

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen teknologiayrityksessä: kokemuksellisen oppimisen ja SECI-mallin soveltaminen Core Linkissä

Johdanto

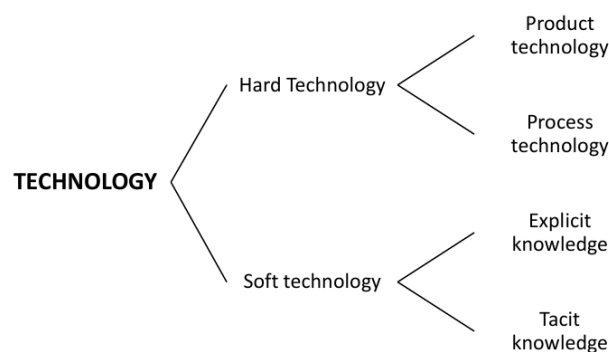
Teknologiayrityksissä suuri osa kriittisestä osaamisesta on luonteeltaan hiljaista tietoa. Se on kokemukseen perustuvaa, tilannesidonnaista ja usein vaikeasti sanoitettavaa osaamista, joka näkyy sujuvana, intuitiivisena ja taitavana toimintana. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti yritysostojen yhteydessä, kun organisaatioon siirtyy osaamista, jota ei ole dokumentoitu ja joka on pitkälti yksittäisten asiantuntijoiden varassa.

Core Linkin Työsuojelurahaston kehittämishanke tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella, miten hiljainen tieto voidaan tunnistaa, tehdä näkyväksi ja siirtää kokemuksellisesti henkilöltä toiselle.

Hiljaisen tiedon luonne ja haasteet

Hiljainen tieto on tietoa, jota *“tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa.”* (Polanyi). Se on kehollista, intuitiivista ja kokemukseen perustuvaa osaamista, joka syntyy pitkän ajan kuluessa. Sen siirtäminen on haastavaa, koska sitä ei voi välittää pelkästään dokumentaation tai koulutusmateriaalien avulla. Siirto edellyttää vuorovaikutusta, havainnointia ja yhdessä tekemistä.

Hiljaisen tiedon ymmärtämistä auttaa jako kovaan ja pehmeään teknologiaan. Kova teknologia viittaa koneisiin, laitteisiin ja dokumentoituihin ohjeisiin. Pehmeä teknologia puolestaan tarkoittaa osaamista, menetelmiä ja prosesseja, jotka tekevät kovasta teknologiasta toimivaa ja tehokasta.



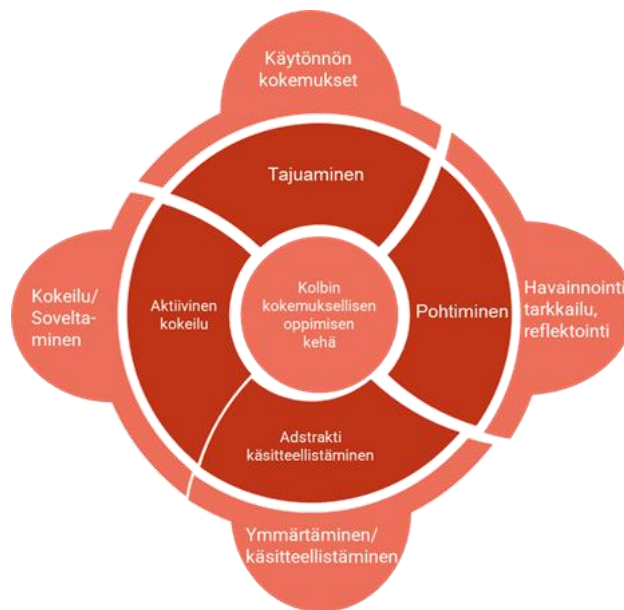
Kuva 1. Kovan ja pehmeän teknologian osa-alueet (Inervo 2019).

Core Linkissä hiljainen tieto liittyi erityisesti teknisiin ratkaisuihin, asiakastyöhön, projektien toteutukseen ja prosessien hallintaan. Tämä tieto oli yritykselle erityisen arvokasta, koska se siirtyi yritykseen yritysoston myötä ja muodosti koko liiketoiminnan ytimen. Siksi hiljaisen tiedon esiin nostaminen ja systemaattinen siirtäminen oli yritykselle kriittistä heti toiminnan alkuvaiheessa.

