

Laura Parmainen

Hiljaisen tiedon siirron mallintaminen lypsykarjatilalla



Opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen
Kevät 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Parmainen Laura

Työn nimi: Hiljaisen tiedon mallintaminen lypsykarjatilalla

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: hiljainen tieto, tieto, taito, osaaminen, tiedon siirto, yksinyrittäjä, konstruktioivinen tutkimus

Opinnäytetyössä tutkitaan hiljaisen tiedon merkitystä yksinyrittäjän lypsykarjatilalla henkilöriskin ja liiketalouden hallinnan näkökulmasta. Hiljaisen tiedon siirtämiseen luodaan mallinnus kohdeyritykseen. Tuotoksen tavoitteena on toimia riskienhallinnan keinona yrityksessä. Isommassa kuvassa toimiala on opinnäytetyön tekovaiheessa erittäin voimakkaiden muutoksien alla, ja alalla nähdään myös nopeita omistajanvaihdoksia yrityksissä. Malli voisi toimia myös näissä tilanteissa yhtenä liiketoiminnan jatkumon mahdollistajana. Tutkittavassa organisaatiossa ei ole yrittäjän lisäksi vakituista työvoimaa, ja organisaation prosesseista puuttuu luontainen varahenkilöjärjestelmä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu hiljaisen tiedon käsitteestä. Muita liittyviä teorioita ovat taito, tieto ja osaaminen. Kokonaisuuteen kuuluu aineeton pääoma, jonka keskiössä hiljaisen tiedon siirtämiseen erityisesti liittyvä rakennepääoma. Tutkimusaineisto koostuu avoimesta ryhmähaastattelusta, joka on käsitelty induktiivisella sisällönanalyysillä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusstrategia on konstruktioivinen tutkimus. Konstruktio on prosessikuvaus hiljaisen tiedon siirtämisestä, joka on opinnäytetyön liitteenä.

Keskeisin tutkimustulos on, että on keskityttävä oleelliseen hiljaiseen tietoon. Tasalaatuisella työllä saadaan karsittu pois hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon määrittäminen ja siirtäminen koettiin hankalaksi, ja on helpompaa siirtää sitä mahdollisimman vähän. Organisaation strategia toimii myös sunnannäyttäjänä töiden ja päätösten oleellisuudelle. Isommassa organisaatiossa vastuunjaolla saadaan hajautettua hiljaiseen tietoon liittyvää riskiä. Organisoititaidon siirtäminen yntekijöiden ja yrittäjien välillä koettiin hankalaksi.

Hiljaisen tiedon siirtyminen mielletään kokemukselliseksi tiedoksi, johon liittyy vahvasti sosiaalisuus. Työyhteisön lisäksi tätä sosiaalista puolta voi rakentaa myös eri sidosryhmien kautta. Hiljaisessa tiedossa vaikeinta on tunnistaa, mitä se on. Hiljaiseen tietoon liittyy eri aistien tekemiä havaintoja, joten niiden täsmällinen artikulointi on haasteellista.

Hiljaisen tiedon siirtämisen mallinnusta ei opinnäytetyön aikataulun puitteissa pystytty testaamaan. Mallinnuksesta tuli tiivistelmä työn teoreettisesta osuudesta, olemassa olevasta tiedon siirtämisen malleista ja kohdeyrityksen sidosryhmien määrytyksestä. Mallinnus toimii prosessikaaviona hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä.

Abstract

Author: Parmainen Laura

Title of the Publication: Modeling of tacit knowledge on a dairy farm

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: Tacit knowledge, knowledge, skill, competence, knowledge transfer, private trader, constructive research

The thesis discusses the significance of tacit knowledge on a dairy farm owned by a private entrepreneur. Tacit knowledge is surveyed from the standpoint of business economics and personal risks.

A modeling for a target enterprise is created to transfer tacit knowledge. The aim of the modeling is to function as a way to manage risks in the enterprise. On a wider scale, farming as a line of business is facing drastic changes during the process of writing the thesis. In addition to that, rapid changes occur on the farming enterprise ownerships at the same time. The modeling used in this thesis could be used as a means of enabling the continuation of the enterprises. The organization studied in this thesis does not have permanent work force or an inherent scheme of substitute workers.

The theoretical framework in this thesis consists of the concept of tacit knowledge. Other theories used are skill, knowledge and competence. Intangible asset is included in the entity, at the core of which is especially the structural assets related to transferring tacit knowledge. The data is based on open group interviews which have been studied using inductive content analysis. The thesis is a qualitative research, and the research method is constructive study. The construction is a process description of transferring tacit knowledge, and it is included in the attachments.

The most essential result of the study is that it is vital to concentrate on relevant tacit knowledge. Tacit knowledge can be reduced by using uniform consistent working procedures. Defining and transferring tacit knowledge was considered challenging, and it is easier to move tacit knowledge as little as possible. The strategy of an organization also operated as the vanguard when deciding which tasks and decisions are relevant. It is possible to decentralize the risks involving the tacit knowledge by sharing responsibilities in the organization. It was considered challenging to transfer organizational competence between the employees and entrepreneurs.

Transferring tacit knowledge is perceived as experiential knowledge, to which social interaction is heavily related. This social side can be built through work community as well as through different stakeholders. The most difficult aspect of tacit knowledge is recognizing what it actually is. Tacit knowledge is constructed by using different senses and articulating them precisely is challenging.

The modeling of the tacit knowledge could not be tested within the timespan of writing the thesis. However, the modeling became a summary of the theoretical part of the thesis, the existing models of transferring tacit knowledge as well as defining the stakeholders of a target enterprise. The modeling of tacit knowledge functions as a process flowchart of recognizing and transferring tacit knowledge.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Aineeton pääoma organisaatiossa	3
2.1	Inhimillinen pääoma.....	3
2.2	Suhdepääoma.....	4
2.3	Rakennepääoma ja organisaatiokulttuuri	5
3	Hiljainen tieto	7
3.1	Hiljaisen tiedon lähikäsitteet.....	7
3.2	Hiljaisen tiedon määritelmä	9
3.3	Hiljaisen tiedon syntyminen ja siirtyminen	11
3.4	Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys.....	19
3.5	Hiljaisen tiedon jakamisen esteet	20
4	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät	24
4.1	Tutkimusstrategiana konstruktivinen ja tutkimusotteena laadullinen tutkimus.....	25
4.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	26
4.3	Kehittämismenetelmät.....	28
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
5	Hiljaisen tiedon siirtämisen haastattelutulokset.....	31
5.1	Toimialan kuvaus.....	32
5.2	Tutkimuksen toteutus	34
5.3	Haastattelututkimuksen tulokset.....	36
5.4	Johtopäätökset.....	41
6	Hiljaisen tiedon siirtämisen malli.....	45
7	Pohdinta	48
	Lähteet	52

Liitteet

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia hiljaisen tiedon merkitystä yksinyrittäjän lypsykarjatilän toiminnassa henkilörisikin näkökulmasta. Toisena tarkoituksena on kehittää malli, miten yksinyrittäjän hallinnoiman liiketoiminnan hiljainen tieto saadaan siirrettyä. Työn tavoitteena on hallita kohdeyrityksen liiketaloudellista riskiä. Hiljainen tieto on käsitteenä laaja. Rajaus tehdään henkilörisikin ja yksinyrittäjän näkökulmaan. Aihe on yrityksen kannalta ajankohtainen, koska yhden henkilön yrityksessä varamiesjärjestelmän puuttuminen lamaannuttaa pahimmillaan koko liiketoiminnan, mikäli yrittäjälle tapahtuu esimerkiksi vakava tapaturma. Riskienhallinta on osa yrityksen liiketoiminnan hallintaa. Hiljaiseen tietoon liittyy keskeisenä kokemuksellisuus ja toisilta oppiminen. Pienessä työyhteisössä, jossa tyypillisesti ei ole yhtään kollegaa, tämä luo lisähaasteen. Uuden tiedon luominen tarvitsee yhteisön ja vapaan vuorovaikutuksen, jolle tässä muodossa ei ole luonnollisia tilaisuuksia. On siis haettava erilaisia ratkaisuja, kuinka pienyritys voi näissä asioissa kehittyä.

Suomen ja koko maailman maatalous on voimakkaiden muutospaineiden alla. Luontaisen rakennemuutoksen lisäksi koronapandemia ja Venäjän sota vuonna 2022 maailman vilja-aittaan Ukrainaan järjestyttävät perusturvallisuutta. Samaan aikaan kun puhutaan maamme huoltovarmuudesta ja kustannukset ovat nousseet ennusteita moninkertaisesti voimakkaammin, tuottajahinta ei ole pysynyt kehityksen mukana. Maataloudessa on käsillä ennennäkemätön kustannuskriisi. Mitä tästä seuraa, ei voi tarkasti ennustaa. Kannattavat ja kustannustehokkaat tilat selviävät paremmin, tiloja lopettaa toimintansa ja konkurssiejakin tullaan näkemään. Kaiken tämän keskellä jää nähtäväksi, kuinka maassamme vastataan yhdessä koko ruokaketjun tulonjakoa koskevaan kysymykseen, ja onko alkutuotannolla kannattavuuden ja jatkuvuuden edellytyksiä. Tässä ajassa omistajanvaihdoksia voi toteutua todella lyhyilläkin aikatauluilla, jolloin yhteistä aikaa tai edes intressiä hiljaisen tiedon siirtämiselle ei välttämättä ole.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, että Kolmisopen lypsykarjatilalta puuttuu malli hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijä toimii sekä tutkijana, että toimeksiantajana. Hän työskentelee itse yksinyrittäjänä yrityksessä. Teoreettisina tutkimuskysymyksinä työssä ovat seuraavat kysymykset: Mitä tarkoittaa hiljainen tieto? Mikä hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys pienyrityksessä on? Miten hiljaista tietoa siirretään yrityksessä, jossa ei ole luontaisia paikkoja työskennellä rintarinnan? Empiirinen tutkimuskysymys on: Miten hiljaisen tiedon siirtäminen voidaan mallintaa kohdeorganisaatiossa?

