

Hiljainen tieto myyntitiimeissä

Lauri Kapulainen

12.5.2017



Tekijä(t) Lauri Kapulainen	
Koulutusohjelma Liiketalous/HELI	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hiljainen tieto myyntitiimeissä	Sivu- ja liitesivumäärä 25 + 19
<p>Tämä produktityyppinen opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantosopimuksessa työnantajaan keväällä 2017. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on muodostaa tulosten pohjalta sellainen hiljaisen tiedon siirtoprojekti, joka mahdollistaa toimeksiantajan myyntitiimeissä olevan hiljaisen tiedon paremman välittymisen eteenpäin. Idea produktille syntyi työharjoittelun yhteydessä työskennellessäni myyntitiimeissä. Havaitsin kehityskohteen hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtymisessä ja halusin löytää sitä edistävän ratkaisun. Työssäni käsittelen tietopääomaa yläkäsitteenä pohjustamaan hiljaisen tiedon määrittelyä. Käsittelen lisäksi hiljaisen tiedon löytämiseen ja eteenpäin välittämiseen liittyvää teoriaa. Lopuksi pohdin opimiani asioita ja kuvailen yleisesti opinnäytetyöprosessia sekä kerron seuraavista askeleista kehitysprojektin suhteen.</p> <p>Hiljaisen tiedon nykytilan ja haasteiden pohjalta toin esille tavoitteet ja suunnitelman kehittämisprojektille. Suunnittelin kehitysehdotuksen toimeksiantajan myyntitiimien kuukausipalaverissa järjestettyjen workshopien tulosten pohjalta. Työpajassa ideoitiin parhaita tapoja tiimissä olevien myyntiosaamisen eri osa-alueiden eteenpäin siirtymiselle. Workshopista saatujen tulosten pohjalta muodostin kehitysehdotuksen siitä, kuinka hiljaisen tiedon eteenpäin siirtyminen tapahtuisi toimeksiantajalla jatkossa systemaattisemmin. Kehitysehdotus sisältää muun muassa kuvauksen hiljaisen tiedon siirtotavoista ja mittaamisesta myynnin tärkeimmillä osa-alueilla. Raportin viimeisestä luvusta löytyy ohjeistus projektin jatkokehittämistä varten kuukausi- ja vuositasolla.</p>	
Asiasanat Hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, tietopääoma	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa ja tavoitteet.....	1
1.2	Produktin kohderyhmä ja hyödynnettävyys	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Tietopääoma	4
2.1	Tietopääoma käsitteenä.....	4
2.2	Tietopääoman siirtyminen	5
3	Hiljainen tieto	7
3.1	Hiljainen tieto käsitteenä	7
3.2	Hiljaisen tiedon löytäminen	10
3.3	Hiljaisen tiedon eteenpäin välittyminen	11
4	Kehittämiprojektin toteutus	16
4.1	Hiljaisen tiedon nykytila ja haasteet kohdeyrityksessä.....	16
4.2	Tavoitteet ja kehittämiprojektin suunnittelu	17
4.3	Hiljaisen tiedon kehitysraportin kuvaus	19
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	22
5.1	Kehitys- ja jatkotoimenpide-ehdotus.....	22
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	23
	Lähteet:	25
	Liitteet.....	27
	Liite 1. Tiimiworkshop vastaukset (salainen)	27
	Liite 2. Hiljaisesta tiedosta näkyväksi -kehitysraportti (salainen).....	27

1 Johdanto

Tässä luvussa esittelen tämän työn taustaa ja tavoitteita. Tuon esille työni ohella havaitsemani tarpeen hiljaisen tiedon siirtymiselle toimeksiantajan myyntitiimeissä. Esittelen lyhyesti yleistä kuvaa, minkälaista on työskennellä telealalla. Kuvailen myös työskentelyä toimeksiantajayrityksessä. Kerron lyhyesti toimeksiantajan missiosta, visiosta ja arvoista sekä strategisista tavoitteista. Kerron lyhyesti myös kevään aikana toteutetun opinnäytetyön produkti-osuuden käytännön toteuttamisesta.

1.1 Taustaa ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on edistää ja kehittää toimeksiantajan myyntitiimeissä tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Idea hiljaisen tiedon siirtymisestä opinnäytetyöaiheena virisi viime syksynä aloitettuani työharjoittelun ja työskentelyn toimeksiantajalla. Haluan olla kehittämässä asiaa, joka varmasti hyödyttää työnantajaani vielä pitkään. Aihe siis löytyi tarkkailemalla ympäristöä ja sen tapahtumia telealalla. Löysin tarpeen, jolle haluan olla kehittämässä ratkaisua. Tämän opinnäytetyön tavoitteet kytkeytyvät vahvasti toimeksiantajan strategiaan tavoitteisiin, joita ovat vahvan brändin ja tuloshakuisen ja arvopohjaisen kulttuurin luominen.

Telealalla työpäivän syke on kova, tavoitteet ovat korkeat ja henkilöstön vaihtuvuus myyntitiimeissä on suurta. Alallamme työskennellään joko kiinteässä kaupassa tai myyntipisteillä. Myyntitiimeissä työntekijöitä on vaihdellen noin 6-10 henkilön välillä. Alalla työskentelee tuhansia alan ammattilaisia Suomessa. Ala on suosittu varsinkin opiskelijoiden keskuudessa, mutta ala työllistää toki eri tehtävissä kaiken ikäisiä. Nuorin työntekijöiden keski-ikä on asiakaspalvelussa ja myynnissä. Alallamme suuri joukko todella kovia myynnin osaajia siirtyy urallaan eteenpäin, jolloin hiljaista tietoa ja tietopääomaa siirtyy paljon mukana. Tavoitteena on löytää hiljaisen tiedon siirtotavat, jotta hiljainen tieto voisi siirtyä ja jäädä myyntitiimiin myyjien vaihtuessa. Näin hiljaisen tiedon määrä ja tietopääoma kasvavat myyntitiimeissä.

Yrityksemme visio seuraavalle kahdelle vuodelle on olla asiakaskeskeisin edistäjä ja edelläkävijä Suomessa. Arvolupauksemme on edistää saumattomuutta ihmisten elämässä ja yritysten toiminnassa. Missionamme on olla uuden yhteisöllisyyden mahdollistaja. Neljä strategista päätavoitettamme ovat vahva brändi, tuloshakuinen ja arvopohjainen kulttuuri, kasvava digitaalinen liiketoiminta ja automatisoitu laadukas tuotanto. Yrityksemme arvoja ovat uskallus, huolehtiminen ja yksinkertaistaminen. (Esimies 1.3.2017a.)

Opinnäytetyöprosessin aikana järjestin tiimipalaverissa workshop-session, jossa ideoitiin, mitä hiljaista tietoa siirretään ja miten se tapahtuisi käytännössä. Tulosten pohjalta olen rakentanut kehitysehdotuksen, jotta hiljainen tieto voisi siirtyä ja säilyä organisaatiossa lisäten myyntitiimien osaamista suhteellisen pitkällä aikavälillä ja lisätä myyjien oman ammattitaidon sekä ammatin arvostusta.

1.2 Produktin kohderyhmä ja hyödynnettävyys

Produktin kohderyhmänä on koko organisaatio. Alkuun lähdetään liikkeelle kuitenkin toteuttamalla projekti yhden alueen tiimeissä, josta tulevaisuudessa on tarkoitus laajentaa projektia eteenpäin organisaatiossa. Projektiraportin ja itse kehitysehdotuksen olen räätälöinyt alueen esimiehen tarpeiden ja toiveiden mukaan, jotta se olisi mahdollisimman konkreettisia metodeita sisältävä ja vaivaton toteuttaa käytännössä.

Myyjien työ on hyvin tahdikasta ja paineensietokykyä sekä asiakaspalveluhenkisyttä vaativaa. Osaamista edellytetään useista tuoteryhmistä ja yksikään päivä ei ole toisen kaltainen. Työ sisältää siis paljon muuttuvia tekijöitä, mutta tietyt vuorovaikutuksen lainalaisuudet säilyvät päivästä toiseen. Myyntityössä menestyminen vaatii loogista päättelykykyä, ongelmanratkaisutaitoa ja ainakin jonkin verran myyntipsykologian ymmärtämistä. Työhön on tällä hetkellä kahden päivän alkukoulutus yrityksen pääkonttorilla, jonka jälkeen siirrytään ”kentälle” ja aloitetaan työnteko esimiehen ohjauksessa ja alkuvaiheessa myös työkaverit auttavat tarvittaessa.

Työtehtävät ovat jokaisella myyjällä samat. Palvelemme myyntipisteellä asioivia asiakkaita ja myymme heille lisäpalveluita ja tuotteita. Silloin, kun asioivia asiakkaita ei ole myyntipisteellä, lähdemme kontaktoimaan heitä myymälän käytävälle. Kontaktoinnilla tarkoitetaan tässä asiakkaiden hakemista myymälän käytävältä myyntipisteelle muun muassa flyerin avulla. Tavoitteena on, että myyntipisteellä on koko ajan asiakkaita. Myytäviä tuoteryhmiä ovat puhelinliittymät, nettiliittymät, viihdepalvelut ja mobiililaitteet, kuten matkapuhelimet ja tabletit.

