



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Finnagora ja hiljainen tieto

Tutkimus kulttuurialan erityispiirteistä hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi

Aino-Mari Ryökäs

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

11 / 2013

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Aino-Mari Ryökäs	Sivumäärä 43 ja 5 liitesivua
Työn nimi Finnagora ja hiljainen tieto. Tutkimus kulttuurialan erityispiirteistä hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi.	
Ohjaava(t) opettaja(t) Päivi Ruutiainen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Finnagora, Leena Pasanen	
Tiivistelmä <p>Hiljaisen tiedon merkitys organisaatioille kasvaa jatkuvasti. Sen taloudellinen merkitys yrityksille on Suomessa nyt erittäin ajankohtainen aihe, josta tehdään paljon liikealan opinnäytetöitä. Yritykset etsivät tapoja kerätä hiljaista tietoa talteen, jotta tuotanto ei notkahtaisi kokonaisten sukupolvien poistuessa työelämästä samaan aikaan.</p> <p>Kulttuurialalla tehdään opinnäytetyöinä paljon oppaita, joilla pyritään keräämään talteen hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon tutkimusta itsenäisenä aiheenaan ei kuitenkaan ole paljon, vaikka kulttuuriala painii projektiluonteisesta työstä koituvan tietokadon kanssa, ja tiedon merkitys yhteiskunnassa lisääntyy jatkuvasti. Hiljaisen tiedon toimiva hallinta voi luoda kustannussäästöjä, vähentää päällekkäistä työtä sekä parantaa työhyvinvointia, joten aihe on hyvin tärkeä myös kulttuurialalle.</p> <p>Tässä työssä tutkittiin hiljaisen tiedon hyödyntämistä kulttuurialalla. Esimerkkiorganisaationa tutkimuksessa toimi Finnagora, Suomen kulttuuri-instituutti Budapestissä. Tutkimuksen tavoitteina oli tunnistaa hiljaisen tiedon liikkeitä esimerkkiorganisaatiossa, tunnistaa kulttuurialalle ominaisia piirteitä, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon kanssa työskentelyyn ja osoittaa, että hiljaisen tiedon hyvällä hallinnoinnilla on positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Tutkimus pyrki selvittämään, miten hiljaista tietoa voi hyödyntää kulttuurialan resursseilla nykyistä tehokkaammin. Tutkimuksen toiminnallinen puoli pyrki kehittämään tutkimuksessa löydettyjä kehittämiskohteita esimerkkiorganisaatiossa sekä luomaan niihin työkaluja.</p> <p>Tutkimus oli toimintatutkimus, jonka aineisto koottiin kirjallisuuden lisäksi osallistuvalla havainnoinnilla esimerkkiorganisaatiossa, sekä haastatteluilla. Lisäksi tehtiin benchmarking-analyysi, jolla kartoitettiin hyviä käytäntöjä hiljaisen tiedon hallinnassa, ja hyödynnettiin yhteisöllistä aivoriittä.</p> <p>Aineiston ja tutkimuksen valossa tuli selkeästi ilmi, että hiljainen tieto toimii merkittävänä voimavarana organisaation toiminnassa. Esimerkkiorganisaation toimintakulttuuri tuki tiedostamattaan hiljaisen tiedon hyödyntämistä, mikä teki organisaatiosta kustannustehokkaan toimijan. Konkreettisten työkalujen puuttuessa hiljaisen tiedon hyödyntäminen jäi kuitenkin puolitiehen. Tutkimus kehitti Finnagoran tarpeisiin työkaluja hiljaisen tiedon hallinnoinnin kohentamiseksi, sekä loi kehitysideoita siitä, miten aihetta voitaisiin lähestyä yleisemmin kulttuurialalla.</p> <p>Tämä työ on keskustelunavaus. Työ myös hahmottelee keinoja siihen, miten kulttuurialan organisaatioissa voidaan lähestyä hiljaisen tiedon hallintaa. Kulttuuriala voi hyödyntää työtä sekä perehtyessään siihen, mitä hiljainen tieto on, että tarttuessaan toimeen hiljaisen tiedon hallinnoinnin parantamiseksi.</p>	
Asiasanat hiljainen tieto, työympäristö, organisaatiokulttuuri, dokumentointi	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Aino-Mari Ryökäs	Number of Pages 43 and 5 p. app.
Title Finnagora and tacit knowledge. A research on the characteristics of cultural field in tacit knowledge management.	
Supervisor(s) Päivi Ruutiainen	
Subscriber and/or Mentor Finnagora, Leena Pasanen	
Abstract <p>The significance of tacit knowledge in organizations is constantly growing. Its monetary value is a hot topic in the field of Business in Finland. Many under-graduate students of the field are currently doing research on the field. Companies aim to integrate the tacit knowledge of their elderly employees into their organizational knowledge. The topic is important now that the great generations are getting closer to retirement age, to prevent the inefficiency in the production lines when the time of retirement comes.</p> <p>Many theses of cultural field are guides for productions and producing. These guides attempt to record the tacit knowledge of productions, but tacit knowledge itself has not been researched in the field too often. Cultural field usually encounters the loss of tacit knowledge in project-based working. When maintained carefully, tacit knowledge could create savings, decrease unnecessary double work and increase atmosphere in working environment.</p> <p>This thesis was researching how tacit knowledge is being, and could be utilized in cultural field. Finnagora, the Finnish Institute in Budapest, was used as an example organisation. The aims of the research were to recognize how tacit knowledge was moving within Finnagora, to discover what are the specific needs of cultural field in utilizing tacit knowledge, and to show by examples that a good management of tacit knowledge can have positive effects on the performance of the organisation. The research aimed to find out how tacit knowledge could be utilized more. The practical side of the research focused on improving the issues of Finnagora that were discovered in the research, by creating tools for knowledge management.</p> <p>The research was an action research and the research material was gathered with using participating observing and interviews. A benchmarking analysis on good practices was made later on to improve the practical side of the research, as well as a brainstorming event within Finnagora.</p> <p>The results of the research picture the significance of tacit knowledge as a remarkable resource for organisations. Finnagora's organisational culture was found to encourage the use and sharing of tacit knowledge, but this was done without anyone's conscious attempt. However, in the lack of efficient tools for documentation and such, the utilization of tacit knowledge was only half way there. The research created the tools for managing tacit knowledge Finnagora was in need of for, and introduced ideas on how to utilize tacit knowledge more in the field as well.</p> <p>This thesis hopes to open a discussion. It sketches some ideas on how to approach tacit knowledge management from the perspective of cultural field. The field can gain both information and hands-on ideas from this research, and with this, it can take a tighter grip of the knowledge it holds within.</p>	
Keywords tacit knowledge, working environment, organisational culture, documentation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	6
2 HILJAISEN TIEDON TEORIA	8
2.1 Käsitteiden määrittely	8
2.2 Idean isä Michael Polanyi	10
2.3 Rahallinen arvo: Nonaka ja Takeuchi	11
2.4 Hyödyntäminen työpaikalla: Virtainlahti	12
2.5 Hiljaisen tiedon jakamisen esteitä	13
3 HILJAISEN TIEDON TYÖSTÄMINEN: VIISI NÄKÖKULMAA	14
3.1 Johtajuus	15
3.2 Organisaatiokulttuuri	16
3.3 Rakenteet	16
3.4 Aika	17
3.5 Työkalut	17
4 MENETELMÄT JA TUTKIMUSPROSESSI	19
4.1 Osallistuva havainnointi	20
4.2 Haastattelut	20
4.3 Benchmarking	21
4.4 Yhteisöllinen aivoriihi	22
5 TULOKSET	22
5.1 Hiljaisesti oikeaan suuntaan	23
5.2 Ilmapiiri kaiken keskiössä	24
5.3 Rakenteet	26
5.4 Aika	28
5.5 Työkalut	29
5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista	31
6 KEHITYS	31
6.1 Sisäinen wiki	32
6.2 Projektidokumentoinnin rakenne ja tuotannon kehityksen seuranta	34
6.3 Tiedon hallinnan prosessi	35
6.4 Benchmarking työn kehittäjänä	35
6.5 Kehitysehdotukset jatkoa varten ja sovellettavuus	37
7 ARVIOINTI	40
7.1 Kehitystyön arviointi	40
7.2 Opinnäytetyön onnistuminen	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Oli loskainen joulukuinen päivä, kun aloitin työni eräässä festivaalituotannossa. Vuosittain järjestettävän festivaalin henkilöstössä oli tapahtunut hiljattain muutoksia; talossa kahdeksan vuotta ollut työntekijä oli jatkanut urallaan edelleen ja hänen seuraajansa oli ensimmäistä vuotta pestissään. Perehdytys oli tehty, kymmeniä eri tiedostoja oli tietenkin jaettu ja käytettävissämme, mutta jostakin syystä tuotanto tuntui tervassa soutamiselta. Talosta olikin lähtenyt kokeneen työntekijän mukana hänen kokemuksensa ja ymmärryksensä tuotannosta kokonaisuutena. Hänen kahdeksan vuoden ajan kerryttämänsä hiljainen tieto jätti lähtiessään jälkeensä ihmetyksen, ja tehtäväksemme muodostui keksiä tuotannon pyörä uudelleen. Tapaus on loistava esimerkki henkilöstönvaihdoksessa katoavasta hiljaisesta tiedosta.

Annan hiljaisesta tiedosta vielä toisen esimerkin: on helppoa löytää kulttuurialan opintojen opinnäytetöistä erilaisia tuotanto-oppaita. Niille on tarvetta ja niitä tehdään paljon. Nämä oppaat pyrkivät kirjaamaan muistiin mahdollisimman paljon tuotannon erikoispiirteistä ja siitä kokemuksesta, jonka tapahtuman tuottaja on kerännyt, eli tuottajan hiljaisesta tiedosta. Voisiko organisaation hiljaista tietoa työstää tehokkaamminkin?

Liikeala on ymmärtänyt hiljaisen tiedon rahallisen arvon jo 90-luvulla, ja aihe on puhuttanut suomalaisyrityksiä paljon nyt kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Siitä tehdään myös paljon alan opinnäytetöitä. Kun itse kiinnostuin aiheesta, käärin hihani ja ryhdyin etsimään tietoa kulttuurialan näkökulmasta, en kuitenkaan löytänyt sitä. Eikö hiljaisen tiedon hallinnoinnista olis kulttuurialallekin rahallista hyötyä?

Kulttuurialan hiljaisen tiedon ongelma on suurten ikäluokkien eläköitymisen sijaan töiden projektivaltaisuudessa. Vaivana on, miten siirtää tieto vuodesta ja tuottajalta toiselle, kun työsuhteet ja projektit vaihtelevat usein ja tieto katoaa helposti ihmisten välille. Kulttuurialan nykyhetkeä ja tulevaisuutta kartoittaneessa Tuottaja 2020-hankkeessa tuotiin esille, miten työllisyys ja työllistymisen

luonne muuttuvat tulevaisuudessa; freelancer-henkinen, paikasta toiseen sukuloiva tuottaja on jo nyt todellisuutta, ja trendi vahvistuu jatkuvasti. Kulttuurialan työpaikoilla on juuri nyt syytä reagoida tähän muutokseen ja keksiä uusia keinoja sitouttaa arvokkain osaaminen organisaatiossa itselleen. (Halonen 2011, 50.) Jos tähän muutokseen reagoidaan hiljaisen tiedon hallintaa parantamalla, voidaan saada kustannussäästöjä vähentämällä turhaa työtä, vahvistaa riskienhallintaa vähentämällä tietokatoa ja tehostaa toimintaa hyvällä hallinnolla, ei esimerkiksi ylityötunteja tekemällä.

Hiljainen tieto siis aiheuttaa kadotessaan hankaluuksia, on läsnä työssämme, mutta siihen on vaikea tarttua. Valitsin sen opinnäytetyöni aiheeksi, koska tämä kummallinen olemus kiinnosti minua mutta myös, koska näin siinä aidon mahdollisuuden kehittää kulttuurialaa. Uskoin, että tutkimalla aihetta voisin osaltani auttaa alaa kehittymään kohti ammattimaisempaa toimintaympäristöä. Kulttuurialalla tehdään töitä niin usein niin pienillä resursseilla ja suurella sydämellä, että työtä tehostavat työkalut eivät olisi haitaksi. Työ sopi myös tilaajan tarpeisiin, ja niin päädyin tutkimaan esimerkkiorganisaationi Finnagora.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tilaajana toimi Finnagora, joka on yksi Suomen 17 kulttuuri- ja tiedeinstituutista. Finnagora on Suomen instituuteista nuorin ja se on perustettu vuonna 2003 (Kontkanen, Saukkonen & Mitchell 2012, 12). Finnagora toimii Budapestissa, Unkarissa. Finnagoran toimintaan sisältyy niin kulttuuriviennin, koulutuksen kuin elinkeinoelämänkin hankkeita, ja se perustuu vahvoihin yhteistyöverkostoihin suomalaisten, paikallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa sekä suomalaisen kulttuurin ja osaamisen tuntemukseen. Finnagoran taustalla on FinnAgoran säätiö, johon kuuluu suomalaisia kaupunkeja, yliopistoja, yrityksiä sekä kansalaisjärjestöjä. Finnagora sijaitsee samassa kiinteistössä Suomen Budapestin suurlähetystön ja Finpron kanssa ja tekee näiden kanssa Team Finland -yhteistyötä. (Finnagora 2013.)

Organisaatio toimii ympäri vuoden ja sillä on kolme täysipäiväistä työntekijää: johtaja, tapahtumatuottaja ja mediatuottaja. Tämän lisäksi Finnagoralla on har-

joittelijoita, kuten minä olin. Työtehtäväni Finnagoralla olivat pitkälti tapahtumatuotantoa ja hallinnon kehittämistä, jälkimmäistä opinnäytetyön tekemisen muodossa. Finnagora oli päättänyt sopivasti jo aiemmin kehittävänsä toimintansa prosesseja, kuten laskutusta ja tiedon dokumentointia, keväällä 2013.

Opinnäytetyöni jakautuu teoreettiseen osaan ja käytännön kehitystyöhön. Tavoitteenani on vastata teorian tasolla seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hiljainen tieto liikkuu organisaatiossa?
- Mitkä kulttuurialan ominaispiirteet vaikuttavat hiljaisen tiedon hallintaan?
- Miten hiljaista tietoa voitaisiin hallinnoida paremmin?
- Onko hiljaisen tiedon hallintaan uhrattu vaiva sen arvoista?
- Onko hiljaisen tiedon hallintoihin panostaminen todella tärkeää kulttuurialalla?

Tavoitteenani käytännön kehitystyössä on:

- tunnistaa Finnagoran hiljaista tietoa ja sen ongelmakohtia
- luoda yhdessä työryhmän kanssa Finnagoralle käytännön keinoja hyödyntää hiljaista tietoaan paremmin
- luoda ohjeita, jotka auttaisivat kulttuurialan organisaatioita tarttumaan aiheeseen

Koko opinnäytetyöni kantava tavoite on tarkistaa, onko hiljainen tieto todella sellainen ajankohtainen aihe, jonka merkittävyys kasvaa tulevaisuudessa, niin kuin oletan.

