtamistapoja erilaisissa organisaatioissa. (Moilanen 2001, 164–165.)

Taulukko 8 Erilaisia johtamistapoja erityyppisissä organisaatioissa (Moilanen 2001, 165)

Yritys	Johtamistapa
Pieni ja aloitteleva	Yrittäjämäinen, joka toimessa mukana, vastuunkantava
Pieni ja kehitykseen panostava	Ideoiva, kannustava, delegeoiva, vastuuttava, kyseenalaistava
Keskisuuri ja urautunut	Byrokraattinen, valvova, hallinnoiva
Suuri ja konemainen	Työtä jakava, organisoiva, valvova
Pieni tai suuri, muutoksessa elävä ja oppimiseen panostava	Edellytyksiä rakentava, kannustava, arvioiva, delegeoiva, oppimisen johtaja

Yllä olevassa taulukossa 8 kiinnostavinta on oppimiseen panostavan yrityksen johtamistapa, jonka tarvitsee Moilasan (2001, 165) mukaan olla edellytyksiä rakentava, kannustava, arvioiva, delegeoiva ja olla oppimisen johtaja. Alla olevista haastattelunäytteistä ylempi kertoi turhautumisestaan yrityksen byrokraatiaan, joka esti oppimista. Tästä oli esimerkkinä vanhan työntekijän poislähtö ennen uuden tulemistä. Taulukon 8 mukaan byrokraattisuus viittaa johtamistavaltaan keskisuuren ja urautuneeseen yritysmuotoon -ei

oppimiseen panostavaan yritykseen (Moilanen 2001, 165). Toinen haastateltava kaipaisi taulukossa 8 mainittua oppimisen johtamista. Hänen mukaansa oppiminen oli liian tilannekohtaista.

Olisi tosi hyvä, jos otettaisiin joku oppiin, ennenkö edeltävä lähtee talosta. Ei ole rahaa. Ei sitä nähdä rahanarvoiseksi. Eikä se välttämättä johdu tästä, vaan meillä on sellainen organisaatio tuolla yrityksen takana, mitkä hallitsevat tällaisia asioita, eivätkä ne ole meidän päätettävissä millään tavalla. (H5)

Sellaista mentorointia ja vähän kuin mestari – oppipoika ei ole johdettua ja suunnitelmallista, vaan enemmänkin tilannekohtaista. (H11)

Otalan (2008, 257–295) mukaan suotuisien oppimisolosuhteiden saavuttaminen edellyttää, että työntekijöiden ja koko organisaatiolla on hyvä älyllinen kunto, tarkoittaen kehoa, aivoja ja mieltä, mutta myös esimerkiksi tunneälyä, systeemijattelua ja työnimua. Oppivan organisaation kehittäminen ja erityisesti oppimismyönteinen yrityskulttuuri houkuttavat ylittämään mukavuusrajoja. Virheet voidaan nähdä oppimismahdollisuuksina, jos kulttuurin piirteinä ovat esimerkiksi avoin ilmapiiri ja luottamuksen kulttuuri, innostavuus, kannustavuus uteliaisuuteen ja tiedonhakuun. Esimiesten rooli ja valmiudet johtaa oppimista ovat tärkeitä ja näissä tulee korostua vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kyky tunnistaa osaamistarpeet ja johtaa ajattelua sekä yhteistä ajatteluprosessia, olla tulevaisuussuuntautunut ja tunneälykäs. Viimeisenä kohtana on osaamisen, oppimisen ja osaamisen jakamisen palkitseminen, jossa on hyvä muistaa julkisen kiitoksen ja arvostuksen olevan usein rahapalkkiota merkittävämpi. Alla olevassa taulukossa 9 on eritelty yksilö- ja organisaatiotasot oppivan organisaation johtamisessa.

Taulukko 9 Oppivan organisaation johtamisen tarkastelua yksilö- ja organisaatiotasolla (Moilanen 2001, 166–167)

Tarkastelutaso	Yksilötaso	Organisaatiotaso
Oppimisen tuki	Oppimisen johtaja	Oppivan organisaation rakentaja
Suunta	Innostaja	Suunnannäyttävä
Esteet	Herättäjä	Kyseenalaistaja
Keinot	Keinojen osoittaja	Edellytysten luoja
Arviointi	Oppimisen arvioija	Kokonaisuuden arvioija

Otalan listaus tekijöistä suotuisien oppimisolosuhteiden saavuttamiseksi ja sen jälkeinen taulukko 9 tuovat esille monia kykyjä ja rooleja, joita tarvitaan oppivan organisaation johtamisessa. Ojala huomauttaa, että eri tilanteissa tarvitaan erilaista oppimista. Näitä

voivat olla esimerkiksi kyseenalaistava-, uudistava ja toistava oppiminen. (Ojala 2008, 72–73.) Haastatteluissa tuotiin esille jo tietämyksenhallinnan osuudessa se, miten organisaation jäsenet kokivat kaipaavansa johtajuutta. Oppivan organisaatioon liittyvissä haastatteluista nousi myös kaipaus paremmasta johtajuudesta. Organisaatiossa tarvittiin yllä olevassa taulukossa 9 mainittua suunnannäyttäjää, erityisesti pitkän tähtäimen asioissa. Tästä kertoi esimerkiksi alla oleva haastattelunäyte.

Tää on mennyt vähän silleen, tällaisten, ei niin kauaskantoisten asioiden parissa työskentelyssä. Tehdään sitä projektia just nyt, eikä katota sitä juttua viiden vuoden päästä tai näin. Strateginen reservi on niinku huonolla tolalla ja nyt siihen olisi mahdollisuus, ennenkö myydään seuraava kone. (H1)

Osaamisen johtamisen kehittämisessä tarvitaan useita työkaluja. Johdon on tärkeä selvittää strategian ja tavoitteiden menestyksellisen saavuttamisen kannalta tärkeimmät osaamistarpeet, muttei liian montaa, koska osaamistarpeet voivat muuttua nopeastikin. Organisaation osaaminen on hyvä tallentaa osaamisenhallintajärjestelmään, josta saa selville kuka mitäkin osaa ja mistä hänet löytää. Työntekijät voivat täydentää sitä ajan mittaan. Työntekijöitä tulee kannustaa luomaan oma osaamisen kehittämissuunnitelmansa, jota voi käydä läpi kehityspalaverissa tai muissa tilaisuuksissa. Tulee luoda ohjeet työssä oppimisen tukemiseen. Johtajien on tärkeä miettiä osaamisen mittarit ja arviointimenetelmät. Esimiehiä on valmennettava toimimaan oppimisen johtajina. (Ojala, 2016.) Haastattelujen mukaan oppimisen johtamista toivottiin hyvin paljon Lessons learned -palaverien järjestämisessä, läpikäymisessä ja esille tulleiden oppimistarpeiden käytäntöön viemisessä. Johtamisen puute näkyi eritoten oppien käyttöönoton seurannan laiminlyöntinä.

Kukaan ei seuraa Lessons learned (oppimisen tai toimintamuutosten) perään. (H9)

Siinä jos tällaiset asiat kehittyisivät ja toimintatavat muuttuisivat, niin johdon pitäisi ottaa aika hyvä, aika tiukka asenne... Yksikön päällikkö julkaisisi siitä päätöksen, mitä hän myös seuraisi, että se asia muuttuisivat...Tämä on vähän muutenkin meillä leimaa antavaa, että tehdään päätöksiä, mutta tehdäänkö sen mukaan, niin sitä ei kukaan seuraa. (H14)

5 LOPUKSI

5.1 Yhteenvedo tuloksista

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli, *miten tieto siirtyy myynnin ja projektinhallinnan välisillä rajapinnoilla tapausorganisaatiossa*. Davenport ja Prusak (1998, 5) kertovat tietämyksen olevan usein uponneena asiakirjoihin ja arkistoihin. Se on siten eksplisiittistä eli näkyvää tietoa, formaalia ja systemaattista tietoa, jota on helppo jakaa ja tallentaa tietokantoihin. (Virtainlahti 2009, 54.) Tieto voi olla myös organisaation rutiineissa, prosesseissa, toimintatavoissa ja normeissa. Davenport ja Prusak (1998, 5) Hiljainen tieto on puolestaan hyvin henkilökohtaista ja se koostuu omista mielipiteistä, intuitiosta, aavistuksista, kokemuksista, ideoista, arvoista ja tuntemuksista. (Virtainlahti 2009, 54.) Tutkimus osoitti suurimman yksittäisen tiedonsiirron tapahtuneen projektin siirtyessä myyntiprojektista toimitusprojektiksi pitäen sisällään sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon. Tiedonsiirtoon käytettiin paljon sähköpostia ja palavereita tai muita kasvotusten käytäviä keskusteluja sekä puhelinkeskusteluja. Peppardin (2012, 112) mukaan tietämystä ja sen johtamista voidaan lähestyä asettamalla vastakkain informatiivinen ja sosiaalinen näkökulma. Boh (2007, 30) kertoo informatiiviseen näkökulmaan sisältyvän koodifioinnin voivan olla tehokas strategia välittää suuria määriä informaatiota, mutta se ei kuitenkaan mahdollista vuorovaikutusta eikä ratkaisujen tapauskohtaista räätälöintiä. Peppardin (2012, 112) mukaan sosiaalinen näkökulma havainnollistaa tiedon luontaista henkilökohtaisuutta ja tiedon ilmentymistä hyvin usein hiljaisesti ja sosiaalisesti upotettuna eli ankkuroituna organisaation toimintoihin. Tiedonjakaminen ja -luominen ovat sosiaalisia prosesseja. Tapausorganisaatiossa hiljaista tietoa osattiin hakea käyttämällä kasvokkain käytäviä kohtaamisia, jotka saattoivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia. Boisotin (1995, 152) mukaan kasvokkain käytävät vuorovaikutteiset tilaisuudet vaativat todellista läsnäoloa, jolloin yhteisen ajan löytäminen voi rajoittaa osallistujien lukumäärää. Tästä syystä toisinaan parhaat ratkaisut saavutetaan yhdistämällä informatiivinen ja sosiaalinen lähestymistapa.

Myyntiprojektin siirtämisestä toimitusprojektiksi oli selkeät ja yleisesti hyväksytyt toimintatavat, jolloin puitteet onnistuneeseen tiedonsiirtoon olivat olemassa. Tätä kutsuttiin kapulan vaihdoksi myyntiprojektin siirtyessä toimitusprojektiksi. Projektipäällikön osallisuus jo myyntiprojektin loppuhetkillä oli tärkeää, erityisesti suurissa projekteissa. Toimintatapaa ei kuitenkaan aina onnistuttu ylläpitämään. Syynä saattoi olla se, ettei projektipäällikköä saatu mukaan tarpeeksi ajoissa myyntivaiheeseen, jos ollenkaan. Projektinhallinta toivoi saavansa myynniltä myyntiaineiston ulkopuolista tietämystä asiakkaasta ja asiakassuhteesta sekä näihin liittyvistä taustoista. Enemmän tietoa myyntiprosessista, toimituksen sisällön ja myyntiratkaisujen taustat ja miten tähän lopputulokseen oli tultu.