Produktia pystytään hyödyntämään ja kehittämään alueemme tiimeissä tulevaisuudessa. Produktin tuloksena syntyy kehitysehdotus, jonka avulla hiljaista tietoa siirretään ja säilytetään myyntitiimissä. Hiljaisen tiedon keruuprojekti mahdollistaa jatkuvasti korkean osaamistason tiimissä, kun eteenpäin siirtyviltä myynnin osaajilta hiljaista tietoa siirretään systemaattisesti muulle tiimille. Siirtoprojektin toteutustavat suunnitellaan workshopin tulosten

pohjalta tiimiimme ja organisaatioomme sopiviksi. Tämän kaltaisesta hiljaisen tiedon siirto-projektista on hyötyä erityisesti toimeksiantajalle, mutta aiheena se soveltuu Telealalle yleensäkin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Hiljainen tieto tarkoittaa osaamista, joka sisältää tietoa ja kokemuksia. Hiljaista tietoa pidetään näkyvän tiedon vastakohtana, eikä sitä ole helppo kuvata. Hiljaista tietoa voidaan pitää eksplisiittisen tiedon vastakohtana. (Moilanen 2008, 237.)

Eksplisiittinen tieto on hiljaisen tiedon vastinpari. Eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa, viestiä yksilöitä tai organisaatiolta toiselle, prosessoida ja tallentaa. (Cuberland & Githens 2012, 48–58; Mentorointi 2016.)

Yrityksen tai organisaation tietopääoma tarkoittaa yleisesti yrityksessä olevien ihmisten älyllisen tiedon, osaamisen, tietämyksen ja viisauden muodostamaa kollektiivista älykkyyttä. Tietopääoma pitää sisällään siis paljon asioita. (Grönroos & Ståhle 2002, 90; Faycher ym. 2008, 2–16.)

2 Tietopääoma

Tietopääoma on paljon puhuttu ja kiistelty aihe tämän päivän tietoyhteiskunnassa. Tässä luvussa määrittelen yleisesti tietopääoman käsitteen. Käsittelen tietopääomaa ja sen siirtymistä, koska hiljaista tietoa siirrettäessä on tarpeellista tehdä tieto näkyväksi. Ei ole siis olemassa toista ilman toista. Tietopääoma on tärkeä osa hiljaisen tiedon siirtoprojektia. Tämän luvun tarkoituksena on luoda yleiskatsaus tiedon ja tietämisen olemukseen sekä luoda pohjaa toimeksiantajalle tehtävään kehitysraporttiin.

2.1 Tietopääoma käsitteenä

Ihmiset kehittyvät asiantuntijoiksi omaksumalla ja jalostamalla tietoa korkeammalle tasolle. Tiedon kerääminen ei yksistään riitä, koska tiedon jalostaminen on myös organisaation edun mukaista. Mitä pidemmälle tietoa on jalostettu, sen arvokkaampaa se on organisaatiolle. Tiedon perustasoja ovat data, informaatio ja tietämys. Niin sanottuja korkeampia tasoja ovat muun muassa viisus ja ymmärrys. (Novi Research Center 2014.)

Data on yksittäisiä tiedon jyvää, joita ei ole varsinaisesti käsitelty tai jalostettu. Data on numeraalista tietoa, joka ei itsessään välttämättä ole kovin hyödyllistä. Informaatio on puolestaan jalostettua dataa, jolla on merkitystä tarkastajalleen. Data voidaan esittää tietyssä formaatissa, jolloin siitä myös muodostuu informaatiota. Tietämys on informaatiosta vielä jalostuneempaa ja abstraktimpaa tietoa. Yleisesti tietämys voidaan määritellä johonkin asiaan liittyväksi inhimilliseksi käsitykseksi, joka on saavutettu kokemuksen opiskelun ja ajattelun kautta. Uuden tietämyksen muodostamiseksi tarvitaan informaation lisäksi myös aiempaa tietämystä. Tietämys kytketään usein asiantuntemukseen, vaikka se voi olla asiantuntemusta tietyllä erityisalalla. (Novi Research Center 2014.)

Faucher ym. (2008, 3–16) ovat kehittäneet datan, tiedon, tietämyksen ja viisauden tietämyssysteemiä (knowledge system), jossa datan, tietämyksen ja tiedon muunnokset voivat tapahtua muutoinkin kuin hierarkkisesti. Tieto on olemassaolon merkityksellistä tulkintaa, kun taas data on olemassaolon perustason tulkintaa. Tietämys (knowledge) käsittää olemassaolon käsitteellistämisen ja merkityksen. Tiedon jalostetuimpaan muotoon, viisautteen, kuuluu mallintamisen ja merkityksen ohella myös kokemusperäinen oikeaksi todettu ymmärrys olemassaolosta. Tietämyssysteemi on rakenne, joka muodostuu ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä kognitiivisen perustan ja ympäristön välille. Tietämyssysteemin ääri-laidat rajautuvat todellisuuden ja syvällisen ymmärtämisen kokonai-

suuksiin. Data, tieto, tietämys ja viisaus sekä ymmärrys nähdään todellisuuden eri olo-
muotojen muunnoksina, jotka ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toinen toistensa kanssa.
(Faucher ym. 2008, 3–16.)

Faycher ym. (2008, 3–16) kertovat tietämyssysteemin pohjautuvan todellisuuden havain-
nointiin sekä mallintamiseen. Heidän teoriansa mukaan organisaation älylliset toiminnot
koostuvat yksilöiden kognitiivisista osa-prosesseista. Heidän mukaansa viisaus ei ole suo-
raan yhteydessä todellisuuteen, sillä viisaus perustuu työ- ja elämän kokemukseen, (eli
tietämykseen). Kokemusperäistä tietoa voidaan kutsua piileväksi eli hiljaiseksi tiedoksi.
Toimintaympäristöä, jossa ihmisten tiedonkäsittelytapa on keskiössä, kutsutaan orgaa-
niseksi toimintaympäristöksi. Ihmisen tiedon prosessointi pohjautuu aina moninaiseen pro-
sessointiin. Ammattitaidon tason ja asiantuntemuksen kasvaessa päätöksentekoa ja toi-
mintaa ohjaa enemmässä määrin epälineaarinen tapa ajatella. (Grönroos & Stähle 2002,
90; Faycher ym. 2008, 2–16.)

Asiantuntijat toimivat lähes aina kokemustensa ja intuitioittensa mukana kehittyneiden
mallien perustalta, jotka taas perustuvat teorian ja faktatiedon syvälliseen ymmärtämi-
seen. Kaikki tiedon elementit muodostavat asiantuntijan mielessä monisäikeisen tietopan-
kin. Ne on sisäistetty ja ajateltu niin monesta eri näkökulmasta, ettei henkilö itse kykene
enää jälkeempään palauttamaan niitä spesifille tasolle. Asiantuntijajärjestelmien kehittämi-
sen suuri haaste on ollutkin, että kuinka saada ohjelma mukailemaan osaajan ajatuksen
juoksua, joka pitää sisällään runsaasti tarkentamattomia ja epäloogisia sidoksia. (Grön-
roos & Stähle 2002, 90.)

Tiedon ontologia, joka käsittää tiedon luonteenpiirteet, tyypit ja määritelmät on ollut paljon
kiistelty aihe muinaisten kreikkalaisten filosofien väittelyissä. Tämä keskustelu on tuotta-
nut laajasti määritelmiä, luokitteluja, kuten esimerkiksi hiljainen ja eksplisiittinen tieto, yksi-
löllinen ja organisationaalinen tieto, jäsennelly tai jäsentämätön tieto, objektiivinen tai sub-
jekttiivinen tieto, sisäinen ja ulkoinen tieto. Yleisimmin käytetty luokittelu tiedolle on Po-
lanyn hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Eksplisiittistä tietoa voidaan luokitella, kun taas hiljai-
nen tieto ei ole niin helposti luokiteltavissa ja sitä löytyy yksilön kokemuksesta ja käsityk-
sistä. (Ragab & Arisha, 2013; Oguz & Elif Sengun, 2011.)

2.2 Tietopääoman siirtyminen

Tiedon siirtymiseen liittyen esittelen seuraavaksi käsitteet tiedon siirto eteenpäin ja tiedon
kääntäminen. Tiedon siirto (knowledge transfer) on tiedon kääntämisen tavoin järkiperäi-
nen toiminto. Tiedon siirto on kirjaimellisesti yhteydessä henkilökohtaiseen tajuntaan ja

kielivälitteiseen tiedon siirtoon toisen ihmisen päästä toiselle ja sosiaalisiin verkostoihin. Tiedon siirto, kuten tiedon välittyminenkin, on rajoitusten kohde, mikä ei vaikuta vain siirtymiseen vaan myös siirrettävyyteen eli siihen laajuuteen, jossa tietoa voidaan siirtää toisille. (Dusya, Ksenia & Crossan 2016.)