Jo tutkimusaiheeni velvoitti minut siihen, etten panttaisi löytämäni tietoa aiheesta vain itselläni. Otin sen vuoksi periaatteekseni jakaa mahdollisimman paljon löytämästäni tiedosta työyhteisön kanssa, ja tehdä kehitystyötä heidän kanssaan yhdessä. Järkeilin, että kehitystyön lopputulokset sopeutuisivat helpommin osaksi Finnagoran toimintaa kun en pyrkisi vain istuttamaan niitä toimintakulttuuriin, mutta kehittäisin ne osaksi toimintakulttuuria jo matkan varrella.

Opinnäytetyöni hyödyntää toimintatutkimuksen mallia. Mallin ydinajatuksena on, että tutkimustyö tähtää tutkimuskohteen kehittämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen on osa kokonaisuutta. Malli sopii hyvin pienten organisaatioiden tutkimiseen, ja kehitystyö tehdään usein yhteistyössä tutkijan ja tutkittavien kanssa. (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 1991, 8.) Käytin tutkimusmetodeina osallistuvaa havainnointia, haastatteluja sekä benchmarkingia. Toteutin myös yhteisöllisen aivoriihen osana kehitystyötäni.

Tein opinnäytetyötäni keväällä ja syksyllä 2013. Aloitin työni harjoittelijana keväällä, perehdyin aineistoon ja toteutin havainnointia ja haastatteluja. Syksyllä tartuin kehittämään niitä ongelmakohtia, joita havainnointi- ja haastattelutuloksista löysin, ja toteutin benchmarkingin ja aivoriihen osana kehitystyötä. Jälkikäteen kehitystyöni tulokset osaksi Finnagoran toimintaa loppusyksystä 2013.

Käyn opinnäytetyössäni ensin läpi hiljaisen tiedon tärkeimmät käsitteet ja omasta näkökulmastani tärkeimmän teorian. Esittelen niiden jälkeen omat teoreettiset työkaluni, jolla tartuin tutkimaan hiljaisen tiedon virtaa Finnagoralla, ja pyrin sitten avaamaan tutkimustuloksiani. Yhdistelen tuloksia analyysiksi, jonka valossa voin tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä käytännön toimenpiteet voisivat vielä edesauttaa hiljaisen tiedon hyödyntämistä Finnagoralla. Pyrin toteuttamaan toimenpiteeni, ja lopuksi arvioin niiden onnistumista ja tutkimustani.

2 HILJAISEN TIEDON TEORIA

2.1 Käsitteiden määrittely

Hiljaisen tiedon käsite oli minulle hatara vielä ennen kuin aloitin tutkimukseni opinnäytetyötäni varten, joten se voi olla syytä määritellä kaikille lukijoille. Käyn sen vuoksi seuraavaksi lyhyesti läpi kaikkein keskeisimmät käsitteet, jota käytän opinnäytetyössäni.

Eksplisiittinen tieto

Eksplisiittinen tieto, *explicit knowledge*, eli käsitteellinen tieto on tietoa, jota on helpoin havaita arkipäivässä. Uutiset, ohjeet ja tieteelliset kaavat ovat eksplisiittistä tietoa. Se on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä tietoa. Eksplisiittinen tieto on mahdollista kirjoittaa tekstiksi ja pukea sanoiksi. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa suhteellisen helposti, samoin kuin viestiä tai jakaa (Tampereen yliopisto 2013.)

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on tiedon määrittämätön, kokemuksellinen puoli. Se on heikosti puettavissa sanoiksi, ja värittää kaikkea maailmassa kokemaamme ja ymmärtämäämme. Eksplisiittinen tieto ei voi koskaan täysin korvata tiedon hiljaista osaa. (Polanyi 1966.) Hiljainen tieto on englanniksi *tacit knowledge*, jonka *tacit* tulee latinankielisestä sanasta *tacitus*: hiljainen, vaitonainen, puhumatta oleva, rauhallinen, äänetön. Hiljainen tieto sisältää siis tiedon sekä vaietun ulottuvuuden, jota emme voi täysin eksplisiittisesti kuvata, vaikka se ohjaa jatkuvasti toimintaamme (Virtainlahti 2009, 37-38.) Sitä voisi luonnehtia henkilökohtaiseksi osaamiseksi, ymmärrykseksi tai kokemusperäiseksi tietämykseksi.

Hiljaisen tiedon ominaispiirteitä on, että se ei astu tietoisuuteemme – esimerkiksi tunnistaessamme ihmisen kasvot emme osaa tarkalleen kertoa, mistä ne tunnistaa. Useimmiten emme edes miellä sitä tiedoksi tai tunnista sen läsnäoloa. Hiljaisen tiedon vaikutuksen voi havaita esimerkiksi organisaation työntekijän vaihtuessa: hänen lähdettyään moni asia ei enää toimi yhtä joutuisasti siitä huolimatta, että hän jätti jälkeensä kattavan dokumentaation menneistä projekteistaan. Työntekijän kokemuksesta syntynyt ymmärrys esimerkiksi siitä, miten tietyn yhteistyökumppanin kanssa kannattaa kommunikoida, käveli talosta ulos työntekijän kanssa.

Hiljainen tieto voidaan vielä jakaa syvästi hiljaiseen tietoon sekä implisiittiseen tietoon (Li & Gao 2003, 8). Jälkimmäinen on tiedostamatonta tietoa, joka on mahdollista pukea sanoiksi, eikä ole henkilösidonnaista. Implisiittistä tietoa voi olla esimerkiksi se tieto, mitä tuottaja kirjaa muistiin ohjeistukseen ensi vuoden tuotantoa varten; hän kirjaa eksplisiittistä tietoa, mutta muistellessaan omia toi-

mintatapojaan, hän nostaa tietoisuuden tasolle myös toimintaansa, joka on aiemmin tullut suoraan selkäytimestä.

Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät eroa toisistaan selvärajaisesti. Esimerkiksi Kogut ja Zander (1992) ovat jopa häivyttäneet kahtiajaon kokonaan ja puhuvat sen sijaan tiedon hiljaisuuden asteittaisuudesta (Li & Gao 2003, 13). Niiden voisi luonnehtia täydentävän toisiaan.

2.2 Idean isä Michael Polanyi

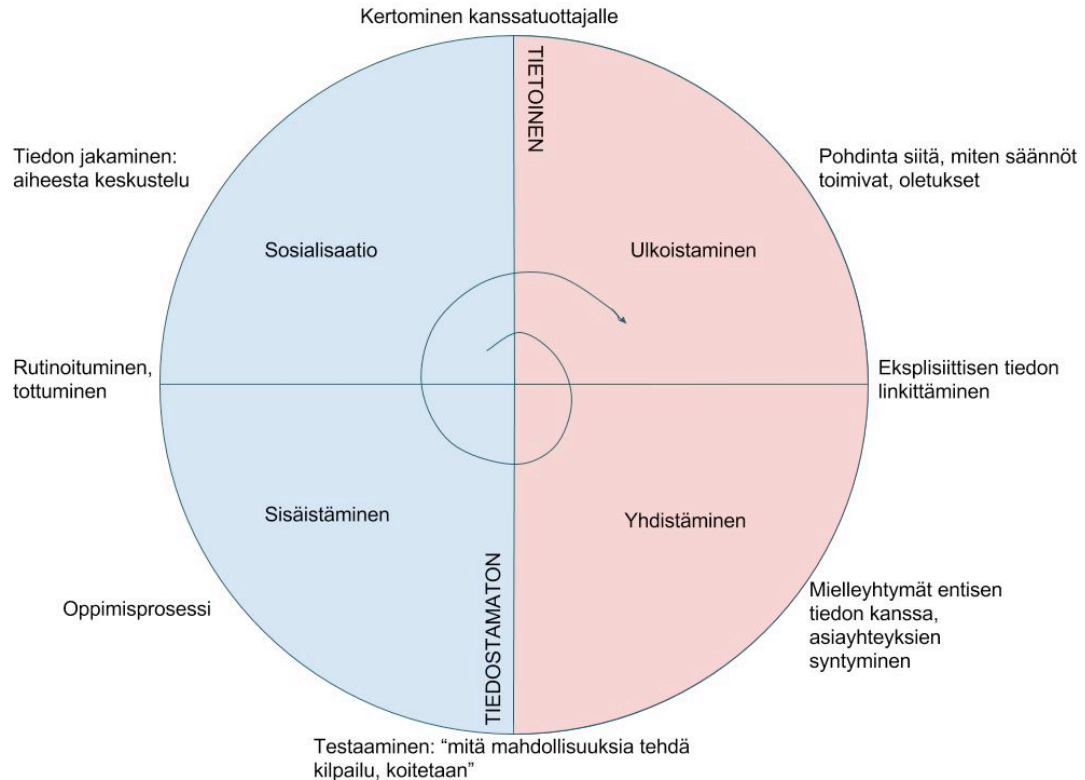
Unkarilaissyntyinen luonnontieteilijä, ekonomi ja filosofi Michael Polanyi (1891-1976) kehitti hiljaisen tiedon käsitteen osana akateemista uraansa 1960-luvulla. Hänen uransa kehittyi luonnontieteiden parista kohti tieteen ja tiedon filosofiaa. Polanyi kiteytti hiljaisen tiedon sanomalla, että tiedämme enemmän kuin pystymme sanoin kuvaamaan, *we can know more than we can tell* (Polanyi 1966, 4). Hän vahvisti määritelmänsä myöhemmin sanomalla, että tiedämme enemmän kuin ymmärrämmeekään tietävämme, *we know more than we realize* (Li&Gao 2003, 8).

Ajatus hiljaisesta tiedosta syntyi, kun hän seurasi, miten tiedemiehet ja tutkijat valitsevat tutkimusaiheensa. Hänen mukaansa tutkijat hyödyntävät hiljaista tietoaan valitessaan tutkimusaiheitaan: he eivät aloittaisi tutkimusta, jos eivät jontenkin aavistaisi, että aiheessa on tutkittavaa (Polanyi 1966, 21-22). Hän halusi nostaa tällaisen sanattoman ymmärryksen asioiden oikeasta laidasta arvoonsa: hänen mukaansa sanaton taito vaikkapa taikinan parhaan koostumuksen tunnistamiseksi oli yhtäläisesti arvokas tiedon laji kuin eksplikoitu, sanoiksi puettava tieto (mt., 20). Polanyi käyttää esimerkkinä fyysistä oppimista: leipuri tuntee hyppysissään, kun leipätaikinassa on sopivasti jauhoja, koska hän on oppinut tuntemaan taikinan sopivan koostumuksen kokemuksen karttuessa. Tämä tieto on leipurin työssä tärkeää, ja sen lisäksi vaikeaa tai mahdotonta kirjoittaa ohjeiksi paperille seuraavalle leipurille.

2.3 Rahallinen arvo: Nonaka ja Takeuchi

Japanilainen kansainvälisen liiketoimintastrategian emeritusprofessori Ikujiro Nonaka toi 1990-luvulla hiljaisen tiedon käsitteen liikemaailmaan. Hänen mukaansa organisaatioissa on helposti artikuloitavan ja dokumentoitavan tiedon lisäksi paljon ääneen sanomatonta tietoa, joka on ratkaisevan tärkeää organisaation toiminnalle. Nonakan teoriasta tuli menestys. (Li & Gao 2003, 6.)

Nonaka kehitti eteenpäin Polanyin määritelmää tiedosta. Nonakan (1995) mukaan tieto on ”dynaaminen inhimillinen prosessi, jossa hyvin perusteltua tosi uskomusta kehitetään kohti totuutta”. Hän halusi korostaa määritelmällään, että uuden tiedon syntymisen ytimessä on ennen kaikkea organisaation työntekijöiden keskinäinen kanssakäyminen. (mt., 8.) Nonaka loi myöhemmin tutkijakollegan Hirotaka Takeuchin kanssa prosessille kaavan, nimeten sen SECI-malliksi.



Kuvio 1: SECI-mallin havainnollistaminen. Esimerkkinä tilanne, jossa Facebookin säännöt kilpailun järjestämisestä muuttuivat (muk. Virtainlahti 2009)

SECI-mallin nimi rakentuu tiedon kehittymisen neljän eri portaan nimestä; *socialization*, *externalization*, *combination* ja *internalization* eli sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen (Virtainlahti 2009, 98). SECI- malli kuvaa tiedon syntyminen prosessia ja tuo esille tasovaihtelun hiljaisen ja tiedostetun tiedon välillä. Kun tieto kehittyy työntekijässä SECI- mallin mukaan, se kehittyy tehokkaasti, leviää muille ja mahdollistaa tiedon edelleen kehittämisen spiraalimaisesti kerros kerrokselta kasvaen. Nämä syklin osat toteutuvat parhaiten tilassa, jota Nonaka kutsui Ba-tilaksi.

Ba voi olla virtuaalinen, fyysinen tai mentaalinen ympäristö. Siinä tulee joka tapauksessa olla läsnä, liikealan termein kuvailtuna, organisaation luottamus, välittäminen, uskollisuus ja rakkaus. (Li & Gao 2003, 11.) Tätä voisi tutummin luonnehtia avoimeksi ja turvalliseksi työympäristöksi. Organisaatioiden tulisi pitää huolta, että tällainen kokemusten jakamisen foorumi sisältyy heidän toimintaansa. Hiljaisen tiedon johtaminen voi olla mahdotonta, mutta sille suotuisia olosuhteita tulee rakentaa (mt., 11). Nonaka ja Takeuchi ymmärsivät hiljaisen tiedon tehokkaassa hallinnoinnissa piilevän rahallisen arvon, ja toivat näin hiljaisen tiedon käsitteen akateemisesta maailmasta liiketalouden työvälineeksi.

2.4 Hyödyntäminen työpaikalla: Virtainlahti

Sanna Virtainlahti on hiljaisen tiedon hyödyntämisen pioneeri Suomessa ja käsittelee hiljaista tietoa käytännönläheisesti johtajuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa hiljaisen tiedon hallinnoimisen ytimessä on hyvä tiedon johtaminen, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa olosuhteisiin, joissa hiljaisen tiedon on helppoa liikkua työntekijältä toiselle ja joissa henkilöstö on halukas jakamaan osaamistaan toisilleen (Virtainlahti 2009). Idea Ba-tilasta on selkeästi läsnä ajatuksessa.

Mielestäni voitaisiin puhua hiljaisen tiedon ohjaamisesta sen johtamisen sijaan, jotta ajatus Ba-tilan kaltaisista tiedon liikkumisen mahdollistavista puitteista korostuu ansaitusti. Tässä asiayhteydessä on kuitenkin perusteltua tuoda esiin johtajan rooli merkittävänä vaikuttajana ja siksi puhua johtajuudesta. Virtainlahti jakaa hiljaisen tiedon johtamisen osioihin, joka ovat mielestäni tärkeitä aiheita

kaikille organisaation jäsenille, ei vain johtajalle. Esittelen seuraavaksi hiljaisen tiedon hallinnan kaaren.