Mitkä olivat asiakkaan ostokriteerit ja tärkeimmät painopisteet toimitusprojektissa. Tietoa kuumista myyntiprojekteista, jotka voisivat toteutua toimitusprojekteiksi. Tietoa edellisestä projektista ja miten asiakas sen koki, koska se vaikuttaa asiakkaan suhtautumiseen seuraavaan toimitusprojektiin. Projektinhallinta toivoi myös asiakkaan standardien huolellisempaa läpikäymistä myyntivaiheessa, ettei pääsisi tulemaan ikäviä yllätyksiä toimitusprojektivaiheessa sekä aikaisempaa pääsyä mukaan myyntivaiheeseen ennen projektin siirtymistä projektipäällikölle.

SECI-mallin yksi neljästä tiedonmuutosmallista on sosiaalistuminen, jossa hiljainen tieto siirtyy yksilöltä toiselle jaetun kokemuksen kautta. Yksilö havainnoi ja jäljittelee toisten tekemistä. (Nonaka 1994, 18; Nonaka & Takeuchi 1995, 70.) Sosiaalistumisen tiedonmuutosmalli toimi toimipaikassa X ja etenkin myyntiryhmän sisällä. Sosiaalistumista tapahtui todennäköisesti myyntipäällikön siirtäessä myyntiprojekti projektipäällikölle tai projektin päättyessä käytävissä lessons learned -palaverissa, mutta tätä tutkimus ei voinut kunnolla todeta. Molemmat tilanteet olivat myös mahdollisia hiljaisen tiedon tiedonmuutoksia eksplisiittiseksi, jota Nonaka (1994, 19) kutsui ulkoistamisen tiedonmuutosmalliksi. Siinä vuorovaikutuksen ja reflektoinnin kautta saadaan esille piilossa olevaa hiljaista tietoa, jota muuten on vaikea kommunikoida. Yhdistämisen tiedonmuutosmallissa yksilöt välittävät eksplisiittistä tietoa toisilleen sosiaalisten prosessien kautta. (Nonaka 1994, 20; Nonaka & Takeuchi 1995, 71.) Yhdistämisen tiedonsiirtomalli toteutui luontevasti kokouksissa. Sisäistämisen tiedonmuutosmallissa eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi toiminnan myötä eli tekemällä oppimalla (Nonaka 1994, 20; Nonaka & Takeuchi 1995, 71). Sisäistämisen tiedonmuuntumisenmalli toteutui jokaisen haastateltavan kohdalla omassa työssään tekemällä oppimalla. Ryhmätason sisäistämistä tapahtui oletettavasti yhdessä tekemällä.

Projektinhallinnan tiedonsiirrossa myynnille oli enemmän kehitettävää, eikä siihen ollut käytössä yhteisesti määriteltyjä toimintatapoja. Parhaina työkaluina olivat projektien kuukausipalaverit ja Lessons learned -palaverit, joskaan myynti ei välttämättä päässyt mukaan näihin palaverihin työmatkojensa takia. Myyntipäälliköt toivoivat saavansa projektinhallinnasta tietoa siitä, mitä projektille kuului ja erityisesti mitä poikkeamia oli ilmennyt. Tieto siitä, josko projektin aikana oli tehty keksintöjä, joista olisi hyötyä myynnille. Tällaisesta olivat esimerkkinä tekniset yksityiskohdat, jotka voisivat toimia asiakkaan suuntaan uusina myyntiperusteina. Myyntipäälliköt halusivat tietää, miten yrityksen laitteet erosivat kilpailijoiden laitteista ja mikä niissä oli parempaa. Olivatko he myyneet jotain sellaista, mistä projektinhallinta ei pitänyt. Tämän lisäksi tietoa siitä, että toteutettiinko projekteja nykyisin eri tavalla kuin aiemmin, sillä se auttaisi myyntiä kertomaan asiakkaalle totuudenmukaisen kuvan projektinhallintavaiheen toteutuksesta. Haastattelujen mukaan tiedonsiirto onnistui pääsääntöisesti hyvin. Haastatteluissa sai vastata yhteen tiedonsiirronkysymykseen asteikolla 1...5, numeron yksi ollessa täysin eri mieltä ja nu-

meron viisi ollessa täysin samaa mieltä. Haastateltavilta kysyttiin, onnistutaanko myynnin- ja projektinhallinnan välisessä tiedonsiirrossa pääsääntöisesti hyvin. Mediaanivastaus oli 4 eli jokseenkin samaa mieltä, eikä tähän olleita eroavaisuuksia ollut kuin kolme vastaajan verran. Numeron lisäksi jokainen haastateltava toi perusteluissa esille myös sen, että tiedonsiirrossa riittää kehitettävää yhtä lailla myynniltä projektinhallinnolle kuin myös projektinhallinnalta myynnille.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli, *mitkä tekijät heikentävät tiedonsiirtoa tapausorganisaatiossa*. Keskeiset näkökulmat informaation jakamisen edistävästä ja estävästä tekijöistä liittyvät luottamukseen, tietoon, motivaatioon, aikaan ja verkostoihin. Näiden näkökulmien alle kuuluvat niihin sisältyvät keskeiset lähestymiskulmat, kuten mitä informaatiota jaetaan, milloin, miksi, kuinka ja kenen toimesta. (Widén-Wulff 2014, 23–25.) Ipe (2003, 339) kertoo eri tutkimusten pohjalta, että yksilöiden väliseen tiedonsiirtoon vaikuttavat tekijät organisaatiossa ovat tiedon luonne, motivaatio jakaa tietoa, mahdollisuudet jakaa tietoa ja työpaikan kulttuuri. Projektipäälliköt ja projektin sisäiset sidosryhmät, pois lukien itse projektiryhmä, kokoontuivat toimipaikassa X kuukausittaiseen palaveriin paikanpäälle. Toimipisteen Y projektipäälliköt osallistuivat palaveriin puhelimen välityksellä toimipisteen X sidosryhmiin. Palaverit pidettiin erikseen tuoteryhmille A ja B. Myyntipäälliköt ja muut myyinnedustajat olivat aina kutsuttuina ja tervetulleita molempiin palavereihin. Myynti pyrki olemaan läsnä mahdollisuuksien mukaan, mutta usein työmatkat estivät nimenmaan myyntipäälliköiden osallistumisen. Myös projektipäälliköt valittelivat kiireitään, jotka estivät tiedonsiirron myyntipäälliköille. Tietämyksen omatoimista kysymistä eli imuohjausta toivottiin.

Tiedonvälityksen tasapainon löytämiseksi on keskeistä tuntea oma organisaatio ja yhteisönsä. Tämän pohjalta voidaan ymmärtää ja saada vastaus kysymykseen siitä, mikä tieto on tärkeää kenellekin. (Juholin 2008, 91, 97.) Tuoteryhmän A osalta kaikki olivat helposti tavoitettavissa samassa toimipisteessä X, joka helpotti kanssakäymistä suuresti. Tuoteryhmän B myynnin ja projektinhallinnan välinen tiedonsiirto kärsi projektinhallinnan kaukaisesta sijainnista toimipaikallaan Y. Myynnin ja projektinhallinnan väliset keskustelut olivat vähäisiä ja satunnaisia. Toimipaikassa Y olevat jäivät paitsi erityisesti toimipaikan X hiljaisesta tiedosta. Haastateltavat harmittelivat organisaation yhteisten tilaisuuksien vähäisyyttä ja kertoivat, etteivät organisaation työntekijät tunteneet toisiaan riittävän hyvin. Haastattelujen pohjalta saattoi tulkita, että myynti- ja projektipäälliköiden tietoisuus toistensa tietotarpeista olisi voinut olla parempi. Organisaatioiden on tunnistettava oleellinen hiljainen tietonsa, jotta heidän tiedonsiirtonsa olisi menestyksekkästä (Mooradian 2005, 107).

Karlsenin ja Gottschalkin (2004, 9) mukaan tutkimuksen tulokset osoittavat projektin kokonaisuonnistumisen liittyvän tehokkaaseen tiedonsiirron kulttuuriin. Projektin lopputulosta ennustaa merkittävästi yrityksen kulttuurin ohella myös heidän käytössä olevat

toimintamallit ja järjestelmät sekä näiden käyttöönotto. Monet organisaatiot ovat taipuvaisia julkaisemaan ohjelmia ja työkaluja tietämyksen hallintaa varten, mutta eivät huomioi tiedon säilyttämiseen ja siirtoon liittyviä sosiaalisia ja kulttuurillisia puolia (Karlsen & Gottschalk 2004, 10). Tutkimus toi esille kokemukseräisen tiedon siirtämisen vaikeuden ja kokemukseräisen tiedon dokumentoimisen vähyyden. Kaikki asiakkaan kanssa sovittu tieto ei aina ollut dokumentoidussa muodossa, joten se ei aina välittynyt projektipäällikölle. Osan haastateltavista mainitsi tiedonjakamista suosimattoman ilmapiirin tai kulttuurin. Von Krogh, Ichijo ja Nonaka (2014, 82–83) kertovat hiljaisen tiedon olevan vaikeasti siirrettävissä ja erityisesti tämä pätee monimutkaisiin työtehtäviin, jolloin organisaation perinteiset muodolliset toimintamallit eivät riitä.

Tutkimuksen kolmas alakysymys oli, *miten oppiva organisaatio toteutuu käytännössä tapausorganisaatiossa*. Sengen (2006, 6–9) mukaan oppivan organisaation erottaa tavallisesta autoritäärisestä ja valvovasta organisaatiosta seuraavien viiden opinkohdan hallitsemisessa, henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Marquardt (1997, 2) lisäsi kuudenneksi kohdaksi dialogin, Koffi ja Booto (2015, 73) puolestaan vielä tietämyksen luomisen ja jakamisen sekä organisaatiokäyttämisen. Sengen (1990, 3) mukaan oppivassa organisaatiossa hyödynnetään uusia ja laajoja ajatustapoja ja juurtuneet mielen mallit estävät muutokset, joita voitaisiin saada aikaan systeemiajattelulla (Senge 2006, 8–9, 189). Haastateltavien mukaan asioita tehtiin usein samoin kuin ennenkin, systeemiajattelun käytöstä ei ilmennyt viitteitä. Heidän mukaansa omaa toimintaa osattiin kyseenalaistaa ja sitä tehtiin. Halua muuttaa omia käsityksiä vaihteli paljon yksilöittäin ja yleisesti tässä koettiin olevan parannettavaa. Sengen (1990, 73) mukaan systeemiajattelussa oleellista on ajattelutavan muutos. Se hylkää perinteisen suoraviivaisen syy-seuraussuhde ajattelun ja perustaa todellisuuden näkemisen keskinäisiin suhteisiin, syy-seuraussuhdekehien avulla. Suoraviivaisen ajattelutavan mukaan vastuu on kohdistettuna tietyille henkilölle ja jos asiat menevät pieleen, niin siitä koituu hänelle moitetta tai syyllisyyttä. Ojalan (2008, 257–295) mukaan oppivan organisaation kehittäminen ja erityisesti oppimismyönteinen yrityskulttuuri houkuttavat ylittämään mukavuusrajoja niinkin paljon, että virheet voidaan nähdä oppimismahdollisuuksina. Haastatteluiden mukaan virheiden käsittely ei ollut helppoa eikä kovin avointa, mutta toisaalta virheisiin ei ainakaan suhtauduttu liian ankarasti.

