

### Strategia ja hiljainen tieto

*Sokeiden valtakunnassa silmäpuoli on kuningas. Niccolo Machiavelli*

Yritystä ja sen toimintaa voi kuvata ja mallintaa monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Strategian kuvauskin on vain eräs malli todellisuudesta, yrityksestä ja sen ympäristöstä sekä niiden suhteesta nyt ja tulevaisuudessa. Strategia ei ole todellista yritystoimintaa, se on kuvaus siitä, miten yritys aikoo selviytyä tulevaisuudessa. Malli ei koskaan pysty tuomaan esiin kaikkia niitä kymmeniä, satoja tai tuhansia tekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä, joista yrityksen todellinen toiminta muodostuu. Ihmisen käsityskyky on aina rajallinen siitäkin huolimatta, että se monessa suhteessa kuitenkin on monipuolisempi ja parempi kuin tehokkainkaan tietokone. Malli, strategia, pyrkii pelkistämään tämän moninaisuuden ihmisten käsitettäväksi ja hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Mallin avulla pyritään tuomaan esiin ne olennaisimmat asiat ja asiayhteydet, joiden avulla yrityksen kehittämistä ja tulevaisuuden hallintaa voi paremmin ymmärtää.

On sanottu, että malli antaa harhakuvausta siitä, että ihminen todella ymmärtää jonkin ilmiön. Jos malli kuitenkin käsitetään toisaalta todellisuuden pelkistykseksi, toisaalta viestiksi koko yrityksen henkilöstölle yrityksen tahtotilasta ja suunnasta, sen käyttäminen on perusteltua. Strategian selkeys on tärkeää sen ymmärtämisen ja toteutuksen kannalta, mutta aina on muistettava yritystoiminnan monimutkaisuus ja annettava tilaa luovuudelle ja intuitiolle – **hiljaiselle tiedolle**.

On paljon yritysjohtajia ja yrittäjiä, joilla ilman mitään järjestelmällistä tietojen keräämistä ja analyysijä 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 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 tietoa.

## Modulcon Oy 2012

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.



Tietoa ja sen hallintaa voidaan 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-yrityksen 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

## Modulcon Oy 2012

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 osaajan 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.

Huhtikuu 2012

Matti Hakanen

Avainsanat: strategia, hiljainen tieto, täsmätieto, malli, strategiatyö

---

Artikkeli on ote Matti Hakasen kirjasta: *Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Kun haluat lisätietoja tai tilata kirjan, tai toivot yhteydenottoa oman yrityksesi strategian tai strategiatyön kehittämiseksi, ota yhteys [matti.hakanen@modulcon.fi](mailto:matti.hakanen@modulcon.fi)