Hiljaisen tiedon läsnäolo tulee tunnustaa ja tunnistaa. Käytännössä se tarkoittaa, että on ymmärrettävä, että työntekijöiden henkilökohtainen tieto on arvokasta tietopääomaa organisaatiolle, ja että sitä pitää hyödyntää ja tuoda esille (mt., 85). Kannustaminen, kunnioitus, luottamus ja läpinäkyvyys sekä tiimin keskinäinen tuki nostavat työmotivaatiota, ja nämä yhdessä kehittävät halukkuutta jakaa tietoa – niin eksplikoitua kuin hiljaistakin (mt., 110). Niin ikään luottamus oman työsuhteen ja organisaation pysyvyyteen edesauttavat motivoimaan tiedon jakamiseen.

Organisaatio tarvitsee myös aikaa pystyäkseen jakamaan hiljaista tietoa. Aikaa niin muodollisille tapaamisille kuin kahvitauoillekin on oltava, jotta yllä mainitut luottamus ja kunnioitus saavat tilaa muodostua. Uutta hiljaista tietoa syntyy, kun työssä on tilaa luovuudelle ja oppimiselle sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan. (mt., 138.) Ja kun uutta hiljaista tietoa syntyy, on oltava työkalut, joilla hiljaista tietoa voidaan ohjata näkyväksi, dokumentoida ja näin kerätä organisaation omaksi tietopääomaksi.

Tämän kaaren eri osa-alueet nivoutuvat toisiinsa kiinteästi: esimerkiksi tiedon jakamisesta ei voida puhua, ennen kuin tiedon olemassaolo on tunnustettu, ja tiedon eksplikointi eli dokumentointi vaatii aikaa onnistuakseen. Hiljaisen tiedon jakamiselle voi olla myös esteitä, joiden tunnistaminen auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa kohti tiedon jakamisen kulttuuria. Kerron esteistä tarkemmin luvussa neljä.

2.5 Hiljaisen tiedon jakamisen esteitä

Hiljaisen tiedon jakamiselle voi olla monenlaisia esteitä. On riskialtista jakaa tietoa, jos oma toimeentulo on siitä riippuvainen, tai jos tietoa voidaan väärinkäyttää esimerkiksi varastamalla esitelty idea (Virtainlahti 2009, 112). Freelancerin keräämä kokemus ja henkilökohtainen osaaminen ovat usein nimenomaan se elementti, millä kollegoista erottaudutaan, mikä on mielenkiintoinen

huomio kulttuuriala ajatellen. Kuten mainitsin aiemmin, on tutkittu että freelancer-tyyppinen työskentely vain lisääntyy kulttuurialalla tulevaisuudessa, kuitenkin kulkien työyhteisöstä toiseen. Luottamus tulee siis olemaan entistä merkittävämmässä roolissa tulevaisuudessa.

Yllä esiteltyä ihanneympäristöä silmällä pitäen voi sanoa, mitkä tekijät ovat omiaan tukkimaan tiedonkulkua ja tekemään ihmisistä haluttomia auttamaan toisiaan, esimerkiksi epäluottamus, ristiriitainen viestintä, raskas hierarkia tai tieto vallankäytön välineenä. Yksi perinteisistä tiedonkulun ongelmista on sen pantaaminen (mt., 115). Jos tieto koetaan vallankäytön välineeksi tai oma tilanne uhatuksi tiedon jakamisen jälkeen, sitä voidaan hautoa itsellään. Hyvä ilmapiiri ja tiedon jakamiseen esimerkillään kannustava johtaja ovat hyviä lääkkeitä tähän.

Läpinäkyvyys on olennainen osa tiedon jakamista. Jos henkilöstö ei esimerkiksi tiedä henkilöstövaihtotilanteessa, ollaanko jotakuta erottamassa tai mikä tieto on totta ja mikä ei, syntyy helposti huhuille ja väärinkäsityksille altis työympäristö ja oman tiedon jakamisen voidaan kokea heikentävän omaa tarpeellisuutta organisaatiolle. Lopputuloksena voi olla kateutta ja kyräilyä, ja tietämyksen jakamisen mahdollistava työympäristö vaarantuu. (mt., 112).

3 HILJAISEN TIEDON TYÖSTÄMINEN: VIISI NÄKÖKULMAA

Tutustuttuani hiljaisen tiedon teoriaan arvioin tietojani kulttuurialan näkökulmasta: mitä osa-alueita hiljaisen tiedon hallinnasta olisi mahdollista kehittää kulttuurialan organisaatiossa ilman huomattavia lisäresursseja? Työympäristö ja työyhteisöt olivat nousseet esiin useasti niin Ba-tilan puitteissa kuin Virtainlahdella tiedon jakamisen osatekijänäkin, ja niinpä päätin tarkastella hiljaisen tiedon hyödyntämistä työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Tämä kehittäminen ei lähtökohtaisesti vaadi lisäresursseja, vaan keskiössä on huomion suuntaaminen oikeisiin asioihin.

Muodostin aineiston pohjalta tärkeimpiä elementtejä kokoamalla viisi näkökulmaa, jonka kautta hiljaisen tiedon liikkeitä organisaatiossa voi tarkastella ja pa-

rantaa. Kun nämä viisi pääteemaa ovat kunnossa, hiljaisella tiedolla on organisaatiossa hyvät olosuhteet kasvaa, kehittyä, jakautua ja tallentua. Kehitin teemat myös luodakseni itselleni raamit, jolla tarkastella ja analysoida tutkimustuloksia. Käytän niitä tutkimustyöni työkaluina, ja seuraavaksi esittelen teemat yksitellen.

3.1 Johtajuus

Johtaminen ja esimieskulttuuri ovat merkittävin osatekijä hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi, kuten totesin jo edellisessä luvussa. On tärkeää kiinnittää huomiota itse johtajuuteen ja johtajana toimimiseen. Sen suurin haaste hiljaisen tiedon kannalta on tunnistaa alaisten hiljaisen tiedon olemassaolo ja tuoda sitä esille (mt., 72). On myös olennaista ymmärtää tiedon luonne sekä se, että koska se on kehittynyt kullekin työntekijälle pitkän ajan kuluessa henkilökohtaisesti, sitä ei voida yksiselitteisesti eksplikoida menettämättä siitä olennaista osaa. Johtajan mahdollisuudet vaikuttaa myös tiedon jakamisen esteisiin ovat suuret.

Johtajan tulee siis tietää, mitä osaamista organisaatiosta löytyy, kenellä tämä osaaminen on ja minkälainen potentiaali tässä osaamisessa piilee. (Virtainlahti 2009, 74.) Johtaja voi antaa potentiaalia vastaavia työtehtäviä tunnistettuaan sen, mikä puolestaan motivoi alaista kehittämään osaamistaan, eli kasvattamaan hiljaista tietoaan sekä luomaan uutta. Näin johtaja myös hyödyntää organisaationsa hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon jakamisen edellytykset eivät ole kokonaan johtajan käsissä, mutta hänellä on niihin suuri vaikutus. Ba-tilan olemassaolo edesauttaa tiimin sisäistä tiedon kehittämistä ja jakamista, ja johtaja voi tietoisesti kehittää organisaatiolleen edellytyksiä Ba-tilalle. Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä käytännön keinoja on esimerkiksi rakentavan palautteen anto ja sitä edistävän ilmapiirin rakentaminen. Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä käytännön keinoja on esimerkiksi rakentavan palautteen anto ja sitä edistävän ilmapiirin rakentaminen. Myös muut alla esittelemäni osa-alueet toteutuvat parhaiten silloin, kun johtaja on niistä tietoinen ja pyrkii niitä kohti.

3.2 Organisaatiokulttuuri

Äsken läpikäymäni johtajuus on ohjaa paljon organisaatiokulttuuria. Sen muita osatekijöitä ovat muun muassa toimintakulttuuri, vuorovaikutus ja luottamus, tavat, kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt ja ilmapiiri. Toimintakulttuuri luo puitteet tietämyksen jakamiselle. Positiivisen organisaatiokulttuurin kulmakivenä ovat vuorovaikutus ja luottamus, kun jokainen uskaltaa tuoda oman mielipiteensä esille ja tarvittaessa myös kyseenalaistaa toimintaa tai myöntää virheensä. Luottamus luo hyvää ja turvallista ilmapiiriä, jossa avoin asenne ja molemminpuolinen auttaminen ruokkivat toinen toistaan: omaa osaamista jakaessaan antaa itsestään, jolloin myös saajan on helpompi tehdä vastapalvelus. (mt., 110.) Tietämyksen jakaminen edesauttaa myös läpinäkyvyyttä ja ennakoitavuutta, jotka rakentavat luottamuksellista ilmapiiriä, mikä puolestaan taas auttaa tietämyksen jakamista (mt., 111). Hyvän ilmapiirin rakentaminen voi aiheuttaa hyvän ilmapiirin vahvistumisen kehän.

3.3 Rakenteet

Työntekijää ja organisaatiota ympäröivät rakenteet voivat tukea tai heikentää hiljaisen tiedon liikkeitä. Rakenteita voi olla niin fyysisiä, hierarkkisia kuin sisäisiä, toimintaan liittyviäkin. Esimerkiksi organisaation suuri hierarkkisuus voi jähmettää tiedonkulun tehokkaasti ja jättää tiedon jopa kokonaan rakenteiden rattaisiin. Maantieteellinen etäisyys voi harventaa tiedonkulkua, ja tietotekniset ratkaisut voivat myös kuroa etäisyyttä umpeen. (mt., 137.) Jos organisaation sisäiset rakenteet kuten toimintatavat ovat vakiintumattomat, ne voivat vaihtua henkilöstövaihdosten myötä, tai toimiessaan jouduttaa tiedonkulkua huomattavasti. Rakenteisiin sisältyvät myös organisaation tukirakenteet, kuten rahoitus tai sen jatkuvuus; luottamus organisaation toiminnan vakauteen edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista siinä missä luottamus työtovereihinkin.

Kulttuurialalle merkittävä rakenteellinen seikka on myös työsuhteiden muodot ja niiden kesto. Kulttuurialalla töitä voidaan tehdä kaikissa kuviteltavissa työsuhteen muodoissa, eikä aina ole edes täysin selvää, kenellä on työnantajavastuu

(Kangas 2009). Töiden projektiluontoisuus tuo omat rakenteelliset haasteensa tiedon välittämisestä vuodesta toiseen.

3.4 Aika

Aika on yksinkertainen, mutta ensisijaisen tärkeä elementti työnteossa. Kuten jo Nonaka totesi, tiedon jakaminen vaatii ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja vuorovaikutus puolestaan vaatii sekä tilaa että aikaa toimiakseen (Virtainlahti 2009, 136). Tiedon jakaminen on aikaa tarvitseva oppimisen prosessi, joka tulisi siksi sisällyttää perustyötehtäviin säännöllisin väliajoin (mt., 138). Kun hiljaisen tiedon merkitys on tunnustettu, jo yllämainitulla yksinkertaisella käytännön linjauksella voidaan helpottaa tiedon jakamista.

3.5 Työkalut

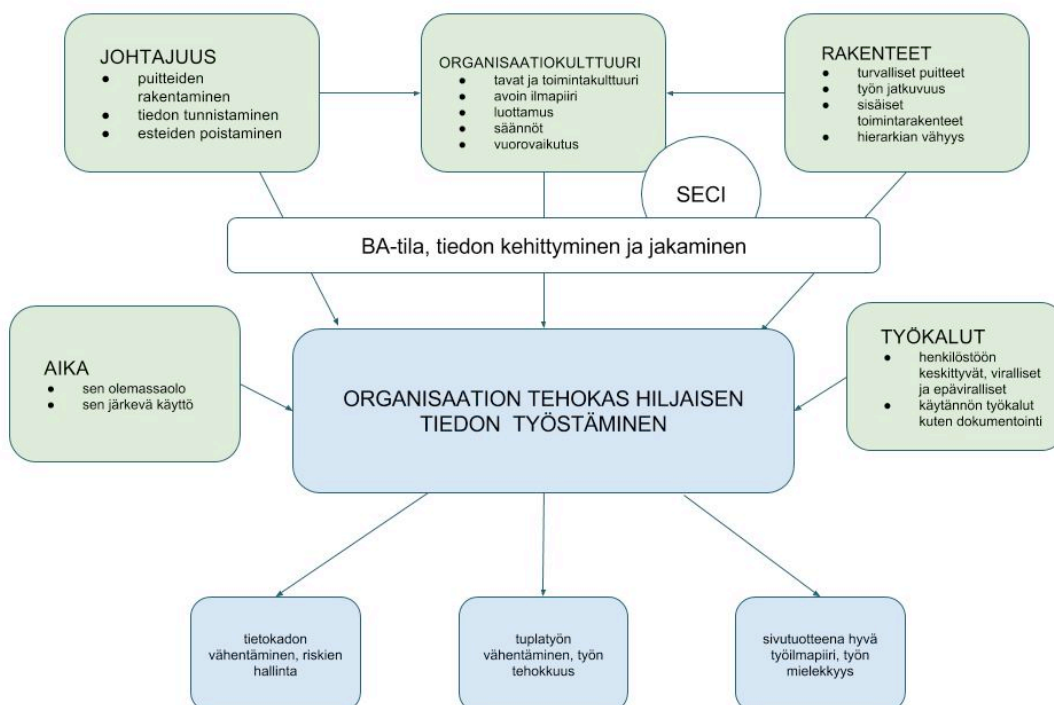
Kullekin organisaatiolle on osattava määrittää sopivat ja tarpeelliset työvälineet hiljaisen tiedon mielekkäälle ja tehokkaalle työstämiselle (mt., 138). Nämä ovat tärkeitä niin arkipäivän työssä kuin henkilöstönvaihdoistilanteissa. Työvälineet voivat tähdätä pukemaan hiljaista tietoa sanoiksi tai siirtämään sitä sanattomana henkilöltä toiselle, sellaisenaan.

Jakamisen menetelmiä ovat tekniset työvälineet kuten dokumentointi ja tiedon arkistointi, sekä henkilöstöön liittyvät käytännöt kuten kokoukset ja kahvitauot (mt., 116). Teknisistä työvälineistä puhuttaessa on huolehdittava käytännön yksityiskohdista kuten siitä, että kaikki työyhteisöön kuuluvat osaavat käyttää työkaluja. Dokumentointijärjestelmä tai sisäinen Intranet tulee olla tarpeeksi helpokäyttöinen ja siihen tulee olla kunnon opastus.

Henkilötason keinoja voidaan jakaa akseleille yksilötaso – yhteisötaso, ja muodollinen – epämuodollinen (mt., 117). Siinä missä yksilötasolla mentoiminen on yksi tyypillisimmistä tavoista siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle, yhteisötasolla vastaava voisi olla kokemusten vaihtopiirit. Epämuodollisimpia tilanteita ovat kahvitauot, jossa vain jutustelulla tulee rakentaneeksi hyvää ilmapiiriä ja kertoneeksi itsestään, ja muodollisimpia tilanteita esimerkiksi koulutusohjelmat.