Tutkimusotteeltaan kyseessä on laadullinen tutkimus, ja tutkimusstrategialtaan konstruktioivinen tutkimus. Teoreettinen osuus johdattelee aiheeseen määrittelemällä ensin aineettoman pääoman. Tämän jälkeen syvennyttään hiljaisen tiedon lähikäsitteisiin ja määritelmään. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan hiljaisen tiedon jakamisen merkitystä, sekä jakamisen keinoja ja esteitä. Empiirisessä osassa toteutetaan avoin ryhmähaastattelu, jossa pyritään löytämään vertaisten tapoja asian hoitamisessa. Haastattelutuloksia käsitellään induktiivisella sisällönanalyysillä. Näiden tietojen pohjalta kehitetään hiljaisen tiedon siirtämisen malli, jonka avulla kohdeorganisaatio pyrkii ratkaisemaan työn tutkimusongelman. Konstruktioivisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että tutkija ja työyhteisö ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa. Tässä työssä toimeksiantaja ja työn tekijä ovat sama henkilö, sillä teen kehittämistyötä itse omaan yritykseeni.

Hiljaisen tiedon teoria perustuu erityisesti Michael Polanyin (1966) ja Ikujiro Nonakan sekä Hiro-taka Takeuchin (1995) näkemyksiin. Sittenmin aiheesta on tullut myös suomalaista kirjallisuutta. Aihetta on tutkittu myös väitöskirjoissa, aiemmissa opinnäytetöissä ja artikkeleissa. Tähän rinnasteisia teorioita ovat taito, tieto ja osaaminen. Lisäksi teoriaa lähestyttään aineettoman pääoman näkökulmasta, ja tarkastellaan erityisesti organisaation rakenne-pääomaa ja sen keskeistä roolia hiljaisen tiedon siirtymisessä. Tässä keskeinen teoria muodostuu Riitta Viitalan (2005) ja Leena-maija Otalan (2008) teoksista.

2 Aineeton pääoma organisaatiossa

Aiheeton pääoma on organisaatiokulttuuriin ja ihmisten toimintaan sidoksissa olevaa yksilön kokemusta, ymmärrystä ja tietoa. Luonteeltaan se on näkymätöntä. Viitala (2005, 98–99) mukaan Lönnqvist ja Mettänen (2003) mallissa aineeton pääoma jaetaan kolmeen pääotsikkoon: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Rastas & Einola-Pekkinen (2001, 17) tiivistää inhimillisen pääoman kuvaavan osaamista, suhdepääoman vuorovaikutusta ja rakennepääoman tietoa, joka välittyy kaikkiin prosesseihin näiden kolmen osatekijän vuorovaikutuksesta. Roos, Fernström, Piponius & Rastas (2006, 13) mukaan aineettoman pääoman määrittelemistä pidetään haasteellisena, ja sen luokittelusta on tehty useita malleja. Haastetta lisää termien kirjavuus, kun sen rinnasteina käytetään termejä aineeton varallisuus, -hyödyke, -pääoma tai -resurssit, vaikka sisällöllisesti jokaisella on oma merkityksensä.

Otala (2008, 57) kiteyttää pääomien sisällön jaottelun mukaan seuraavasti: Ihmisten osaaminen sekä osaamista edellyttävä sitoutuminen, motivaatio ja innostuminen muodostavat henkilöpääoman. Rakennepääoma luo edellytykset sille, että ihmisten osaaminen voi muuttua koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja tiedoksi. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluu suhdepääoma, jonka muodostavat suhteet verkostoihin. Näiden avulla täydennetään organisaation osaamista, tai voidaan luoda nopeammin uutta osaamista.

2.1 Inhimillinen pääoma

Inhimillisestä pääomasta puhutaan myös synonyymilla osaamispääoma. Termi kuvaa yksilön kykyä suoriutua annetuista työtehtävistä, joissa vaaditaan erilaista tietoa, taitoa, luovuutta ja kokemuksia. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.) Osaamisen synonyymina käytetään termiä kompetenssi. Osaaminen on organisaation resurssi, joka rakentuu yksilön ja organisaatiossa olevien tii- mien osaamisen perusteella. (Otala 2008, 50.)

Yksilön osaaminen koostuu useista eri osa-alueista. Tieto ja taito hankitaan opintojen, koulutuk- sien, lukemisen ja tekemisen avulla. Kokemusta kertyy tekemällä ja hiljaisen tiedon avulla. Lopulta yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet; persoonallisuus ja asenteet yhdessä yksilön verkoston kanssa määrittävät sen, kuinka samasta taustasta saatu oppi muovautuu yksilön osaamiseksi. (Otala 2008, 50–51.) Laskennallisesti inhimillinen pääoma ei ole summautuva, vaan siinä vallitsee

lisääntyvän tuoton laki: mitä enemmän tiedät valmiiksi, sitä helpompi sinun on oppia uutta. (Roos ym. 2006, 13–14.)

Organisaation osaaminen muodostuu näistä yksilöiden yhdessä muovaamista näkemyksistä, käsitteistä ja toimintatavoista. Yksilön osaaminen ei muutu organisaation osaamiseksi ilman yksilön kykyä jakaa, yhdistää ja kehittää osaamistaan yhdessä muiden kanssa. Organisaation kannalta on keskeistä tukea osaamista organisaation resurssina. (Ojala 2008, 53.) Yksilö omistaa itse inhimillisen pääomansa, ja kontrolloi sen käyttämistä koko organisaation hyväksi. Yksilön ja organisaation välistä inhimillisen pääoman jakamista voidaan vahvistaa esimerkiksi sopimuksilla. (Roos ym. 2006, 13–14.) Osaaminen on nykyään hajaantunutta, ja koostuu entistä enemmän tiimien yhteisestä osaamisesta. Asiantuntijuutta on ylläpitää, luoda ja jakaa osaamista osana organisaation ja ympäristön verkostoa. (Ojala 2008, 51.)

2.2 Suhdepääoma

Suhdepääoman tarkoittaa organisaation sosiaalista pääomaa, joka koostuu kaikista kumppanuuksista ja sidosryhmistä. (Ojala 2008, 63–64.) Tehdyt sopimukset ovat suhdepääomaa (Viitala 2005, 99). Tätä suhdeverkostoa ovat asiakkaat, kumppanit, alihankkijat ja toimittajat sekä muut mahdolliset yhteistyökumppanit. Näistä muodostuu yhteisö, jonka kyky toimia yhdessä ja luottaa toisiinsa määrittää suhdepääoman laadun. Luottamuksen laadussa pyritään vastavuoroisuuteen, jolloin koko yhteisö hyötyy kumppanuudesta. (Ojala 2008, 63–64.) Olennainen suhdepääomassa näkyvä kokonaisuus on organisaation brändi, jonka Viitala (2005, 99.) laskee myös suhdepääoman osatekijäksi. Toisaalta Roos ym. (2006, 14) laskevat brändin ja yrityksen maineen kuuluvan rakennepääoman luokkaan.

Suhdepääoma on resurssi, jota organisaatio ei omista. Osittainen kontrollointi on mahdollista. Kontrollin voimakkuuteen vaikuttaa se, kuinka riippuvaisia kumppanit ovat toisistaan, ja onko kyse muodollisesta vai epämuodollisesta sopimuksesta. Suhdepääoman arvo ei ole laskettavissa summissa, koska siihen vaikuttaa koko verkoston toiminta eri tavoin. (Roos ym. 2006, 14.)

2.3 Rakennepääoma ja organisaatiokulttuuri

Organisaation rakennepääoma määrittää rakenteet ja kulttuurin, jossa organisaatio toimii. Rakennepääomaksi luetaan järjestelmät osaamisen hankkimiseksi, hallitsemiseksi, kehittämiseksi, hyödyntämiseksi ja jakamiseksi. Lisäksi näitä ovat rakenteet, jotka tukevat osaamisen liikkumista, siirtymistä ja hyödyntämistä. Käytännössä rakenteet muodostuvat johtamiskulttuurin ja organisaatiokulttuurin mukaisesti. (Ojala 2008, 60; Virtainlahti 2009, 206–207.) Organisaatio voi olla rakenteellisesti hajallaan esimerkiksi ihmisten eri sijainnista johtuen (Ojala 2008, 53). Yksilön tietämys voi muuttua yksilön ja organisaation oppimisprosessien seurauksena osaksi organisaation kollektiivista, jaettua tietoa. Organisaation tehtävä on mahdollistaa prosessi luomalla rakenteet, jotka tukevat kommunikaatiota ja tiedon vaihtamista. (Pellinen 2017, 170.) Organisaation kannalta rakenteiden merkitys on jopa voimakkaampi, kuin yksilön osaamisen merkitys (Ojala 2008, 53).

Käytännössä rakennepääomaa hoidetaan teknologian, järjestelmien ja prosessien, sekä henkisten rakenteiden avulla. Teknologiaan lukeutuu tietotekniikka ja -verkot, sekä tiedon jakamisen menetelmät. Järjestelmiin ja prosesseihin kuuluvat osaamisen kehittäminen, jakaminen ja hyödyntäminen. Näiden apuvälineitä ovat henkilötietojärjestelmät, osaamisrekisterit ja työterveysjärjestelmät. Henkisiin rakenteisiin kuuluvat organisaation arvot, yrityskulttuuri, ilmapiiri, johtaminen ja johtamisjärjestelmä. (Ojala 2008, 62.) Henkisten rakenteiden laskeminen rakennepääomaksi on perusteltua erityisesti tilanteissa, joissa niistä on olemassa organisaatiossa kirjallinen dokumentointi. Näin yrityksen toimintatavat voivat organisaatiossa työskennellä ohittaa yksilön oman käsityksen, hänen ollessa osa organisaatiota. (Viitala 2005, 99.)