Sengen (1990, 3) kertoo, että oppivassa organisaatiossa yhteiset tavoitteet laaditaan vapaamuotoisesti. Tapausorganisaatiossa yhteisen vision luominen ei näyttänyt tapahtuvan. Omaan työhönsä pystyi vaikuttamaan, muttei niinkään organisaation tai yrityksen yleisiin asioihin. Sengen (1990, 3) kertoo, että oppivassa organisaatiossa ihmiset jatkuvasti opettelevat oppimaan yhdessä ja pyrkivät näkemään kokonaisuuden. (Senge 1990, 3.) Haastateltavien mukaan yksilöt oppivat, mutta organisaatio- tai ryhmätason oppiminen oli heikompaa. Oppimaan oppimista ei kehitetty. Moilanen (2001, 37–38) kertoo op-

pimaan oppimisen olevan oppimisen yläkäsite. Kehittyminen oppimaan oppimisessa auttaa menestymään uusissa oppimistilanteissa ja voi olla tärkeä kilpailuetu organisaatiolle. Parhaiten aiemmista kokemuksista ja tilanteista voidaan oppia, kun sekä hyvin että huonosti menneet oppimistapahtumat tunnistetaan ja analysoidaan. Tapausorganisaatiossa tiimioppimiseen oli olemassa menetelmiä, esimerkiksi Lessons learned, mutta sen ei koettu toimivan parhaimmalla mahdollisella tavalla.

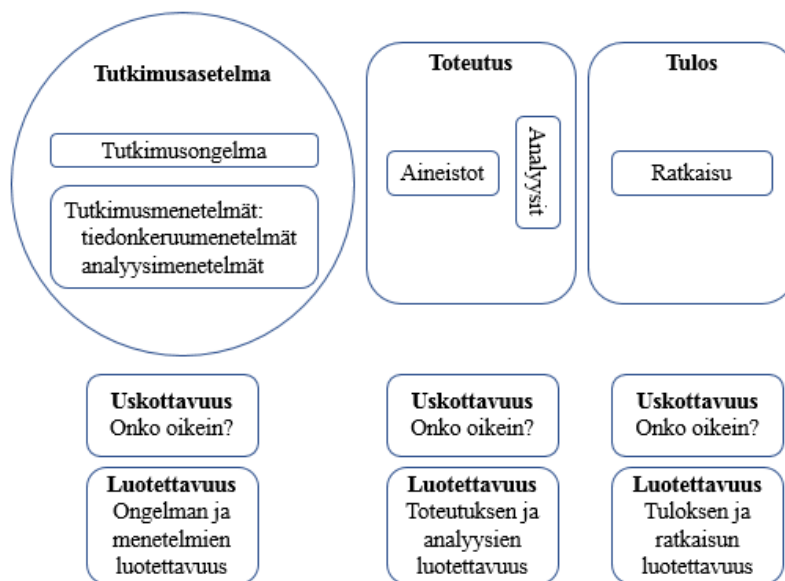
5.2 Johtopäätökset

Tutkielman teorian ja empirian pohjalta on pääteltävissä, että tietämyksenhallinnalla ja oppivalla organisaatiolla voidaan kehittää tarkasteltavan organisaation tiedonsiirtoa. Tietämyksenhallinta ottaa huomioon sekä tiedon informatiivisen että sosiaalisen näkökulman, jotka molemmat ovat keskeisiä tekijöitä tarkasteltavassa organisaatiossa tiedon löytämisen haastavuuden takia ja etäisyydestä johtuvan organisaation vähäisemmän sisäisen sosiaalisuuden takia. Teknologian kehittyminen tulee varmasti tarjoamaan uusia vuorovaikutuksen keinoja ja mahdollisuuksia, mutta todennäköisesti kasvokkain käytävien keskustelujen merkitys pysyy edelleen tärkeänä ja ne ovat välttämättömiä jatkossakin. Työpaikan kulttuuria voidaan varmasti saattaa tukemaan paremmin tiedonjakamista, mutta se prosessi vie yleensä vuosia. Ihmiset itsessään muuttuvat hyvin hitaasti, joten inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvät perustekijät, kuten luottamus, yhteisöllisyyden tunne ja motivaatio vuorovaikuttaa, pysyvät pitkään ratkaisevan tärkeinä tekijöinä. Sitä vahvistaa myös KIKO-tutkimus, jonka mukaan kilpailuetua syntyy pitkälti siitä, miten hyvin ihmiset kykenevät toimimaan yhdessä. Tämän perustana on vuorovaikutteinen inhimillinen kommunikointi. Prusakin mukaan useat tutkimukset osoittavat, että organisaatiolle kestävä kilpailukyky tuo ainoastaan se, mitä tietämystä organisaatiossa on, kuinka sitä käytetään ja kuinka nopeasti organisaatio voi oppia uutta.

Oppivan organisaation periaatteet voivat tukea myynnin ja projektinhallinnan välisen tiedonsiirron kehittymisessä suoraan, kuten esimerkiksi Sengenin oppien kuudenneksi kohdaksi ehdotettu dialogi. Todennäköisemmin oppivan organisaation tuki ja hyöty tiedonsiirron kehittymiselle saavutettaisiin välillisesti. Oppivan organisaation tavoitteet kohti oppimaan oppimista, yhtenäisempää kulttuuria, avointa ilmapiiriä ja rohkeutta käsitellä vaikeitakin asioita ovat omiaan tukemaan luottamusta ja sitä kautta tiedonsiirtoa. Tutkittavan organisaation toimiala on perinteisesti ollut konservatiivinen ja hidas muuttamaan. Oppiva organisaatio voisi antaa valmiuksia ottaa rohkeampia avauksia kehittää organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Digitalisaatio on muuttanut jo monia toimialoja, joten muutokset ovat todennäköisiä myös tälläkin toimialalla. Oppivan organisaation tärkein prosessi on oppimisprosessi, joka pitää yllä muutosvalmiutta ja kehittää kilpailukykyä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytettävän mittarin luotettavuuteen, jota on perinteisesti kuvattu termeillä uskottavuus ja luotettavuus. Uskottavuus viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Luotettavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen luotettavuuteen, joista sisäinen viittaa tutkimuksen omaan luotettavuuteen ja ulkoinen luotettavuus tutkimuksen yleistettävyyteen muihin ryhmiin. (Metsämuuronen 2006, 48, 56.) Alla olevassa kuviossa 14 Kananen (2014, 147) havainnollistaa tutkimuksen eri vaiheissa olevia näkökulmia luotettavuuteen ja uskottavuuteen.



Kuvio 14 Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden tarkastelu (Kananen 2014, 146)

Tutkimuksen luotettavuus pitää sisällään sekä oikeiden asioiden mittaamisen että tekemisen laadun. Luotettavuus liittyy tutkimuksen suunnitteluvaiheeseen ja osittain myös aineiston analyysivaiheen oikeintekemiseen. Uskottavuus liittyy ensisijaisesti tutkimuksen toteutukseen. (Kananen 2014, 147.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan luotettavuutta tarkastellaan kokonaisuutena. Tästä syystä tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on olennaista ja eri näkökulmista tehdyt arviot tulee olla samassa linjassa keskenään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135.)

5.3.1 Luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen sen laadukkuudesta ja oikeastaan koko haastattelututkimuksen laatua voidaan arvioida sen osavaiheiden kautta. Ensimmäisenä

on haastattelurungon laatiminen, johon kuuluu syventävien teemojen valitseminen ja pohdita vaihtoehtoisten lisäkysymysten pohtiminen. Teemahaastattelussa on teemojen lisäksi valmistauduttava myös tilanteen vaatimiin uusiin lisäkysymyksiin. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 184.) Haastattelukysymykset muodostettiin toimeksiantajan toiveiden, esihaastattelujen, väitöskirjojen ja pro-gradujen pohjalta sekä opinnäytetyön ohjaajan avustuksella. Kysymykset ryhmiteltiin teemojen mukaan ja mahdollisesti tarvittavia lisäkysymyksiä mietittiin etukäteen. Miksi-jatkokysymykset antoivat enemmän syvyyttä vastauksiin tuoden esille taustalla olevia syitä ja perusteluja. Ajoittain lisäkysymyksillä pyydettiin kertomaan organisaatiolle parempia toimintatapoja ja tavoitetiljoja. Yksi luotettavuuteen vaikuttava tekijä on teknisen välineistön toimivuus (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 184), joka oli yhdessä haastattelussa aiheuttaa ongelmia, mutta tallentamisen onnistumiseen oli varauduttu moninkertaisella laitteistolla sekä varaparistoilla.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan haastattelupäiväkirjan avulla voidaan parantaa laatua kirjaamalla ylös haastateltaville ongelmia tuottaneet kysymysmuodot sekä ilmenneet ongelmat haastatteluympäristöstä tai haastateltavista. Haastattelujen aikana ilmeni ongelmia kokemuseräisen tietämyksen ymmärtämisessä, joten tämän sanamuodon rinnalle tuotiin ilmiön toinen nimi eli hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon merkitystä myös korostettiin haastatteluissa piirtämällä eksplisiittisen ja hiljaisen tietämyksen suhdetta jäävuorimallilla. Tietopääomaan liittynyt kysymys muodostui haastateltaville vaikeaksi, joten tämä kysymys jätettiin jo varhaisessa vaiheessa kokonaan pois. Tutkimuksen kannalta vaikutus oli pieni, koska tietopääoma aiheena ei ole keskeinen. Haastateltaville lähetettiin kysymykset ennakkoon, jotta heillä voisi olla aikaa pohtia ja valmistautua vastaamaan kattavasti. 14 haastateltavasta useimmat eivät kuitenkaan ehtineet perehtymään niihin, mutta suurin osa sentään vilkaisi niitä pikaisesti, jotkut eivät laisinkaan. Huolellisesti kysymyksiin perehtyneet haastateltavat erottuivat joukosta ja he antoivat pääsääntöisesti syvällisimmät vastaukset.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 185) kertovat, että tutkimuksen laatua voi parantaa pian haastattelun jälkeen tehtävällä litteroinnilla. Lisäksi luotettavuutta heikkenee, jos vain osa haastateltavista on haastateltu, litterointi ei ole tehty yhdenmukaisesti tai jos luokittelu on sattumanvaraista. Valitettavasti litterointia ei päästy tekemään heti haastatteluiden jälkeen, mutta sen ei koettu olevan haittaava tekijä, koska haastatteluäänitteet olivat hyvälaatuisia. Litterointi tehtiin yhdenmukaisesti. Kaikki suunnitellut haastattelut saatiin pidettyä, mutta haastateltavien kiireisen aikataulun takia osa haastatteluista eivät pitäneet sisällään kaikkia oppiva organisaatio -teoriaosuuden kysymyksiä. Tiedonsiirtoon liittyvät kysymykset olivat tärkeimmät ja niihin saatiin vastaukset kaikilta haastateltavilta, joskin yhden osalta ei päästy aivan loppuun asti. Oppivan organisaation osalta vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia, joten aineiston riittävyys voitiin todeta vastausten toistaessa toisinaan. Mäkelä (1990, 52–53) mukaan laadullisen tutkimuksen haastatteluaineiston riittävyttä ei voida mitata, mutta aineiston riittävydestä käytetään käsitettä kylläntyminen,

jolloin uusia piirteitä ei enää löydy. Laajan aineiston kanssa on tärkeää, että se saadaan hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon. Analyysin kattavuus tarkoittaa, että laajastakin aineistosta huolimatta tulokset eivät perustu satunnaisiin poimintoihin. Tämän tutkimuksen tulosten luokittelu oli johdonmukaista. Jokaisen haastatteluvastauksen keskeisimmät kohdat tiivistettiin ja tuotiin yhteiseen taulukkoon, jolloin jokaiseen kysymykseen saadut vastaukset voitiin koota yhteen. Taulukon avulla saattoi myös verrata kokeneiden ja vähemmän kokeneiden vastauksia keskenään. Haastateltavien myyntipäälliköiden määrä oli viisi, joten aineiston kattavuus heikkenee myynnin osalta, jos sitä tarkasteltaisiin vielä erikseen tuoteryhmäkohtaisesti.