Kaikkia näitä tarvitaan tukemaan tiedon kulkemista hiljaisesti työntekijältä toiselle.

Nostan mentoroinnin vielä erikseen esille, sillä se on yksi suosituimmista menetelmistä hiljaisen tiedon siirrossa, myös vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle, ja hyödyllinen esimerkiksi henkilöstönvaihdostilanteissa. Organisaation sisäisesti toteutettuna edeltäjä antaa perehdytyksen seuraajalleen heidän työskennellessä samanaikaisesti. Se mielletään yhdeksi toimivimmista käytännöistä hiljaisen tiedon siirtämisessä työsupolvelta toiselle (Puusa & Reijonen 2011, 64). Mentoroinnin heikkous voi olla sen hitaus ja kalleus, sillä se edellyttää kaksinkertaisia työtunteja maksettavaksi, ja vaatii pitkän ajanjakson toimiakseen kunnolla. Sen erityinen vahvuus on, että mentoroitaessa hiljaista tietoa ei tarvitse koodata eli yrittää pukea sanoiksi, vaan tieto siirtyy omalla painollaan ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tämä on huomionarvoista siksi, että hiljaisen tiedon työstämiseen voi helposti myös tuhllata resursseja, jos sitä työstää väkipakolla. Toisinaan hiljainen tieto voi siirtyä työntekijältä toiselle itseltään, ilman yritystä tuoda sitä tietoisuuteen. (Li & Gao 2003, 12.)



Kuvio 2. Viisi näkökulmaa hiljaisen tiedon työstämiseen.

4 MENETELMÄT JA TUTKIMUSPROSESSI

Olin harjoittelussa Finnagoralla keväällä 2013 ja tein tutkimustyötä osana työyhteisöä. Käytin tutkimusmenetelminä osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja benchmarkingia. Käytin lisäksi työmenetelmänä yhteistä aivoriittä. Kuvaan seuraavaksi tutkimuksen prosessin sekä tutkimusmenetelmät.

Aloitin sekä käytännön tutkimustyöni että harjoittelujaksoni Finnagoralla helmikuussa 2013. Tein töitä tapahtumatuottajana Finnagoralla koko tutkimustyöni ajan, mikä asetti minut hyödylliseen asemaan tutkimukseni näkökulmasta: pääsin aidosti sisälle työyhteisöön. Aloitin tutkimustyön havainnoinnilla, ja jatkoin sitä perehtyessäni työtehtäviini ja tutustuessa kollegoihini. Myöhemmin keväällä kun kollegat, työtehtävät ja työympäristö olivat tulleet tutuksi, haastattelin kollegoitani työympäristöstä ja heidän kokemuksistaan työntekijöinä ja johtajana.

Analysoin havainnoinnin ja haastattelut niistä viidestä näkökulmasta, jotka olin koostanut tutkimustani varten. Tutkin, tukevatko tulokset havainnoista ja haastatteluista toisiaan. Kartoitin Finnagoran lähtötilannetta hiljaisen tiedon hyödyntäjänä ja yritin tunnistaa kehittämiskohteita organisaation toiminnassa. Näiden tutkimustulosten avulla otin askeleen eteenpäin, ja loin parannusehdotuksia kehittämiskohteisiin loppukesästä 2013.

Syksyllä 2013 loin konkreettisia työkaluja parantamaan tutkimuksessa paljastuneita puutteita, ja työstettyäni työkaluja tarpeeksi pitkälle esittelin ne Finnagoran tiimille. Perehdytin tiimin käyttämään niitä ja keräsin tiimiltä kehittämisideoita, palautetta ja kritiikkiä. Näiden pohjalta tarkensin työtäni ja kehitin luomiani työkaluja edelleen. Tein tässä vaiheessa myös benchmarking-analyysin siitä, onko suuremmilla kulttuuri-instituuteilla käytössään hyviä toimintatapoja tiedon dokumentoimiseksi. Kehitystyöni jälkeen summasin tulokset yhteen SWOT – analyysillä ja määrittelin Finnagoralle jatkotavoitteet.

4.1 Osallistuva havainnointi

Aloitin havainnointini helmikuussa 2013 aloittaessani työt Finnagoralla, ja jatkoin noin puolitoista kuukautta. Olin osallistuva havainnoija, joka asettui yhdeksi työntekijöistä. Tämä rooli sopii tutkimukseen, jossa tutkijan pitää omakohtaisesti kokea tilanne ja astua tutkimansa organisaation sisään täysin (Easterby-Smith ym., 1991, 96-97). Lähestyin aihetta viidestä koostamastani näkökulmasta ja tulkitsin muistiinpanojani etsien johtajuutta, organisaation ilmapiiriä, toimintaa tukevia rakenteita, ajallisia resursseja ja käytännön työvälineitä. Havainnoin, miten minua perehdytetään, miten kollegat suhtautuvat toisiinsa, auttavatko he pyydettyä, mistä löydän parhaiten tietoa edellisistä projekteista ja niin edelleen. Pidin päiväkirjaa huomioistani, ja kirjoitin itselleni seikkoja muistiin aina, kun jokin ilmiö kiinnitti huomioni.

Roolini työyhteisössä oli opinnäytetyötäni ajatellen erittäin hyvä: en vielä aloittaessani kuulunut yhteisöön sosiaalisesti, joten saatoin havainnoida yhteisöä helposti ulkopuolisen näkökulmasta. Harjoitteluni aloitusajankohta sattui myös henkilöstönvaihdostilanteeseen, ja perin kahden viikon varoitusajalla vastuun suurehkosta projektista, kun useita vuosia organisaatiossa työskennellyt tapahtumatuottaja vaihtoi työpaikkaa. Tämä oli herkullinen tilanne tutkimukseni kannalta. Osallistuva havainnointi tuntui hyvin luontevalta vaihtoehdolta lähestyä aihetta ensimmäistä kertaa, sillä se sopi hyvin työni lomaan, antoi aikaa tutustua aiheeseen hiljalleen ja kollegoihin ja loi heihin luottamuksellisen suhteen.

4.2 Haastattelut

Valitsin haastattelun menetelmäksi, jotta saisin vertailupintaa havainnoinnilleni: tuntui luontevalta kerätä myös muiden työntekijöiden kokemuksia omieni lisäksi. Haastattelin tutkimustani varten kolmea Finnagoran työntekijää; johtajaa, mediatuottajaa ja tapahtumatuottajaa. Heidän lisäkseen tiimiin kuului haastatteluhetkellä vain minä. Päätin suorittaa haastattelut havainnointijakson jälkeen, jotta

minulla olisi aikaa rakentaa luottamuksellinen side haastateltaviin. Kaksi haastatteluista oli teemahaastatteluja, ja yksi sähköpostihaastattelu. Teemahaastattelut nauhoitin ja litteroin jälkikäteen. Rakensin kysymysteemat koostamani viiden hiljaisen tiedon peruspilarin perusteella, kuten havainnoinnissakin. Luonnostelin kysymyksiä haastattelun tueksi niin, etten kysynyt suoraan mielipiteitä hiljaisesta tiedosta, mutta ennemmin sen ilmenemismuodoista kuten luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, työvälaineistä ja työn kehittämisen kohteista. Tavoitteenani oli ottaa selvää, miten Finnagoran muut työntekijät kokevat hiljaisen tiedon ja sen edellytysten täyttyvän organisaatiossa. Analysoin vastaukset teemoittain, teoriasta koostamani viiden teesin pohjalta. Haastattelurungot ovat liitteenä.

4.3 Benchmarking

Toteutin benchmarkingin viimeisenä tutkimusmenetelmänä havainnoinnin ja haastattelun tulosten analysoinnin jälkeen.

Tavoitteenani oli toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan pyrkiä vielä parantamaan tutkimustuloksia edellisten tulosten pohjalta. Benchmarkingin ideana on verrata omaa organisaatiota valitun aihepiirin parhaaseen osajaan (Kyrö & Kulmala 2004). Hiljaisen tiedon sanoiksi pukemattoman luonteen vuoksi on aihepiirin parhaan hallitsijan nimeäminen on haastavaa – näin ollen päätin keskittyä kartoittamaan, miten hiljaisen tiedon käsitteeseen suhtaudutaan Finnagoraa suuremmissa organisaatioissa, joissa voisi kokonsa puolesta ajatella olevan enemmän hiljaista tietoa hallittavana. Päätin rajata kohteen valintaa muihin kulttuuri-instituutteihin, koska sekä niiden toiminnan luonne että henkilöstön rakenne ja sen vaihtuvuus ovat aina jossakin määrin verrattavissa toisiinsa. Oletin tämän parantavan vastausten tulkitsemisen sovellettavuutta. Tavoitteenani oli löytää uusia lähestymistapoja aiheeseen.

Lähetin sähköpostitse kyselyn kolmelle Finnagoraa suuremmalle instituutille. Kartoitin kyselyssä ensin instituutin kokoa ja rakennetta, jotta näkisin, tulisiko vastauksia suhteuttaa niiden mahdollisesti huomattavasti poikkeavaan kokoon tai toimintamuotoon. Kysyin myös toiminnan sisällöstä, sekä sen lisäksi tiedon

hallinnan käytännöistä ja suhteesta hiljaiseen tietoon. Benchmarking-kyselyn runko on liitteenä.

4.4 Yhteisöllinen aivoriihi

Käytin lisäksi työmenetelmänä yhteisöllistä aivoriihtä, jonka järjestin sen jälkeen, kun olin analysoinut havainnoinnin ja haastattelujen tulokset. Olin luonut tulosten perusteella Finnagoran toimintaa kehittäviä ohjeistuksia ja toimintoja sekä sisäisen wikin, joita keräännymme arvioimaan, tarkastelemaan ja kehittämään läsnä olevan tiimin voimin. Esittelen luomani tuotteet ja kehitysideoita myöhemmin luvussa seitsemän. Kuvaan seuraavaksi lyhyesti aivoriihen toteutuksen.

Sovimme etukäteen ajankohdan ja kokoonnuimme yhdessä tietokoneen ääreen, ja otin itse mukaan kynän ja paperia. Olin kertonut etukäteen, että esittelen kehitystyöni tuotokset, joiden kehittämiseen vihkisin tilaisuudessa myös muut työntekijät. Paikalla oli minun lisäksi kaksi muuta työntekijää, yksi ei päässyt osallistumaan. Pohjustin tilanteen ja pyysin kaikkia mahdollisia ideoita, kritiikkiä ja oivalluksia annettavaksi saman tien esille. Kävimme luomani wikin ja ohjeistukset kohta kohdalta läpi ja keskustelimme toteutuksesta, arvioimme projektidokumentointiin tekemääni jakoa ja sen toimivuutta, sekä ideoimme yhdessä vastauksia muutama omaan kysymykseeni. Ideointi kesti runsaan tunnin ja sen aikana syntyi useampi kymmenen ideaa lisäyksistä, muutoksista ja ratkaisuksista työhöni ja sen ongelmiin. Jaoimme toteutusvastuut ideoista läsnäolijoiden kesken. Pidin itse koko ajan kirjaa keskustelusta, jonka puhtaaksikirjoitin myöhemmin ja tein siitä tehtävälisteriä. Yhteisöllinen ideointi oli linjassa opinnäytetyöni lähtökohdan kanssa siitä, että pyrin tekemään kaiken yhteisöllisesti niin, ettei tietoa jää jumiin kenenkään yksittäisen henkilön taakse.

5 TULOKSET

Analysoin havainnoinnin ja haastattelujen tulokset viidestä koostamani näkökulmasta. Käyn niitä läpi samalla periaatteella. Koska aihealueet ovat niin vahvasti sidoksissa toisiinsa, tiettyä päällekkäisyyttä saattaa esiintyä, esimerkiksi

johtajuutta analysoidessa voidaan viitata myös organisaatiokulttuuriin, ja toisin päin.

Tuon benchmarkingin tulokset esiin luvussa 6 osana konkreettisia kehitystoimia, sillä benchmarking palveli yleisen tutkimusaineiston keräämisen sijasta nimenomaan konkreettisten toimenpiteiden kehittämistä.

5.1 Hiljaisesti oikeaan suuntaan

Tutkimustulosten perusteella Finnagoralla on vahva, suuntaa näyttävä johtaja. Havainnoin, että johtajuus on Finnagoralla voimakkaasti läsnä, sillä en ollut aiemmin kokenut niin selkeää auktoriteettia työyhteisössäni, mikä ei kuitenkaan merkinnyt hierarkian läsnäoloa.

Havainnoin, että Finnagoran johtaja keskittyy luomaan suuria suuntaviivoja ja hahmottamaan kokonaisuuksia: johtaja ohjasi työssä eteenpäin yleensä kertomalla päämäärän, ja antamalla päätösvallan toteutuksesta suurelta osin työntekijälle. Henkinen tila työskennellä liitettiin yhdessä haastattelussa myös kulttuuriseen asiayhteyteen, kun haastateltava on ollut Finnagorassa useiden eri johtajien ajan:

”Jokainen johtaja on ollut minulle aika suomalainen, eli hyvin demokraattinen, hyvin paljon tilaa antava, unkarilaiset pomot eivät ole tällaisia.”

Haastattelut ja havainnointi tukivat toisiaan pohtiessani hiljaisen tiedon tunnistamista: johtajan koettiin tunnistavan työntekijöissään heidän erikoisosaamistaan ja rohkaisevan heitä antamalla heille lisävastuuta kunkin omalta osaamisalueelta. Nämä toimet viittaavat hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja pyrkimykseen tuoda sitä esille. Mediatuottaja kommentoi kysyttäessä, onko hänellä mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan työssään:

”No ihan sikana voin käyttää, todellakin! Mulla on visuaalista silmää ja oon koulutukseltani valokuvaaja, ja silloin ku tulin taloon niin täällä ei ollu ketään joka olis tehny näitä hommia ku mä nyt teen.”

Myös johtaja vahvisti haastattelussaan selkeästi työntekijöiden osaamisen tunnistamisen ja sen arvostamisen:

”Tavoitteenani on löytää kullekin tuottajalle toimenkuva ja tapahtumat, jotka parhaiten vastaavat heidän omia kiinnostuksen kohteitaan sekä kehittävät heidän osaamistaan.”

Sain itse harjoittelutyössäni niin paljon vastuuta, että se sekä yllätti minut että viesti minulle vahvasta luottamuksesta. Huomasin tämän motivoivan minua työntekoon; halusin näyttää, että olen luottamuksen arvoinen. Kysyttäessä työntekijöiden motivoinnista johtaja mainitsee keinoikseen luottamuksen ja työntekijöiden taidot:

”Pyrin osoittamaan työntekijöille, että arvostan heidän osaamistaan ja luotan heidän taitoihinsa. Kun tavoitteet ja tehtävät on yhdessä sovittu, luotan siihen, että he hoitavat homman parhaaksi katsomallaan tavalla.”

Johtaja tuo haastattelussaan ilmi kokemuksiaan, joiden kautta hän on kehittynyt arvioimaan omaa henkilöjohtajuuttaan tilannekohtaisesti. Hän on ollut uransa aikana johtajana ja työhankkeiden vetäjänä useissa eri maissa ja kiinnittää huomiota siihen, miten toimia erilaisten ihmisten ja odotusten kanssa.