Tiedon kääntämisen teoria tarjoaa avaimen tiedon välittymisen tehokkuuden ymmärtämiseen yrityksissä. Holden & von Kortzfleisch (2004, artikkelissa Dusya ym. 2016, 127–136) mainitsee kääntämisen analogiaa tutkiessaan Dixonin (2000, Dusya ym. 2016) artikkelissa määritelmän tiedon johtamisesta aktiviteettina, jossa tieto muutetaan sellaiseen muotoon, jota muut pystyvät käyttämään. Tietoa muunnetaan yhteisen tajunnan pohjan luomiseen. Holden & von Kortzfleischin (2004, artikkelissa Dusya ym. 2016, 127–136) mukaan tekstin kääntäminen toisesta kielestä toiselle kielelle on hiljaisen tiedon kääntämistä eksplisiittiseksi tiedoksi, koska järjestys sekoittuu. (Dusya ym. 2016.)

Vera & Crossan (2005, teoksessa Dusya ym. 2016, 203–224) määritelmän mukaan improvisaatio on luova ja spontaani prosessi yrittää savuttaa päämäärä jollakin uudella tavalla. Käytännössä tiedon siirto tapahtuu improvisaation kautta. Yleisiä metodeita tiedon välittämiseksi yksilöiden ja yksiköiden välillä niin isoissa kuin pienissäkin yhteisöissä sisältää muodollisen koulutuksen, mentoroinnin, opastetun kokemuksen, simulaatioita, ohjattuja käytännön kokeellisia töitä, parityöskentelyä ja työn varjostusta. (Dusya ym. 2016.)

Koulutus voidaan nähdä tapahtumasarjana, jossa koulutettavalta puuttuu alussa tietoa ja hankkiakseen sitä hän menee koulutukseen omistaakseen tietoa koulutuksen jälkeen. Kuitenkin on niin, että tiedon siirtymistä voidaan kuvata jatkuvana prosessina, joka rakentuu mahdollisuuksista ja haasteista, jotka eivät ole välttämättä ennustettavissa alussa. Ihmisten lähtiessä koulutuksesta aikomuksenaan laittaa uudet opit käytäntöön, he voivat aloittaa yrityksen ja erehdyksen tekniikkaa käyttäen testaamaan oppimiaan ideoita ja improvisoiden pienentää aukkoa saadun välitetyn tiedon ja heidän työrealiteettien välillä. (Dusya ym. 2016.)

3 Hiljainen tieto

Tässä luvussa syvennyn määrittelemään hiljaisen tiedon käsitettä. Tuon esille erilaisia, toinen toistaan täydentäviä määritelmiä hiljaiselle tiedolle. Käsittelem hiljaisen tiedon löytämistä ja eteenpäin siirtämistä asettaen perustukset produktiosuudelle. Tämän luvun tarkoitus on siis luoda lukijalle ymmärrystä hiljaisen tiedon käsitteen lisäksi myös sen löytämisen ja eteenpäin välittämisen tärkeydestä yrityksessä.

3.1 Hiljainen tieto käsitteenä

Hiljainen tieto määritellään liike-elämän kontekstissa usein yhteisöllisenä organisaatiolla olevana ominaisuutena. Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetty Michael Polany tiivistää hiljaisen tiedon määritelmän lauseella: ”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”. Polanyan mukaan ihmisen tietoisuus on verrattavissa jäävuoreen, josta ilmaistuna osana näkyy ainoastaan huippu niin, että suurin osa jää pinnan alapuolelle. Liike-elämän viitekehyksessä hiljainen tieto nähdään valitun organisaation yhteisenä ja jaettuna tietopohjana ja sosiaalisena ominaisuutena ja pääomana. Hiljaisen tiedon yhteisöllinen luonne kytkeytyy vahvasti suomalaisessakin tutkimuksessa esille tuotuun yhteisöllisessä toiminnassa ilmenevään kollektiiviseen älykkyyteen. (Toom 2008, 34; Jyväskylän yliopisto 2016.)

Näyttää siltä, että usean määritelmän mukaan hiljainen tieto tarkoittaa kirjoittamatonta ja sanatonta tietämystä sekä piilossa olevaa valtavaa tietovarastoa. Hiljaista tietoa on käytännössä jokaisella ihmisellä pohjautuen hänen tunteisiin, kokemuksiin, oivalluksiin, intuitioon, havainnointiin ja sisäistettyyn tietoon. Se on siis tietoa, jota ei voida tallentaa kirjalliseen formaattiin, mutta joka voidaan taltioida kuviin ja videoihin. Hiljaista tietoa kertyy toiminnallisen kokemuksen myötä eli ”tekemällä” ja sitä on haasteellista luokitella. Hiljainen tieto on tärkeä ja olennainen ihmisen koko tajunnalle ja sitä hankitaan suurelta osin toisten ihmisten seurassa. (Cuberland & Githens 2012, 48–58; Jyväskylän yliopisto 2016; Business Dictionary 2016.)

Käytännössä hiljainen tieto voidaan nähdä osaamisena, joka sisältää tietoa ja kokemuksia. Moilasen (2008, 237.) mukaan hiljainen tieto liittyy yleisellä tasolla asiantuntijuuteen, osaamiseen, kokemukseen ja tietämykseen. Hiljaista tietoa voidaan pitää kuvattavan näkyvän tiedon vastakohtana, jota ei ole helppo tunnistaa eikä siirtää osaajien välillä. Hiljaista tietoa voidaan kuvata neljän määrittävän tekijän kautta. Näitä tekijöitä ovat osaamisen näkymättömyys tai ”hiljaisuus”, toimintälähtöisyys, osaamisen normit ja ohjeet sekä osaamisen muuntautumiskykyisyys. (Moilanen 2008, 237.)

Hiljaista tietoa voidaan tutkia hiljaisen tiedon karttumisen näkövinkkelistä. Hiljaista tietoa voi kerääntyä henkilökohtaisten kokemusten myötä tai mestarin välittäessä sitä oppipojalleen. Tiedon alkuperä -laatikko sisältää sellaisia käsityksiä, jotka korostavat tekijöitä, tapahtumia ja kehityskulkuja, joiden pohjalta tarkasteltava ihminen tietää tai osaa tehdä asioita. Se siis kuvaa niitä alkuperäisiä lähteitä, joista ammattilaiset ovat hankkineet henkilökohtaisen hiljaisen tietonsa. (Toom 2008, 37–38.)

Hiljaisen tiedon teoriantalalle luotu viisauden tasapainoteoria painottaa niin hiljaisen tiedon roolia kuin sen tasapainoa sitä seuraavien eri muuttujien välillä. Tasapainolla tarkoitetaan nyt sitä, että halutut asiat eivät ole ainoastaan yksilöille tärkeitä, vaan yksilö on kykenevä huomioimaan laajemman kokonaisuuden ja muiden ihmisten tavoitteet. Toinen tasapainon perspektiivi kytkeytyy siihen, että ihminen kykenee näin ollen ajattelemaan eri vaihtoehtoja liittyen nykytilanteeseen sopeutumiseen. Vaihtoehtoina sopeutumiselle ovat toimintaympäristön vaihtaminen täysin tai pyrkimys muuttaa sitä. (Moilanen 2008, 237.)

Hiljainen tieto liitetään usein ikään, vaikka läheskään aina yhteyttä ikään ei ole huolimatta siitä, että kokemuksen ja hiljaisen tiedon yhdistäminen nostaa vahvasti esille myös aikaperspektiivin ja ikänäkökulman. Siinä tapauksessa, että viisaus nähdään hiljaisen tiedon eri puolena, voidaan ajatella hiljaisen tiedon syntyvän suurimaksi osaksi samoin kuin ihmisen viisaudenkin. Viisauden kehittymisestä on todettu, etteivät kokemukset itsessään tee kenestäkään viisasta. Viisaus kumpuaa sen sijaan siitä, kuinka yksilö kykenee oppimaan kokemuksistaan. Näin voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että kokemuksista oppiminen mahdollistaa hiljaisen tiedon. (Moilanen 2008, 238–239.)

Hiljainen tieto on näin määriteltynä lähinnä kytkeytyneenä käytännön taitoon eikä niinkään teoreettiseen tietoon. Ihmisellä on paljon tietoa, jota ei osata ilmaista, mutta joka näkyy heidän toiminnassaan erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. Käytännön taito eli kyky soveltaa tietoa omassa työssään sisältää erilaisia osa-alueita. Esille on nostettu muiden muassa ne taidot ja tiedot, jotka ovat olennaisia parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseen ja ihmisten kanssa toimimiseen. Ihmisiin liittyen esille nousevat muun muassa sellaiset asiat, kuten luottamus liittyen siihen, kuka tietää kulloisessakin tilanteessa parhaat ratkaisut, kenen kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä ja niin edelleen. Nämä tiedot ja taidot opitaan parhaiten yhteistyössä toisten ihmisten kanssa eli juuri samassa tilanteessa kuin ne syntyvätkin. (Moilanen 2008, 238; Jyväskylän yliopisto 2016.)