Haastattelijan ulkopuolisuus saattoi aiheuttaa sitä, etteivät kysymykset aina kohdistuneet tiedonsiirron keskeisimpiin haasteisiin. Tämä olisi vältetty paremmalla organisaatio-tuntemuksella, mutta toisaalta tämä ulkopuolisuus soi mahdollisuuden tarkastella avoimesti esille tulevia asioita ilman ennakoajatuksia. Haastattelukysymyksiä oli runsaasti eri näkökulmista, jolloin monipuolinen lähestyminen toi vastauksia lopulta hyvin kattavasti. Osa tarkasteltavan aihealueen alakohdista osoittautuivat liian laajoiksi, jotta niitä olisi voinut vain yhdellä kysymyksellä lähestyä. Tällaisia aiheita olivat tietopääoma ja PULS-järjestelmä. Tutkimuksen ulkoinen luotettavuus eli ulkoistettavuus on varsin matala, sillä eri yritysten organisaatiot, toimintatavat, kulttuuri ja muut tekijät eroavat toisistaan paljon. Erillään olevien toimipisteiden tiedonsiirto-ongelmat voivat kuitenkin joltain osin olla samankaltaisia.

5.3.2 Uskottavuus

Uskottavuus tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli saataisiinko tutkimuksen uusimisessa samat tutkimustulokset. Uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset. (Kananen 2014, 147.) Tapaustudkimuksessa ongelmana on verifiointi ja usein se jääkin ratkaisematta. Suppeasta aineistosta tehtävän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää vain melko todennäköisinä hypoteeseina, joiden pitävyyteen tarvittaisiin jatkotutkimuksia tai vahvistusta aiemmista tutkimuksista. (Olkkonen 1994, 74.) Yrityksen myynti- ja projektipäälliköiden lukumäärään nähden haastatteluotos oli hyvin kattava, koska siihen kuului kaikki mahdolliset myyntipäälliköt ja liki kaikki projektipäälliköt, yhteensä 14 organisaation työntekijää pitäen sisällään tuoteryhmät A ja B sekä toimipisteet X ja Y. Kaikki toivotut henkilöt saatiin haastateltua.

Haastatteluvastaukset pohjautuivat useamman vuoden aikaisiin kokemuksiin, joten nykyhetki ei näyttänyt vaikuttaneen korostetusti. Myynti- ja toimitusprojektit ovat ajallisesti pitkiä, joten mahdollinen uusiutuminen toimintatavoissa uusien projektien kautta tapahtuisi joka tapauksessa hitaasti. Tästä näkökulmasta ajatellen vastaukset voisivat olla

samansuuntaisia uusintahaastattelussa. Haastatteluajankohdan jälkeen organisaation joh-tohenkilöt vaihtuivat. Mahdollinen uusi tapa johtaa toisi erilaisia vastauksia. Toinen mer-kittävä tekijä uusintahaastattelussa olisi tiedonsiirron uudelleenpohtiminen, sillä se voisi tuoda syvempiä ja rakentavampia vastauksia eritoten vähemmän ennaltavalmistautuneilta haastateltavilta. Uusintamittaus toisi esille myös kertyneitä kokemuksia niistä myynti- ja toimitusprojekteista, joita on toteutettu tämän tutkimuksen jälkeen. Samanlaisen haastat-teluaineiston saaminen tarvitsisi uusintahaastattelijan tekijältä myös työkokemusta pro-jektiinhallinnasta ja myynnistä, jotta jatkokysymykset olisivat samansuuntaisia.

5.4 Kehittämisehdotukset organisaatiolle

Haastattelututkimuksen laajuus toi esille monia tiedonsiirtoon liittyviä tekijöitä, jotka or-ganisaatiossa toimivat hyvin, mutta joita voisi yhä kehittää. Näkökulmana ja tavoitteena on parhaaseen tiedonsiirtoon pääseminen, joten monet annettavat kehitysehdotukset eivät ole helposti saavutettavissa. Osa on saavutettavissa lyhyellä aikavälillä, mutta osa vaatii enemmän aikaa ja organisaatiokulttuurin muutosta sekä enemmän oppivaksi organisaa-tioksi kasvamista. Kehittämisehdotukset on ryhmitelty kuuluen joko tiedonsiirtoon, Les-sons learned työkalun käyttämiseen, johtamiseen, sopimukseen tai tekemisen helpouteen.

5.4.1 Tiedonsiirto

Haastateltavat toivat esille, että halu jakaa tietoa perustui yhteisen hyvän tavoitteluun, toisten auttamiseen ja yrityksen menestyksen takaamiseksi. Pieni osa koki syyn jakaa tie-toa olevan vain se, että se on osa työtä. Muiden auttaminen loi vastavuoroisuutta, jonka kerrottiin edistävän tiedonsiirtoa. Hyödyllisten tietojen jakaminen saattoi luoda niin sa-notusti positiivista velkaa työntekijöiden välille, kuten eräs haastateltava kertoi. Tämä edesauttaa ja varmistaa vastavuoroista tiedonjakamista. Yhteisöllisyyden vahvistaminen voidaan nähdä hyvin tärkeänä tekijänä ja tavoitteena myynnin ja projektinhallinnan tie-donsiirron kehittämisessä. Eritoten tämä koskee toimipisteiden X ja Y välistä yhteisöllisyyden tunnetta, mutta myös sisäisesti toimipisteessä Y. Yhteisöllisyyden lisääminen edistää tiedonjakamista Stenbergin (2012, 155) kuvion 8 mukaisesti. Kysyttäessä mikä organisaatiota kannustaa tiedonsiirtoon, vastaus oli useimmiten avoin ilmapiiri. Muutama eivät kokeneet organisaation kannustavan tiedonsiirtoon millään tavalla. Suurempi yhtenäisyys löytyi tavoista, jotka kannustaisivat organisaatiota tiedonsiirrossa. Näitä oli-vat hyvä ilmapiiri, tiedonjakamista tukeva kulttuuri ja yhteisöllisyys.

Mäen (2008, 157) tutkimuksen mukaan toisten työntekijöiden tietämyksen ja kyvykkyyksien ymmärtäminen on olennaista organisaation eri jäsenien menestyksekkäälle yhteistyölle. Tämän perusteella ehdotetaan osaamistaulukkoa organisaation henkilöiden tietämyksestä, kokemuksesta ja osaamisesta. Organisaatiolle ehdotetaan myös käytettäväksi työnkiertoa, sillä tätä kautta työntekijät oppisivat enemmän muiden osastojen tietotarpeista ja tiedon käyttöarvosta. Tietotarpeiden tiedostaminen voisi kehittää yksilöiden välistä tiedonsiirtoa luontaisesti ja luoda yhä parempaa yhteistyötä. Toisten töiden ymmärtäminen voisi tapahtua myös osa-aikaisen työkierron avulla, projektiluonteisesti. Rauhallisemman työkuorman ajankohta voisi antaa mahdollisuuden kokeilla tätäkin oppimismallia. Muita samantyyppisiä käyttökelpoisia työkaluja voisivat olla tiedonvälitys tarinan muodossa, organisaatiot ylittävät tapaamiset ja case-keskustelut.

Motivaatioon jakaa tietoa vaikutti osalla haastateltavista positiivisesti myös menestymisen tunne. Menestyksestä kuulemista odotettiin ja se kannusti eteenpäin, menestys ruokki menestystä. Enemmistö vastaajista ei maininnut menestymisen tärkeyttä, mutta se ei kuitenkaan poista sen merkitystä. Menestyksen tunne tai sen puute voi vaikuttaa tiedostamattomasti. Menestymisen esilletuominen oli joka tapauksessa tärkeää, koska se oli monelle syynä jakaa tietoa muille. Organisaatiolle ehdotetaan ylläpitää organisaation menestymisistä kertovaa viestintää.

Myynnissä työskentelevät eivät välttämättä kokeneet joidenkin muiden organisaation jäsenten olevan niin täynnä tekemisen meininkiä. Eräs haastateltava viittasi muihin työntekijöihin mainitsemalla jopa, että välillä olisi hyvä muistaa, minkä takia täällä ollaan töissä. Eräs toinen myyntipäällikkö kertoi tapauksesta, jossa hän oli ottanut asiantuntijan mukaan asiakastapaamiselle. Tämän tilaisuuden jälkeen asiantuntija oli ollut mukana myyntiprojektissa paljon suuremmalla innokkuudella. Ehdotuksena olisikin, että organisaatiossa annettaisiin mahdollisuuksien mukaan asiakaskohtaamisia myös niille työntekijöille, jotka eivät normaalisti työskentele asiakasrajapinnassa. Nämä asiakaskohtaukset voisivat vahvistavaa työhön motivoitumista ja tukea osaltaan tiedonsiirtoa.

Oppivassa organisaatiossa johtajuutta on levitetty laajalle organisaatioon ja se on tapa toimia, koska työntekijät ovat vastuussa omasta työstään, sen kehittamisestä ja johtavat itse itseään. Heillä on yhteiset toimintaperiaatteet ja yhteinen tapa toimia. (Ojala & Tuominen 2005, 19.) Tarkasteltavassa organisaatiossa yhtenä haasteena oli yhteisten toimintatapojen puuttuminen ja siihen tulisi panostaa. Siihen vaadittavaa kurinalaisuutta tulisi kehittää, koska Ojala (2016) tuo esille riittävän suuren kurinalaisuuden, jota tarvitaan itseohjautuvuutta korostavissa organisaatioissa. Kurinalaisuuden avulla saadaan yhteiset pelisäännöt ja yhdessä sovitut tavat noudattaa näitä sääntöjä. Haastattelujen mukaan tällaista kurinalaisuutta tarvittiin organisaatiossa enemmän esimerkiksi yhdenmukaisessa tiedontallentamisessa. Yhtenäiset toimintatavat auttaisivat tietotyöläisiä myös Mäen (2008, 156–157) tutkimuksen perusteella. Hänen mukaansa eksplisiittisen informaation ja tiedon tallentaminen on helppoa sähköisiin tietovarastoihin, mutta enemmän huomiota

pitäisi kiinnittää miten, milloin ja minne tietoa tallennetaan. Informaation ja tiedon tallentamisella ei ole paljoa arvoa, jos sen uudelleenkäyttöä ei voida varmentaa. Kehittämisehdotuksena olisi käyttää yhtä ja yhteistä tiedontallentamisen paikkaa sekä ottaa käyttöön yhteinen ja yhtenäinen tiedontallentamisen malli.