Kokemuksellinen oppiminen hiljaisen tiedon siirtämisen välineenä

TSR-hankkeen teoreettisena perustana käytettiin Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallia. Mallin mukaan oppiminen tapahtuu nelivaiheisessa syklissä:

- konkreettinen kokemus
- reflektiivinen havainnointi
- abstrakti käsitteellistäminen
- aktiivinen kokeilu



Kuva 2. Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehä (Inervo 2025).

Core Linkissä mallia sovellettiin hankekonsulttina toimineen Trimmi Inspiren kehittämää vuorovaikutteisia menetelmiä käyttäen sekä osaamisen tunnistamiseen että osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen. Osaamisen siirrossa ja jakamisessa keskeisenä menetelmänä oli vaihtoparityöskentelyyn pohjautuva Upskilling-Trimmi(R), jossa osaamisen siirtäjä (Coach) ja osaamisen hankkija (Seeker) työskentelivät yhdessä prosessin tuloksellisuuden varmistajana toimineen valmentajan (Inspiraattori) tukemana.

Coach avasi ajatteluaan ääneen, selitti toimintansa taustalla olevia periaatteita ja teki näkyväksi kokemuksellista tietoa, joka ei aiemmin ollut sanoitettua. Seeker havainnoi, kysyi,

reflektoi ja sovelsi oppimaansa käytännössä. Inspiraattori varmisti prosessin etenemisen ja tuloksellisuuden.

Menetelmä teki hiljaisesta tiedosta jaettavaa, ymmärrettävää ja kehitettävää. Samalla syntyi uusia toimintatapoja, jotka jäivät osaksi organisaation arkea.

SECI-malli tiedon luomisen prosessina

Hankkeessa tarkasteltiin myös Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin toimivuutta käytännössä. SECI-malli kuvaa tiedon luomista dynaamisena prosessina, jossa hiljainen ja näkyvä tieto vuorottelevat:

- **Sosialisaatio:** hiljaisen tiedon jakaminen yhteisen tekemisen kautta
- **Ulkoistaminen:** hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi
- **Yhdistäminen:** näkyvän tiedon kokoaminen ja järjestäminen
- **Sisäistäminen:** uuden tiedon omaksuminen osaksi omaa toimintaa



Kuva 3. Nonakan ja Takeuchin SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995)

Yrityksen hankkeessa kaikki neljä vaihetta toteutuivat luontevasti. Parityöskentely mahdollisti tiedon sosialisaation ja ulkoistamisen, osaamismatriisit tukivat yhdistämistä ja Seekereiden sekä Coacheiden työssä tapahtui uuden tiedon sisäistämistä.

Hankkeen aikana syntyi myös uutta osaamista. Tämä on luontevaa, sillä sekä kokemuksellisen oppimisen mallit että osaamispääoman teoria korostavat, että tieto vahvistuu, tarkentuu ja kehittyy käytännön toiminnan kautta. Kun hiljaista tietoa sanoitettiin, jaettiin ja sovellettiin parityöskentelyssä, osaaminen ei ainoastaan siirtynyt henkilöltä toiselle, vaan myös syveni ja jäsentyi. Ilmiö näkyi selvästi hankkeen arjessa: kun Coacheina toimineet asiantuntijat avasivat omaa ajatteluaan ja Seekereiden kysymykset haastivat heitä tarkentamaan toimintansa periaatteita, syntyi uusia oivalluksia ja toimintatapoja. Osaaminen kasvoi käytettäessä ja jakautumalla.

Visionäärinen osaamisen johtaminen

Viimeaikainen tutkimus korostaa, että organisaatioiden on johdettava osaamistaan visionäärisesti, ei vain reagoiden nykyisiin tarpeisiin. Osaamisen johtaminen tulee nähdä yhä enemmän ennakoivana ja systeemisenä prosessina, jossa tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu kyvyille tunnistaa, kehittää ja hyödyntää myös sellaista osaamista, joka ei vielä ole näkyvää.



Kuva 4. Strateginen osaamisen johtaminen (Inervo 2025).

Tämä näkökulma täydentää hiljaisen tiedon teoriaa: hiljainen tieto ei ole vain menneisyyden kokemusten varasto, vaan myös tulevaisuuden osaamispääoman perusta. Yrityksissä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen oli osa laajempaa strategista pyrkimystä rakentaa tulevaisuuden osaamista ja vahvistaa organisaation uudistumiskykyä.