Edellä esitetyn määritelmän mukaan hiljaisen tiedon omistajat ovat yleensä kokeneita työntekijöitä, joiden tavoitteet ja arvot ovat toistensa suhteen tasapainossa. He ovat kykeneviä tekemään päätöksiä sen suhteen, millaisissa olosuhteissa toimivat ja pyrkivätkö he

muuttamaan tai vaihtamaan niitä. Tällaisilla yksilöillä on mitä luultavimmin taitoa selviytyä vaikeista ja haasteellisista tilanteista ja ihmisistä. Hiljaisen tiedon taitajat ovat siis oppineet selviytymään työstään mutkattomasti. (Moilanen 2008, 238.)

Toiset teoriat taas tuovat esille hiljaisen tiedon implisiittistä sisältöä sijoittuen toiseen kategoriaan. Lukuisat asenteita, henkilökohtaisia uskomuksia ja uskomusjärjestelmiä käsittelevät tutkimukset kuuluvat tiedon sisällön kategoriaan. Polanyin teoria kuuluu tiedon funktio-kategoriaan, jossa tiedon käyttö on erityisesti fokuksessa. Henkilöiden hiljaisen tiedon käyttö ilmenee heidän taidoissaan aktivoida ja hyödyntää tietoa. Tietoa käytetään siis instrumentaalisesti ja sen vuoksi sitä nimitetään hiljaiseksi. Monissa tutkimuksissa, jotka koskevat ammatillista kehittymistä, korostetaan oman toiminnan ja tiedon reflektoinnin merkitystä. Osassa tutkimuksista sen sijaan selvitetään niitä vaikutuksia, joita ammattilaisten tietotaidoilla on muihin ihmisiin. (Toom 2008, 37–38.)



Kuvio 1. Rolfin (1995, teoksessa Toom 2008, 27) hiljaisen tiedon käsittelyn luokittelu muokailen (Toom 2008, 37.)

Hiljaista tietoa pidetään ei-propositionaalisen tiedon lajina, jossa tietäminen pohjautuu vakuuttuneisuuteen tai tunteeseen tietämisestä. Sen perusteita ei siis voida määrittellä vakuuttavasti sanallisesti. Hiljainen tieto on tyypiltään erilaista verrattuna eksplisiittiseen tietoon, koska yksilölle tai yhteisölle kertyneen hiljaisen tiedon symbolisia tai käsitteellisiä yhteyksiä ei ole määritelty tai niitä ei ole käsitteenä olemassakaan ennen sellaiseksi määrittämistä. (Jyväskylän yliopisto 2016; Mentorointi 2016.)

Cumberland tukeutuu artikkelissaan useiden teoreetikoiden määritelmään, mukaan lukien Nonaka and Takeuchin (1995, artikkelissa Cumberland & Githens 2012.) intuitiivisen ja luokittelemattoman tiedon määritelmään siitä, että tieto voidaan luokitella joko eksplisiittisenä tietona tai hiljaisena tietona. Hiljaisen tiedon vastinparia eli eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa, viestiä yksilöitä tai organisaatiolta toiselle, prosessoida ja tallentaa. Kirjoitustussa muodossa oleva tieto on erityisen altista kilpailijan kopioinnille. Hiljainen tieto on kuitenkin paljon haastavampaa selittää, koska se on olemassa ihmisen pään sisällä. Esimerkiksi lääkärin diagnoosi on hyvä esimerkki siitä, kuinka on mahdollista, että eksplisiittinen teoreettinen tieto ja kokemukseen pohjautuva hiljainen tieto kulkevat usein rinnakkain. (Cumberland & Githens 2012, 48–58; Mentorointi 2016.)

3.2 Hiljaisen tiedon löytäminen

Hiljaista tietoa voidaan lähestyä kolmen oppimisen ja asiantuntijuuden vertauskuvan perspektiivistä. Ihmisen toiminnasta vain murto-osa perustuu tietoisesti ja tarkoituksellisesti hallittuun ja ohjattuun käsitteelliseen ja kielelliseen tietoon. Käsitteellinen tieto muodostaa vain näkyvän osan valtavasta piilevän tiedon varannosta. Ilman edellä mainittua hiljaisen tiedon varantoa ihmiset eivät kykenisi hallinnoimaan tiedonkäsittelykyvyn asettamia rajoituksia monimutkaisen ongelmanratkaisun vaatimalla tavalla tai hyödyntämään käsitteellistä tietoa tarkoituksenmukaisesti. Hiljaisen tiedon tietovarasto auttaa nimittäin rajaamaan ja ohjaamaan tietoisia päätelmiä. (Hakkarainen & Paavola 2008, 76–77.) ”Hiljaista tietoa ei tule tarkastella niinkään yksilön tietovarantona kuvaavien yksityiskohtaisten selitysten avulla vaan ensisijaisesti hänen toimintansa kautta” (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 278).

Yrityksen monipuolisin ja arvokkain tietopääoma löytyy juuri henkilöstön piilevän tiedon varastoista, kun taas eksplisiittisen tiedon varannot eivät ole arvoltaan lähelläkään samaa verrattuna kokemuseräisen tiedon varantoihin. Eksplisiittisen tiedon osuus yrityksen kilpailukyvyyn perustasta on korkeintaan luokkaa 5%, siinä missä loppu 95% perustuu muihin tiedon formaatteihin. (Grönroos & Ståhle 2002, 90–91.)

Haasteena hiljaisessa tiedossa on sen itsestäänselvyys, toiminta- ja tilannesidonnaisuus sekä abstrakti muoto. Hiljainen tieto ei ole helposti näkyvässä eikä sitä ole helppoa nimetä. Hiljaista tietoa voidaan kuitenkin yrittää muuttaa näkyvämpään ja konkreettisempaan muotoon. Koodaus ja luokittelu ovat Boisotin (1999, teoksessa Moilanen 2008, 41) Mukaan olennaisimmat tehokkaan tiedonkäsittelyn metodit. Koodauksessa asiat nimetään niin, että niistä tulee näkyviä ja luokittelussa nimetyt asiat järjestetään ryhmittäin luokiksi.

Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteisiin yhteydessä oleva konfliktikäsitelytaito on mahdollista ilmaista ihmisen taitona selviytyä haasteellisista vuorovaikutustilanteista. Tämä taito voidaan taas luokitella sosiaalisten taitojen ryhmään. (Moilanen 2008, 239.)

Orgaanisen toimintaympäristön (tietopääoma elinympäristö), kuten vaikka myyntitiimin, tieto on paljon haasteellisemmassa ja monisäikeisemmässä formaatissa verrattuna kone-maiseen mekanistiseen toimintaympäristöön. Isoin siivu yksilön osaamisesta perustuu piilevään kokemuseräiseen tietoon eli ihminen tietää ja toimii usein taitojensa, tunteidensa ja tuntemuksiensa pohjalta. Tämä toiminta on luonteeltaan epärationaalista. Hiljainen tieto (tacit knowledge) on juuri tietoa, jota ei voida määritellä tarkasti. Hiljaiseen tietoon perustuvaa toimintaa voi asiantuntijan olla haastavaa purkaa loogiseksi selonteoksi. (Grönroos & Stähle 2002, 90.)

3.3 Hiljaisen tiedon eteenpäin välittyminen

Sekä hiljaisen tiedon jakaminen että sen tunnistaminen tapahtuvat Wegnerin (1998, teoksessa Moilanen 2008, 100) mukaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Abstraktien asioiden konkretisointiin tarvitaan vuorovaikutusta, asioista puhumista ja yhteisistä merkityksistä neuvottelua osallistumisen ohella. Wegner (1998, teoksessa Moilanen 2008, 100) kertoo yhteisöstä, jossa pidemmän linjan osaajat huolehtivat uusien tulokkaiden työyhteisöön mukaan ottamisesta ja perehdyttämisestä työn onnistuneen suorittamisen kannalta keskeisiin tietoihin ja taitoihin. Hänen mielestään kokeneempien työntekijöiden rooli perehdyttäjänä ja hiljaisen tiedon siirtäjänä on kuitenkin liian usein riippuvainen kokeneen työntekijän omasta aktiivisuudesta, eikä työyhteisössä ole virallisesti kuitenkaan määritelty virallisesti tätä tärkeää roolia ja siihen liittyviä tehtäviä. (Moilanen 2008, 240.)

Tämän kaltainen keskinäinen oppiminen ja vuorovaikutus voidaan nähdä tarkastelussa henkilöstön kehittämisenä. Osaamisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen keinovalikoimaa voidaan pitää perustana hiljaisen tiedon identifioinnissa ja siirtämisessä. Metodeista yleisimmät liittyvät vuorovaikutukseen: yhdessä tekemiseen, kyselemiseen ja puhumiseen, projekteihin, tiimeihin, pareihin, työssä perehdyttämiseen, mentorointiin ja työparien muuttamiseen. Näissä tilanteissa voidaan hyötyä kokeneempien työntekijöiden vahvuuksista ja kertyneestä osaamisesta. (Moilanen 2008, 240.)