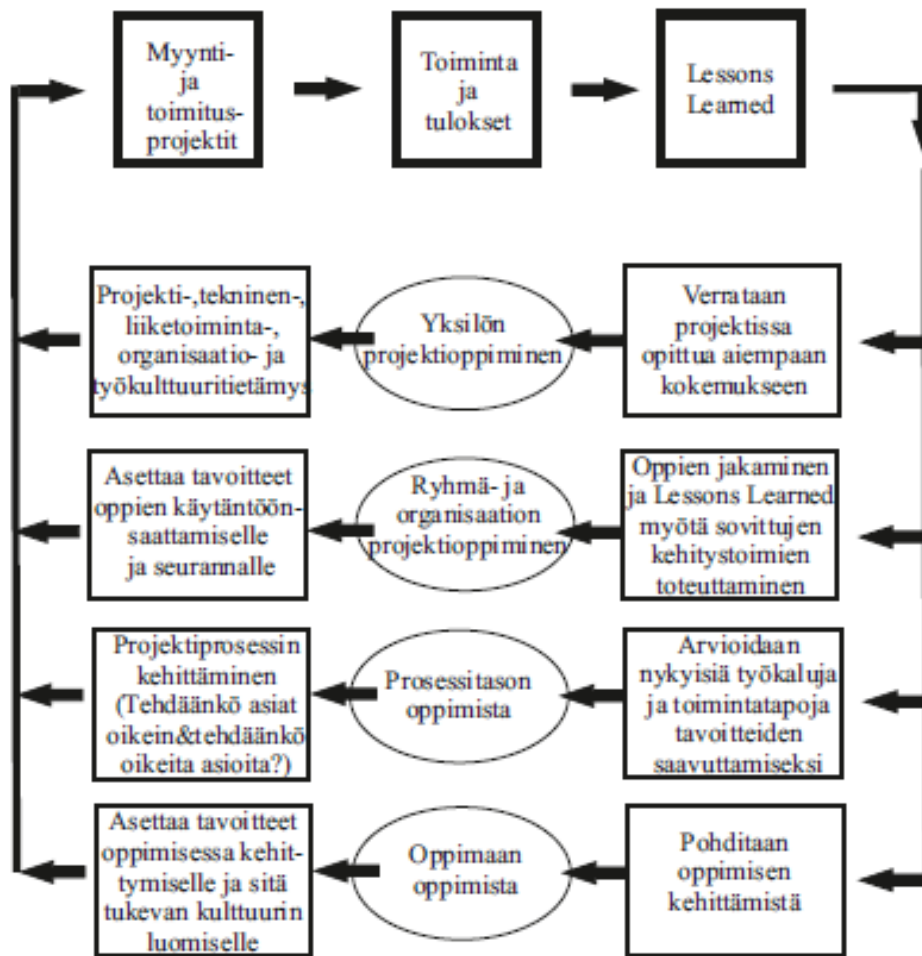
Toimiva tiedonhallinta ja tiedonsiirto tukevat myös oppivaa organisaatiota ja ovat jopa sen toteutumisen edellytyksiä. Tiedon liikkuvuus on oppiville organisaatioille niin tärkeää, että ne myös mittaavat sitä jatkuvasti. (Ojala 2000, 205.) Kenties kohdeorganisaatio voisi myös mitata tiedon liikkuvuutta, jolloin se olisi yhden askeleen lähempänä oppivaa organisaatiota. Tiedon keräämisen ja seurannan pohjalta voidaan selvittää ja oppia miten organisaatio toimii ja saavuttaa tavoitteensa. Tämä voidaan tehdä tiimitasolla yhdessä analysoiden ja pohtien sitä, miten parantaa tilannetta. Yhteinen tietoon perustuva pohdinta mahdollistaa esimiehille todellisen valmentajan roolin. (Ojala 2016.) Tästä olevana organisaatiolle annettuna sovelluksena ja ehdotuksena on käyttää kuviossa 15 esitettyä Lessons learned-toimintamallia.

5.4.2 *Työkaluna Lessons learned*

Lessons learned tilaisuuksia pidettiin tapausorganisaatiossa yleisesti tärkeinä tapahtumina ja välineenä jakaa sekä tietoa että kokemuksia toimitusprojektiin osallistuneiden organisaation sisäisten sidosryhmien kesken. Lessons learned todettiin olevan tärkein väline välittää tietoa projektinhallinnasta myynnille ja kaikki vastaajat toivat tämän painokkaasti esille. Muiden vaihtoehtoisten tiedonsiirtotapojen vähäisyys paljasti kuitenkin sen, että Lessons learned painoarvo oli korkea kenties siksi, että haastateltavat eivät osanneet mainita juuri muitakaan toimintatapoja. Tätä tuki se tosiasia, että Lessons learned toimintatapa ei toiminut vielä täysipainoisesti, vaan oli vasta hiljattain elvytetty takaisin käytäntöön. Lessons learned kokoontumisia ei ollut pidetty säännöllisesti, kaikkien osapuolien läsnä ollessa tai laadullisesti riittävän syvällisesti. Lessons learned korostui haastattelussa, mutta käytännössä sen merkitys näytti olleen vielä varsin vähäinen.

Lessons learned auttoi erityisesti hiljaisen tietämyksen siirtymisessä projektinhallinnasta myynnille ja tietysti myös muille sidosryhmille. Edesauttavana tekijöinä olivat ihmisten kokoontumiset normaalista työstä erillään oleviin tiloihin, joka mahdollisti kasvotusten käytävät keskustelut ja keskittymisen vain tähän aiheeseen. Nämä kokoontumiset antavat varmasti mahdollisuuden luoda ja levittää uutta tietämystä. Lessons learned voi toimia hyvänä käytännön esimerkkinä aiemmin mainitusta SECI-mallin ulkoistamisesta ja yhdistämisestä. Lessons learned tukisi oivallisesti myös oppivan organisaation toteutumista, koska näissä tilaisuuksissa todella olisi hyödyksi keskustella, kyseenalaistaa sekä itseään että muita sekä haluta muuttaa omia käsityksiään. Nämä tilaisuudet antaisivat myös hyvän mahdollisuuden käsitellä virheitä ryhmän kesken asiallisesti ja rakentavassa,

hyvässä hengessä. Tällä voisi olla ryhmää vahvistava vaikutus. Alla olevassa kuviossa 15 on havainnollistettu toimenpide-ehdotus ideaalisen lessons learned -työkalun käytöstä tapausorganisaation tiedonsiirtoon ja oppimiseen.



Kuvio 15 Ideaalinen Lessons learned -työkalun käyttö tapausorganisaation tiedonsiirron ja oppimisen kannalta (Kuvio saanut vaikutteita lähteestä McClory, Read & Labib 2017, 1333)

Mallin lukeminen aloitetaan ylhäällä olevasta päätasosta. Kaikki alkaa projektin aloituksesta jatkuen sen jälkeen projektin toimintaan ja tuloksiin. Näiden jälkeen tulee Lessons learned tapaaminen ja projektin läpikäyminen. Pitempikestoinen projekti on todennäköisesti parempi käydä läpi kerran tai useammin ennen projektin päättymistä, jotta esille nousseet asiat eivät unohdu ja jotta opitut asiat saadaan nopeammin tuotua muiden tietoon hyödyntäen samalla tulevia projekteja. Mallissa mainitun projektien läpikäynti voidaan soveltaa yhtä lailla sekä myyntiprojekteihin että toimitusprojekteihin. Opitut asiat tuodaan takaisin projektin aloitusvaiheeseen. Tässä tapausorganisaatiolle ehdotettavassa mallissa Lessons learned oppiminen tapahtuu neljällä eri tasolla, joiden erilliset oppimiskierrokset ovat kuvattu seuraavasti.

1. Yksilön oppiminen projektin aikana, jota hän suhteuttaa aiemmin oppimaansa. Projektin aikaisia oppimisalueita ovat projektinhallinnallinen-, tekninen-, liiketoiminnallinen-, organisatorinen- ja työkuulttuurillinen tietämys.
2. Ryhmä ja organisaatiotason oppiminen, johon pyritään yhteisessä Lessons learned kokoontumisessa. Tämä pitää sisällään opittujen asioiden vieminen muille organisaatioon kuuluville ja sovittujen kehityskohteiden toteutuksen seuraaminen.
3. Prosessitason oppiminen kehittää nykyisiä toimintamalleja ja työkaluja vastataksaan paremmin organisaation tarpeita ja tavoitteita. Se sisältää kriittistä pohdintaa siitä, että tekeekö organisaatio nykyisellään asiat oikein ja tekeekö organisaatio nykyisellään oikeita asioita.
4. Oppimaan oppiminen tarkastelee yksilön, ryhmän ja organisaation kykyä oppia ja kehittää oppimistaitojaan. Asetetaan oppimistavoitteita ja pyritään luomaan oppimista tukevaa kulttuuria.

Esitellyn Lessons learned -mallin käytännön toteutukseen ehdotetaan, että siihen saadaan esimiesten tai jopa johdon tuki ja kiinnostus, jotta Lessons learned saa tarvitsemansa arvostuksen ja seurannan. Mahdollisesti tarvitaan myös esimiesten tai johdon osallistumista. Lessons learned käsittelyssä tulee rohkeasti pureutua syvälle juurisyihin rakentavassa hengessä, jotta tiedetään missä ja miksi onnistuttiin ja epäonnistuttiin. Mitkä ovat opittavat asiat ja minkä tehtävähoidossa ne on huomioitava. Miten toimintaa muutetaan jatkossa ja kuka siitä vastaa. Organisaatiossa on päästävä enemmän yhteisten päätöksien tekemiseen, niihin on sitouduttava ja seurattava. Lessons learned palaverista on laadittava yksiselitteinen, selkeä ja riittävän kattava loppuasiakirja sisältäen asiayhteydet sekä mahdollisten päätösten perustelut ja niihin vaikuttaneet olosuhteet. Otalan ja Tuomisen (2005, 19) mukaan keskijohdon on ymmärrettävä organisaation oppimisprosessit ja oltava taito ohjata niitä. Heidän tehtävänä on edistää organisaation oppimista ja kyky auttaa työntekijöitä muodostamaan oma oppimispolku omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ylin johto puolestaan luo yhteisen tahtotilan ja aktivoi siitä keskustelua.

5.4.3 Johtaminen

Tämän alaluvun alle on koottu pääasiassa sellaiset asiat ja ehdotukset organisaatiolle, joihin esimiehillä tai johdolla on suora vaikutusvalta. Haastateltavat kaipasivat enemmän johtajuutta ja erityisesti tämä tuli ilmi tuoteryhmässä A, jossa haluttiin saada johtajuudelta selkeyttä, suunnan antamista sekä liiketoimintajohtamista. Datasta ja informaatiosta muodostettavat tulkinnat olisi tehtävä enemmän organisaatiotasolla, jolloin saataisiin päätökset todella tehtyä ja vietyä loppuun asti. Tiimipalaverissa olisi hyvä käydä läpi viime

kerran jälkeen tulleet uudet Lessons learned –palaverien keskeiset asiat. Sovittujen toimenpiteiden seurantavastuu voisi olla myynnin, projektinhallinnan ja suunnittelun esmiehillä. Ongelmien käsittelyn lisäksi muistaa myös positiivisuuden ja onnistumisien nykyistä suurempi esilletuominen. Myyntivaiheen riskikartoitusta olisi hyvä laajentaa kattamaan myös organisaation käytössä olevat resurssit, erityisesti suunnittelun ja projektinhallinnan osalta. Mahdollisista omista tai toisten osastojen resurssipuutteista kärsittyjen epäsuorien ja suorien menetyksien kirjaaminen. Se toisi esille, onko paljon puhuttua resurssipulaa olemassa ja toisaalta paikallistaisi mahdolliset resurssipuutteet. Resurssipuutteista koituvia kuluja voisi sitten suhteuttaa mahdollisiin resurssilisäyksen kuluihin. Rekrytointien tai vuokratyövoimankäytön ollessa poissuljettuja resurssipulan ratkaisuja, työkuorman jakoa pienimuotoisena tehtävänkiertona olisi harkittava organisaation sisällä tai emoyrityksen kesken.