Osaamisen siirto strategisena arvonluontina

Osaamisen siirtoa tarkasteleva tutkimus osoittaa, että organisaation kilpailukyky rakentuu sen kyvyille hyödyntää osaamispääomaansa tehokkaasti. Yritysostojen yhteydessä osaamisen siirto on keskeinen arvonluonnin mekanismi: yritysoston tuottama lisäarvo syntyy vasta, kun siirtynyt osaaminen saadaan käyttöön ja integroitua osaksi organisaation toimintaa.

Yrityksen tapauksessa hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen oli välttämätöntä, jotta yritys pystyi hyödyntämään yritysoston mukana tullutta osaamista täysimääräisesti ja kiihdyttämään organisaation oppimista.

Tulokset ja vaikutukset

Hankkeen aikana toteutettu hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen:

- paransi työn sujuvuutta
- vähensi riippuvuutta yksittäisistä asiantuntijoista
- vahvisti organisaation resilienssiä
- lisäsi työntekijöiden kokemusta arvostuksesta
- teki osaamisen jakamisesta luonnollisen osan arkea

Organisaation oppimiskyky vahvistui ja osaamisen johtamisesta tuli systemaattinen osa yrityksen toimintaa.

Johtopäätökset

Yrityksen TSR-rahoitteinen hanke osoittaa, että hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen on mahdollista, kun organisaatiossa on rakenteet ja kulttuuri, jotka tukevat vuorovaikutusta, reflektiota ja yhdessä tekemistä. Kokemuksellinen oppiminen, SECI-malli ja visionäärinen osaamisen johtaminen muodostavat yhdessä vahvan perustan hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiselle ja tulevaisuuden osaamispääoman rakentamiselle.

Pauliina Inervo, hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy

Lähteet

1. Ek, Minna (2022). Hiljaisen tiedon siirtyminen työyhteisöissä.
2. Degbey, William & Peltö, Elina (2021). "Customer knowledge sharing in cross-border mergers and acquisitions." *Journal of International Management*.
3. Grant, Robert M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal*.
4. Inervo, Pauliina (2025). Työterveyshoitajien osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen. LAB-ammattikorkeakoulu.
5. Inervo, Peppiina (2019). Value Creation and Competitiveness of Technology Transfer in Oligopolistic Market. Tampere University.
6. Junni, Paulina (2012). Knowledge Transfer in Acquisitions: A Socio-Cultural Perspective. Hanken School of Economics.
7. Kolb, David A. & Kolb, Alice Y. (2013). *Experiential Learning Theory*.
8. Myllykangas, Päivi & Inervo, Pauliina (2024). Tulevaisuuden osaamispääoman visionäärinen johtaminen. *Futura* 4/2024.
9. Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
10. Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*.
11. Rani, Shweta, Yaqub, Muhammad Z., Singh, Surender & Magliocca, Paul (2025). "Exploring the significance of knowledge transfer for facilitating cross-border acquisitions." *Journal of Knowledge Management*
12. Tasala, Marja (2006). Hiljainen tieto organisaatioissa.
13. Teece David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *SMJ*.
14. Viskari, Jukka (2020). *Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions*. Åbo Akademi.

BLOGI (TRIMMI INSPIREN NETTISIVUT JA LINKEDIN)

Hiljaisen tiedon valjastaminen teknologiayrityksen voimavaraksi

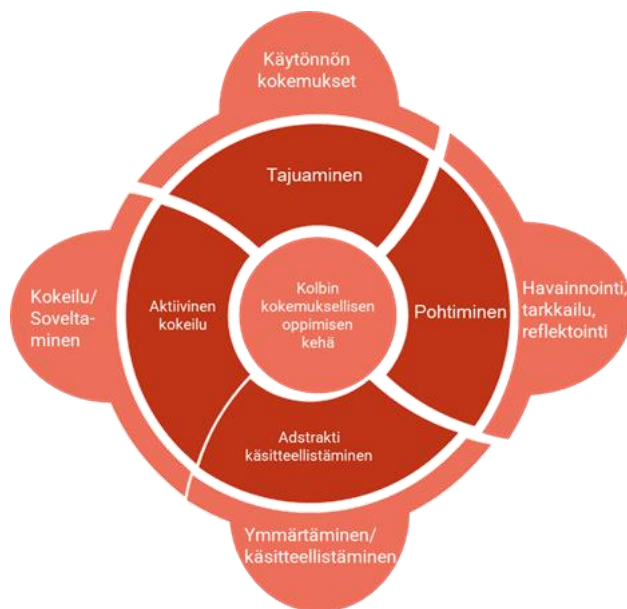
Teknologiayrityksen arvokkain pääoma ei useinkaan löydy palvelimilta, järjestelmistä tai prosessikaavioista. Se löytyy asiantuntijoiden pään sisältä kokemukseen perustuvasta, tilannesidonnaisesta ja usein vaikeasti sanoitettavasta **hiljaisesta tiedosta**.