Wenger korostaa tarinoiden ja jakamisen tärkeyttä uusien ja kokeneiden työntekijöiden yhteistyössä. Uudet työntekijät saadaan sitoutumaan omaan tulevaisuuteensa, kun konkarit kertovat tarinoita menneestä ja tarjoavat näkökulmia tulevaisuuteen. Osallistuminen ja oman osuuden tunnistaminen kokonaisuudessa on tärkeää, sillä jokainen työyhteisön jäsen rakentaa oman sitoutumisensa sen mukaan, kuinka hän pääsee jakamaan kokemuksiaan ja oppimaan asioita yhdessä muiden kanssa. (Moilanen 2008, 240.)

Kaikkien kehittämisen keinojen keskiössä on vuorovaikutus. Hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen tarvitaan sen haltijan kykyä kommunikoida toisen ihmisten kanssa. Nonaka ja Takeuchi (1995, teoksessa Moilanen 2008, 71) käyttävät tässä yhteydessä käsitettä dialogi, jolla viitataan lähinnä keskusteluun ja face-to-face vuorovaikutukseen. (Moilanen 2008, 241.)

Asiantuntija kykenee verbaalisesti selittämään vain pienen osan ammattitaitonsa perusteista suurimman osan ollessa piilossa. Mitä enemmän hän puhuu pyrkien tiedostamaan onnistumisiensa syitä, sitä suuremman määrin hän kykenee muuttamaan piilevää eli hiljaista tietoa eksplisiittiseksi tiedoksi. Huolimatta siitä, että osaaja ei pysty ilmaisemaan omaa osaamistaan, näkyy hänen osaamisensa hänen toiminnastaan. (Grönroos & Ståhle 2002, 90.)

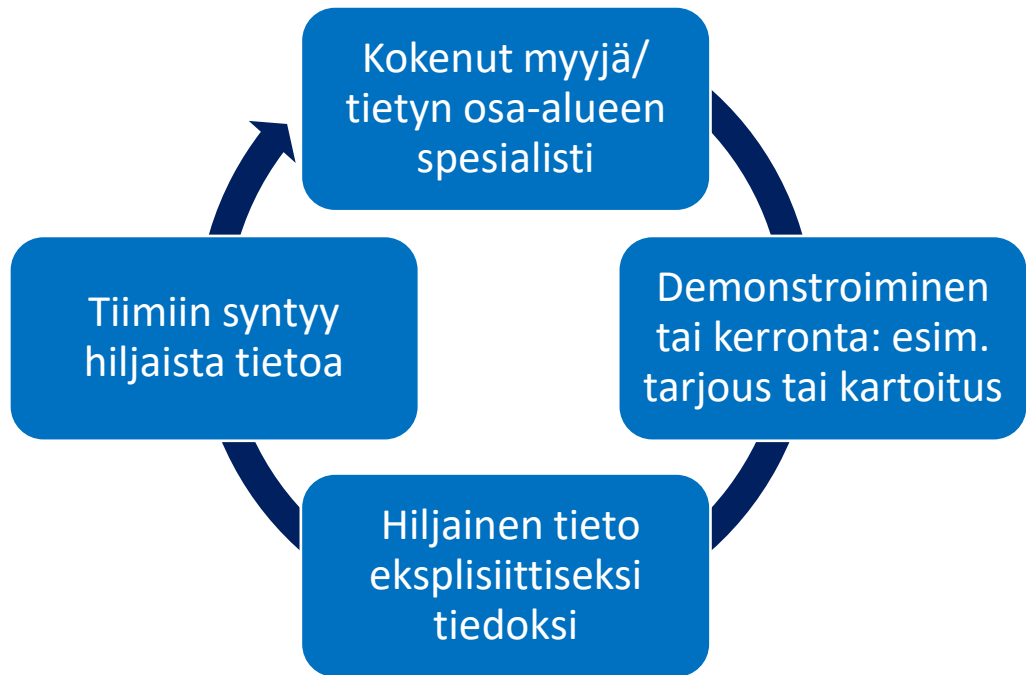
Grönroos & Ståhlen (2002, 91) mukaan piilevää tietoa ei voida siirtää ihmisten välillä tietoteknisiä kanavia hyödyntäen. Koska hiljaista tietoa ei pystytä ilmaisemaan tarkasti, on sitä mahdollista siirtää tiedostoina ja dokumentteina ainoastaan pieniä määriä. Eksplisiittinen tieto on yleensä kirjallisessa muodossa, kun taas kokemusperäinen tieto tulee parhaiten esiin puheen kautta. Puhe ajattelun ja työskentelyn välineenä on kirjallista ilmaisua toimivampaa, koska ihminen etsii oikeaa ilmaisutapaa puhuessaan. Piilevästä eli hiljaisesta tiedosta tulee työyhteisön omaisuutta vain sosiaalisen kanssakäymisen kanssa eli tarvitaan yhteistyötä useamman henkilön välillä. (Grönroos & Ståhle 2002, 91.)

Hiljainen tieto tulee esille ihmisten välisen puheen ohella heidän teoissaan. Grönroos & Ståhlen (2002, 91) mukaan toisen ihmisen kokemustietoa saadakseen on oltava vuorovaikutuksessa hiljaista tietoa omaavan henkilön kanssa ja tehtävä yhteistyötä. Hiljaista tietoa siirtyy henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta ja kokemusten jaon välityksellä kirjojen ja manuaalien sijasta. Hiljainen tieto voi siirtyä ainoastaan toiminnan ja verbaalisen ilmaisun välityksellä. Hiljaisen tiedon välittyminen henkilöltä toiselle vaatii siis jaettua tai yhteistä toimintaa. (Cuberland & Githens 2012, 48–58; Business Dictionary 2016; Grönroos & Ståhle 2002, 91.)

Hiljaista tietoa on mahdollista ilmaista visuaalisesti, mikä on tiedon sanoiksi muuttamista usein taloudellisempaa. Visualisointi voi tarkoittaa monimutkaisten asioiden ilmaisua kuvana, mallina tai kaaviona. Visualisointi raamittaa toimintaympäristöä ja toimintaa parhaiten erityisesti, jos se tapahtuu yhteistyönä ja jos sitä tulkitaan yhteistä keskustelua apuna käyttäen. (Grönroos & Stähle 2002, 91.)

Koska hiljainen tieto on sulautuneena yksilöön eikä esimerkiksi harjoitusmateriaaleihin, on kilpailijan paljon vaikeampi sitä hyödyntää. Tällainen hiljainen tieto on jopa arvokkaampi hyödyke suojeltavaksi ja pidettäväksi. Esimerkiksi 3M-yritys, joka on tunnettu laajasti maailman innovatiivisimpana yrityksenä, edistää hiljaisen tiedon jakamista rohkaisemalla yksilöitä jakamaan ideoitansa. Tämä yritys arvostaa hiljaista tietoa perustuen uskemukseen siitä, että suurin yrityksen hyöty syntyy, kun yksilöt jakavat tietoa rohkeasti sen haalimisen sijaan. Usein ainoa tapa jakaa hiljaista tietoa on ohjauksen tai opetuksen kautta sellaiselta henkilöltä, jolla on tietoa. Hiljainen tieto lepää tarinan kerronnassa, demonstroinnissa ja muissa tietotaidon jakamisen abstraktimmissa keinoissa. (Cuberland & Githens 2012, 48–58.)

Traditionaalinen mestarin ja kisällin suhde pohjautui työssä ja toiminnassa oppimiseen. Oppipoika eli kisälli harjaantui ammattiin vähitellen seuraten mestarin taitavaa toimintaa jäljittelemällä ja hänen neuvojaan kuuntelemalla. Heidän välillään vallitsi ei-pedagoginen käytännöllinen keskinäinen suhde. Nykyisessä jälkimodernissa yhteiskunnassa on palattu ammattitaidon oppimisen alkuperäisiin lähtökohtiin. Näyttökokeissa ja työssä oppimisessa pääfokus vaikuttaa kytkeytyneen yksinomaan etukäteen määritellyn ammattitaidon arviointiin. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 277.)



Kuvio 2. Hiljaisen tiedon siirtyminen myyntitiimissä (oma kuva)

Kasvuprosessilla aloittelijasta osaajaksi ei tarkoiteta etukäteen määriteltävissä olevien tietotaitojen omaksumista. Mestarin tai asiantuntijan ammattitaidossa keskeistä on henkilökohtaisesta kokemuksesta kumpuava kyky toimia annettujen mallien ja toimintaperiaatteiden ulkopuolella eli kyky vaistonvaraiseen toimintaan tuntuman pohjalta. Tämän ohella hänellä on kokemuserustainen valmius mukauttaa omaa toimintaansa erilaisten tilanteiden ja toimintaympäristöjen vaatimalla tavalla. Hiljaisen tiedon käsitteen voidaan nähdä kuvaavan juuri näitä kahta ammattitaidon dynaamista dimensiota. Polanyin mukaan niiden tavoittamiseksi ei voida keskittyä vain ja ainoastaan yksilön taitoja painottavien työsuoritusten tarkasteluun ulkoisten mittareiden avulla. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 277–278.)