Kiire häittäsi tiedonsiirtoa ja oppimista, joten on hyvä muistaa, että tietojohdaminen on myös ajan hallintaa. Esimiesten on annettava aika ja arvo myös tiedonsiirrolle yksilö- ja ryhmätasolla. Hiljaisen tiedon pelastamiseksi eläköityvän henkilön tilalle palkattava uusi riittävän ajoissa sekä harkittava lähtevän henkilön haastatteluja. Tiedonjakamisen palkitseminen edesauttaa, joten ehdotetaan tunnustuksen antamista esimerkillisestä tiedon jakamisesta. Tämä koskee erityisesti hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista. Ei-rahallinen palkitseminen on parempi kuin rahallinen ja haastateltavat olivat asiasta samaa mieltä.

Kasvotusten luotua luottamusta ja yhteyttä on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta korvata millään muulla tavalla, joten ehdotetaan säännöllisiä tapaamisia tuoteryhmien A ja B myyjien ja projektipäälliköiden kesken ja etenkin koskien toimipisteiden X ja Y henkilöstöä. Vapaamuotoinen kohtaaminen on erityisen tärkeää. Toimipisteen Y projektinhallinnassa voitaisiin käyttää enemmän virtuaalisen tiimin johtamisen keinoja, jossa annetaan enemmän palautetta, lisätään läsnäolon tunnetta ja mahdollistetaan vapaamuotoisia tapaamisia ja erilaista yhdessä tekemistä. Myyntiprojektin siirtyessä toimitusprojektiksi ehdotetaan projektipäällikön aikaista mukaan ottamista hiljaisen tiedon jakamisen kannalta. Myyntipäällikön olisi tärkeää kertoa kattavasti hänelle kertynyttä hiljaista asiakastietoa. Suurissa projekteissa myyntipäällikön voisi olla hyödyllistä pysyä toimitusprojektissa mukana vielä jonkin aikaa projektipäällikön tukena.

5.4.4 Sopimukset

Sopimukset ovat keskeisiä oikeudellisia menetelmiä vaihdettaessa keskinäisiä omistusta tai oikeussuhteita ja voidaan sanoa sopimusten olevan tärkein oikeusperuste varallisuuden siirrossa (Hemmo & Könkkälä & Norros 2006, 23). Haastatteluissa tuli ilmi, että toisinaan myyntivaiheessa sovitaan asiakkaan kanssa jostain laitteeseen tai toimitukseen liit-

tyvästä tekijästä, jota ei kirjata mihinkään viralliseen sopimusasiakirjaan, mutta korkeintaan sopimusosapuolten omiin muistioihin. Tieto jää ainoastaan myyjälle ja asiakkaalle, joista asiakkaan edustajat usein pysyvät samoina myös toimitusprojektivaiheessa, mutta tutkittavassa organisaatiossa vastuuhenkilö vaihtui totutusti myyjästä projektipäälliköksi. Tällaisen suullisesti sovitun tiedon siirtäminen on riskialtista eikä aina toteudu. Toimitusprojektin aikana projektipäällikölle voi tulla yllätyksenä jokin tekninen yksityiskohta, josta hänellä ei ole ollut aiemmin tietoa, mutta jonka asiakas vaatii perustuen myyntivaiheessa sovittuihin asioihin. Projektipäällikkö voi tarkistaa asian myyntipäälliköltä, jos hän sen vielä muistaa tai löytää muistiinpanoistaan. Asiakkaan vaatimusta voi olla vaikea myös todistaa vääräksi eikä asiakassuhdetta haluta myöskään pilata. Joka tapauksessa, mitä myöhäisemmässä toimitusprojektin vaiheessa tällaisia yllättäviä toimitukseen vaikuttavia asioita tulee ilmi, sitä suurempi kustannusvaikutus niiden päivittämisestä tai jopa korjaamisesta yleensä koituu.

Riskiä voidaan pienentää pienessä määrin ottamalla projektipäällikkö aiemmin mukaan myyntiprojektiin. Myyntivaiheen kesto on kuitenkin niin pitkä, ettei projektipäälliköllä ole mahdollisuutta olla koko myyntiaikaa mukana. Kattavat ja hyvät sopimukset vähentävät riskiä kirjaamattomien, mutta sovittujen asioiden siirtymisessä myynniltä projektipäällikölle. Hemmo ym. (2006, 118) tuovat esille mahdollisuuden käyttää sopimuksissa muotovaramia. Muotovaramalla sovitaan, että sitoutuminen muodostuu vasta molempien osapuolien allekirjoitetulla sopimusasiakirjalla. Tämä poistaa epäselvyyden ja epävarmuuden sopimuksen valmistelussa käytävien keskustelujen sitovuudesta. Samalla voidaan sopia, että määrämuodossa tehdyt sopimukset ovat laillisia tai että kaikki sopimuksen ehdot ovat kirjattu sopimukseen eikä suullisia lausumia hyväksytä. (Hemmo ym. 2006, 118–119.) Kohdeorganisaation myynnille ehdotetaan tämän pohjalta käyttämään muotovaramasopimuksia asiakkaidensa kanssa. Tämä vähentää muistinvaraisen tiedonsiirron tarvetta myynnin ja projektinhallinnan välillä ja tukee suuresti tiedonsiirron onnistumista.

Haastatteluissa tuli esille myös puutteellinen tiedonsiirto työmaalta projektipäälliköille. Tietoa kaivattiin esimerkiksi suunnittelukuvien mahdollisesta korjaustarpeesta. Käyttönottajat ovat pääsääntöisesti ulkopuolisen yrityksen henkilöstöä. Heidän tavoitteensa on todennäköisesti ratkaisevasti enemmän asennuksien loppuunsaattaminen kuin suunnittelukuvien korjaaminen, koska jälkimmäisestä he eivät saa mitään hyötyä. Päinvastoin, se toisi heille vain ylimääräistä työtä ja veisi heidän aikaansa. Kohdeorganisaatiolle ehdotetaan, että työmaa-asennuksia hoitavien alihankkijoiden maksuliikenne on sidottava ja tapahduttava palautettuihin ja kohdeorganisaation hyväksymiä työmaareportteja vastaan. Raporttien pitäisi sisältää suunnittelukuvien korjaustarpeet ja muu esiin tulut tarpeellinen työmaatietyö. Työn lisäksi kustannuskertymät voivat muodostua arvaamattomiksi. Ehdotus on, että alihankkija tulisi sopimuksilla sitouttaa myös anta-

maansa kustannusarvioonsa. Kustannuksien mahdollisista ylityksistä on sovittava etukäteen. Kohdeorganisaation oltava tietoinen asennusten kustannuksista, jotta niiden ostaminen ulkopuolisilta kehittyisi. Tietämyksen ja osaamisen kasvaessa työmaa-asennuksissa voisi soveltaa esimerkiksi Allianssi- tai muita yhteistoimintamalleja.

5.4.5 Tekemisen helppous

Haastateltavat tunsivat itsensä pääsääntöisesti liian kiireellisiksi. Aika tai pikemminkin sen puute oli väistämätön tärkeysjärjestyksen luoja, joka sai jättämään vähemmän tärkeät asiat sivummalle. Ajanpuute ajoi tekemään asiat nopeammin ja helpommin, jos se vain jollain tavalla oli mahdollista. Saman toimipaikan sisällä toimineet käyttivät esimerkiksi seuraavaa tiedonhaun toimintamallia. He lähettivät ytimekkään lyhyen sähköpostin ja soittivat tai kävivät kysymässä kasvotusten, mikäli vastauksen saamisessa kesti liian kauan. Organisaatiolle annettavana ehdotuksena onkin pohtia toimintaansa tekemisen helppouden -näkökulman kautta. Vähemmän tärkeät tai kiinnostavat rutiinit tai toimintatavat voisivat tulla useammin tehdyiksi, jos ne olisivat helpompia tehdä. Kynnys aloittaa madaltuisi.

Organisaatiolle annettavana ehdotuksena on kokeilla pikaviestimien käyttämistä. Slack tai Teams -ohjelmalla voitaisiin luoda omat keskustelukanavat eri tarkoituksiin. Toimipaikan X ja Y sekä toimipaikan Y projektipäälliköiden välistä etäisyyttä voitaisiin vähentää yhteisillä omilla keskusteluryhmillä. Yhteydenpidon ollessa helppoa, kynnys jakaa myös hiljaista tietoa voisi olla matalampi. Tämä ei poistaisi tarvetta kasvotusten näkemiselle, mutta voisi olla kevyt versio kokemuseräisen tiedon jakamiselle. Laitilan (2017, 23) mukaan ryhmäpikaviestien hyödyt ovat selvemmin yrityksissä, joissa työryhmät ovat jakautuneet eri toimipisteisiin.

Työmailla tehtiin pääsääntöisesti pitkiä päiviä ja alihankkijoiden ensisijainen mielenkiinto oli työn loppuunsaattaminen. Työmaaraportit jäivät toissijaiseen arvoonsa. Työmaalta tehtävän tiedonsiirron helpottaminen voisi edistää esimerkiksi hiljaisen tietämyksen ja tärkeiden kuvapäivitystarpeiden välittyminen projektipäällikölle ja suunnittelijoille. Pikaviestimen avulla työmaaraportointi voisi välittyä samalla kertaa projektipäällikölle, suunnittelun ja myyntiin. Tämä mahdollistaisi välittömän kommentoinnin, palautteen ja kiittauksen. Työmaalta tulevan tiedon mahdollinen erillinen siirtämistarve projektipäälliköltä myyntipäällikölle poistuisi. Toimitusprojektiryhmällä voisi olla tarvittaessa oma sisäinen keskusteluryhmä. Haastattelijoiden mainitsemaa sähköpostitulvaa voisi vähentää esimerkiksi siirtämällä osa tai kaikki talon sisäinen tiedotus pikaviestiin. Se rauhoittaisi ja selkeyttäisi sähköpostia. Yksittäisille aihepiireille voisi olla tarvittaessa oma kanavansa, esimerkiksi kehityshankkeille tai teknisille ongelmille.

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tärkein tarkoitus oli kehittää tarkasteltavan organisaation myynnin ja projektinhallinnan välistä tiedonsiirtoa. Luontaisena jatkotutkimusaiheena olisi selvittää, miten henkilöstömuutokset organisaation johdossa mahdollisesti muuttivat tiedonsiirtoa ja toiko se myös toivottua johtajuutta organisaatioon tai parannusta ilmapiiriin. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää tämän tutkielman toimenpide-ehdotusten ja organisaation omien kehitystoimien käytäntöönviemisen jälkeistä tilaa. Mikä on ollut näiden toimien vaikuttavuus ja toimivuus sekä miten organisaation jäsenet kokevat uusien ratkaisujen soveltuvan tiedonsiirron kehittämiseen? Mitä tiedonsiirtoa estäviä tekijöitä organisaation jäsenet edelleen tunnistavat työpaikalla? Onko organisaatio kehittynyt matkalla kohti oppivaa organisaatiota?