Viitalan (2005, 218) mukaan Normann (1988) määrittelee rakennepääoman vaikuttavan erityisesti kolmeen osa-alueeseen yksilön toiminnassa hänen oppimisensa kannalta. Ensimmäiseksi rakenne kohdistaa yksilön huomion, ja määrittelee mahdollisia eteen tulevia haasteita ja yksilön vastuuta niiden ratkaisemiseen. Toinen tekijä on ympäristö, jossa erilainen tieto kohtaa. Kolmas osa on palkitsemisjärjestelmä, jolla organisaation johto pyrkii ohjaamaan henkilöstön resursseja työnkäytön suhteen. Nämä kolme tekijää yhdessä suuntaavat organisaation sisäistä oppimista, opin sisältöä ja tehokkuutta.

Organisaation rakenne vaikuttaa siihen, tehdäänkö työtä yksin vai eri kokoisissa tiimeissä. Myös työn luonne voi vaihdella, ja esimerkiksi projektimainen työskentely muuttaa työn luonnetta. Projekteissa on projektiryhmä tavoitteineen ja aikatauluineen, ja ryhmä pyritään kokoamaan tiimirajojen yli tarvittavan osaamisen yhteen saattamiseksi. Projektityöskentelyn erityiseksi haasteeksi

voi nousta eri projektien keskinäinen tiedonvaihto, jolloin syntyy herkästi päällekkäistä työtä ja samojen virheiden toistamista. (Virtainlahti 2009, 207–208.) Eri työntekijäkoonpanojen etuina on erilaisen tiedon saattaminen yhteen, sekä yksilön mahdollisuus oppia toisilta ja yhdessä. Tiimin sekoittuminen voi olla keino poisoppia vanhentuneista toimintatavoista. Myös yksilön sosiaalisen aseman vaihtuminen tiimin sisällä voi olla alku näkemyksen laajentumiselle. (Viitala 2005, 221–222.)

Pääsääntöisesti rakennepääomana luettavat kokonaisuudet ovat organisaation omistuksessa ja niitä voidaan kontrolloida melko suuresti. Jotkin osa-alueet, kuten maine, ovat toki voimakkaasti sidoksissa myös organisaation ulkopuolisiin asioihin. Rakennepääoman arvokaan ei ole summautua, vaan sen arvo määrittyy vasta toimivan kokonaisuuden kautta. (Roos ym. 2006, 14.)

3 Hiljainen tieto

Hiljaista tietoa ja tietämistä termeinä ei ole pystytty määrittämään yksiselitteisesti. Monet tieteenalat ovat sen sijaan tulleet yhtenevään lopputulokseen termin monimuotoisuudesta. (Toom 2008, 33.) Termi hiljainen tieto on käänös alkuperäisestä termistä tacit knowledge. Muita rinnasteisia käänöksiä ovat muu muassa hiljainen tietämys ja piilevä tietämys. (Kiviranta 2010, 164.) Myös hiljainen osaaminen, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemus- tai kokemuksellinen tieto ja kokemuksellinen osaaminen esiintyvät kirjallisuudessa (Virtainlahti 2009, 31).

Tieto jaetaan kahteen luokkaan, eksplisiittiseen (näkyvään) ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on ilmaistavissa esimerkiksi sanoin, numeroin, jaettuna datana, tieteellisinä kaavoina, ohjeina. Tieto on yksilöiden välillä muodollista ja systemaattista. (Nonaka & Konno 1998, 42.) Näkyvää tietoa voidaan ilmaista myös termeillä tietoinen tieto, täsmätieto, artikuloitu tieto. (Virtainlahti 2009, 43.)

Hiljaisella tiedolla on pitkät perinteet. Kuitenkin 1990-luvulle asti se oli melko vaiettu asia työelämässä, kunnes sitä alettiin tutkia erityisesti liiketalouden alalla. (Vuorikoski 2009, 154.) Arkipäivän yksilön ja yhteisöjen kokemukset ovat innostaneet tutkijoita mallintamaan ilmiöitä tieteellisen tutkimuksen mukaisesti. Yksilöiden ja organisaatioiden sisällä oleva hiljainen tieto on esimerkki arkipäivän ilmiöstä. Perinteisen tieteelliset tutkimukset eivät tarjoa riittävästi välineitä arjen parantamiseen, vaan painopiste on siirtynyt arjen tieteellistämiseksi. Näin pyritään löytämään keinoja tarkastella omaa todellisuutta ja löytämään siihen eri näkökulmia. (Toom & Onnismaa 2008, 16–17.)

3.1 Hiljaisen tiedon lähikäsitteet

Taito on tiedon esiaste. Esimerkkinä taidosta voidaan pitää lapsen ensimmäisen kielen oppimista. Siinä lapsi kuulee ilman perusteluja kielioppisäännöt, ja oppii ne. Kuitenkin se osa jää hänen kohdallaan hiljaiseksi tiedoksi, koska hän ei pysty artikuloimaan sääntöjä kuulemalla oppimansa perusteella. Osa osaamisesta perustuu artikuloitujen ohjeiden sijaan yritykseen, erehdykseen, matkimiseen, jäljittelyyn tai mestari-oppipoika-mallioppimiseen. Näin ollen taitojen saavuttaminen ei välttämättä edellytä kykyä ymmärtää tai kuvata kielellisesti. (Niiniluoto 1997, 50–51; Toom 2008, 38.) Kiviranta (2010, 167–168) pitää taidon rinnastamista kyseenalaisena, koska taitoon liittyy kehittyminen ja harjoittelu. Hiljaiseen tietoon liittyvä kokemus kasvaa yleensä huomaamatta, mutta

taitoja kehitetään tietoisella harjoittelulla. Haasteeksi tässä jaottelussa muodostuu, ettei nuorella voisi olla ikänsä puolesta kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Toisaalta esimerkiksi harrastuneisuuden kautta poikkeuksellisen paljon johonkin asiaan perehtyneellä on paljon taitoa jossakin asiassa, mutta se ei tarkoita heillä olevan aiheesta välttämättä myös hiljaista tietoa.

Tieto sana on johdettu tie-sanasta, ja on alkujaan tarkoittanut tien tuntemista tai löytämistä. Sanaan on liittynyt toiminnallisuutta. Tietoa pidetään totena, jos näin voi objektiivisesti, asiallisesti ja loogisesti ajattelevana päätellä. (Niiniluoto 1996, 14, 16.) Tiedon lähikäsitteitä ovat data ja informaatio, mutta termejä ei voi käyttää synonyymeina. Data viittaa objektiivisiin faktoihin ilman kontekstia, esimerkiksi tietojärjestelmien tallenteisiin. Data muuttuu informaatioksi, kun se saa kontekstin, tai se luokitellaan, tiivistetään tai analysoidaan. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun sitä käytetään vertailuun, seurauksien arviointiin, yhteyksien luomiseen ja osaksi dialogeja. Tietoon liittyy edellisten lisäksi oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot, sekä yksilön ymmärryksen ja taitojen kasvaminen. Organisaatiossa tieto asuu dokumenteissa ja tietolähteissä, mutta myös organisaatiokulttuurissa. (Virtainlahti 2009, 31–32.)

Virtainlahti (2009, 51–52) perustelee tietämys sanan käyttämistä teoksessaan sillä, että pelkkä tieto itsessään on lopullista ja muuttumatonta. Käytettäessä tietämys termiä, tiedon muuttuvuus, väliaikaisuus ja siirtyvyys, tulevat paremmin esille. Hän kuvaa tietoa ihmisellä olevaksi, mutta tietämistä ihmisten tekemiseksi. Pohjalaisen (2012, 2) artikkelin mukaan tieto on seisahtuneen sijaan muuttuvaa eli dynaamista. Liittyviksi termeiksi hän määrittää oppia, unohtaa, ymmärtää ja muistaa. Toom (2008, 53–54) selittää tietämys termin siten, että se on prosessi, joka näkyy ammattimaisessa toiminnassa. Se on ilmaistavissa.

Osaaminen on yksilön taitoja ja tietoja, joita hän osaa soveltaa kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Lisäksi siihen kuuluu yksilön sisäinen motivaatio ja energia, asenne ja tahto, kokemus sekä hänen kontaktit ja verkostot. (Virtainlahti 2009, 23–26.) Ammatillista osaamista Viitala (2006, 116) mallintaa pyramidimallilla. Kerroksia on viisi, ja ne menevät pyramidin huipulta alaspäin seuraavasti: 1. Oman ammattialan osaaminen. 2. Organisaatio-osaaminen. 3. Sosiaaliset taidot. 4. Luovuus ja ongelmanratkaisukyky. 5. Persoonalliset valmiudet (paineensieto, positiivisuus, henkinen resilienssi, itseluottamus jne.). Mitä alempana pyramidissa ominaisuus on, sen lähempänä yksilön persoonallisuus on sitä. Ylimpänä olevat asiat ovat töihin liittyviä. Osaamispyramidi on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Osaamispyramidi (Viitala 2006, 116)

3.2 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisen tiedon ensimmäisenä käsitteellistäjänä tunnetaan Michael Polanyi. Hän kiteyttää termin ajatukseen ”voimme tietää enemmän, kuin osaamme kertoa”. Hän itsekin myöntää, ettei termin määrittäminen ole helppoa. (Polanyi 1966, 4.) Toomin (2008, 35–38) mukaan ruotsalainen filosofi Bertil Rolf (1995) on tutkinut hiljaisen tiedon käsitettä Polanyiin filosofian perustuen. Muita hiljaisen tiedon määrittelijöitä ovat olleet Wittgenstein, Fenstermacher, Hager ja Niiniluoto. Hiljaista tietoa voidaan tarkastella sekä filosofisesta, että psykologisesta näkökulmasta. Hiljainen tieto ja tietäminen on herättänyt keskustelua poikkitieteellisesti eri piireissä. Aihetta on selvitetty filosofien, epistemologian, teologien, yhteiskunta-, hoito- ja kasvatustieteilijöiden piireissä. (Toom 2008, 34; Pohjalainen 2012, 1.) Merkittävää on kuitenkin pystyä määrittämään hiljainen tieto terminä tarkkaan, koska sen avulla myös tutkittava ilmiö selkiytyy (Niiniluoto 1996, 51).