Collins (2010, 85) jakaa hiljaisen tiedon kolmeen kategoriaan sen mukaan, kuinka helposti ne ovat muutettavissa eksplisiittiseen muotoon. Luokittelun mukaan hiljainen tieto on joko heikkoa, keskitasoista tai vahvaa. Heikkoa hiljaista tietoa on helppo muuttaa eksplisiittiseksi päinvastoin kuin vahvaa hiljaista tietoa. Nämä adjektiivit kuvaavat siis resistanssin tasoa, joka ilmenee tiedon muuntamisessa eksplisiittiseen muotoon. (Collins 2010, 85.)

Heikko tai suhteellinen hiljainen tieto (relational tacit knowledge) tarkoittaa sitä, kuinka tietyt ihmiset suhtautuvat toisiinsa. Suhteellinen hiljainen tieto ilmenee tavalla, jolla yhteiskunnat ovat organisoitu. Heikon hiljaisen tiedon tapauksessa sekä lähettäjällä että vastaanottajalla on tarpeeksi kulttuurista samankaltaisuutta luodakseen yhteyden, jossa välimatka ei ole liian pitkä tai siitä ei osata tehdä pitkä. (Collins 2010, 85–98.)

Somaattinen hiljainen tieto on verrattavissa pyörällä ajon oppimiseen, sitä ei voi kerto-
malla opettaa tai kirjasta lukemalla oppia, vaan se täytyy oppia demonstraation, opastetun
harjoittelun kautta ja henkilökohtaisessa kontaktissa niiden kanssa, jotka osaavat ajaa.
Tämä taso vastaisi juuri kollegalta oppimista yhdessä tekemisen ja rinnalta seuraamisen
muodossa. Tähän ei liittyisi vielä asiakkaita mukaan, mutta kokeneempi myyjä opastaisi
esimerkiksi tarjouksen teossa. Samalla hän kertoisi juuri asioita demonstroimisen ohella.
(Collins 2010, 99–117.)

Kollektiivinen hiljainen tieto liittyy kiinteästi sosiaaliseen elämään. Enää ei riitä pelkkä tai-
don opettelu niin kuin somaattisessa tiedossa, vaan pyöräily ja autolla ajo liikenteessä.
Myyjän työn ollessa kyseessä tämä tarkoittaisi mestari-kisälli opin lisäksi vielä sopeutu-
mista ”liikenteeseen” eli toimimiseen asiakkaan kanssa vaihtelevissa tilanteissa. Myynti-
työssä ja asiakaspalvelussa on juuri tärkeää osata soveltaa osaamista vielä yksittäisiin ti-
lanteisiin toimintaympäristössä. (Collins 2010, 119–138.)

4 Kehittämisprojektin toteutus

Tässä luvussa käsittelen toimeksiantajayrityksen myyntitiimin tietopääoman nykytilannetta ja haasteita. Esittelen kehittämisprojektin tavoitteet ja suunnitelman. Saatujen tulosten pohjalta muodostuu kehitysehdotus projektista hiljaisen tiedon siirtymisen edistämiseksi toimeksiantajalla. Varsinaisena produktina syntyy projektikuvaus esimiehille ja nimetylle projektin omistajalle. Kehitysehdotus sisältää tarkan kuvauksen siitä, miten ja milloin hiljaisen tiedon siirtäminen toimeksiantajayrityksessä tapahtuu. Kehitysraportti löytyy liitteestä (LIITE 2, salainen).

4.1 Hiljaisen tiedon nykytila ja haasteet kohdeyrityksessä

Yrityksessämme ja erityisesti ”ständimyynnissä” työntekijöiden keski-ikä on varsin alhainen ja vaihtuvuutta on hyvin paljon. Myyjien koulutustaso vaihtelee siten, että osalla on liiketalouden perustutkinto ammattikoulusta ja osa opiskelee ammattikorkeakoulussa ja osalla on lukio tai peruskoulutausta. Uusia myyjiä tulee melko usein ja tiimin osaaminen ei siirry kovinkaan paljon uusien astuessa palvelukseen. Hiljaista tietoa ei siirry systemaattisesti tällä hetkellä työntekijältä toiselle, vaan lähinnä kokeneen esimiehen valmennuksen kautta. Toisinaan kerromme hyviä neuvoja ja käytänteitä työkavereille. Systemaattisen hiljaisen tiedon keruu on ollut esillä aiemmin toimeksiantajalla, mutta sitä ei ole laitettu käytäntöön. Perehdytyksen yhteydessä uusi työntekijä pääsee oppimaan vanhemmilta työntekijöiltä ollessaan samassa työvuorossa myyntipisteellä.

Haasteena hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta on se, että kokeneita pitkän linja osaajia ei ole kovinkaan montaa juuri vaihtuvuuden vuoksi ja siksi tiedon siirtäminen eksplisiittiseksi tiedoksi toisille myyjille on haasteellista. Hiljaisen tiedon siirtymättömyys aiheuttaa sen, että etenkin esimiehen vaihtuessa tai muussa tapauksessa työntekijöiden vaihtuessa tiimiin ei välttämättä jää vanhoja konkareita uusien työntekijöiden ”mestareiksi”, joilta he voisivat oppia paljon. Nykyisin tiimin osaaminen ja menestys joudutaan rakentamaan usein uudestaan.

Tällä hetkellä hiljaisen tiedon siirtymistä toki toteutuu myyjien oman toiminnan seurauksena eli mennään esimerkiksi katsomaan vierestä, kuinka toinen myyjä kontaktoi asiakaita tai tekee tarjouksen. Toisinaan myös tiimimme esimies kehottaa seuraamaan vierestä jonkin toisen myyjän erikoisosaamista tai vahvuusaluetta, jotta voisi saada juuri kyseistä hiljaista tietoa ja tietopääomaa itselleen.

Nykytilanteessa hiljainen tieto siirtyy pääosin myyjältä toiselle. Hyvät myyjät kuitenkin miettivät omaa etuaan aika paljon, eikä hiljaista tietoa aina siirry. Hiljaisen tiedon siirtymisen perustuu enemmän tiimidynamiikkaan ja hyviin työkaverisuhteisiin. Haasteita löytyy siinä, että heikoimmissa tiimeissä tieto ei kulje arjessa, vaan tietopääoman ja hiljaisen tiedon siirtymisen perustuu siihen, mitä esimies sanoo. (Esimies 1.3.2017b.)

Esimiehen mukaan hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne toimii alueemme toisella myyntipisteellä paremmin kuin toisella. Toisella myyntipisteellä esimiehen rooli on suurempi. Alueellamme on ollut haasteita myös esimiesvaihdokseen liittyen, mikä on aiheuttanut haasteita eri tapoihin ja käytänteisiin tottuneissa myyjissä. Vanhojen myyjien tottumukset ovat olleet erilaisia. (Esimies 1.3.2017b.)

Nykytilanteessa esimies näkee huipputiimejä yhdistävänä tekijänä sen, että niissä puhalletaan yhteen hiileen tiimin menestyksen eteen ja niissä myös jokaisen yksilön oma tekeminen korostuu. Uusille työntekijöille tärkeää on omaksua vanhoilta työntekijöiltä hyvät tavat, eikä ei-suotavia käytänteitä. Tiimin keskinäinen luotto tekemisen kulttuuriin vaikuttaa paljon tiimin tuloksiin. Tällä on ollut esimiehen kertoman perusteella positiivisia vaikutuksia myyntituloksiin. Tiimeissämme ei kuitenkaan ole virallista toimintamallia tai prosessia hiljaisen tiedon keräämiseen, mutta sitä tapahtuu osittain juuri luonnostaan. (Esimies 1.3.2017b.)

4.2 Tavoitteet ja kehittämisprojektin suunnittelu

Hiljaisen tiedon jatkuvuuden kehittämisen tavoitteena on se, että osaaminen säilyy ja luo perustan, jonka päälle voidaan rakentaa aina uutta osaamista. Parhaiten hiljainen tieto siirtyy ihmisten välillä tapahtuvassa keskustelussa, ei niinkään kirjoitetussa muodossa, sillä hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi. Tavoitteenani oli suunnitella käytännössä toimiva ehdotus kehittämisprojektista hiljaisen tiedon siirtämiseen, jossa yksilöiden hiljainen tieto siirtyy ja säilyy myyntitiimeissä pitkällä aikavälillä. Siirtoprojektin toteutustavan suunnittelin tiimipalaverien yhteydessä pidettävien workshopien pohjalta. Tuloksien pohjalta muodostin toimivan hiljaisen tiedon siirtämisen kehitysehdotuksen, jonka tavoitteena on edistää hiljaisen tiedon siirtymistä myyntitiimeissä.

Kehittämisprojektin välillisiä tavoitteita ovat myyntitulosten pitkäjänteinen nousu tiimeissä ja myyjien ammattiinsa kokeman arvostuksen nousu ja oman paikan ymmärtäminen tiimin tietopääoman siirtymisessä. Kehittämisprojektin tavoitteet ovat siis suhteellisen pitkävaikutteisia. Kehitysprojektin käynnistys tapahtuu toimeksiantajalla mahdollisesti opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Järjestimme esimiehen kanssa palaverin viikolla 9, jolloin esittelin workshopia tarkemmin. Toimeksiantaja määritteli workshoppeihin käytettävissä olevan ajan. Workshopit toteutettiin 3.4.2017 ja 4.4.2017 järjestettyjen tiimipalaverien yhteydessä ja kummallekin sessiolle sain aikaa noin puoli tuntia. Workshopin tulosten pohjalta syntyi kehitysraportti hiljaisen tiedon siirtämisen edistämiseksi myyntitiimeissä.