”Kuva johtajuudesta ja odotukset johtajaa kohtaan poikkeavat jossain määrin eri maissa. Työssäni olen joutunut lukemaan tilanteita ja etsimään parhaimman tavan kommunikoida ja vastata odotuksiin.”

Tutkimustulosten perusteella voin sanoa johtajan ymmärtävän hänelle kertyneen kokemuksen kautta, että työntekijöiden henkilökohtaisten osaamisalueiden huomioiminen, kehittäminen ja uuden osaamisen luominen on tärkeää koko organisaation menestykselle toimimiselle. Johtaja ei kenties pukisi tilannetta näihin tietoteoreettisiin sanoihin, mutta käytännössä hiljaisen tiedon tunnistaminen, tunnustaminen, kehittäminen sekä niille suotuisten puitteiden luominen henkilöstöhallinnon kannalta on keskeinen osa Finnagoran johtamista.

5.2 Ilmapiiiri kaiken keskiössä

Haastattelujen perusteella organisaatiokulttuuri ja sen ylläpito on Finnagorassa tärkeässä asemassa, ja sitä on rakennettu yhdessä tietoisesti vahvaksi. Hyvä tiimihenki ja työkavereihin luottaminen mainittiin haastatteluissa usein. Luottamus työkavereihin koettiin tärkeäksi, ja ”uskalletaan tunnustaa, jos jokin menee pieleen”, mikä viestii vahvasti luottamuksen kokemuksesta. Tällainen luottamus on erittäin hyödyllinen elementti hiljaisen tiedon jakamisessa. Luottamuksen merkityksestä puhuttiin niin työntekijöiden kuin johtajankin näkökulmasta, kuten toin esille kohdassa 5.1. Yhdessä haastattelussa mainittiin erittäin positiivinen kokemus Finnagoran periaatteista uuteen työntekijään suhtautumisessa:

”täällä suhtaudutaan uuteen työntekijään sillä kunnioituksella ja luottamuksella, että hän on lahjakas ja kiva ja annetaan mahdollisuus näyttää taitonsa”.

Kommentti edustaa toki yhden haastateltavan yksittäistä näkökulmaa, mutta oma havainnointini uuden työntekijän roolissa tuki mielipidettä myös. Samaten ajatusta tukee se, että minulle luotettiin heti vastuullinen työtehtävä, jonka koin luottamuksen osoitukseksi.

Havaitsin nopeasti, että avoin ja nautittava tiimihenki oli merkittävä osa työku-
ltuuria. Yhteisö tuntui tuntevan toisensa hyvin ja nauttivan toistensa seurasta, toimistolla juteltiin paljon. Toimistokokoukset olivat toisinaam epämuodollisia, kun esimerkiksi tilattiin ruokaa ja syötiin hyvin ennen kokouksen aloittamista. Yhdistämällä yhteisen lounaan ja kokoustamisen tiimi kasvatti ryhmähenkeä, keskusteli työasioista sekä ideoi vapautuneesti yhdessä samaan aikaan.

Esimerkkinä ryhmähengen luomisesta avaan kokemukseni ensimmäiseltä työ-
viikoltani, kun minua perehdytettiin ensimmäiseen projektiin: Finnagora teki
ekskursion tapahtumakaupunkiin, ajatuksena esitellä minut projektin yhteistyö-
hotellille. Lähdimme koko tiimin voimin päiväksi reissuun ja söimme yhdessä
hyvin. Samalla minut toivotettiin tervetulleeksi maljat kohottaen. Tämä oli oival-
linen keino tiimihengen luomiseksi ja samalla tutustutti minua tiimin jäseniin ja
Finnagoran toimintakulttuuriin.

Neuvon kysymiseen tai avun pyytämiseen en havainnut kynnystä. Kysyttäessä mediatuottajalta, miten hänen ensimmäisen yleisötapahtumansa järjestäminen onnistui, hän viittasi tiimin yhteiseen tukeen:

”Kysymällä kollegoilta ja miettimällä yhdessä selvittiin tosi pitkälle ja yleensä löytyi vastaus.”

Työ koettiin haastattelujen perusteella motivoivaksi, ja ensisijaisesti sen sisällön vuoksi. Haastattelujen perusteella myös uuden oppiminen motivoi paljon työntekoon, ja työntekijöiden osaamisen esille tuominen ja sen kehittäminen näyt-täytyikin merkittävänä tekijänä motivaation kasvattamisessa.

”Tehdään hyviä ja jännittäviä projekteja. Se on motivoivaa. Ainakin silloin kun mä lähdin tähän Finnagoraan mä en tiennyt että näin kauan olisin täällä! Mä ajattelin et se on viiden vuoden poikkeus täl-lä kulttuurialalla, vähän kokeilen mitä tää on, ja voin mennä sit ta-kaisin HR:ään jos mä haluan, mutta en halunnut.”

Osaaminen niin tiimissä kuin yhteistyökumppaneissa, osaamisen arvostus, ryhmähenki ja motivaatio ovat erottamattomassa vuorovaikutuksessa keske-nään. Eräs haastateltava puki hyvin sanoiksi niiden välisen suhteen:

”On ilo ja kunnia tavata jatkuvasti oman alansa huippuosaa- jia – se innostaa itseänikin parempiin suorituksiin. Yksi suurimmista ilonai- heista on myös työskentely Finnagoran henkilökunnan ja yhteistyö- kumppaneiden kanssa. Osaava tiimi tuo energiaa.”

5.3 Rakenteet

Ensimmäinen huomioitava ulkopuolinen rakenne on Finnagoran rooli kulttuu- rialan kentällä: se on yksi Suomen 17 kulttuuri- ja tiedeinstituutista. Organisaati- on virallinen rooli Suomen kulttuuriviennin edistäjänä asettaa sen työpaikkana poikkeuksellisen vakaaseen asemaan; toiminta ei ole yhtä riippuvainen pienistä rahoituskanavista kuin esimerkiksi pienikokoiset festivaalit. Tämä tulee ottaa huomioon arvioidessa työpaikan ulkoisia tukirakenteita, sillä luonnehtisin niitä keskimääräistä kulttuurialan työpaikkaa vankemmiksi.

Finnagora koettiin haastattelujen perusteella hyvin luotettavaksi työpaikaksi työn jatkuvuuden suhteen. Työsuhteet olivat harjoittelijaa lukuunottamatta vakituisia tai määräaikaisia, jotka jatkuivat ainakin vuoden haastatteluajankohdasta eteenpäin. Taustaorganisaatio FinnAgoran säätiön toiminnasta mainittiin yhdessä haastattelussa, jossa tuotiin esille työvaliokunnan aktiivisuus toiminnan kehittämisessä. Tässä haastattelussa tuotiin esille taustaorganisaation aktiivisuudesta kumpuava tuki.

Rakenteita heikentävänä piirteenä voidaan pitää sitä, että organisaatiokulttuuri on haastattelujen mukaan vahvasti liitoksissa johtajaan, myös johtajan vaihtuessa. Organisaation prosessit ja käytännöt kulkevat johtajien mukana sisään ja ulos, jonka seurauksena Finnagoran toiminnassa ei vielä ole paljon vakiintuneita käytäntöjä, vaan ne vaihtuvat johtajavaihdosten myötä. Jokainen johtaja tulee omalta erikoisalaltaan kulttuurin kentällä ja tämä tuo mukanaan myös uuden painopisteen organisaation työn sisältöön, mikä kyllä heikentää prosessien kehittymistä mutta toisaalta kiistatta rikastaa toiminnan kenttää.

”Johtajuuden mallin mukaan aika radikaalistikin kaikki muuttuu. Ja se että jokainen johtaja on oman alansa asiantuntija, se meinaa sitä, että se joka tulee seuraavaksi on toisen alan asiantuntija, joka siis tarkoittaa sitä, että luodaan aivan erilaisiin ihmisiin yhteyksiä, aivan erilaisiin aloihin luodaan projekteja, eli mennessään johtajat kyllä vievät toimintaansa melko paljon [ulos talosta]. Ei välttämättä siis sen takia että he haluavat näin tehdä, mutta näin tapahtuu.”

Esille nousi pitkäaikaisen työntekijän kokemus myös siitä, että organisaatiokulttuuri vaihtuu paljon johtajan vaihdoksen myötä. Toisaalta haastateltava, joka on aiemmin ollut monikansallisen yhtiön päällikkötason tehtävissä, näki luonnollisena, ettei näin nuorella (9-vuotiaalla) organisaatiolla ole vielä kehittyneitä hallinnollisia prosesseja esimerkiksi tieto- ja taloushallinnon saralla ikänsä vuoksi.

”mun mielestä se johtuu myös siitä, että Finnagora on vasta näin nuori organisaatio, nimenomaan voittoa tavoittelematon organisaatio, jolla ei ole niin suuri tarve tuottaa rahaa, se vain vie aikansa [kehittää prosesseja toimintaan].”

Finnagoran organisaatio on nelihenkinen. Tämä koettiin haastatteluissa pieneksi ja näin ollen haastateltaville oli luonnollista, että organisaatiossa ei ollut havaittavissa olevaa hierarkiaa. Jos hierarkiaa luonnehdittiin olevan, se nähtiin

ymmärrettävänä, ja lähinnä painottui eroihin johtajan ja muiden työntekijöiden työtehtävien välillä. Havainnointini mukaan, vaikka johtajalla on selkeä auktoriteetti, hän ei ollut etäinen tai työntekijöitään korkeammalla sosiaalisissa tilanteissa – jako johtajan ja työntekijöiden välille syntyi työtehtävien ja vastuunjaon kautta. Havainnoinnin perusteella johtaja osallistuu osaltaan hierarkisten rakenteiden purkamiseen jakamalla paljon itsestään työntekijöille.

Fyysiset rakenteet tuovat työrauhan mutta eivät havainnointini mukaan eristä tiimiläisiä toisistaan: kaikilla on samassa kerroksessa oma työhuoneensa, joiden ovet ovat yleensä auki. Oven kiinni pitäminen on viesti siitä, että huoneessa käydään luottamuksellista keskustelua, jolloin muut tiimin jäsenet kunnioittavat tilannetta hiljaisella sopimuksella. En huomannut havainnointini perusteella mitään estettä käydä toisten huoneessa, kun niin halusin tehdä. Finnagoralla on myös työpuhelimet joiden liittymällä yhteydenpito toisiin tiimiläisiin on ilmaista, mikä parantaa tiimin sisäistä tavoitettavuutta.

Finnagoraa ympäröivät rakenteet tukevat sen toimintaa melko paljon. Organisaation toiminnan sisäiset prosessit eivät ole järin vakiintuneet, minkä voi nähdä hidastavan työntekoa, sillä prosessien toimiessa se voisi mennä jouhevammin. Hierarkiaa ei ole huomattavissa eikä se näin ollen hankaloita tiedonkulkua, ja fyysiset rakenteet toimistotilassa ja puhelimitse edesauttavat tiedon liikkumista työntekijöiden kesken. Näinpä tilannetta voisi parantaa parhaiten, jos organisaation toiminnan rakenteita ja prosesseja vakiinnutettaisiin osaksi organisaation toimintakulttuuria.

5.4 Aika

Finnagoran työntekijöiden työkiire ei paisunut havainnointiajanjaksoni aikana kertaakaan suhteettoman suureksi. En myöskään nähnyt kertaakaan, että kellen kollegallani olisi ollut liian kiire auttaakseen apua pyytävää. Kysyttäessä haastateltavilta, olisiko heillä aikaa toteuttaa tarkempaa dokumentointia projekteistaan, vastaukset olivat myöntäviä – tosin sillä varauksella, että dokumentointijärjestelmä olisi tarpeeksi helppokäyttöinen. Havaitsin, että viikottaiset kokoukset jäivät toisinaan pitämättä juoksevien asioiden vuoksi. Silloin kun niitä järjes-

tettiin, toimistokokoukset tarjosivat hyvän paikan jakaa kokemuksia ja esittää kysymyksiä tai etsiä yhdessä ratkaisuja tuotannollisiin ongelmiin.

Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi työntekijöiden kesken käytävät juttutuokiot ja se, että niistä pidetään, mikä voi osaltaan epävirallisena keinoa auttaa hiljaisen tiedon liikkumista. Finnagoran ollessa ympärivuotisesti toimiva instituutio aikaa myös hallinnollisille tehtäville ja prosessien kehittämiseksi voidaan siinä sanoa olevan, kunhan aikaa valjastetaan tietoisesti sitä varten. Finnagoran toimintaa voisi tällä saralla parantaa luomalla selkeän ohjeistuksen siitä, mitä viikottaisia tapahtumia on, koska ne ovat, ja miksi ne ovat tärkeitä.

5.5 Työkalut

Tiedon hallinnan käytännön työkaluna Finnagorassa oli työn dokumentointia varten työkoneiden kesken jaettu verkkolevy. Ohjeistusta verkkolevyn käyttöön ei ollut ja näinpä tavat tiedostojen tallennukseen vaihtelivat työntekijöiden kesken. Verkkolevyn perusajatuksena oli, että kaikki projektien tarvittavat tiedostot tallennetaan sinne, jotta kuka vain organisaation sisällä oleva henkilö voi etsiä sieltä tarvittaessa tietoa. Käytännössä kirjavat tai olemattomat tallennuskäytännöt ovat kuitenkin tehneet verkkolevystä melko vaikeaselkoisen työkalun. Sen huono puoli oli myös sen saavuttamattomuus toimiston ulkopuolella. Yhteisen verkkolevyn käyttöön suhtauduttiin vaihtelevasti ja sieltä tiedon löytäminen koettiin ajoittain vaikeaksi.

”No jos oon vaikka tarvinnu tietoa jostain vuoden 2009 projektista, nii oon menny [verkkolevylle], mut siinä ei oo mitään järkee miten se on järjestetty. Se vaihtelee niin hirveesti, sieltä on tosi vaikee ettii mitään tietoo. -- Siihen menee hirveesti aikaa ja se on hirveen työlästä.”

Haastattelut tukivat havainnointiani myös siinä suhteessa, että „yksi tuottaja per yksi prokkis”-periaate nousi esille useasti: keskustelematta jäi, pitäisikö tähän tulla muutos, mutta ainakin dokumentoimalla tuotannon kehittymistä projektin edetessä voidaan vähentää esimerkiksi sairastumisista koituvia tuotannollisia riskejä. On kuitenkin selvää, että Finnagoralla on kehitettävää tiedon tallentami-

sessä ja siinä, että tietoa saataisiin ammennettua työntekijöiltä organisaation omaksi, kirjatuksi tietopääomaksi.