Polanyiin teoriassa tieto jaetaan kahteen osa-alueeseen: teoreettiseen tietoon knowing what ja käytännölliseen tietoon knowing how, eivätkä ne koskaan esiinny ilman toista. Molemmilla osa-alueille on kiinteä osa tietämisen kokonaisuudessa, ja ne kattavat teoreettisen ja käytännöllisen tason. (Polanyi 1966, 6–7.) Polanyiin teoria on hyvin laajasti levinnyt, mutta monissa jatkotulkin-

noissa tiedon osa-alueet on esitelty alkuperäisestä ajatuksesta poiketen erillisinä käsitteinä. (Virtainlahti 2009, 42.) Hiljaiseen tiedon perusrakenne sisältää aina kaksi vaihetta, joiden välillä on tietämiset yhdistävä looginen suhde. Yksilön on perustettava tietoisuus ensimmäiseen vaiheeseen, että voi mennä kohti toista vaihetta. Matka on jostakin johonkin. Ensimmäinen vaihe sijaitsee lähellä yksilöä, ja sen tiedon artikuloiminen ei onnistu. Toinen vaihe on kauempana, ja se tieto on näkyväksi tehtävissä. Asioiden käsittäminen vaatii molempia tasojen toimintaa. (Polanyi 1966, 9–14.)

Nonaka & Konno (1998, 42) erottavat teoriassaan teknisen (know how) ja tiedollisen (kognitiivinen) ulottuvuuden. Tekninen ulottavuus käsittää vapaamuotoiset ja vaikeasti määritettävät henkilökohtaiset taidot ja teot. Puhekielessä terminä on tietotaito. Tekninen ulottavuus on vaikeasti artikuloitavissa, ja se kertyy yleensä näppitiedoksi ammattilaiselle pitkän kokemuksen myötä. Se sisältää uskomukset, ihanteet, arvot, skeemat ja mentaalimallit. Tiedollinen, eli kognitiivinen ulottavuus käsittää itsestäänselvydet, joita ei kyseenalaisteta. Näitä ovat esimerkiksi ajatusmallit, uskomukset ja odotukset (Virtainlahti 2009, 54).

Termiä tutkineet tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että hiljaista tietoa on usein hankala ilmaista. Hiljainen tieto on uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakenteita ja näkemyksiä ihmisten toiminnan taustalla. (Pohjalainen 2012, 2.) Tätä taustalla näkyvää toimintaan ei itse tiedosteta aktiivisesti. Hiljainen tieto on juurtunut syvälle yksilön persoonaan. Toiminnot, jotka osaamme hyvin, muuttuvat automaatioiksi. Ne automaatiot vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan, ja sitä voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, koska se syntyy yksilön kokeman kautta. (Virtainlahti 2009, 38–39, 43.; Nonaka & Konno 1998, 42.) Hiljaiseen tietoon liittyvät subjektiivinen kokemus, intuitiot ja aavistukset (Nonaka & Konno 1998, 42).

Hiljaiseen tietoon liittyvä keskeinen haaste on sen tunnistaminen. Organisaation kannalta pitäisi pystyä määrittelemään millaista hiljaista tietoa nyt on, kenellä sitä on, ja mihin suuntaan sitä olisi kehitettävä sekä yksilö, että organisaatiotasolla. Lähtökohtaisesti työntekijältä vaaditaan ammattitaitoa, mutta myös asennetta kehittyä ja kasvattaa sitä. Kehittämisessä on pystyttävä huomioimaan tulevaisuuden tarpeet, mikäli organisaatio mieliin pysyä kilpailukykyisenä. Suunnittelun lähtökohtana on organisaation strategia ja visio. (Kiviranta 2010, 173–178.)

Työelämän kannalta hiljainen tieto lisääntyy työvuosien ja kokemuksen kasvaessa, ja se on ammattitaitoa ja osaamista. Yksilön voi olla hankala nähdä omaa hiljaista tietoa, koska kokonaisuus on monipuolinen, laaja kokonaisvaltainen ammatillinen osaaminen. (Pohjalainen 2012, 2.) Terminä hiljainen tieto on tuttu, mutta sen havaitseminen käytännön työstä on vaikeaa. Esimerkkejä

organisaatiossa näkyvästä hiljaisesta tiedosta ovat muun muassa: käytäntö, sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen, niksit, psykologinen silmä, tilanneherkkyys, kokemus, aistihavainnot, sormituntuma ja kädentaidot. (Virtainlahti 2009, 41, 46.)

3.3 Hiljaisen tiedon syntyminen ja siirtyminen

Pohjalaisen (2012, 4) mukaan Polanyi (1966) teoriassa hiljaisen tiedon välittäminen ja sisäistäminen tapahtuu jäljittelyn, identifikaation ja tekemällä oppimisen kautta. Jäljittely matkii toisen tekemistä, identifikaatiossa tehdään annettujen ohjeiden mukaan ja itse tekemällä asia automatisoituu eksplisiittisen tiedon muuttuessa hiljaiseksi tiedoksi. Virtainlahti (2009, 245) korostaa käytännön tekemisen merkitystä pelkkien kirjallisten ohjeiden lukemisen sijaan. Tekemisen jättämä muistijälki mahdollistaa teoriaoppimisen jälkeä syvempi. Syvällisen ymmärryksen saavuttaminen vaatii käytännön työn tekemistä.

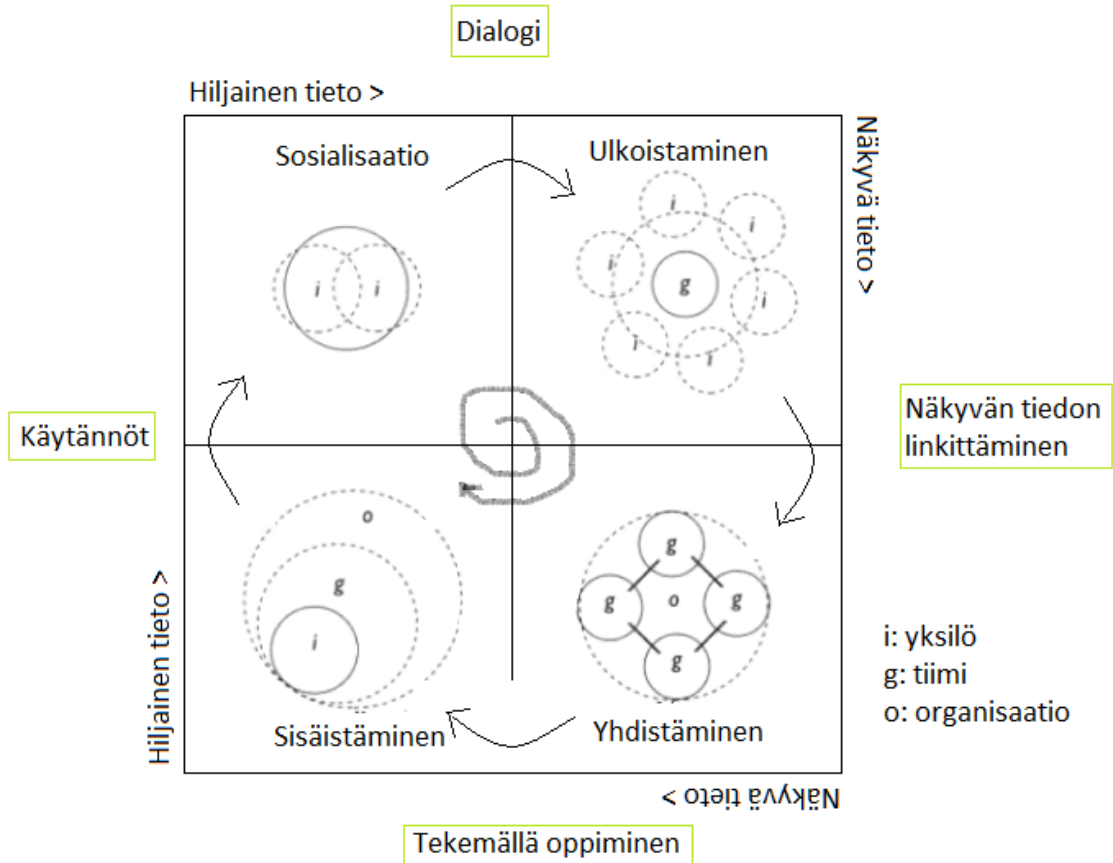
Yksilösidonnaisuus kuvaa sitä, kuinka yksilön oma historia vaikuttaa aina siihen, millaista hiljaista tietoa hänelle on kertynyt. Henkilöllö oleva yksilöllinen elämäntarina vaiheineen luo tiedon määräästä ja laadusta ainutlaatuisen. (Virtainlahti 48–49.) Yksilösidonnaisuus tarkoittaa myös sitä, että havainnoija ei saa mistään ilmaiseksi kokonaiskuvaa ja keskinäisiä yhteyksiä havaintojensa tai mietteidensä yhteenvetona. Sitä ei voi saada myöskään valmiina esimerkiksi kirjallisuudesta oppimalla. Yksilön on tuotettava yhteys itse omalla päättelyllään. (Vuorensyrjä 2000, 125).

