

Hiljainen tieto strategiatyössä

On paljon yritysjohtajia ja yrittäjiä, joilla ilman mitään järjestelmällistä tietojen keräämistä ja analyysyjä on hyvinkin syvä näkemys ja ymmärrys markkina- tai kilpailutilanteesta, siinä vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä ja oman yrityksensä kilpailuaseman luomisesta menestyksellisesti. Tällöin voidaan puhua intuitiivisesta oivaltamisesta. Pitkään alalla toimiville henkilöille kertyy, jos olosuhteet ja henkilön persoonallisuus ovat sopivat, erittäin paljon hiljaista tietoa. *Tiedämme enemmän kuin voimme kertoa.*

Monessa pk-yrityksessä strategia perustuukin lähes pelkästään tähän johdon ymmärrykseen ja hiljaiseen tietoon. Siinä on kuitenkin omat ongelmansa, kuten kokemukset osoittavat.

Strategiatyössä on tiedostettava, että siinä tarvitaan sekä hiljaista tietoa että täsmätietoa. Ymmärrystä ja uutta tietoa luodaan ja oppimista tapahtuu yrityksessä hiljaisen tiedon ja kovan täsmätiedon keskinäisessä tiiviissä vuorovaikutuksessa. Oppiminen ei voi perustua pelkästään vanhaan, kokemusperäiseen hiljaiseen tietoon, mutta ei myöskään pelkästään täsmätietoon. Yksilöt ovat tärkein tekijä oppimisessa ja uuden tiedon luonnissa, mutta yrityksen johtoryhmä ja koko yritys muodostavat sen vuorovaikutusympäristön, jossa yksilötason hiljainen tieto ja täsmätieto muuntuvat uudeksi ymmärrykseksi ja strategiaksi. Olennaista on, että tietoa saadaan esille, jaetaan, välitetään ja jalostetaan koko yrityksen käyttöön. Strategian muotoilussa tarvitaan mahdollisimman laajasti kaikkien yrityksessä työskentelevien tietoja.

Tätä strategian luomisprosessia voidaan kuvata Nonakan ja Takeuchin esittämällä tavalla. He ovat määritelleet uuden tiedon luomiseen neljä vaihetta; sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Prosessissa tiedon siirto on vuorovaikutteista ja kehämäistä näiden eri vaiheiden välillä.



Modulcon Oy: Heinäkuun 2004 artikkeli

Tietoa ja sen hallintaa voidaan pk-yrityksissä, erityisesti pienissä yrityksissä, pitää monesti jonkinasteisena ongelmana. Pienuus, henkilöstön määrän vähäisyys ja siitä johtuva jatkuva aikapaine ja kiire sekä koulutustausta vaikuttavat siihen, miten tietoa yleisesti ottaen arvostetaan ja käytetään. Kirjallisen, täsmätiedon käyttö on usein vähäistä. Pk-yrityksen johtaja on lisäksi usein pitkän linjan ammattimies, jolle kirjallisen tiedon käsittely voi olla vierasta ja hankalaa. Pk-yrittäjän ja pk-yrityksen tieto onkin useimmiten hiljaista tietoa, pitkän kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa. Sitä kyllä menestyvillä yritysjohtajilla onkin yleensä erittäin paljon, siihenhän yrityksen menestyminen pitkälti perustuu.

Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa johtajalta muille yrityksen henkilöille onnistuu vielä mikroyrityksissä, joissa henkilöstön määrä on pieni. Päätöksen teko ja uusien vaihtoehtojen löytäminen yrityksen uudistumiseen perustuu jaetun hiljaisen tiedon varaan. Yrityskoon kasvaessa, henkilöstön määrän lisääntyessä ja asioiden monimutkaistuessa tulee kuitenkin yleensä ongelmia. Eteen tulee yhä enemmän tilanteita, joissa kaikki eivät enää ymmärrä, mihin olettamuksiin ja päätelmiin strategiat ja tehdyt ratkaisut perustuvat. Kaikki on liikaa yhden tai muutaman henkilön tiedon, ja nimenomaan hiljaisen tiedon varassa. Ongelmana on yrityksessä olevan hiljaisen tiedon saattaminen mahdollisimman monen käyttöön. Hiljaisen tiedon luonne tekee kuitenkin vaikeaksi käsitellä tai välittää sitä systemaattisella tai loogisella tavalla. Hiljaisen tiedon jakaminen, puhutaan hiljaisen tiedon sosialisatiosta, on kokemusten jakamista. Jaettavat kokemukset ovat ajatusmalleja, tapoja ajatella, teknisiä taitoja.

Hiljaista tietoa voidaan hankkia suoraan toisilta havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla taitoa. Tähän tarvitaan kasvokkain tapahtuvia jaettuja kokemuksia, jotta henkilö voi ymmärtää ja eläytyä toisen henkilön ajatusprosessiin. Pienessä yrityksessä tämä vielä onnistuu, mutta yrityskoon kasvaessa tarvitaan myös muita erilaisia toimintamalleja. Perinteinen mestari-kisälli-malli, työskentely osajaan kanssa (nykyään puhutaan myös mentoroinnista), on edelleen mitä parhain keino hiljaisen tiedon siirtämiseen. Yrityksen historiasta kertovat tarinat ovat, paitsi yksi tapa arvojen ja kulttuurin ylläpitoon, myös yleinen tapa jakaa hiljaista tietoa. Yhteiset kahvi- ja ruokatunnit ja muut vastaavat epäviralliset kokoontumiset ovat pk-yrityksillekin tyypillisiä tilanteita, joissa kokeneempien työntekijöiden kertomat tarinat, jutut ja vinkit levittävät käytännön kokemusta ja hiljaista tietoa tehokkaasti. Strategiatyössäkin on syytä varata aikaa vastaavaan epämuodolliseen kokemusten vaihtoon.

Artikkeli on ote kirjasta: **Pk-yrityksen strategiatyö**. Saat lisätietoa artikkelin aiheesta sekä Modulcon Oy:n palveluista ja referensseistä strategian kehittämisessä sähköpostiisi yhteydenottolomakkeen avulla [Yhteydenottolomake](#)