Toisena lähtökohtana voisi olla tutkia tässä haastattelussa vähemmälle jääneitä aihealueita syvemmin, esimerkiksi SECI-mallin tarkempi toteutuminen organisaatiossa, poisjätetyt PULS-järjestelmä tai tietopääoma. Yksi mahdollinen tutkimusaihe voisi olla syventyä tiedonsiirrossa tarkemmin vain tiettyihin toimitusprojekteihin, kenties jopa pitkitäistutkimuksena. Mielenkiintoinen aihe voisi olla myös osaamispääoman tutkiminen. Tutkittava organisaatio on tietointensiivinen, joten osaamispääoma on aiheena tärkeä. Otalan (2016) mukaan harvassa yrityksen hallituksessa ollaan kiinnostuneita osaamispääoman kehityksestä ja sen seuranta tulisikin olla mukana johdon agendassa. Se on myös keino katsoa menneisyyden sijasta tulevaisuuteen. Hänen mukaansa organisaatio jämähtää helposti, jos se ei osaa uusiutua eli oppia.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mika – Mutanen, Ulla-Maaria (2001) *Tiellä tietämyksenhallintaan: näkökulmia ja esimerkkejä tietämyksenhallinnasta, sen soveltamisen strategiseen suunnitteluun, muutoksen johtamiseen ja tuotekehitykseen*. Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki.
- Ackerman, Mark – Volkmar, Pipek – Volker, Wulf (2003) *Sharing Expertise: Beyond knowledge management*. The MIT press, Cambridge, Massachusetts.
- Ahonen, Ari – Kallio, Tomi, J. (2002) *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia: perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskustelua ja raportteja 5:2002, Turku.
- Anders, Abram (2016) Team Communication Platforms and Emergent Social Collaboration Practices. *International Journal of Business Communication*, Vol 53 (2), 224–261.
- Antwi, Stephen, Kwadwo – Hamza, Kasim (2015) Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research: A Philosophical Reflection. *European Journal of Business and Management*, Vol 7 (3), 217–225.
- Bartol, Kathryn M. – Srivastava, Abhishek (2002) Encouraging knowledge sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol 9 (1), 64–76.
- Birdwhistell, Ray L. (1970) *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Blackler, Frank (1995) Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, Vol 16 (6), 1021–1046.
- Boh, Wai Fong (2007) Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, Vol 17, 27–58.
- Boisot, Max H. (1995) *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. Taylor & Francis Ltd, London.

- Chan, Roy – Rosemann, Michael (2001) Managing knowledge in enterprise systems. *Journal of Systems and Information Technology*, Vol 5 (2), 37–54.
- Choo, Chun Wei (1996) The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, Vol 16 (5), 329–340.
- Choo, Chun Wei (1998) *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. Oxford University Press, New York.
- Choo, Chun Wei (1999) The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information*, Vol 25 (3), 10–29.
- Cook, Scott D. N. – Brown, John Seely (1999) Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science* Vol 10 (4), 381–400.
- Coplien, James O. (1996) *Software Patterns, SIGS Management Briefings*. SIGS Publications, New York.
- Crossan, Mary M. – Lane, Henry W. – White, Roberick E. (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24 (3), 522–537.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984) Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, Vol 6, 191–233.
- Davenport, Thomas, H – Prusak, Laurence (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press cop., Boston.
- Easterby-Smith, Mark – Crossan, Mary, – Nicolini, Davide (2000) Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, Vol 37 (6), 783–796.
- Easterby-Smith, Mark – Lyles, Marjorie, A. (2011) *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 2nd ed. Chichester, Wiley.

- Fillion, Gérard – Koffi, Vivi – Booto, Jean-Pierre (2015) Peter Senge's learning organization: A critical view and the addition of some new concepts to actualize theory and practice. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol 19 (3), 73–102.
- Filppa, Henna – Soini, Hannu. (toim.) (2014) *Kitkaton Kommunikointi: Tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuksen*. Oulun yliopisto; Työsuojelurahasto 2014, Oulu.
- Gammelgaard J. – Ritter T. (2005) The Knowledge Retrieval Matrix: Codification and Personification as Separate Strategies. *Journal of Knowledge Management*, Vol 9 (4), 133–143.
- Garvin, David A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol 71 (4), 78–91.
- Garvin, David A. – Edmonsson, Amy C. – Gino, Francesca (2008) Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, Vol 86 (3), 109–116.
- Geus, Arie de (2001) *The living company: growth, learning and longevity in business*. Nicholas Brealey, London.
- Hakala, Juha T. (2006) *Informaatiohyöky: tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hawryszkiewicz, Igor (2009) *Knowledge management: Organizing Knowledge Based Enterprises*. Palgrave Macmillan, New York.
- Hemmo Mika – Könkkölä, Justus – Norros, Olli (2006) *Sopimusoikeuden oppikirja*. Talentum, Helsinki.
- Hendriks, Paul (1999) Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, Vol 6 (2), 91–100.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. painos. Tammi, Helsinki.

- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Teemahaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Huysman, Marleen – Wit, de Dirk (2002) *Knowledge sharing in practice*. Kluwer Academic Publishers cop., Dordrecht.
- Ipe, Minu (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, Vol 2 (4), 337–359.
- Juholin, Elisa (2006) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uud. p. Inforviestintä, Helsinki.
- Juholin, Elisa (2008) *Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro, Helsinki.
- Jyväskylän yliopisto (2019) <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>>, haettu 9.2.2019.
- Kananen, Jorma (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Karlsen, Jan Terje – Gottschalk, Petter (2004) Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal*, Vol 16 (1), 3–11.
- Kivinen, Tuula (2008) *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158, Kuopio.
- Koskinen Kaj U. – Mian M. Ajmal (2008) Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, Vol 39 (1), 7–15.
- Koskinen, Kai U. – Pihlanto, Pekka (2008) *Knowledge management in project-based companies: an organic perspective*. Palgrave Macmillan, New York.
- Koskinen, Kai U. (2013) *Knowledge production in organizations: a processual autopoietic view*. Springer, Cham.
- Laihonen, Harri – Hannula, Mika – Helander, Nina – Ilvonen, Ilona – Jussila, Jari –

Kukko, Marianne – Kärkkäinen, Hannu – Lönnqvist, Antti – Myllärniemi, Jussi – Pekkola, Samuli – Virtanen, Pasi – Vuori, Vilma – Yliniemi, Terhi (2013) *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Tampere.

Laine, Timo (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 28–45. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Laitila, Teemu (2017) Pikaviesti toimistossa. *Talouselämä* 30, 23.

Leonard, Dorothy – Sensiper, Sylvia (1998) The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, Vol 40 (3), 112–132.

Leppänen, Makke – Rauhala, Ilona (2012) *Johda ihmistä - Psykologiaa johtajille*. Talentum, Helsinki.

Liebowitz, Jan – Megbolugbe, Isaac (2003) A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, Vol 21, 189–198.

Lämsä, Tuija (2008) *Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: an empirical analysis of a healthcare organization*. Acta Universitatis Ouluensis, G32. University of Oulu, Oulu.

Malhotra, Yogesh (2000) *Knowledge management and virtual organizations*. Idea Group Publishing cop, Hershey.

Mannermaa, K. (2013). *Tiedon jalostaminen osaamiseksi - vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa*. Tampere University of Technology. Publication; Vuosikerta 1117, Tampere.

Marquardt, Michael J. (1997) *16 Steps to Becoming a Learning Organization – Organizational Development*. Association for Talent Development, USA.

Marquardt, Michael J. (2002) *Building the Learning Organization: Mastering the 5 ele-*

ments for corporate learning. Second Edition. Davies-Black Publishing INC, Palo Alto.

- McClory, Sue – Read, Martin – Labib, Ashraf (2017) Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, Vol 35, 1322–1335.
- Metsämuuronen, Jari (toim.) (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Met-help KY, Helsinki.
- Moilanen, Raili (2001) *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tammi, Helsinki.
- Mooradian, Norman (2005) Tacit knowledge: Philosophic roots and role in KM. *Journal of knowledge management*, Vol 9 (6), 104–113.
- MOT online sanakirja. <<https://mot.kielikone.fi/mot/turkuyo/netmot.exe?motportal=80>>, haettu 31.3.2018.
- Murray, Samantha R. & Peyrefitte, Joseph (2007) Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process. *Journal of managerial issues*, Vol 19 (1), 111–133.
- Mäkelä, Klaus (toim.) (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Mäki, Eerikki (2008) *Exploring and exploiting knowledge: Research on knowledge processes in knowledge-intensive organizations*. Helsinki University of Technology Doctoral Dissertation Series 2008/1, Espoo.
- Nahapiet, Janine – Ghoshal, Sumantra (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol 23 (2), 242–266.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12 1987, Tampere.

- Niiniluoto, Ilkka (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. 2. p. Lisäp. 1997. Otava, Helsinki.
- Nonaka, Ikujiro (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge of Creation. *Organization Science*, Vol 5 (1), 14–37.
- Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press Inc., New York.
- Nonaka, Ikujiro – Toyoma, Ryoko – Hirata, Toru (2008) *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Näsi, Juha (1980) *Liiketaloustiede soveltavana tieteenä: perusongelmien hahmotus ja analyysi*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 8 1980, Tampere.
- Olkkonen, Tauno (1994) *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2.p. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki University of Technology, Industrial Economics and Industrial Psychology, report No. 152, Helsinki.
- Otala, Leenamajja (2000) *Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa*. 3. uudistettu painos. WSOY, Porvoo.
- Otala, Leenamajja – Tuominen, Kari (2005) *Investoi oppimiseen ja kehittymiseen: itsearvioinnin työkirja*. 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Miten tunnistaa oppivan organisaation? Benchmarking, Turku.
- Otala, Leenamajja (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOY, Porvoo.
- Otala, Leenamajja (2016) *Oppiva organisaatio elää uutta nousua*. <<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamajja-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>>, haettu 21.1.17.
- Pedler, Mike – Burgoyne, John – Boydell, Tom (1991) *The learning company: a strategy for sustainable development*. McGraw-Hill cop., London.
- Peppard, Joe (2012) An Information Systems Perspective on Intellectual Capital. In: *Perspectives on Intellectual Capital*, eds. Marr Bernard, 106–124. Tay-

lor and Francis.

- Polanyi, Michael (1966) The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, Vol 41 (155), 1–18.
- Polanyi, Michael (2009) *The tacit dimension*. University of Chicago Press, Chicago.
- Prusak, Laurence (1996) The knowledge advantage. *Planning Review*, Vol 24 (2), 6–8.
- Reich, B. H. (2007) Managing knowledge and learning in IT projects: a conceptual framework and guidelines for practice. *Project Management Journal*, Vol 38 (2), 5–17.
- Reeves, Thomas C. – Hedberg, John, G. (2003) *Interactive Learning Systems Evaluation*. Educational Technology Publications, New Jersey.
- Riege, Andreas (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, Vol 9 (3), 18–35.
- Ruuska, Kai (1999) *Projekti hallintaan*. 3. uud. p. Suomen atk-kustannus, Helsinki.
- Scharmer, Otto C. (2001) Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management* Vol 5 (2), 137–150.
- Schulz, Martin (2001) The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, Vol 44 (4), 661–681.
- Selkäinaho, Heidi (2017) Miten avoin sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia? <<http://www.wgh.fi/miten-avoin-sisainen-viestinta-lisaa-tyohyvinvointia/>>, haettu 18.11.2017.
- Senge, Peter M. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Second edition. Doubleday Currency, New York.
- Senge, Peter M. (2006) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Second edition. Currency Doubleday, New York.
- Stenberg, Martin (2012) Tiedon jakaminen organisaatiossa: Kuinka aineetonta pääomaa

kasvatetaan. Acta Universitatis Tamperensis, 1740. Tampereen Yliopisto, Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007) *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Talentum, Helsinki.