Ennen hiljaisen tiedon siirtämistä on pystyttävä määrittämään sen olemassaolo. Kiviranta (2010, 173–187) kuvaa teoksessaan prosesseja hiljaisen tiedon tunnistamiseen. On tehtävä erilaisia listoja: nykyiset ja tulevaisuudessa vaadittavat osaamiset organisaatiossa. Jokaisen työtehtävän kohdalle kirjataan niiden henkilöiden tunniste, joilla vaadittava osaaminen on. Toiseen listaukseen määritetään, mitkä ovat organisaation ydinosaamisalueita. Näiden listojen ne työtehtävät, jotka nousevat vain yhden osaajan takana oleviksi ydinosaamisalueiden listalla ovat kriittisiä, ja osaamisen siirtäminen tulisi organisaation toimintakyvyn kannalta aloittaa niistä. Käytännön keinoja osaamisen tunnistamisen keinoiksi yksintyöskentelyssä ovat kuvaukset, tarinat ja kaaviot. Peilausta voi tehdä esimiehen tai työyhteisön kanssa, mikäli sellainen on. Perityöskentelyssä voi käyttää dokumentteja, kaavioita, kuvioita, ohjeita ja prosessikuvauksia. Pienryhmätyöskentelyssä keinot ovat samat, ja usein dokumentaatioon siirtyy jalostuneempaa tietoa, kun pienryhmä keskustelelee ja kehittää sitä jo ennen kirjaamista. Tietoa voi kerätä myös kyselytekniikalla suullisesti

tai kirjallisesti, joka laittaa miettimään osaamistaan. Mikäli organisaatiossa on olemassa jo osamiskartat, voi niitä käyttää pohjana hiljaisen tiedon prosessien tunnistamiseen. Alkuperäisen kartan pohjalta luodaan uusia, jossa nostetaan omaa osaamista parhaiten kuvaavat asiat uuteen karttaan. Uutta karttaa täydennetään, kunne oma osaaminen tuntuu olevan kuvattuna. Tämän jälkeen lähdetään tekemään jakoa, mikä osaamisesta on näkyvää ja mikä hiljaista. Näistä edelleen työstetään niitä, joissa on eniten hiljaista tietoa ja mitkä ovat tärkeimpiä osaamisia.

Japanilaiset tutkijat ovat kehittäneet tiedon luomisen SECI-mallin. Malli on tiivistetysti kuvassa 2. Mallin neljä vaihetta ovat sosialisatio (socialisation), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization). Kuvan ulkokehällä näkyvät kommunikoinnin keinot, joilla yksilöt siirtyvät mallin seuraavaan vaiheeseen. Mallissa hiljainen tieto pyritään tuomaan näkyväksi, ja muuntamaan sitä laajemmaksi ennen sen muuntautumista jälleen takaisin hiljaiseen muotoon. Kuvan sivuilla on tekstit, jotka kuvaavat tiedon luonnetta kussakin vaiheessa. Prosessi muuttaa ja laajentaa tietoa, kun siinä sekoittuu useiden yksilöisen kokemuksellinen tieto. Kuvassa näkyy kussakin vaiheessa tärkeimpien vuorovaikutukseen osallistuvien ryhmät: yksilö, tiimi tai organisaatio. Sosialisatiossa vuorovaikutus tapahtuu yksilöiden välillä. Dialogin kautta yksilöt yhdistyvät tiimeiksi, joissa hiljainen tieto alkaa muotoutua näkyväksi. Organisaatiossa olevien tiimien toimiessa kommunikaatioon aletaan liittää näkyvää tietoa, jolloin tieto muuttuu täysin näkyväksi. Yksilöt alkavat toimia organisaatiossa yhteisesti sovitulla tavoilla, jotka ohjaavat tiimien toimintaa. Toiminta sisäistyy eli automatisoituu yksilössä, jolloin se muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–74; Nonaka & Konno 1998, 40–47; Virtainlahti 2009; 98–101).

Pelkkä näkyvän tiedon uudelleenmuokkautuminen ei luo uutta tietoa samalla tavalla, kuin näkyvän ja hiljaisen tiedon muokkautuminen. Organisaatiossa tiedon luomisen prosessi on jatkuvaa, ja useita prosesseja on menossa yhtä aikaa eri vaiheissa. Tätä kuvaa kuvion keskellä oleva spiraali. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–74; Nonaka & Konno 1998, 40–47; Virtainlahti 2009; 98–101). SECI-mallin sovellettuja periaatteita käyttävät myös Toivonen ja Asikainen (2004, 16) jakaessaan tiedon luomisen kolmeen vaiheeseen: sosiaalistuminen, automatisoituminen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen.



Kuva 2. Tiedon muuntumisen spiraalimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71; Nonaka & Konno 1998, 43)

Sosialisaatiossa (socialization) hiljainen tieto jaetaan kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla asiantuntijayhteisössä vuorovaikutteisesti. Kommunikaatioon osallistuu ensisijaisesti yksilöt. Jaettuna tieto vapautuu laajemmaksi. Organisaation kannalta eri kokemustason omistavien kokemusten välittyminen on vaikuttavinta. Tässä vaiheessa tieto on vielä hankalasti artikuloitavaa, ja se esiintyy vielä hiljaisessa muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–74; Nonaka & Konno 1998, 40–47.) Sosialisaatiota tapahtuu myös muualla, kuin työelämässä. Läpi ihmisen elinkaaren seuraamme ja jäljittelemme muiden yhteisön jäsenten tapoja toimia. Jo pieni lapsi tarkkailee ympäristöä, haluaa tulla osaksi sitä ja lähteet toteuttamaan näkemiään asioita omassa toiminnassaan. Sama jatkuu vanhempana, kun toiminnan tarkkailun myötä haluamme omaan toimintaamme piirteitä jonkun toisen toiminnasta, ja alamme jäljitellä niitä. Piirteet voivat olla toimintaa, ajattelutapaa tai suhtautumismalleja. Samoin toimimme osana uutta työyhteisöä: alamme toteuttaa organisaation kulttuuria havaintojemme pohjalta. Sosiaalinen oppiminen on laaja-alaista ja tiedostamatonta, eli yleensä ei opita yksittäisiä taitoja tiedostaen. (Toivonen &

Asikainen 2004, 16.) Teoriatiedon hankkimisen lisäksi toinen tapa oppia on kokea, kokeilla, reagoida ja seurata muita (Virtainlahti 2009, 167).

Sosiaalisessa oppimisessa havainnoidaan yksilöiden käyttäytymistä ja käyttäytymisen seurauksia. Käyttäytyminen luo ohjeen tekemiselle, ja se auttaa välttämään samojen virheiden toistamista. Oppiminen jatkuu kehänä, jossa lisääntynyt oppiminen luo jälleen parempia malleja. Kriittistä tarkastelua toimintatapoihin ei voi sivuuttaa, koska kaikki tavat eivät ole aina hyviä. Sosiaalinen oppiminen on jokapäiväistä, tiedostettua tai tiedostamatonta havainnointia. Tunnetuin ilmentymä sosiaalisesta oppimisesta on mestari-oppipoika-menetelmä, joka perustuu kokeneemman toiminnasta oppimiseen. (Virtainlahti 2009, 234–235.)

Sosiaalisen oppimisen tavat ovat muuttuneet sen myötä, kun sosiaalinen media vakiinnutti paikansa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen median myötä rinta rinnan työskentelemisen lisäksi on tullut mahdollisuus jakaa tietämistä erilaisilla sosiaalisen median alustoilla. Kuitenkin toiminnan havainnoinnin kannalta kaikki välineet eivät ole riittävän monipuolisia. Alustojen käyttö vaatii tuekseen työn mallintamista. Mallintamisen myötä syntyy dokumentti, joka mahdollistaa tiedon jakamisen laajemmin tai mestarin olematta paikalla. (Virtainlahti 2009, 234–236.) On tarkasteltavasta teoriasta kiinni, luetaanko dokumentoitavissa olevaa tietoa edes hiljaiseksi tiedoksi.

Ulkoistamisvaiheessa (externalization) hiljaisen tiedon muuntamista näkyväksi harjoitellaan. Tämä vaihe tekee yksilöstä joukon osan. Tässä vaiheessa tieto näkyy ideoina, ajatuksina, sanoina, yhteyksinä, kuvainnollisena kielenä, metaforina, yhdenmukaisuutena, kokemuksina. Tieto ei välttämättä ole vielä helposti artikuloitavissa, vaan se ilmaistaan monien eri kommunikaation keinoin. Tieto ei vielä tässä muodossa ole aina suoraan käyttökelpoista, vaan se vaatii jatkotyöstöä. Tietoa käsitellään pääasiassa uutta innovoivissa palaverissa. Neljästä tiedonluonnin vaiheesta tämä on se, joka luo uutta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–74; Nonaka & Konno 1998, 40–47; Virtainlahti 2009; 98–101).

Yhdistymisessä (combination) näkyvä tieto muuttuu monimutkaisemmaksi ja systemaattisemmaksi niiden yhdistyessä toisiinsa. Hiljainen tieto muuttuu näkyväksi, ja se voidaan dokumentoida. Uutta tietoa syntyy olemassa olevan tiedon yhdistyessä eri tavoilla vanhaan. On muistettava, että ilman yksilön tietoa, organisaatiossa ei ole tietoa. Uusi tieto vanhaan tietoon yhdistyessään luo uutta tietoa. Olemassa olevan tiedon lajittelu, yhdistely ja luokittelu ovat keinoja uuden tiedon luomiseen. Prosessoitunut tieto lisää sen käytettävyyttä. Viestintä ja tiedon levittäminen ovat keskeisiä tekijöitä. Tiedon leviämisen muotoja organisaatiossa ovat dokumentit ja palaverit, sekä erilaiset sähköiset kanavat, kuten tietojärjestelmät ja puhelut. Yhdisteltävä tieto on

näkyvää. Organisaatiossa tiedon yhdistyminen tapahtuu eri tiimien välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–74; Nonaka & Konno 1998, 40–45; Virtainlahti 2009; 98–101).

Sisäistämässä (internalization) organisaatiossa kehittynyt näkyvä tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi käytännön tekemisen myötä. Sisäistämävaiheessa tieto muuntuu osaksi organisaatiokulttuuria, strategiaa, toimintatapoja, innovaatiotoimintaa ja organisaation kehitystyötä oppimisprosessin myötä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–74; Nonaka & Konno 1998, 40–47; Virtainlahti 2009; 98–101).