Olen maininnut havainnoistani henkilöstöön liittyvistä työkaluista jo kohdissa 5.2 ja 5.4. Havainnointini mukaan Finnagoran toimistokokoukset ovat toisinaan epämuodollisia ja yhdistävät virallisen ja epävirallisen yhdessäolon. Jos kokous yhdistetään esimerkiksi lounaaseen, ensin syödään yhdessä ja keskustellaan vapaamuotoisesti, ja sen jälkeen käydään työasiat läpi. Tämä vapaamuotoinen keskustelu mahdollistaa tiedon jakamisen esimerkiksi toimialasta sekä syvemmän tutustumisen työkavereihin. Toisinaan, kun tuotannot ovat kiireisimmillään, säännölliset toimistokokoukset voivat jäädä pitämättä. Avaan seuraavaksi esimerkin henkilöstöön perustuvista tiedonjaon työkaluista.

Aloittaessani työt Finnagoralla oli henkilöstönvaihdostilanne. Pitkäaikainen työntekijä oli lähdössä talosta 12 päivää aloittamiseni jälkeen ja perin hänen projektinsa. Projekti oli melko alkutekijöissään: kartoitus tapahtumapaikaksi ja alustava kysely osallistujista oli tehty. Tarkkailin, miten tiedonsiirto tapahtuisi tässä tilanteessa.

Jaoin työhuoneen edeltäjäni kanssa, ja hän otti minut avosylin vastaan. Huomasin, että tietoa jaettiin työajalla niin paljon kuin mahdollista, ja myös vapaaajan vietto kuten yhdessä saunominen edesauttoi hiljaisen tiedon jakamista; esimerkiksi paikallisen kulttuurikentän taustahenkilöistä oli aikaa kertoa saunaillassa. Saunoessa totta kai välittyy tiedon sijasta myös käsityksiä ihmisistä, mikä voi joskus olla huonokin käytäntö jos asenteet siirtyvät hiljaisesti työntekijältä toiselle (Virtainlahti 2009, 114). Menetelmää voisi kutsua huomaamattomaksi mentoroinniksi.

Kaikissa haastatteluissa nousi työkaluja kartoittaessani esiin tarve työn dokumentoinnin kehittämiseksi, ja tämä tuki omakohtaista kokemustani aiheesta. Virallisemmat henkilöstöön liittyvät tiedon jakamisen menetelmät, kuten toimistokokoukset, jäävät joskus kiireen jalkoihin, ja sitä voisi parantaa tiedon välittämisen varmistamiseksi.

5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustulokset kartoittivat hiljaisen tiedon edellytyksiä, liikkeitä ja sitä varten tehtyjä toimenpiteitä Finnagorassa. Tulosten mukaan hiljaisella tiedolla on hyvät oltavat Finnagoralla, ja edellytykset sen hyödyntämiseen ja jakamiseen ovat erittäin hyvät johtajuuden, työkalukulttuurin ja ajallisten resurssien suhteen. Koska hiljaisen tiedon roolia organisaatiossa ei kuitenkaan ole tietoisesti pohdittu, sen täysipainoiseksi hyödyntämiseksi olisi tehtävä toimenpiteitä. Kehitettävää löytyi ensisijaisesti tiedon dokumentoinnissa, dokumentoinnin rakenteessa ja sen teknisissä työkaluissa. Yksittäisen ihmisen vastuu tuotannon koordinoinnista kantaa mukanaan riskejä, ja näitä riskejä lieventämään Finnagora tarvitsisi systemin tuotannon kehityksen seurannalle. Kehitettävää on myös Finnagoran sisäisen toiminnan prosesseissa, joita kannattaisi vakiinnuttaa jatkuvaksi osaksi organisaation toimintaa henkilöstövaihdoksista huolimatta. Näin luotaisiin organisaation omaa, riippumatonta toimintakulttuuria ja tietopääomaa.

On huomionarvoista tuoda esille, että tarve prosessien vakiinnuttamiseksi oli tunnistettu Finnagorassa jo ennen tutkimustani: Finnagora työskenteli kevästä 2013 lähtien taloushallintonsa prosessien selkiyttämiseksi ja vakiinnuttamiseksi. Ideana taustalla oli nimenomaan luoda jatkuvuutta organisaation toimintaan myös johtajasta toiseen siirryttäessä. Tiedon hallinnoinnin ja dokumentoinnin prosessin kehittäminen sopi näin ollen hyvin organisaation kehittämistoimintaan vuonna 2013.

Tutkimustulokset toivat konkreettiselle tasolle sen, miten moni ensi istumalta irtonainen seikka vaikuttaa tiedon ja hiljaisen tiedon jakamiseen, ja vastaavasti miten moneen asiaan tiedon liikkuvuus tai liikkumattomuus vaikuttaa.

6 KEHITYS

Havainnoinnin ja haastattelujen tutkimustulosten perusteella työkalujen puute tiedon dokumentoimiseksi ja prosessien puuttuminen organisaation tiedon hallitsemiseksi olivat suurimmat ongelmat Finnagoran hiljaisen tiedon hallinnassa.

Periaatteenani kehitystyössäni oli, että kaikkien luomieni työkalujen ja käytäntöjen tulisi olla sellaisia, että kuka vain voisi muokata niitä jottei niiden kehittämisen jäisi yhden ihmisen taakse vaan muodostuisi alusta alkaen koko työyhteisön yhteiseksi vastuuksi. Näin varmistettaisiin tietohallinnon käytäntöjen integroituminen osaksi organisaation työkalukulttuuria.

6.1 Sisäinen wiki

Kuten totesin, dokumentoinnin kehittäminen ja käytäntöjen vakiinnuttaminen olivat kehityksen tarpeessa. Tietoa piti muuntaa ohjeiksi.

Oppaita, jolla pyritään kirjaamaan ylös hiljaista tietoa, on alalla paljon ja sellaisen ovat tehneet opinnäytetöinään esimerkiksi Sulonen (2012) ja Väsentänen (2010). Tieto muuttuu, kasvaa ja kehittyy kuitenkin nykyään jatkuvasti, joten oppaan konsepti on riskialtis; se jää helposti hyllylle pölyttymään ja sen sisältö voi vanhentua nopeasti. Finnagorallekin oli tehty aloittelijan opas pari vuotta sitten, ja sille oli käynyt juuri näin. Ohjeistukset ovat kiistatta hyödyllisiä, mutta konkreettinen opas fyysisenä, kerran loppuun saatettuna opuksena on mielestäni jo vanhentunut tapa tallentaa tietoa. Samaa sanoo Aapo Juusti tehdessään opinnäytetyönään oppaan sijasta wikin Ylioppilasteatterifestivaalille (2010). Koska tiedon tallentamisen lisäksi tarve yhteisille tiedostomalleille oli noussut esiin sekä haastatteluissa että havainnoinnissa, tulin siihen tulokseen, että kaikkia tarpeita samaan aikaan palvelisi organisaation sisäinen wiki-sivusto. Wiki toimii verkossa sekä tietopankkina että talletuspaikkana yhteisille asioille. Kuvailen seuraavaksi wikin suunnittelu- ja toteutusprosessin.

Wiki-sivusto on yleensä tiettyä aihealuetta varten perustettu, avoin Internet-tietopankki. Suurin tunnettu wiki-sivusto on Wikipedia, Internetsanakirja, jonka selaaminen on kaikille ilmaista ja jota voi muokata kuka vain, tietyin rajoituksin. Wikipedia itse luonnehtii wikejä seuraavasti:

”Wiki on verkkosivusto, jonka sisältöä käyttäjät voivat itse muokata haluamallaan tavalla, usein ilman sivustolle kirjautumista. Vuorovaikutteisuus ja muutosten tekemisen yksinkertaisuus tekevät wikistä tehokkaan yhteisöllisen kirjoittamisen työkalun. Termillä wiki voi-

daan myös viitata yhteistyöohjelmistoihin, jotka helpottavat wiki-verkkosivustojen käyttöä.

--- Sivujen sisällön luomisen ja muuttamisen nopeus ja välikäsien puuttuminen ovatkin wikitekniikan tärkeimmät ominaisuudet. Wikejä on pidetty tehokkaana tiedonvälitys- ja yhteiskehittelyn alustana myös organisaatioiden käytössä.” (Wikipedia 2013)

Wiki-palvelun tarjoajia on kymmeniä, ja jokainen tarjoaa hiukan toisesta poikkeavan kokonaisuuden riippuen käyttöliittymästä, hintaluokasta, muokkauksmahdollisuuksista sekä erikoisominaisuuksista kuten keskustelufoorumista ja tiedostojen lataamisesta sivustolle. Kartoitin eri vaihtoehtoja perusteellisesti ja pyrin löytämään sivuston, jonka käyttäminen olisi erittäin helppoa, joka palvelisi Finnagoran tarpeita kattavasti muttei tarjoaisi liikaa vaihtoehtoja, eikä aiheuttaisi lainkaan kustannuksia.

Käyttöliittymän tuli olla täysin vaivaton, jotta minkäänlaista teknistä kynnystä käyttää wikiä ei muodostu eikä se veisi liikaa aikaa työajasta. En itsekään omaa IT-alan erityisosaamista, joten minulla ei olisi ollut valmiuksia rakentaa sivustoa esimerkiksi koodilla vaan minun piti löytää helppokäyttöinen, valmiin mutta muokattavan sivurakenteen tarjoava wiki-palveluntarjoaja. Toisin kuin vielä Juustin mukaan muutama vuosi sitten (2010, 13), nykyään yksinkertaiseenkaan koodiin koskemista ei luonnehdittaisi enää helppokäyttöiseksi ratkaisuksi, sillä tarjolla on myös sivun ulkoasun mallintavia wikieditoreja, niin kutsuttuja WYSIWYG - editoreja. WYSIWYG tulee sanoista *What You See Is What You Get*.

Sivun tuli olla intranettiin kaltaisesti vain Finnagoran henkilökunnan saavutettavissa, ja tarvitsimme kirjoittamisen lisäksi mahdollisuuden ladata sivustolle tiedostoja sekä järjestää niitä kansioihin. Meillä ei myöskään ollut valmiuksia tallettaa sivustoamme omalle serverille, joten sen tuli sijaita kokonaan palveluntarjoajan harteilla, ja ilmaiseksi. Etsin sopivaa vaihtoehtoa paljon ja käytin apunani sivustoja, jotka oli luotu vertailemaan eri wikien ominaisuuksia, kuten wikimatrix-org:a. Päädyin käyttämään PBworks-palveluntarjoajan sivustoa.

Päätettyäni, minkä palveluntarjoajan sivustolle perustaisin wikimme, aloin muodostella sivuston rakennetta. Loin ensimmäisen rungon wikin sisällöstä yhdessä koko tiimin kanssa: keräsin henkilökunnalta ideoita ja toiveita siitä, mitä heidän

mielestään Finnagoran Wikissä tulisi olla. Kuvailin ensin, millä idealla sivusto toimii ja jaoin sitten Internetissä koko tiimin kesken tekstitiedoston, jossa oli ranskalaisin viivoin ideoita siitä, mitä wikin tulisi sisältää. Koko tiimi täydensi tiedostoon asiat, jotka koki tärkeimmäksi löytää wikistä. Sain hyvän listan tiimin tarpeista, joka oli lähtökohtani sivuston sisäisen rakenteen luomisessa.

Kaikkea tietoa ei välttämättä ole mahdollista tai mielekästäkään pyrkiä kirjamaan auki, ja niinpä keskityin ensisijaisesti siihen tietoon, minkä koin olevan organisaation toiminnan parantamiselle kriittisintä tutkimustulosten perusteella. Keskiöön nousivat kaikille yhteiset mallitiedostot sekä listat projektien yhteistyökumppaneista ja yleisistä kontakteista. Myös selkeä kansio talousasioille oli hyvin toivottu ominaisuus wikissä. Itselläni meni jonkin verran aikaa opetella sivuston käyttämisen ja sen muokkaamisen logiikka, mutta loppujen lopuksi rakensin siitä yksinkertaisen ja karsitun, helppokäyttöisen nettisivuston.

Kun olin kehittänyt sivustoa mielestäni tarpeeksi, sovin tiimin kanssa ajan esitelläkseni sen. Järjestin aivoriihen, jonka toteutuksen kuvailin aiemmin kohdassa 4.4. Esittelin siis sivuston ja tiimi otti sen innokkaana vastaan, sillä he aloittivat välittömästi sivuston kehittämisen ja ideoivat sen hyödyntämiseksi monia hyviä parannuksia. Kirjasin kaikki ideat ylös, ja lisäsin ne myös wikiin tehtävä-listaan, joka sivustolla on myös. Wiki ei ole vielä valmis, sillä sen luonteeseen kuuluu jatkuva kehitys ja muokkaaminen käyttäjiensä tarpeeseen sopivaksi. Kaikilla tiimiläisillä on omat tunnukset, jonka avulla he voivat kirjautua wikiin ja sekä etsiä sieltä tietoa että muokata sitä. Kirjoitin myös ohjeistuksen siitä, miten wiki tulisi ottaa osaksi työntekoa, kerroin siitä ja sijoitin senkin wikiin.

6.2 Projektidokumentoinnin rakenne ja tuotannon kehityksen seuranta

Suunnitellessani wikiä pureduin myös siihen, minkälainen työnjako wikisivustolla ja työkoneiden jakamalla verkkolevyllä tulisi olla – verkkolevyllä oli nimittäin arkistomateriaalia jo niin monelta vuodelta, ettei siitä haluttu luopua kokonaan. Osittain voimassa olleiden käytäntöjen takia, osittain wikisivuston ominaisuuksien rajoitteista johtuen päätin, että verkkolevy jatkaisi elämäänsä projektiarkistona ja että wikistä tulisi notkea, jokapäiväinen tiedon hallinnoinnin työkalu. Halu-

sin yhtenäistää projektien dokumentointia niin, että vastaisuudessa tarvitsemansa tiedon paikantaminen virtuaalikansioiden arkistoista olisi kaikille helpompaa.

Projektiarkistolla tulisi olla rakenne, jota kaikki noudattaisivat sitä käyttäessään, ja niinpä päätin luoda sellaisen kokeeksi. Loin yhteiset tiedostomallit, jota käytettäisiin joka projektissa, sekä kirjoitin ohjeistuksen projektin dokumentoinnista ja mallien käytöstä. Tiedostomalleja olivat budjetti, tuotantoaikataulu, tuotanto- raamattu ja lista projektin keskeisistä kontakteista. Suunnittelin kokoelmaan alunperin vain loppuraporttia, mutta puhuessamme aivoriihessä tuotannonseurantajärjestelmästä kollegani keksi, että loppuraporttia voisi laajentaa tuotanto- raamatuksi, jota täydennetään koko ajan projektin edetessä niin, että se palvelisi myös tuotannon seurannan ratkaisuna. Lähetin kirjoittamani ohjeistuksen sähköpostilla ja lisäsin sen wikiin.

Merkittävin Finnagoran tarvitsema asia oli kuitenkin rutiini, jolla tietohallintoa ylläpidettäisiin ja tietoa siitä, miten tärkeää tietohallinnon ylläpitäminen on arkipäivän työn kannalta. Rutiini pitäisi saada osaksi kaikkien työntekijöiden toimintaa. Tämän vuoksi kirjoitin ohjeistukset kaikkien työkalujen käytöstä, joita loin, jaoin ne kollegoiden kesken ja tallensin myös wikiin.