Thierauf, Robert J. (2001) *Effective Business Intelligence Systems*. Greenwood Publishing Group.

Tiwana, Amrit (2000) *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall PTR.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Valtioneuvosto (2016) <https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kilpailuky_kysopimus-sai-nimet-alleen>, haettu 3.10.2019.

Virolainen, Harri (2010) ”*Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin*” -virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulun sarja A-8:2010, Turku.

Virta, Maarit (2011) *Knowledge sharing between generations in an organisation – Retention of the old building the new?* Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 425. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.

Virtainlahti, Sanna (2009) *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Talentum, Helsinki.

Von Krogh, Georg – Ichijo, Kazuo – Nonaka, Ikujiro (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.

Widén-Wulff, Gunilla (2014) *The Challenges of Knowledge Sharing in Practice: A Social Approach*. Chandos Publishing, Oxford.

Zelga, Kamila (2017) The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News*, Vol 72, 301–306.

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Kysymykset

Perustiedot

Nimi:

Toimenkuva & yksikkö:

Ikä & työvuosien määrä nykyisessä toimenkuvassa:

Koulutus:

Teemakysymykset:

Tieto & tiedonluonti

1. Miten hyödynnät dokumentoitua tietoa?
2. Miten hyödynnät kokemusperäistä tietoa? (dokumentoimatonta, hiljaista tietoa)
3. Mitä esteitä koet olevan tiedon hyödyntämisessä henkilökohtaisella tasolla?
 - a. Dokumentoitu tieto
 - b. Kokemusperäinen tieto
4. Mitä esteitä koet olevan tiedon hyödyntämisessä organisaation tasolla?
 - a. Dokumentoitu tieto
 - b. Kokemusperäinen tieto
5. Saatko mielestäsi työsi kannalta hyödynnettävissä olevaa tietoa?
 - a. Dokumentoitu tieto
 - b. Kokemusperäinen tieto
6. Kuinka hyvin dataa ja informaatiota pystytään tulkitsemaan työssäsi osaamisen ja kokemuksen näkökulmasta niin, ne muuttuvat tiedoksi?
7. Miten onnistutte ”tuotteistamaan” tiedon ja kokemusperäisen osaamisen?
 - a. Uuden tiedon luominen
 - b. Vanhentuneen tiedon poistaminen
 - c. Hyvän työtavan yleistyminen
8. Mistä ongelmista tai asioista tietoon ja osaamiseen liittyen ei puhuta riittävästi?
 - a. Miten tilannetta voitaisiin parantaa?

Tiedonsiirto

Ryhmä- tai organisaatiotaso

9. Kerro tiedon dokumentoidun ja kokemusperäisen tiedon jakamisesta myynnin/projektinhallinnan sisällä?
 - a. Milloin tietoa jaetaan?
 - b. Kuka tietoa jakaa?
 - c. Missä jaetaan?
 - d. Kuinka tietoa jaetaan?
 - e. Minkälaista tietoa jaetaan?
 - f. Kokemusperäinen tieto?
 - g. Miten tiedonsiirrossa otetaan tiedon asiayhteys(konteksti) huomioon?
10. Kerro myynnin ja projektinhallinnan välisestä dokumentoidun ja kokemusperäisen tiedon jakamisesta?
 - a. Milloin tietoa jaetaan?
 - b. Kuka tietoa jakaa?
 - c. Missä jaetaan?
 - d. Kuinka tietoa jaetaan?
 - e. Minkälaista tietoa jaetaan?
 - f. Kokemusperäinen tieto?
 - g. Miten tiedonsiirrossa otetaan tiedon asiayhteys(konteksti) huomioon?
11. Mitä esteitä ja kehitettävää näet myynnin- ja projektinhallinnan välisessä dokumentoidun tiedon siirtymisessä?
12. Mitä esteitä ja kehitettävää näet kokemusperäisen tiedon siirtymisessä myynnin- ja projektinhallinnan välillä? (tietämys)
 - a. Mitä riskejä näet, jos tiedonsiirtoa ei kehitetä?
 - b. Mikä kärsii eniten?
13. Mitä riskejä näet dokumentoidun ja kokemusperäisen tiedon jakamisessa?
 - a. Tietokatko?
 - b. Tiedon muuttuminen matkalla?
 - c. Tiedon katoaminen?
 - d. Tiedon pimittäminen?
 - e. Tiedon päätyminen organisaation ulkopuolelle?
14. Kerro mikä kannustaa organisaatiota edistämään tiedon jakamista?
 - a. Ilmapiiri?
 - b. Kulttuuri?
 - c. Palkitseminen?

Yksilötaso

15. Mikä olisi sinulle ideaalisin tilanne, tapa ja väline vastaanottaa tietoa?
16. Mikä olisi sinulle ideaalisin tilanne, tapa ja väline välittää tietoa eteenpäin?
17. Mitä tietoa toivot saavasi (myynti)projekteihin?
18. Mitä tietoa toivot saavasi nykyistä enemmän?
19. Miten jaat kokemusperäistä (hiljaista) tietoa muille?
20. Miten vastaanotat kokemusperäistä (hiljaista) tietoa?
21. Miksi jaat tietoa lähimmille kollegoille?
22. Miksi jaat tietoa myynnin/projektinhallinnan kesken? (ryhmä)
23. Miksi jaat tietoa koko organisaatiolle?
24. Mikä kannustaa sinua jakamaan tietoa?
25. Mikä ei kannusta sinua jakamaan tietoa?
26. Myynnin- ja projektinhallinnan välisessä tiedonsiirrossa onnistutaan pääsääntöisesti hyvin?

1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. En samaa enkä eri mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä

Miksi?

Oppiva organisaatio

27. Organisaatio ja oppimisen ilmapiiri. Mikä kannustaa organisaatiota oppimaan? Miten myös miten seuraavat asiat ilmenevät organisaatiossasi.
 - a. Ilmapiiri?
 - b. Kulttuuri?
 - c. Palkitseminen?
 - d. Johtaminen?
28. Osallistaminen ja valtuuttaminen?
 - a. Pääsetkö osallistumaan ja vaikuttamaan työpaikkaasi koskeviin asioihin? Haluaisitko?
 - b. Onko työntekijöillä valta vaikuttaa? Miten tulisi kehittää?
 - c. Miten se ilmenee?
 - d. Visio ja tavoitteet?
 - e. Miten kehittää päätöksentekoa?
29. Hyödynnetäänkö kaikkien oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi?
 - a. Miten se ilmenee?
30. Kyseenalaistetaanko ryhmässä tai organisaatiossa omaa yksilön toimintaa?
 - a. Miten se ilmenee?

- b. Toimintatavat?
 - c. Päätökset?
 - d. Ratkaisut?
31. Miten näkyy dynaaminen toiminta eli keskustelu ja halu muuttaa omia käsitteitä?
- a. Miten se ilmenee ryhmässä?
 - b. Miten se ilmenee organisaatiossa?

Tiedonhallinta

Stähle ja Grönroos (1999) määrittelevät **tietopääoman (Intellectual Capital)** yrityksen aineettomiksi omaisuuksiksi sekä kyvyksi käyttää henkilöstön osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Heidän mukaansa tietopääoma muodostuu kolmesta elementistä:

1. Inhimillinen pääoma, mikä sisältää henkilöstön osaamisen, motivaation ja sitoutumisen
2. Aineeton pääoma, mikä muodostuu datasta, informaatiosta, immateriaalioikeuksista ja itse organisaatiosta
3. Strateginen reservi, mikä merkitsee kykyä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita.

Nämä kolme elementtiä liittyvät kiinteästi toisiinsa siten, että inhimillisellä pääomalla on aineettoman pääoman tuottamisen perusta. Aineeton pääoma puolestaan lisää organisaation strategista reserviä ja siten sen innovaatioihin perustuvaa kilpailukykyä.

32. Kerro organisaation tietopääomasta ja sen hallinnasta?
- a. Millaista tietopääomaa organisaatiossa on?
 - b. Miten sitä hallinnoidaan?
 - c. Tiedon tallentaminen?
 - d. Tiedon käyttäminen?
 - e. Tiedon luettavuus
 - f. Haettavuus?
33. Mitkä ovat mielestäsi keskeiset organisaation osaamisen tiedonlähteet?
- a. esim ihmiset, tapahtumat, tilaisuudet, verkostot
34. Miten koet PULS-järjestelmän toimivan?
- a. Mitä kehitettävää näet PULS-järjestelmässä?
 - b. Mitkä kehitettävää näet PULS-järjestelmän soveltamisessa organisaatioon?

Oppivan organisaation oppiminen

35. Miten opitte organisaationa yhdessä?
- a. Miten se näkyy käytännössä?

- b. Koetko organisaation oppivan oikein? (vertaa: teemmekö asiat oikein) Miten se näkyy?
 - c. Koetko organisaation oppivan oikeita asioita? (vertaa: teemmekö oikeita asioita) Miten se näkyy?
 - d. Onko organisaatio perehtynyt ja oppinut muiden projektien Lessons learned kohdista? Miten se näkyy?
 - e. Mikä estää oppimista?
 - f. Miten kehitätte oppimisen edellytyksiä organisaatiossanne?
 - g. Miten tuet organisaatiota oppimaan?
36. Miten opitte ryhmänä (myynti/projektinhallinta) yhdessä?
- a. Miten se näkyy käytännössä?
 - b. Koetko ryhmän oppivan oikein? (vertaa: teemmekö asiat oikein) Miten se näkyy?
 - c. Koetko ryhmän oppivan oikeita asioita? (vertaa: teemmekö oikeita asioita) Miten se näkyy?
 - d. Onko ryhmä perehtynyt ja oppinut muiden projektien Lessons learned kohdista? Miten se näkyy?
 - e. Mikä estää oppimista?
 - f. Miten kehitätte oppimisen edellytyksiä ryhmässänne?
 - g. Miten tuet ryhmää oppimaan?
37. Miten sinä hankit uutta osaamista?
- a. Miten se näkyy käytännössä?
 - b. Millaista osaamista?
 - c. Kannustaako työnantaja yksilöä uuden osaamisen hankkimiseen?
 - d. Kannustaako ryhmä sinua oppimaan?
 - e. Siirtyykö oppimisesi organisaatioon tai ryhmään?
 - f. Mikä estää oppimistasi?
38. Kerro, miten koet oman myynti/projektinhallintaryhmäsi suhtautuvan yksilön virheisiin?
- a. Miten virheitä käsitellään ryhmässä?
 - b. Miten virheistä opitaan ryhmässä?
 - c. Koetko oppineesi työssäsi virheiden kautta? (omien tai muiden) Miten se näkyy?
 - d. Mikä estää, ettei virheistä opita?
39. Kerro, miten koet organisaation suhtautuvan yksilön virheisiin?
- a. Miten virheitä käsitellään?
 - b. Miten virheistä opitaan?
 - c. Mikä estää virheistä oppimista?