Toivonen & Asikaisen (2004, 18–19) mukaan sisäistämisen prosessissa kiinnitetään ensin ensin huomio välineeseen, jolla tehtävää suoritetaan, esimerkiksi auton hallintalaitteet. Välineen tultua tutuksi, kiinnittyy huomio ulkoisiin seikkoihin ja toiminnan tavoitteisiin, kuten muun liikenteen seuraamiseen. Tämän jälkeen voi olla hankala sanoittaa, missä järjestyksessä autossa olevat polkimet ovat, vaikka niitä osaisikin sujuvasti käyttää. Konkreettisten työkalujen lisäksi ajatus on laajennettavissa myös mielen sisäisiin asioihin, kuten opittuihin johtamisen menetelmiin ja niiden soveltamiseen organisaatiossa. Polanyi (1966, 16) on luonnehtinut ilmiötä hiljaisen tiedon kulttuurisidonnaisuuteen. Toistojen lisääntyessä esine tai väline muuttuu ikään kuin kehon osaksi, jolloin siihen kiinnitettävä havainto muuttuu. Välineestä ja yksilöstä tulee yhtä. Vuorensyrjä (2000, 129) kirjoittaa, että kokemuksellinen ymmärrys saa yksilön liittämään yksittäisiä seikkoja yhteen, ja tämän myötä syntyy laaja-alainen ymmärrys aiheesta. Innovaatiotoiminnassa tämä tarkoittaa niitä organisaation toimintatapoja, joilla tähdätään uusiin innovaatioihin.

Toiminnan sisäistäminen ja muuttuminen hiljaiseksi tiedoksi kiteytyy hyvin seuraavaan lauseeseen: *”Ensin taito opitaan, mutta sitä ei ole opittu kunnolla ennen kuin se oppimisen jälkeen on unohdettu.”* Prosessina uusi opittava asia on ensin ulkoisessa muodossa, esimerkiksi ohjeena paperilla tai toisen henkilön ohjattavana. Toiston myötä toiminnan ohjaus muuttuu oppijan omaksi sisäiseksi puheeksi, joka vaimenee sekin pikkuhiljaa muuttuen vain mielen sisäiseksi ohjeiksi. Toistojen myötä rutinoidutaan, ja suoritus aika lyhenee. Myös huomion kohde vaihtuu, kun omaa tekemistä ei tarvitse enää tarkkailla yhtä paljon. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Oman tai tiimin toiminnan reflektointi on yksilön tapa synnyttää hiljaista tietoa. Reflektointi tarkoittaa opittujen asioiden ja toiminnan pohtimista, tarkastelua, jäsentelyä, analysointia, ja heijastamista. Reflektoidessa yksilö antaa itselleen kehittävää palautetta. Tarkastelunäkökulma on kehittävää, ei koskaan negatiivinen. Toiminnan tarkoituksen on parempi itsetuntemus ja ymmärrys omasta osaamisesta. (Jyväskylän yliopisto.) Yhtä aikaa toiminnan kanssa tapahtuvassa reflektoinnissa etsitään uusia tapoja toimia ja ajatella kyseenalaistamalla omia nykyisiä tapoja. Toiminnan

aikana tapahtuva reflektio on haasteellista siksi, että huomio on suunnattava sekä tekemiseen, että analysointiin. Kuitenkin sen on keino päästä asiantuntemuksen äärelle. Toiminnan jälkeen tapahtuvassa reflektiossa tarkastellaan sekä onnistumisia, että epäonnistumisia. Samalla voi muokata ennakkokäsityksiä asioista. (Virtainlahti 2009, 124, 169.)

Nonaka & Konno (1998, 40–54) kuvaavat kehittämänsä ba-tilaa, joka on perusta, paikka ja aika hiljaisen tiedon jakamiselle ja luomiselle. Ba-tilassa yhdistyvät fyysinen paikka kuten kokoushuone, virtuaalisuus kuten organisaation sähköinen intra ja henkinen tila kuten ideoinnin vapaus. Tila voi olla yksi näistä, tai näiden yhdistelmä. Termi on japanilainen, vapaasti englanniksi käännettynä ”place”. Tila eroaa tavallisesta vuorovaikutuksesta siten, että tavoitteena on laajentaa yksilöllistä ja kollektiivista kohtaamista ja edistyksestä ja uutta tietoa. Tavoite on luoda yhteyksiä yksilöiden välille, ja luoda tiedon välille vuorovaikutuksellista dialogia. Tila kuvaa sitä, kuinka uuden tiedon luominen tarvitsee sosiaalisen yhteyden. Yksilöt jakavat tietoa, ideoita, luovuutta, toimivat yhdessä ja reflektioivat kokonaisuutta omiin ja toisten kokemuksiin. Tila luo hyvät puitteet synnyttävät innovaatioita.

Ba-tilassa on erilaisia ulottuvuuksia, joita voidaan käyttää tukena tiedon luomisessa. Organisaation tieto muodostuu yksilöiden tietojen yhdistymisestä. Tavoite ei ole kuitenkaan vain kerätä tietoa ja materiaalia, vaan luoda uuden tiedon luomisen dynaaminen ilmapiiri. Tiedon muotoutuminen ba-tilassa ja SECI-mallissa ovat samalla tavalla syklisiä, ja hiljaisen ja näkyvän tiedon suhde vaihtelee. (Nonaka & Konno 1998, 47.)

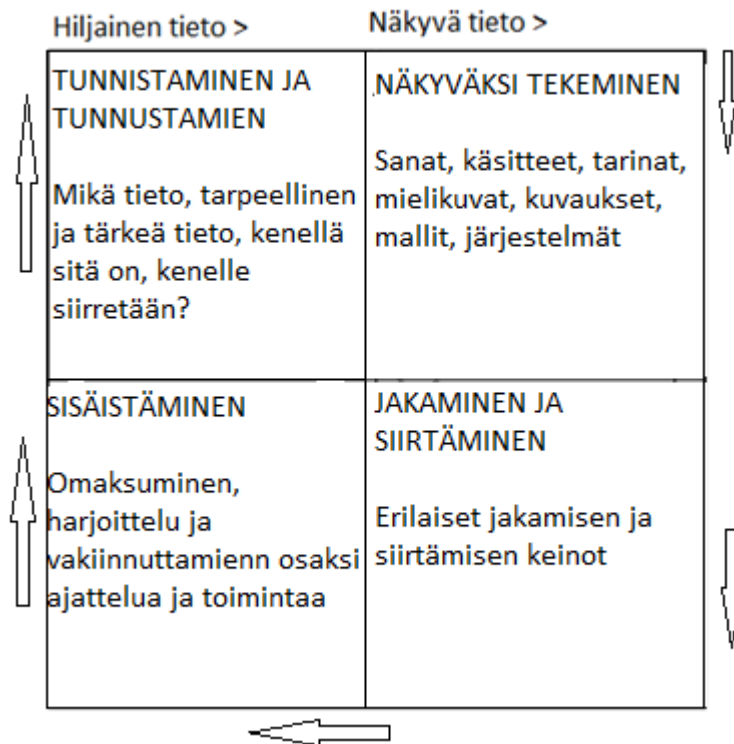
Ba-tila voidaan liittää SECI-mallin jokaiseen vaiheeseen. Sosiaalistumisen vaihetta ba-tiloissa kuvaa alulle paneva tila (originating ba). Ihmiset jakavat tunteita, kokemuksia ja mentaalimalleja. Yksilöt kokevat myötätuntoa ja empatiaa toisiaan kohtaan, läsnä ovat myös huolenpito, sitoutuminen ja vahva luottamus. Tila vaatii kasvokkaista fyysistä ja kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista. Tilaa kuvaavia termejä ovat vahvat kokemukset ja heittäytyminen. (Nonaka & Konno 1998, 45–46.)

SECI-mallin ulkoistamisvaiheeseen ba-tiloissa kuuluu vuorovaikutteinen tila (interacting ba). Yhteisön tulee olla tietoisesti rakennettu, että kussakin tiimissä yhdistyvät oikeanlaiset tiedot ja kyvyt. Käydyt dialogit muuttavat yksilön taidot ja mentaalimallit organisaation yleisiksi termeiksi ja käsitteiksi. Dialogi on keskeisessä asemassa vuorovaikutteisuuden tilassa. Tilassa yksilöt jakavat malleja, mutta samalla he reflektioivat omia mallejaan ja kehittävät näitä rinnakkain. Hiljainen tieto muuttuu näkyväksi, se siis ulkoistuu. (Nonaka & Konno 1998, 47.)

Yhdistämisen SECI-tilassa on järjestävä ba-tila (cyber ba). Järjestävä tila on virtuaalinen, ja siihen liittyy vahva vuorovaikutteisuus. Luotu uusi näkyvä tieto yhdistyy olemassa olevaa tietoa, ja vaikuttaa koko organisaation tietoon lisäämällä ja järjestämällä sitä. Näkyvän tiedon yhdistymistä voidaan tukea tehokkaimmin ympäristöillä, jotka tukevat yhteistyötä ja joissa informaatioteknologian hyödyntäminen on rutiinia. Yhä lisääntyvä reaaliaikaisten sosiaalisten medioiden kanavat parantavat tätä prosessiä. Perinteisesti apuna on käytetty verkkoja, ryhmätyöohjelmia, dokumentaatioita ja tietokantoja. (Nonaka & Konno 1998, 47.)

Viimeisessä SECI-mallin vaiheessa, eli sisäistämässä tukena on toteuttava ba-tila (exercising ba). Harjoittelu mahdollistaa näkyvän tiedon muuttumisen jälleen hiljaiseksi. Kohdennettu nuoremman ja vanhemman kollegan yhteinen harjoittelu korostaa valittuja toimintamalleja ja niiden kehittämistä. Mentorointi on toimiva työkalu tässä vaiheessa. Jatkuva itsensä kehittämistä pidetään tärkeänä. (Nonaka & Konno 1998, 47.)