Yritystojen ja organisaatiomuutosten keskellä tämän tiedon merkitys korostuu. Kun avainhenkilöt vaihtuvat tai tiimit yhdistyvät, mukana siirtyy valtava määrä dokumentoimatonta osaamista. Jos sitä ei saada näkyväksi, organisaatio jää haavoittuvaksi ja riippuvaiseksi yksittäisistä osaajista.

”Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa.” – Michael Polanyi

Työsuojelurahaston tuella Core Linkissä toteuttamamme kehittämishanke pureutui tähän haasteeseen: miten hiljainen tieto tunnistetaan, sanoitetaan ja siirretään tavalla, joka vahvistaa koko organisaation oppimiskykyä ja resilienssiä.

Käytännön malli: Coach, Seeker ja Inspiraattori



Hankkeen ytimessä oli Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli, jossa oppiminen tapahtuu syklissä: kokemus → havainnointi → ymmärtäminen → soveltaminen.

Tämä toteutettiin kolmikantaisella **Upskilling-Trimmi®**-työskentelymallilla:

- **Coach (Kokenut asiantuntija):** Avaa ajatteluaan ääneen ja tekee toimintaperiaatteensa näkyviksi.
- **Seeker (Tiedon hankkija):** Havainnoi, kysyi, reflektoi ja sovelsi oppimaansa käytännössä.
- **Inspiraattori (Prosessin ohjaaja):** Varmisti rakenteen, etenemisen ja turvallisen ilmapiirin.

Tämä malli teki hiljaisesta tiedosta jaettavaa ja kehitettävää. Samalla syntyi uusia oivalluksia, kun Seekereiden kysymykset haastavat Coacheja sanoittamaan ja tarkentamaan omaa ajatteluaan.

Kun tieto muuttuu dynaamiseksi – SECI-malli käytännössä



Hiljaisen tiedon siirtoon oli sisällytetty myös Nonakan ja Takeuchin SECI-malli, joka kuvaa tiedon muuntumista hiljaisesta näkyväksi ja takaisin:

- **Sosialisaatio:** Hiljaisen tiedon jakaminen yhdessä tekemällä.
- **Ulkoistaminen:** Kokemusten sanoittaminen ja mallintaminen.
- **Yhdistäminen:** Tiedon kokoaminen ja järjestäminen.
- **Sisäistäminen:** Uuden tiedon juurtuminen arjen toimintaan.

Core Linkissä kaikki vaiheet toteutuivat luontevasti parityöskentelyn ja osaamismatriisien työstämisen kautta. Näiden ansiosta tieto siirtyi, kehittyi ja tarkentui.

Visionäärinen osaamisen johtaminen on tulevaisuuden turvaamista

Nykyaikainen osaamisen johtaminen ei ole pelkkää reagoitua tämän päivän tarpeisiin. Se on ennakoivaa, systeemistä ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Hankkeessa hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen oli osa laajempaa strategista tavoitetta vahvistaa organisaation uudistumiskykyä ja vähentää henkilöriippuvuutta.

Kun vuorovaikutukselle ja reflektiolle annettiin tilaa, syntyi kulttuuri, jossa osaamisen jakaminen oli luonnollinen osa arkea.

Tulokset: Osaaminen kasvoi jakamalla

Hankkeen vaikutukset näkyivät nopeasti:

- Työn sujuvuus parani.
- Riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista väheni.
- Organisaation resilienssi vahvistui.
- Työntekijöiden kokemus arvostus kasvoi.
- Yhteiskehittäminen juurtui osaksi arkea.

Hiljainen tieto ei enää ollut piilossa, vaan yhteisessä käytössä aiempaakin vahvemmin kasvavaa pääomaa.

Vaikeinkin tieto on siirrettävissä

Tämä hankeprojekti osoittaa, että hiljaisen tiedon siirtäminen ei ole mystiikkaa. Se vaatii oikeat rakenteet, turvallisen ja avoimen kulttuurin sekä rohkeutta sanoittaa omaa asiantuntijuutta. Kun nämä elementit ovat kohdallaan, organisaatio rakentaa kestävästä osaamis pääomaa, joka kasvaa korkoa korolle jakautumalla.

Pauliina Inervo *Hankekonsultti, Trimmi Inspire Oy*