Workshopin aikataulu- ja toteutussuunnitelma

Workshopiin yhteensä varattu aika noin 30 min/kerta:

Maanantain ryhmä 3.4.2017, yhteensä 3 henkilöä

Klo. 11:30	Työpajan lyhyt esittely
Klo. 11:32	4x (kaikki 3 yhdessä, 6min/aihe) =24 min yhteensä
Klo. 11:56	Päätös ja nopea yhteenveto, kiitokset osallistujille!

Tiistain ryhmä 4.4.2017, yhteensä 4 henkilöä

Klo. 11:30	Työpajan lyhyt esittely
Klo. 11:32	4x (2hlö/ryhmä, 6min/aihe) =24 min yhteensä
Klo. 11:56	Päätös ja nopea yhteenveto, kiitokset osallistujille!

Kehittämiprojektin ensimmäisessä vaiheessa pidimme aiheesta palaverin esimiehen kanssa. Haastattelin esimiestä kysymällä näkemyksiä hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilasta ja siihen liittyvistä muista asioista. Sovimme workshopin järjestämisestä huhtikuun alussa pidettävän tiimipalaverin yhteydessä. Haastattelu oli pituudeltaan noin 10 minuuttia.

Seuraavassa vaiheessa järjestin workshopin, jota suunnittelimme osittain yhdessä myyntitiimin esimiehen kanssa. Workshopin päätavoite oli löytää ja kartoittaa tiimin osaamista myyntityön eri osa-alueilla ja kuinka sitä siirrettäisiin paremmin eteenpäin. Workshopissa myyntitiimit pohtivat, mitä tietoa heillä on ja kuinka sitä siirrettäisiin eteenpäin. Tuloksien pohjalta suunnittelin varsinaisen kehitysehdotuksen, jonka on tarkoitus edistää hiljaisen tiedon siirtymistä tiimeissä.

Järjestin työpajan kahdessa osassa siten, että tuloksia on mahdollista vertailla alueemme kahden myyntipisteen välillä. Käytännössä pidin työpajan kahdessa eri palaverissa siten,

että ensimmäisen tiimin palaverissa kaikki kolme tiimimäistä pohtivat yhdessä kaikkia aiheita ja toisen tiimin jaoin työpajassa työpareihin. Toin neuvotteluhuoneeseen neljä fläppitaulua ennen palaveria, joihin kirjoitin myyntitaidon eri osa-alueet. Aivan aluksi kerroin lyhyesti tehtävänannon tiimille, jonka jälkeen laitoin ryhmät kiertämään pisteitä myötä päivään. Jokainen ryhmä pohti kohdalle sattuvaa myyntiprosessin vaihetta ja sitä, kuinka siirtäisi hiljaista tietoa juuri sen vaiheen osalta.

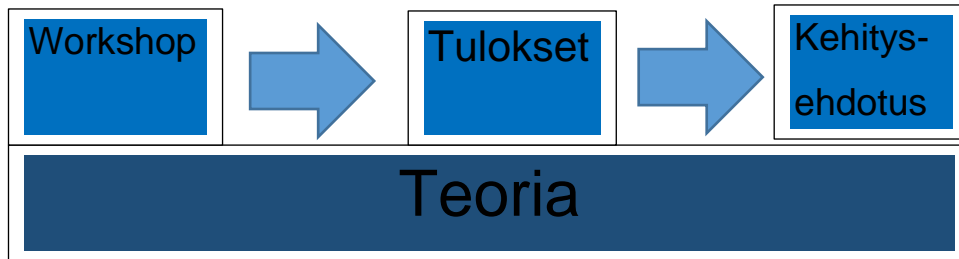
Workshopeissa käsiteltäviä myyntitaidon osa-alueita olivat laitemyynti, kartoitus/tarjous, kontaktointi ja asiakaspalvelutilanteesta myynti. Jokaisen paperin kohdalla kysymys kuului: ”Mitä toisille hyödyllistä osaamista eli hiljaista tietoa teillä on juuri kyseisellä osa-alueella ja mikä olisi paras tapa oman osaamisen siirtämiseen?” Päätin workshopin lyhyeen yhteenvetoon.

4.3 Hiljaisen tiedon kehitysraportin kuvaus

Välittömästi workshopin jälkeen keräsin workshopin tulokset yhteen ja muodostin niiden pohjalta mahdollisimman yksinkertaisen ja selkeän strukturoidun projektikuvauksen (LIITE 2, salainen) hiljaisen tiedon systemaattisempaa siirtämistä varten. Kehitysehdotus on muodoltaan raportti, josta selviää muun muassa tarkat toimenpiteet hiljaisen tiedon siirtämiselle. Raportti on suunnattu ensisijaisesti alueen esimiehelle ja projektin omistajana ja kehittäjänä toimii kehitysjohtaja.

Esimiehen toiveesta kehitysraportti sisältää myös puretut workshopin tulokset, joista varsinainen kehitysehdotus on johdettu. Kehitysprojektissa vien asiat hyvin konkreettiselle tasolle, jotta projekti olisi helposti toteutettava. Projekti toteutetaan alkuun pilottina yhdellä alueella, jonka jälkeen saman muotoinen projekti voidaan toteuttaa muilla alueilla. Kehitysraportin avulla myös yrityksen strategisten tavoitteiden jalkauttaminen onnistuu paremmin. Kehitysehdotuksessa selvitän ajan resursoinnin kehitysprojektin pyörittämiseen. Kehitysraportista käy ilmi muun muassa projektin hyödyt, vaadittavat resurssit ja päämäärät. Selvitin workshopin yhteydessä asioita, joilla motivoidaan myyjiä kehitysprojektiin.

Workshopissa pohditut asiat laitettiin heti käytäntöön. Esimies alkaa käyttää niitä jatkossa myös koulutuksessa. Workshop jo itsessään laittoi tiimejä pohtimaan, mitä osaamista tiimeissä on ja kuinka lisätä hiljaisen tiedon siirtymistä tiimissä. Moni myyjä ymmärsi, miksi hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen on niin tärkeää tiimin tuloksen kannalta. Alla olevan kuvion tarkoitus on selkeyttää ja yksinkertaistaa produktin perustaa ja syntyprosessia.



Kuvio 3. Kehitysohjelman synty ja perusta

Kehitysohjelma alkaa esipuheella, jossa nimeän henkilöt, joille kehitysehdotus on suunniteltu. Ohjelman omistajana toimii kehityspäällikkö. Esimies vastaa ohjelman käytännön toteutuksesta eli jalkautuksesta ja sen kuukausittaisesta kehittämisestä. Kehitysohjelman johdossa pohjustan tarpeen kehitysohjelmalle ja ohjelman kautta saavutettavissa olevat asiat. Perustelen ja myyn idean siis toimeksiantajayritykselle.

Kehitysohjelman toisessa luvussa puran tiimien workshop-vastaukset ja ideat hiljaisen tiedon siirrolle. Tämä luku luo pohjan varsinaiselle kehitysehdotukselle hiljaisen tiedon siirtymisen systematisoinnista. Tässä luvussa selviää, mitä osaamista kummassakin tiimissä tällä hetkellä on kullakin osa-alueella ja miten sitä ollaan valmiita siirtämään eteenpäin.

Kehitysohjelman kolmas luku käsittää varsinaisen kehitysehdotuksen hiljaisen tiedon siirto-ohjelmasta. Kehitysehdotuksesta selviää ajoitus ja vastuut toimenpiteille. Ohjelmaohjelma sisältää tarkat kuvaukset ohjelman omistajan ja esimiehen tehtävistä kehitysohjelmissä. Kehitysehdotus sisältää myös keinot myyjien ja esimiesten motivointiin tähän kehitysohjelmaan.

Neljännessä luvussa kerron lyhyesti, kuinka hiljaisen tiedon siirto-ohjelmaa voidaan laajentaa koko organisaatioon. Tarkoitus on kuitenkin, että vastaavanlaiset kehitysohjelmat hiljaisen tiedon siirtymisen parantamiseksi jatkuisivat laajemmin tämän yhdelle alueelle tehdyn pilotti-ohjelman jälkeen.

Viidennessä luvussa kuvaan workshopissa ideoidut myyntiosaamisen ja hyvien käytänteiden siirtymisen mittarit sekä kerron prosessin kehittämisestä jatkossa. Mittareita tarvitaan aina, kun halutaan kehittää jotakin systemaattisesti ja mitata saavutettuja tuloksia. Tämän jälkeen kehitysehdotuksessa kerron tulosten arvioinnista mittarien perusteella. Kehitysohjelman on tarkoitus olla jatkuva sisältäen kuitenkin aikataulutetut mittauspisteet ikään kuin mittausperiodin päätöspisteinä, jossa arvioidaan ohjelmasuunnitelmaa ja sen toteutusta.