Kiviranta (2010, 172–173) esittää teoksessaan mukautetun SECI-mallin, joka on rakentunut johtamisen näkökulmasta. Pelkkä alkuperäinen SECI-malli ei itsessään riitä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ennen nelivaiheista prosessia törmätään väistämättä kysymyksiin, mitä hiljainen tieto on, kenellä sitä on, miten sitä siirretään ja niin edelleen. Mukailussa mallissa sosialisointi on koettu olevan keskeinen osa koko prosessia, ja se on siirretty koko työn viitekehyydeksi. Näin ollen se ei näy omana nelikenttänä. Alkuperäisestä mallista poiketen jakaminen on nostettu omaksi kokonaisuudekseen. Mukailtu malli on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Paloniemen (2008, 271–271) Hiljainen tieto käyttöön -artikkelin johtopäätöksissä havaitaan, että hiljaisen tiedon jakaminen on helpointa samoilla keinoilla, kuin sen omaksuminenkin: tosielämän tilanteissa yhdessä toimimalla, työssä oppimalla. Tärkeää on tilanteen sosiaalisuus, yhteisöllisyys, toiminnallisuus ja kokemuksellisuus. Tärkeä edellytys on olla vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä. Organisaatiokulttuurin ollessa osallistava, toiminnallinen ja avoin, on olosuhteet hiljaisen tiedon jaolle parhaat. Yksilön kokemuksen määrästä ei voi suoraan päätellä, kuinka paljon hänellä on hiljaista tietoa. Koska tieto on dynaamista, on kulttuurisen tiedonkin pystyttävä muuttumaan ajan mukana. Tämä loiventaa rajaa konkareiden ja aloittelijoiden välillä siinä, kuinka hyvin hiljainen tieto näkyy työsuorituksessa. Ratkaisevaa on yksilön kyky ottaa kokemuksesta opiksi, ja soveltaa sitä uudessa tilanteessa.

Työssäoppimisessa voidaan kyseenalaistaa, ymmärtää ja vertailla, ja näin tehdä uusia havaintoja. Tekemisessä yhdistyvät intuitio, rationaalisuus ja toisten ohjaus. Oppijan oma aktiivisuus korostuu. Perinteisen oppimisjärjestyksen mukaan – ensin teoria ja sitten käytäntö – työssäoppimisessä nämä tapahtuvat päällekkäin. (Virtainlahti 2009, 233–234.) Työssäoppiminen perustuu vuorovaikutukseen ja näyttöön, jossa hiljaista tietoa muutetaan käsitteelliseen ja jaettavaan muotoon. Vaikka tieto saadaan muutettua jaettavaan muotoon, se ei välttämättä ole vielä dokumentoitavissa. (Kuortti 2012, 196.)

Moilanen (2008, 245–246) tarkastelee artikkelissa muun muassa hiljaisen tiedon siirtämistä. Keskeisiä havaittuja keinoja olivat perehdyttäminen, työpari-työskentely, työn pienryhmät, yhteiset kokoontumiset tai kokoukset. Keskeistä oli puhua ja kysyä. Myös Kuortin (2012, 194–195) tutkimuksen mukaan keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu, vaikka kyseessä olisi palaveriasetelmainen tilaisuus tiedon siirtämiseksi. Vuorovaikutteisuus tekee tilanteesta keino oppia työssä. Lisäksi Moilasan (2008, 245–246) artikkelissa perehdyttäminen koettiin sekä näkyvän, että hiljaisen tiedon siirtymisenä. Perehdyttämisessä tärkeää on riittävän suuri perehdyttäjien määrä, ettei uusi työntekijä jää alussa ilman tehtäviä. Myös nuoremman rohkeus kysyä kokeneemmalta voi nousta kynnyskysymykseksi, jolloin kokeneempien työntekijöiden tulisi myös muistaa tarjota omaehtoisesti apua. Parityöskentelyyn saadaan lisäarvoa vaihtamalla työpareja välillä. Parien vaihtamisella on myös sosiaalinen merkitys työyhteisön toimimisen kannalta.

3.4 Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys

Organisaation jatkuvuuden ja kehittymisen takia on välttämätöntä, että sen rakenteissa oleva hiljainen tieto siirtyy edelleen. Yksilön ammattitaito kasvaa työnteon luomissa raameissa, ja vähintään osan tästä pitäisi palata takaisin organisaation hyödyksi jaettuna tietämyksenä. Oman tietämyksen näkyväksi tekeminen jakaminen muille auttaa hahmottamaan myös oman tietämisen ja osaamisen tason, jolloin se näkyväksi tullessaan auttaa ymmärtämään siinä edelleen olevat kehittymisen mahdollisuudet. Organisaation osaaminen kasvaa ja varahenkilöjärjestelmien tekeminen helpottuu. Myös muuttuvan maailman vaatimus nopeammasta reaktiokyvystä kasvaa, kun organisaatiossa oleva tieto on yhdisteltävissä tarpeen vaatimalla tavalla. Hiljaisen tiedon siirtymisen organisaation sisällä lisää työn sujuvuutta, kun parhaaksi havaitut toimintatavat tulevat kaikkien käyttöön. Työn tehokkuus lisääntyy, koska kaikkien ei tarvitse etsiä parhaita toimintatapoja erehdyksen ja onnistumisen kautta. (Virtainlahti 2009, 108–109.)

Organisaatiokulttuurin kannalta tiedon jumisella on keskeinen merkitys sen ilmapiiriin. Jaettu tieto lisää yhteisöllisyyttä, jolloin avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät. Kynnys avun pyytämiseen ja antamiseen madaltuu. Näin työyhteisön jäsenten on helpompaa sitoutua työskentelemään yhteisten päämäärien eteen. (Virtainlahti 2009, 110.) Tutkimuksessa (Pu, Sang, Yang, Ji & Tand, 2022, 145–146) yrittäjän johtajuuden vaikutuksesta Start up-yrityksessä hiljaisen tiedon siirrossa todettiin, yrittäjillä olevan mahdollisuus vaikuttaa sekä suoraan, että välillisesti työntekijöiden halukkuuteen ja kykyyn hiljaisen tiedon jakamisessa. Johtajat voivat rakentaa organisaatiokulttuuria

esimerkiksi antamalla henkilöstölle tilaisuuksia ja suuntaamalla resursseja innovointiin ja kehittämiseen. Työntekijöiden kokiessa tunnetasolla hyvää oloa, mahdollisuuksia itsensä ja sosiaalisten suhteiden kehittämiseen, sekä kollektiivisesti jaettua vastuuta, oli heillä paremmat edellytykset hiljaisen tiedon jakamiseen. Myös työntekijöiden etenemismahdollisuus omassa työssään sitouttaa häntä organisaatioon, ja edelleen tiedon jakamiseen. Keskeinen tutkimuksen tulos on, että aloittelevien yritysten on tärkeää panostaa organisaation ilmapiiriin, koska sillä on voimakas korrelaatio myös hiljaisen tiedon jakamisessa normaalina toimintatapana.

Henkilöstön vaihtuminen korostaa hiljaisen tiedon jakamisen tarvetta. Eläköitymisen lisäksi huomioitavia tilanteita on myös muu henkilöstön vaihtuvuus, kuten sairauslomamat, vanhempainvapaat, irtisanomiset tai työpaikan vaihtamiset. Pahin uhka on, että organisaatiossa oleva hiljainen tieto katoaa yksilön myötä kokonaan, ellei hiljaista tietoa johdeta kunnolla. Yksilön tasolla hiljaisen tiedon jakaminen on huomioita henkilökohtaista kasvupolkua suunniteltaessa, että tiedon karttuminen voi alkaa heti työsuhteen alkaessa. (Virtainlahti 86; 109–109.) Organisaation ylisukupolvinen tiedonsiirto organisaatiossa myös rakentaa uutta tietoa. Tämä uuden tiedon rakentamisen prosessi hyödyttää sekä yksilöitä, että organisaation rakentuvaa tietoa. Käytännössä tiedonsiirto tapahtuu perehtymisen, keskusteluiden ja työssäoppimisen keinoin, ja edellyttää aina vuorovaikutusta. (Virta 2011, 207–208.)

Työelämän hektisyys voi tehdä yksilön osaamisesta hyvin kapean, mutta syvällisen. Kokonaisuus voi olla yhden henkilön varassa. Yksilön riski kuormittua liikaa kasvaa. Tällöin myös sairausloman riski kasvaa. On merkityksellistä, että työtehtävät on kuormittavuuden suhteen tasaisesti jaettu. Lisäksi varahenkilön löytyminen organisaation sisällä tasaa mahdollista merkittävääkin taloudellista riskiä, mikäli vastuuhenkilö ei ole käytettävissä työtehtävään. (Virtainlahti 2009, 110.)

3.5 Hiljaisen tiedon jakamisen esteet

Hiljaisen tiedon jakamisen keskeinen este on kielellisen ilmaisun ja sopivan artikulaation löytämisen hankaluus. (Haldin-Herrgård & Salo (2008, 290) mukaan Polanyi (1966); Ryle (1950).) Hiljaisen tiedon ilmenemismuotoja tai hiljaisen tiedon käyttämisen paikkojen tunnistaminen voi olla haastavaa. Samoin jako siihen, milloin toimintaan vaikuttaa hiljainen tieto, ja milloin se on jotain muuta. Tutkimuksen mukaan hiljainen tieto vaikuttaa toimintaan aina, kun siihen liittyy asiantuntijuutta ja kokemusta. (Kurtti 2012, 187.) Hiljaisen tiedon tunnistamisessa korostuu esihenkilön-

rooli, ja hänen on pystyttävä olemaan sen tunnistamisen ja näkyväksi tekemisen tukena. On tärkeää, että esihenkilö tietää, mitä hiljainen tieto tarkoittaa. (Kiviranta 2010, 163.) Hiljaisen tiedon jakamisen peruslähtökohta sekä hiljaisen tiedon, että sen merkityksen tunnistaminen. Ymmärrys kokemukseräisen tiedon merkitsevyydestä organisaation liiketoiminnan näkökulmasta on ratkaisevassa asemassa sen arvostamisessa. Yksilöiden oma terve ammatillinen itsetunto sekä ammatitarvostus ja niiden tunnistaminen suhteessa työtehtävään on tärkeää. (Virtainlahti 2009, 18; 81–84.)