6.3 Tiedon hallinnan prosessi

Luomani tiedostomallit, wikin ja verkkolevyn työnjako tai projektidokumentoinnin selvennetty rakenne eivät auta organisaatiota paljoakaan, jos ne eivät vakiinnu kiinteäksi prosessiksi organisaation toimintakulttuuriin. Arvoin tämän kehittämis- kohteen luvussa 7, sillä se on samalla oman kehittämistyöni onnistumisen mittari.

6.4 Benchmarking työn kehittäjänä

Toteutin benchmarkingin tutkimukseni loppuvaiheessa, kun olin jo ottanut wikin käyttöön. Halusin kartoittaa, miten asiaan suhtaudutaan suuremmissa instituuteissa, ja olisiko heillä raikkaita ratkaisuja hiljaisen tiedon tehokkaaseen hallin-

noimiseen. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että hiljaisen tiedon rooli oli tiedostettu organisaatioissa.

”Hiljaisella tiedolla on kyllä erittäin suuri merkitys. Yritämme antaa mahdollisimman paljon hiljaista tietoa eteenpäin eri työntekijöiden välillä (riippumatta työn vaativuustasosta).”

Toinen vastaajista toi esimerkkinä ilmi henkilöstönvaihdostilanteen, joka oli hiljaisen tiedon suhteen hyvin tyypillinen:

”[Hiljaisen tiedon merkitys] kävi ilmi henkilökunnan vaihtuessa. Uuden henkilökunnan myötä on asioita pyritty nostamaan enemmän esille, jotta hiljainen tieto ei olisi niin ratkaisevassa roolissa enää.”

Vastauksesta voi päätellä, että hiljaista tietoa katosi jonkin verran henkilöstönvaihdoksissa, ja kokemuksesta opittiin hiljaisen tiedon tärkeys. Tilanne ei ole poikkeuksellinen. Vaikuttaa myös siltä, että hiljaisen tiedon tunnistaminen on vastanneissa instituuteissa tärkeää. Sen työstämisen voi kuitenkin sanoa olevan vaikeaa, sillä kumpikin vastanneista totesi kyllä tekevänsä sitä, mutta resurssien rajoissa.

”Hallinto ole itsetarkoitus eikä tekee työtään itse – se vaatii päinvastoin paljon satsausta ja aikaa.”

Tämän vahvistaa ajatusta siitä, että hallinnollisten työkalujen on hyvä olla tehokkaita: resursseja ei ole pohjattomasti, ja niiden käyttöä täytyy priorisoida hallinnollisten ja sisällöllisten töiden välillä.

Benchmarkingin tulokset eivät paljastaneet uusia keinoja hallinnoida hiljaista tietoa, mutta vahvistivat oletukseni siinä, että hiljainen tieto on merkittävässä roolissa myös vastaajaorganisaatioissa, ja että sen hallinnointia toteutetaan ja pyritään kehittämään pienin resurssein. Kumpikin vastaaja ilmaisi, että organisaatio pyrkii työstämään hiljaista tietoa parhaansa mukaan. Nämä tutkimustulokset vahvistavat oletusta siitä, että on ensisijaisen merkittävää löytää erityisesti kulttuurialan käyttöön sopivia keinoja hiljaisen tiedon hallinnoimiseksi. Aihetta suotaisiin käsitellä enemmänkin, jos resursseja riittäisi:

”Olisi ollut parempi kuvata tilannetta paljon tarkemmin ja syvemmin, mihin ei valitettavasti ollut aikaa.”

Kahden vastaajan benchmarking-kyselyn tuloksista ei voi yleistää kaikkia instituutteja tai saati koko alaa koskevia päätelmiä, mutta on pohtimisen arvoista, voisiko kaikille instituuteille tarjota jonkinlaista yhtenäistä ratkaisua hiljaisen tiedon hallitsemiseen, sillä siitä olisi varmasti monelle instituutille hyötyä.

6.5 Kehitysehdotukset jatkoa varten ja sovellettavuus

Tein SWOT-analyysillä yhteenvedon siitä, missä tilanteessa Finnagora on kehitystyöni jälkeen ja mihin sen kannattaisi jatkaa matkaa hiljaisen tiedon olosuhteiden kehittämiseksi. SWOT-analyysin nimi tulee sen englanninkielisten nimisanojen alkukirjaimista: Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Kaksi ensimmäistä kuvaavat organisaation sisäisiä asioita, kaksi jälkimmäistä ulkoa tulevia vaikutteita. Analysoin ensin toimintaa vahvistavat tekijät, sitten sitä heikentäviä piirteitä, ja lopuksi tarjoan kehitysehdotuksia, joilla heikentävistä piirteistä päästäisiin yli.

Tutkimuksen tulokset ovat totta kai organisaatiokohtaisia. Samankaltaista lähestymistapaa voisi kuitenkin koittaa muihinkin organisaatioihin: Havainnoida ensin koostamani viiden näkökulman kautta, missä lähtökohdissa organisaatio on hiljaisen tiedon työstämisen suhteen, koota havainnoista SWOT-analyysin ja luoda itselleen sitä kautta konkreettisia kehittämistavoitteita ja tehtäviä. Työn voisi tehdä esimerkiksi yhdessä koko tiimin kautta. Esittelen nyt kuitenkin Finnagoran tilanteen kehitystehtävieni jälkeen.

	Vahvistava	Heikentävä
Sisäinen	<p><i>VAHVUUDET</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - johtajan ymmärrys tunnistamisen & motiivoinnin tärkeydestä - hyvät edellytykset tiedon jakamiselle - luovuus, ideointi - ideoista teoiksi > sisällöntuotanto - motivoitunut tiimi - laaja osaaminen työntekijöissä - hilj. tiedon tärkeys tunnistettu, kiinnostus asiaan 	<p><i>HEIKKOUEDET</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - dokumentoinnin käytännöt vielä vakiintumattomia - kokousten epäsäännöllisyys - prosessit luotu, muttei vakiinnutettu
Ulkoinen	<p><i>MAHDOLLISUUDET</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - uuden osaamisen hyödyntäminen - hyvät yhteiskuntasuhteet - laaja kiinnostus koti- ja kohdemaassa - vakaat rakenteet - instituuttiverkoston tuki & yhteistyömahdollisuudet 	<p><i>UHAT</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - prosessien vakiinnuttamisen epäonnistuminen - johtajan vaihtumisen heikentävä vaikutus - toiminnan supistuminen rahan vähentyessä

Kuvio 3. SWOT-analyysi Finnagoran hiljaisen tiedon hallinnan tilanteesta tutkimustyöni jälkeen.

Finnagoran sisäisiä vahvuuksia on paljon organisaation sisäisessä tiedossa. Johtajan ymmärrys työntekijöiden osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä on keskeistä Finnagoran toiminnalle ja lisää motivaatiota. Motivoituneiden työntekijöiden luovuus auttaa Finnagoraa menestyksekkäässä sisällöntuotannossa. Motivoitunut tiimi, työssä käytettävä luovuus ja hyvä ilmapiiri ovat Finnagoran vahvuuksia tiedon vapaassa liikkumisessa. Myös työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen on Finnagoran vahvuus, koska tiedon jakamisen edellytykset täyttyvät, tietoa jaetaan tiimin kesken, ja niinpä tiimin jäsenet oppivat toisiltaan. Finnagoran suurin vahvuus hiljaisen tiedon hallinnoinnissa on nyt, että tilanne on analysoitu ja sen merkitys ymmärretään.

Finnagoran mahdollisuudet hiljaisen tiedon olosuhteiden kehittämiseksi on tarttua uuteen tietoon ja käyttää sitä. Tietoa on organisaation ympärillä paljon: niin työntekijöissä, seuraavissa harjoittelijoissa, kuin yhteistyökumppaneissakin. Finnagoralla on ennen kaikkea ympärillään instituuttiverkosto, johon kätkeytyy varmasti valtavasti potentiaalia, paljon kiinnostusta ja innostusta kehittää toimintaa toisten tukena ja avulla. Koska hiljaisen tiedon taidokas hallinta tehostaa työntekoa ja vähentää turhaa työtä, nämä mahdollisuudet toteuttaessaan Finnagora voi myös kasvattaa toimintaansa, tai ainakin tehdä siitä entistä laadukkaampaa.

Finnagoran sisäiset heikkoudet keskittyvät prosessien rakenteisiin: esimerkiksi dokumentoinnin prosessi on nuori ja vakiintumaton. Koska tiedon hallintaan ei ollut pureuduttu aiemmin, sitä varten ei ollut luotu tietoisesti työkaluja, ja niin työkalut ovat myös vasta testivaiheessa ja siten epävarmassa asemassa. Ne kaipaavat vakiinnuttamista, niin käytännön työkalut kuin henkilöstöön liittyvätkin.

Tilanne testataan tiukasti lähitulevaisuudessa, kun talossa aloittaa useampi harjoittelija ensi keväänä. Ennen heidän aloittamistaan on Finnagoran paras hetki lanseerata uudet käytännöt osaksi työntekijöiden toimintakulttuuria, ja silloin nähdään pystytäänkö uusia tapoja siirtämään luontevasti osaksi heidän työskentelyään. Nyt kun on olemassa tieto, se täytyy soveltaa käytäntöön asti, arvioida yhdessä koko tiimin kanssa ja kehittää edelleen, jotta se todella jää elämään.

Finnagoran hiljaista tietoa uhkaa kurittomuus, jos prosessien vakiinnuttaminen epäonnistuu. Myös esimerkiksi johtajan yllättävä vaihtuminen voisi aiheuttaa vahingollista tietokatoa. Tiedon käsittely on nyt murroksessa, joten se tulisi iskostaa organisaation toimintaan perusteellisesti hyvillä resurssein. Ulkoa tulevia uusia uhkia voisi olla esimerkiksi rahoituksen pienentäminen, joka loisi epävarmuutta toiminnan ja työsuhteiden jatkuvuudelle.

SWOT-analyysi keskittyy muutaman ydinasian ympärille: nuorten, epävarmojen käytäntöjen vakiinnuttamiselle ja tulevaisuudessa uuden tiedon tehokkaalle hyödyntämiselle. Näillä keinoilla Finnagoran toiminta voi kasvaa vakaasti. Analyysin perusteella voin sanoa, että Finnagoran toiminta on kasvanut murrok-

seen: prosessit, joita ilman se on pärjännyt tähän asti, ovat nyt tarpeen ja niitä luodessaan organisaatio etsii hyvää suuntaa notkealle mutta kattavalle hallinnolle. Ruisleivän taikinajuurta täytyy ruokkia päivittäin, jotta se kehittyisi hyväksi. Sama periaate pätee organisaation omaan hiljaiseen tietoon; sitä pitää muistaa ylläpitää.

7 ARVIOINTI

7.1 Kehitystyön arviointi

Löysin tutkimuksella aitoja kehityskohteita Finnagoralta. Teimme kehitystyötä osittain yhdessä työryhmän kanssa, vaikka jälkikäteen arvioiden olisin voinut ottaa heitä mukaan vielä varhaisemmin tutkimuksen aikana – kenties heiltä olisi saanut vieläkin enemmän hyviä ideoita. Finnagora otti innolla käyttöönsä wikin, kehittämämme mallitiedostot ja käyttää niitä nyt aktiivisesti. Ratkaisevaa on, jäävätkö ne elämään ja kehittymään Finnagorassa senkin jälkeen, kun itse olen lähtenyt organisaatiosta, mikä on tarkoitus. Jos kehitysideoitani kehitetään edelleen ja niiden käyttöä jatketaan, työni käytännön puoli on onnistunut. Olisi mielenkiintoista tarkistaa tilanne esimerkiksi vuoden päästä ja katsoa, mitkä ideat toimivat, mitkä ovat karsineet pois. Erityisen jännittävää on nähdä, ottaako tämä tuotantoraamattu tuulta alleen ja tuleeko siitä työkalu, johon on helppo jatkuvasti päivittää tuotannon etenemistä.

Puute kehitystyössäni on, etten onnistunut iskostamaan uusien työvälineiden käyttöä vielä rutiiniksi asti koko tiimin toimintaan, sillä tavoittelin sitä. Nyt työkaluja käyttävät kyllä kaikki, mutta toiset enemmän, toiset vähemmän. Kirjoitin ohjeistukset dokumentoinnin rakenteelle ja wikin käytön säännöllisyydelle ja esittelin ne, mutta prosessin läpilyönti osaksi toimintakulttuuria olisi vaatinut vielä enemmän yhteistä keskustelua, kuten SWOT- analyysissä totesin. Yksi tai kaksi tapaamiskertaa, jossa käytön jälkeen olisi kokoonnuttu arvioimaan tuotteiden hyödyllisyyttä ja kehitetty niitä edelleen, olisivat vielä olleet hyödyksi. Toinen heikko kohta on benchmarking, joka ei välttämättä sopinut aiheeseen ainakaan näin pintapuolisesti käytettynä. Hiljaisesta tiedosta tulisi ennemmin puhua esi-

merkiksi syvähaastattelun keinoin, tai kyselyä käyttäessä pureutua vielä kapea-alaisempaan aiheeseen kuin yleisesti käytännön työkaluihin. Harkitsemalla benchmarkingin lähestymiskulmaa olisin mahdollisesti voinut saada siitä enemmän irti.

Teoriaan tutustuminen oli ajoittain vaikeaa, sillä tiedon teoriaa on paljon, ja minulla oli vaikeuksia rajata, mikä liittyy asiaan ja mikä ei. Olisin mielelläni esimerkiksi opiskellut organisaatiopsykologiaa, mutta se on niin valtava oma kokonaisuutensa, josta en omaa mitään taustaa, joten suljin sen kylmästi pois. Monella muullakin alalla, kuten juuri psykologialla, olisi paljon annettavaa aiheeseen. Jälkikäteen arvioiden olisin voinut koittaa lähestyä aihetta myös paljon kauem-paa, esimerkiksi haastatteleamalla informaatikkoja ja etsimällä vaihtoehtoja vaikka monikansallisten yhtiöiden toiminnasta. Yhdistelemällä eri maailmoja rohkeammin olisin voinut luoda rohkeammin soveltavia kehitysehdotuksia. Nyt päätin lähestyä aihetta selkeäsi kulttuurialan puitteet mielessäni pitäen, eivätkä tulokset ole radikaaleja, mutta toisaalta ne lienevät helpommin sovellettavissa tämän hetken käytäntöön. Otetaan pieni askel kerrallaan.

7.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Opin paljon. Tutustuin uusiin puoliin itsessäni, huomasin miten vaikeaa akateemisen tutkimuksen teko on ensimmäisellä kerralla, ja olen melko varma, että se onnistuu jo paljon systemaattisemmin seuraavalla kerralla. Opin pitäväni kirjoittamisesta ja tutkimisesta. Opin hiljaisesta tiedosta ja yllätyin siitä, miten tärkeää se on organisaatioille. Mielestäni aihe on nyt vielä tärkeämpi kuin silloin, kun aloitin tutkimukseni.