Tarvittaessa kehityspäällikkö voi tehdä yhdessä esimiesten kanssa tässä vaiheessa muutoksia projektin eri osa-alueisiin. Kehitysehdotus sisältää juuri tarkat ohjeet projektin omistajalle projektin kehittämistä varten. Kuudennessa luvussa kerron projektin jatkokehittämisestä.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tämä luku on yhteenveto kehitys- ja jatkotoimenpiteistä kohdeyrityksessä. Kerron myös opinnäytetyöprosessin kulusta ja arvioin omaan oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Tämä luvussa kerron, mitä kehityshankkeen jälkeen tapahtuu ja mitä itse olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana. Kerron myös workshopien tuloksien pohjalta havaittavissa olevista asioista. Tässä luvussa pääsee siis matkalle opinnäytetyöprosessiin ja saa kuvan, miten kehitysprojekti lähtisi etenemään toimeksiantajalla.

5.1 Kehitys- ja jatkotoimenpide-ehdotus

Kehitysprojektin jatkokehitystä tehdään säännöllisesti. Joka kuukauden palaverissa selviää, kuinka hyvin asetettuihin tavoitteisiin ollaan päästy ja selviää myös, mitkä metodit toimivat parhaiten. Vuoden lopussa esimies yhdessä kehityspäällikön kanssa analysoi projektin toimivuutta, tekee pääarvion projektin toiminnasta ja tarvittavat kehystoimenpiteet. Tässä pääarviossa tehdään tarvittavia muutoksia käytännön toteutukseen ja myös tarvittaessa kehitysprojektin sisältöön. Kehityspäällikkö on virallisesti vastuuhenkilönä ja projektin omistajana, mutta esimies toteuttaa ja huolehtii projektin kuukausitasolla tehtävästä kehittämisestä. Vuoden lopussa pidettävässä kehityspajassa tarkastellaan kokonaisuutta seuraavaksi esiteltävän kuukausittaisen kehitystaulukon pohjalta.

Alla olevaan taulukkoon merkitään jokaisen myynnin osa-alueen kohdalle, onko hiljaisen tiedon siirtotapa toimiva vai tehdäänkö muutoksia. Merkitään (H=HYVÄ), jos toimii, eikä kehitettävää ja (K=KEHITETÄÄN), jos halutaan jotain muuttaa.

Kuukausi	Tam- mi- kuu	Hel- mi- kuu	Maa- lis- kuu	Huh- tikuu	Tou- ko- kuu	Ke- sä- kuu	hei- nä- kuu	Elo- kuu	Syys- kuu	Lo- ka- kuu	Mar- ras- kuu	Jou- lu- kuu
Laitemyynti												
Kartoi- tus/tarjous												
Kontaktointi												
Aspa- myynti												

Kun muutetaan hiljaisen tiedon siirtoon liittyvää tapaa, esimies kirjoittaa lyhyen kuvauksen valittuun osa-alueeseen liittyen alla olevaan laatikkoon, että mitä muutettiin ja miksi, jotta vuoden lopussa voidaan tuloksia analysoida kehityspäällikön kanssa. Esimies merkkää aina kehitettävät asiat kuukausittain, esimerkiksi tammikuun ajalta tehtävät muutokset K1.

Toimenpiteet kirjoitetaan tähän:

Esim. K1 Kehitettiin asiakaspalvelumyynnin hiljaisen tiedon siirrossa seuraavia menetelmiä, jotta...

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin tammikuun puolella opinnäytetyösuunnitelman teolla ja seminaariesityksellä. Helmikuun käytin pääasiassa teoria-osion ja johdannon kirjoittamiseen sekä tiedon etsimiseen. Aloitin myös samalla suunnittelemaan produktia. Maaliskuussa kirjoitin produkti-osuutta siltä osin, mitä ennen workshopia oli mahdollista eli käytännössä 4. luvun hiljaisen tiedon nykytilasta ja sen haasteista ja tavoitteista ja kehittämisprojektin suunnitelman. Aikataulussa pysyin hyvin ja palautin kaikki osiot ajoissa sovittuina ajankohdina. Olen ollut yhteyksissä ohjaajan tarvittaessa ja kertonut väliaikatietoja työn edistymisestä.

Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana paljon, etenkin workshopin pitämisestä. Opin, että on tärkeää puhua kuulijoiden tai osallistujien kielellä ja tehdä asioista tarvittaessa hyvin konkreettisia. Tärkeää on myös osata myydä oma idea ja tarkoitus tiimiläisille siitä, miksi tällainen työpaja on tärkeä. Ensimmäisen workshopin palautteen pohjalta selkeytin seuraavaan workshopiin alkupohjustusta ja workshopin esittelyä tiimiläisille. Sain hyvää palautetta myös koko workshopin hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekemisen johdosta olen oppinut jäsentämään suuria tietomääriä ja myös luovuuteni on lisääntynyt.

Käytin workshopia menetelmänä selvittääkseni parhaat tavat siirtää hiljaista tietoa alueen myyntitiimeissä. Workshopissa tiimit saivat siis pohtia itse, kuinka he siirtävät omaa tietopääomaa eteenpäin. Workshopin tuloksista oli hienoa havaita, että tietopääoman siirtotavat vastasivat tietopääoman teoriaa siinä, että tiedon siirto tapahtuu improvisaation kautta. Monella osa-alueella tiimiläiset halusivat saavuttaa päämäärät jollakin uudella tavalla.

Workshop sai tarkoituksensa mukaisesti myyjät luokittelemaan vielä hiljaisena tietona olevaa omaa osaamista ja pohtimaan sen siirtotapoja tiimissä. Toisin sanoen pohdittiin, kuinka jokainen siirtäisi omaa osaamistaan helposti omaksuttavilla metodeilla.

Workshopissa tiimit nostivat esimerkiksi puheen ja demonstroimisen parhaiksi tavoiksi siirtää omaa osaamista, mikä on hyvin linjassa teorian kanssa. Oli hienoa huomata, kuinka teoria hiljaisen tiedon siirtymisestä kulkee linjassa workshopin tuloksien kanssa. Yksikään workshopin ryhmä ei esimerkiksi pitänyt toimivana kirjallista tapaa siirtää omaa osaamista muille tiimiläisille.

Opinnäytetyössä olen oppinut projektijohtamista, ajanhallintaa, itsensä johtamista, suunnitelmallista työskentelyä ja idean myymistä toimeksiantajalle. Kaikki edellä mainitut asiat liittyvät työn toteuttamiseen. Jännittävintä ja mielenkiintoisinta opinnäytetyön ja erityisesti produkti-osuuden tekemisestä on tehnyt se, että olen saanut pitää workshopin omille kollegoille. Sisällöllisesti opinnäytetyöprosessissa olen kartuttanut puolestaan paljon substanssiosaamista juuri hiljaisen tiedon ja tietopääoman siirtymisestä ihmisten välillä. Toisin sanoen opitut asiat jakautuvat ison projektin toteuttamiseen ja itse sisällön ja aihealueen oppimiseen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin rikastuttava kokemus, jossa olen saanut laajan skaalan työelämässä tarvittavia taitoja ja osaamista.

Lähteet:

- Business Dictionary 2016. Tacit knowledge. Määritelmä. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/tacit-knowledge.html>. Luettu: 1.2.2016.
- Collins, R. 2010. Tacit & explicit knowledge. Tacit knowledge. The University of Chicago Press. Chicago.
- Cumberland, D. & Githens, R. 2012. Tacit knowledge barriers in franchising: practical solutions. *Journal of workplace learning*, 24, 1, s. 48–58.
- Esimies 1.3.2017a. Team Manager. New Generation Telco Suomessa 2017-2019. Toimeksiantaja. Tiimipalaveri. Helsinki.
- Esimies 1.3.2017b. Team Manager. Toimeksiantaja. Haastattelu. Helsinki.
- Faucher, J.P.L., Everett, A.M & Lawson, R. 2008. Reconstituting knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12, 3, s. 3–16.
- Grönroos, M. & Ståhle, P. 2002. Knowledge management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A.(toim.). Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s.76–77. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.
- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A.(toim.). Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s.277–278. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.
- Jyväskylän yliopisto 2016. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Hiljainen tieto. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. Luettu 2.2.2016.
- Ksenia, O.K., Dusya, V. & Crossan, M. 2016. Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20, 5, s.1045–1046.

Mentorointi 2016. Hiljainen tieto. Luettavissa: <https://sites.google.com/site/mentorointi/hiljainen-tieto-1>. Luettu 2.2.2016.

Moilanen, R. 2008, Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A.(toim.). Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s.237–240. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.

Novi Research Center 2014. Tietojohtamisen perusteet: tiedon tasot ja lajit. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Noviresearch/tijop-osa3-tiedontasot>. Luettu 13.2.2017.

Oguz, F. & Elif Sengun, A. 2011. Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organizational literature. *Journal of Knowledge management*, 15, 3, s. 445–461.

Ragab, M.A. & Arisha, A. 2013. Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17, 6, s. 873–901.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A.(toim.). Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s. 34, 37–38. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tiimiworkshop vastaukset (salainen)

Liite 2. Hiljaisesta tiedosta näkyväksi -kehitysraportti (salainen)