Opinnäytetyön tekeminen toimi erinomaisena ensimmäisenä harjoitustyönä pitkäjänteiselle kirjoittamiselle. Ne yhdeksän kuukautta, jotka työn syntyminen vaati, olivat niin pitkä aika että mielenkiinnon kohteeni muuttuivat matkan varrella hieman, ja niin minun piti löytää motivaatio työn aiheeseen uudestaan sen keskivaiheilla – onneksi onnistuin. Saatoin työn suunnitellusti valmiiksi, mihin olen tyytyväinen. Puitteiden sisäistä aikataulutusta kohentamalla olisin kuitenkin voinut saada enemmän tuloksia aikaiseksi.

Tutkimukseni aikana takerruin joskus kiinni tiedon sisäistämisen ongelmaan, toisinaan sen sanallistamiseen. Oli vaikeaa nähdä, mitä tekstissä todella luki ja mitkä asiayhteydet ymmärsin yhä hiljaisesti. Olin pyöritellyt aihetta jo niin paljon, että SECI-mallin mukaisesti olin jo yhdistänyt tiedon aiemmin oppimaani, sisäistänyt sen, enkä enää osannut sanoa oliko se alun perin lähdemateriaalista vai omaa hiljaista tietoa.

Huomasin tutkimusprosessin varrella, että aiheeni oli taitoihini nähden hieman liian kunnianhimoinen: tutkijantaitoni ovat vasta lapsenkengissään ja tiedon systemaattinen kerääminen ja analysointi olisivat mielestäni ansainneet valvuneemman otteen. Nyt luin paljon, mutta osa siitä oli hakuammuntaa sillä minun oli vaikea löytää kirjallisuutta, jonka aihe olisi kohdannut omani kanssa. Aihetta olisi pitänyt rajata paremmin. Vastasin tavoitteisiini, jotka tosin olisivat voineet olla vielä tarkemmin määrittelyjä. Toimintatutkimuksen rakenne ei täysin täytynyt sen perinteistä syklistä luonnetta ajatellen: tutustuin teoriaan, tutkin, analysoin ja asetin seuraavat tavoitteet, mutta toteutin toisen syklin käytännön kehitystyönä. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä olen kuitenkin tyytyväinen työhöni, sillä se käsittelee ajankohtaista aihetta, kehittää tilaajan toimintaa ja tuo alan keskusteluun uuden näkökulman. On tärkeää, että kulttuuriala kehittyy alana ammattimaisempaan suuntaan ja opinnäytetyöni on ensimmäinen kirjallinen panokseni sille. Tein työn parhaan osaamiseni mukaan, joten ei haittaa, että parantamisen varaa jää. Olen varma, että tutkimus osoitti lukijalle hiljaisen tiedon monet ulottuvuudet, muun muassa sen arvon käytännössä. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on osa tätä päivää.

Toivon, että olen onnistunut ulkoistamaan oppimaani tarpeeksi, jotta opinnäytetyöstäni koostuu lukijalle ymmärrettävä, helposti sisäistettävä ja antoisa kokonaisuus. Oma tutkimusprosessini oli usein kaikkia näitä, ja loppujen lopuksi olen erittäin tyytyväinen työn lopputulokseen.

LÄHTEET

- Easterby-Smith, Mark & Thorpe, Richard & Lowe, Andy 1991. Management research. An introduction. London: Sage Publications.
- Finnagora 2013. Viitattu 20.11.2013. www.finnagora.hu
- Halonen, Katri 2011. Kulttuuri katalysoi. Megatrendien tähtäminen kulttuurin kentälle. Teoksessa Björkvist, Leena & Halonen, Katri & Hero, Laura-Maija & Iso-Aho, Juha & Teye, Outi & Uotila, Pekka 2012. Tuottaja2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Juusti, Aapo 2010. Ylioppilasteatterifestivaaliwiki. Tietokadon paikkaaja. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Kangas, Pertti 2009. Kulttuuriala on silpputyön laboratorio. Taiteen ja kulttuurin ammattilaiset kaipaavat reilun työn pelisääntöjä. Journalisti 1/2009, julkaisun verkkoversio. Viitattu 10.9.2013.
http://www.journalistiliitto.fi/journalisti/lehti/2009/01/artikkelit/kulttuuriala_on_silpputyon_labor/
- Kontkanen, Riina & Saukkonen, Pasi & Mitchell, Ritva 2012. Vientiä, vaihtoa, vaikuttavuutta. Selvitys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien merkityksestä Suomelle. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisyhdistys Cupore
- Kyrö, Paula & Kulmala, Juhani 2004. The Roots and the content of benchmarking. Internet-julkaisu. Viitattu 29.10.2013.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/kyro_roots_content_benchmarking/kooste#4.
- Li, Meng & Gao, Fei 2003. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. Artikkelikokoelmassa Journal of Knowledge Management vol. 7 No. 4 2003. Emerald Insight: United Kingdom, 6-14.
- Polanyi, Michael 1966. The tacit dimension. II. Painos. Gloucester, Massachusetts: Peter Smith
- Puusa, Anu & Reijonen Helen (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. XXX: Unipress.
- Sulonen, Mikko 2012. Käpylän Kyläjuhlien tuotanto-opas. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Tampereen Yliopisto, Viestintätieteellinen tutkimus. Oppimateriaalia verkossa. Viitattu 10.3.2013. <http://viesverk.uta.fi/viestitiet/tieto/hiljainen.html>
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum
- Väntänen, Sari 2010. Kylä kutsuu kylään. Opaskirja Kumpulan Kyläjuhlien järjestäjille. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Wikipedia 2013. Viitattu 15.11.2013. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wiki>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurungot

Ensimmäinen haastattelu

Kysymykset olivat jaettu teemoihin siten, että olin kirjoittanut muistiin aihealueet, ja joitakin esimerkkikysymyksiä.

HT:n jakamisen mahdollistamisen kulmakivet / johtajuus

- kannustaako esimies keskustelemaan + jakamaan osaamis- ta/kehuuko/tölviiö
- haistatko hierarkian tai jtkin arvoasetelmia FA:lla?
- miten oot löytäny tarvitsemaasi tietoa mennäprojekteista, ootko tarvinnu tietoa?
- Luottamus: omaan itseen, kollegoihin, organisaatioon, muuhun mihin?
- saatko ja annatko palautetta? Haluaisitko enemmän tai vähemmän?
- mikä motivoi?
- opitko duunissa/duunimatkoilla?

Hiljaisen tiedon tunnustaminen / johtajuus

- Koetko että voit hyödyntää ammatillista osaamistasi FA:lla työskennel- lessäsi?
- arvostetaanko FA:ssa ihmisten henk.koht.osaamista?

Hiljaisen tiedon jakaminen /ilmapiiri, työyhteisö

- jaetaanko täällä tietoa työasioista?
- Saatko apua jos tarvitset? Osaavatko työkaverit auttaa?
- Työtehtävät tai vastuu niistä jaetaan useammalle?
- Sanoisitko että asenteet leviävät täällä heikosti/hyvin?

Hiljaisen tiedon luominen / johtajuus, motivaatio, ilmapiiri

- Saatko käyttää luovuutta työssäsi?
- Onko työsi luovaa?
- Voitko toteuttaa itseäsi duunissa?

Työkalut

- Onko sulla sanottavaa dokumentoinnista?

Sisäisten prosessien puute tuli ilmi, samaten luottamus organisaatioon ja työyhteisöön. Niihin minulla ei ollut luonnosteltuja kysymyksiä.

Toinen haastattelu – alkuperäinen haastattelurunko kadonnut, tässä kysymykset litteroinnista

Johtajuus

- saatko Finnagoralla palautetta työstä, haluaisitko enemmän tai vähemmän?
- Minkälaisia HR-käytäntöjä täällä on aikojen mittaan ollut?
- Annatko ja saatko palautetta?
- Tuntuuko susta että täällä voit sanoa, jos joku meni pieleen?
- Miten Finnagoran eri johtajat ovat poikenneet toisistaan?
- Miten sä oot kokenut sen tilanteen kun johtajat vaihtuu?

Motivaatio, ilmapiiri

- Mikä sua motivoi sun työnteossa?
- Opitko työssäsi uusia asioita? Mitä?
- Osaisitko jaotella vielä, mihin tämä työilmapiiri perustuu, minkälaisista elementeistä ilmapiiri rakentuu?

Esiin tuli myös kokemus arvostuksesta ja auttamisesta esimerkkien kautta.

Rakenteet

- Miten luonnehtisit työympäristöäsi? Miten tämä mielestäsi poikkeaa perinteisestä unkarilaisesta työyhteisöstä?
- Onko täällä ikinä ollut jotain prosesseja jotka on sitten lähtenyt johtajan lähtiessä? Onks joku niistä jäänyt käyttöön? Mutta onko myös niin että jokainen johtaja vie sen pois lähtiessään?
- Onko Finnagoralla hierarkiaa?
- Sanoit että täällä on tiettyjä työruutiineja. Onko täällä?

Työkalut

- Jos puhutaan lempilapsestamme eli dokumentoinnista, niin mitkä on sellaisia asioita mitä sä haluisit, että täällä dokumentoitaisiin enemmän? Millaisesta dokumentointijärjestelmästä pitäisit?
- Onko jotain, mitä sä toivoisit johtajalta enemmän tai vähemmän johtajan ominaisuudessa?

Kolmas haastattelu, sähköpostihaastattelu

1. Sanoisitko olevasi luonteeltasi johtaja?
2. Miten olet rakentanut johtajuuttasi ja tapojasi johtaa?
3. Mitä toimenkuvaasi Finnagoran johtajana kuuluu?
4. Mitä ominaisuuksia Finnagoran johtajuus erityisesti edellyttää?
5. Onko sinulla aikaa kehittää organisaation toimintoja työssäsi, vai meneekö aika käytännön toiminnan ylläpitämiseen?
6. Mikä sinua motivoi työssäsi?
7. Pyritkö motivoimaan työntekijöitäsi? Jos kyllä, millä tavoin?
8. Miten olet rakentanut Finnagoran työilmapiiriä?

LIITE 2: Benchmarking-runko

Kysely opinnäytetyötä varten

Aiski Ryökäs, marraskuu
2013

Hiljaisen tiedon merkitys kulttuurialalla

Hei,

kiitos paljon halukkuudestasi osallistua! Kysymyksiin vastaamiseen olisi tosiaan aikaa viikko, eli olisin iloinen, jos ehditte vastata näihin ensi tiistaihin mennessä.

Suunnitelmani on julkaista opinnäytetyössäni instituuttinne nimi sekä vastaajan/ien nimet. Muuten pyrin olemaan kirjoittaessani hienotunteinen ja luonnehtimaan asioita yleisellä tasolla, sillä opinnäytetyö on julkinen teos. Jos koet minkään kysymyksen arkaluonteiseksi, luottamukselliseksi tai ette halua vastata mistä vain syystä, se sopii totta kai, kerro vain! Jos haluat, voin lähettää opinnäytetyön vielä luettavaksi ma 25.11.. Tarvitsisin kommentit ja mahdolliset muutospyyntöt työtä varten viimeistään ke 27.11..

Alla olevat kysymykset koskevat hiljaisen tiedon ja tietohallinnon roolia organisaatiossanne.

1. Montako henkilöä instituutissanne on töissä? Minkälaisissa työsuhteissa, missä työtehtävissä? Millaisissa työtiloissa, yhdessä vai useammassa?

Instituutissa on kolme vakituista työntekijää sekä yksi harjoittelija kerrallaan.

Työsuhteet solmitaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan, harjoittelut kestävät 5 kuukautta.

Johtaja, toimisto- ja residenssiohjelmavastaava sekä projektikoordinaattori. Toimisto sijaitsee suuren toimistorakennuksen viidennessä kerroksessa huoneessa, joka on noin 30 neliötä. Kaikki työskentelevät samassa tilassa.

2. Kuvailisitko, mihin pääkategorioihin toimintanne jakautuu (esimerkiksi tapahtumatuotanto, hallinnolliset tehtävät, viestintä, tutkimus, residenssitoiminta, muu, mikä)?

Suomalaisen visuaalisen kulttuurin tunnettuuden lisääminen Pohjois-Amerikassa. Tätä työtä tehdään tapahtumien kuten näyttelyiden, taiteilijatapaamisten, seminaarien ja luentotilaisuuksien muodossa, sekä residenssiohjelman kautta. Instituutilla on kolme residenssiä New Yorkissa, joissa vierailee vuosittain 12-24 suomalaista kuvataiteilijaa, arkkitehtia ja muotoilijaa.

3. Kuvailisitko, millainen rooli tietohallinnolla on toiminnassanne (esimerkiksi keskeinen, aikaavievä, helppokäyttöinen, vaivaton, ei merkittävässä roolissa...)?
Instituutin tietohallintaa koitetaan parhaillaan kehittää toimivammaksi, helppokäyttöisemmäksi sekä ajankohtaisemmaksi. Tällä hetkellä toimimattomuuteen menee välillä liikaa aikaa, mutta koitamme päivittää toimintoja vähitellen.

4. Onko teillä käytössä ohjelmaa/käytäntöä/palvelua/ohjeistusta tiedon tallentamiseksi ja dokumentoimiseksi? Jos on, minkälaisia, kuka teistä käyttää? Onko tietohallinnan ylläpito ja kehitys yhden vai useamman henkilön vastuulla, organisaation sisäisellä työntekijällä vai ulkopuolisella henkilöllä?

Tietohallintoon ja sen kehittämiseen osallistuu koko instituutin henkilökunta. Meillä ei ole tiettyä ohjelmaa tai palvelua. Keräämme tietoa instituutin nettisivujen arkisto-osioihin, mutta juuri tätä tiedontallenusta ja sen merkitystä arvioimme uudelleen tällä hetkellä.

Vastaisitko seuraavista kysymyksistä toiseen:

5. a) Onko hiljaisella tiedolla merkitystä työ- ja toimintakulttuurissanne? Voisitko kuvailla, onko se mukana työkulttuurinne toimintatavoissa jollakin tavoin, pyrittekö tietoisesti hyödyntämään hiljaista tietoa? Jos kyllä, miten?

Instituutin henkilökunta on vaihtunut kokonaan kahden vuoden sisällä. Käsittääkseni tätä ennen hiljaisella tiedolla oli suuri merkitys instituutissa, ja tämä kävi ilmi henkilökunnan vaihtuessa. Uuden henkilökunnan myötä on asioita pyritty nostamaan enemmän esille, jotta hiljainen tieto ei olisi niin ratkaisevassa roolissa enää. Lisäksi uuden henkilökunnan myötä monet muutkin toimintatavat ovat muuttuneet, eli tämän myötä vanha hiljainen tieto ei ole enää ollut niin tärkeässä roolissa.

5.b) Jos et liitä hiljaista tietoa organisaationne toimintaan, kuvailisitko mitä se sinulle henkilökohtaisesti merkitsee?

6. Haluatko kertoa vielä jotain lisää omin sanoin?

Voit lähettää tämän tiedoston minulle täydennettynä takaisin sähköpostilla osoitteeseen aryokas@finnagora.hu. Suuret kiitokset vastauksista ja ajastanne!