Vanhassa organisaatiokulttuurissa hiljaisen tiedon pimittäminen saattoi olla keino oman aseman säilyttämiseksi. Tänä päivänä ymmärretään paremmin, että vain vaihtuva tieto on valtaa. Olisi muistettava, ettei tiedon jakaminen vähennä sitä. Siitä huolimatta valtakysymykset voivat olla läsnä asiantuntijuuteen liittyvän tiedon jakamisessa. (Virtainlahti 2009, 88, 111–112.) Alanko-Turusen & Pasasen (2008, 107) mukaan Bordum (1999) kirjoittaa hiljaisen tiedon ideologisesta hyväksymisestä organisaatiossa, jolloin auktoriteetin pohjalla väitetään olevan hiljaista tietoa. Tällöin toimijalta ei vaadita päätöksien ja toiminnan perusteluja, jolloin työn läpinäkyvyys katoaa. Näin organisaatiossa oikeutetaan hiljaisuus valtasuhteeksi. Kivirannan (2010, 164) mukaan keskustelussa ja vuorovaikutteisudessa organisaatiossa voi olla läsnä kilpailuasetelma, eikä organisaatiokulttuuri kannusta systemaattisesti tiimityöskentelyyn tai tilanteisiin, joissa vuorovaikutus vahvistuu. Myös palkitsemisjärjestelmässä voitaisiin huomioida tiedon jakamiseen liittyvien käytänteiden soveltamisesta.

Yksilön voi kokea itsensä erityisen tärkeäksi tai korvaamattomaksi organisaatiolle, mikäli vain hänellä on tarvittava tieto jonkin tehtävän hoitamiseen. Oman selustan turvaaminen muutostilanteissa voi luoda myös illuusion siitä, että oma tehtäväkuva on korvaamaton. Todellisuudessa haastavassa tilanteessa koko organisaation selviämisen kannalta voikin olla ratkaisevaa se, kuinka hiljaista tietoa on tunnistettu, jaettu ja yhdessä kehitetty koko organisaation selviämiseksi. (Virtainlahti 2009, 87, 110.) Esihenkilön rooli kokonaisvaltaisessa hiljaisen tiedon johtamisessa on ratkaiseva. Organisaation pitäisi luoda kulttuuri, joka tuo luontaisia tilanteita työn tekemiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen työnteon lomassa. Esihenkilön taidot näiden asioiden huomioimiseen voivat olla puutteelliset. (Kiviranta 2010, 164.)

On tilanteita, joissa hiljaisen tiedon jakaminen ei kuitenkaan oman markkina-arvon säilyttämiseksi ole viisasta. Näin on esimerkiksi yrittäjällä, tai keikkatyöläisenä toimivalla freelancerilla. Myös uusien liikeideoiden tai muiden vastaavien innovaatioiden suojauksesta on huolehdittava liiketaloudellisesta näkökulmasta ennen niiden julkaisemisesta isommalle yleisölle. Kilpailijalle

siirtyvä työntekijä voi olla riski tiedon siirtymisen näkökulmasta, jonka voi kuitenkin sopimusteknisesti ennakoida. (Virtainlahti 2009, 112–113.)

Hiljaisen tiedon laatu voi vaihdella. On oltava kriittinen sen suhteen, onko tieto ajantasaista, oikeaa, sääntöjen mukaista tai lainvastaista. Väärää tietoa voi jakaa tahallisesti tai tahattomasti. Hiljaisen tiedon sivutuotteena voi tulla myös ennakkoluuloja ja huonoja asenteita. (Virtainlahti 2009, 113–114.) Tällöin hiljaisen tiedon koetaan olevan luonteeltaan negatiivista. (Paloniemi 2008, 269.)

Suuri kontrasti työyhteisössä pitkään olleiden ja nuorten työntekijöiden välillä voi muodostua hiljaisen tiedon jakamisen esteeksi. Tavat toimia voivat olla niin juurtuneita, ettei uusien työntekijöiden näkemyksiä oteta välttämättä ollenkaan huomioon työyhteisössä. (Virtainlahti 2009, 114.) Työyhteisössä voi vallita arvostuksen puute, jolloin vanhoja tietoja ei nähdä tarpeellisina tai aikaan sopivina. Asenteen työtä kohtaan pitää olla oma-aloitteinen ja motivoitunut, että hiljaisen tiedon jakaminen koetaan mielekkääksi. (Paloniemi 2008, 269.) Ikäpolvien välillä voi vallita ajattelumallien mukainen ristiriita, joissa nuoret ovat energisiä ja rohkeita ja tulevat kysymään apua, kun samaan aikaan todellisuudessa kokeneemmilta ei uskalleta mennä pyytämään neuvoja. (Moi-lanen 2008, 246.) Esihenkilöiden rooli eri ikäisten osaamisen tunnistamisesta ja jakamisesta koko työyhteisön voimavaraksi on merkityksellistä. Erityisesti suuren osan työntekijöistä ollessa iäkkäämpiä, on välittömästi luotava rakenteet ylisukupolviselle tiedon vaihtamiselle. (Virtainlahti 2009, 84; Kiviranta 2010, 164.)

Työyhteisön kulttuuristen erojen yhteentörmäykset voivat olla haasteita hiljaisen tiedon siirtymiselle. Kuitenkin niiden yhdistämisessä piilee valtava voimavara, mikäli kaikista osataan poimia niiden vahvuudet. Kulttuuriin kuuluu olennaisesti myös työkieli, joka tarkoittaa yksilöiden äidinkielen lisäksi myös organisaation sisälle muodostuvaa sisäistä ammattikieltä. Pienikin työyhteisö voi kehittää ilmaisuja, jotka eivät ilman tarkempaa selitystä ole dokumentoituneinakaan ulkopuolisesta ymmärrettäviä. Työyhteisön sisällä on oltava yhteinen perehdytettävä tapa kommunikoida. Huono kielitaito ei ole synonyymi huonolle osaamiselle. (Virtainlahti 2009, 84, 210–211.)

Paloniemen (2008, 268–268, 270.) artikkelin mukaan molemmilla, hoito- ja rakennusalan työntekijöillä, työn aikataulut on tutkimuksen mukaan este hiljaisen tiedon siirtymiselle. Aikataulut voi estää ajatusten ja kokemusten vaihdon, sekä estää kysymästä neuvoja muilta. Työntekijöiden yhteisiä palavereja ei koettu olevan riittävästi. Myöskään epävirallista aikaa ajatuksien vaihtamiselle ei välttämättä ollut. Kiristynyt aikataulu erityisesti yhdessä tulos- tai urakkapalkkauksen

kanssa voi tehdä sen, että nuoria ei haluta enää töihin mukaan oppimaan mestari-oppipoika-menetelmän avulla, koska aikataulu ei mahdollista hitaampaan työn tekemistä. Myös Virtainlahden (2009, 178, 179) teos korostaa aikataulujen merkitystä. Esimerkiksi eläköityvän työntekijän ja hänen tilalleen tulevan uuden työntekijän yhteisen työskentelyn aika on hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta välttämätöntä, eikä viikko yleensä ole riittävä aika. Aja puute on tarvittavan vuorovaikutuksen este. Toisilleen tuntemattomat yksilöt tarvitsevat myös aikaa tutustua toisiinsa persoonina, että hiljaisen tiedon jakamiselle välttämätön luottamuksen ilmapiiri voi syntyä.

Monissa organisaatioissa työskennellään yksin. Nykytekniikka mahdollistaa yleensä vaivattoman yhteydenpidon kollegoihin, mutta vuorovaikutustapana se ei välttämättä ole riittävä. Vuorovaikutuksen tarve on yleensä akuutti, eikä tilanteisiin voi palata jälkeenpäin muiden kanssa. (Palo-niemi 2008, 269.)

4 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähestymistapa määrittyy neljän metodologisen elementin kautta. Ensimmäinen näistä on ontologia, eli todellisuuden luonteen tarkastelu. Todellisuus on muuttuvaa, täydentyvää ja sosiaalista. Toinen on epistemologia, joka kuvaa tiedonkäsitystä. Pelkkä luotettava tieteellinen tieto ei riitä, vaan kehitystoimintaan liittyy uuden tiedon ja käytäntöiden luominen, joiden laadun kriteeriksi muodostuu niiden käytettävyys. Kolmas elementti on intressi, kenen hyväksi kehittämistä tehdään? Kehittämistoiminnasta pitää luoda keskustelupohja laaja-alaiselle näkökulmien tarkastelulle. Kriittisyys ajattelulle lisää keskustelun monipuolisuutta. Neljäs elementti on kehittämistoiminnan luonne. Ympäristö on kompleksinen. Kehittämistoiminnan edetessä prosessimaisesti, sen eri osa-alueet muokkautuvat ja täydentyvät matkan varrella. Kehittämistoiminnan tekijän on oltava kyttävä refleктоimaan, että toiminta etenee kohti välitavoitteita ja maaleja alkuperäisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Yhdessä nämä neljä elementtiä määrittävät sitä, mitkä metodologiat valitaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tehtävään. Metodeja käytetään usein rinnakkain, ja valitut menetelmät voivat muuttua tai täydentyä kehittämistyön edetessä. (Toikko & Rantanen 2009, 55–56, 166–167.)

Tutkiminen on jatkuvaa valintojen tekemistä. Valitaan tutkittava ilmiö ja lähestymistapa. Muotoillaan ja rajataan tutkimusongelma ja konteksti. Valitaan ja avataan teoriaviitekehys, tutkimuksen teoreettiset osat ja menetelmät. Valittu tutkimusstrategia vaikuttaa myös tutkimuksen lopputulokseen. Lisäksi tutkijalla ja tutkittavalla ilmiöllä on keskinäinen suhde, joka vaikuttaa tutkimiseen. Tutkijan tulisi kiinnittää tietoisesti huomiota valinnan tekemisen paikkoihin, että tutkimuksen laatu ei kärsi. Valintoja ei voi aina suunnitella järjestyksessä eteenpäin, vaan niitä tehdään läpi tutkimusprosessin osin päällekkäin. Tehdyt valinnat määrittävät tutkimuksen suunnan. Usein kaan tutkimukset eivät etene valmiiden prosessikaavioiden mukaan, vaan tutkija tekee liikkeitä eteen, taakse ja sivulle. Tutkijan itsereflektio ja avoimuus on tärkeää luotettavan tutkimuksen tekemiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 119–120; Häikiö & Niinimaa (2008, 41) mukaan Häkli (1999)). Laadullisessa tutkimuksessa kaikki tutkimuksen vaiheet kietoutuvat yhteen, ja analyysiä on tehtävä läpi työn. Tästä aiheutuu, ettei eri tutkimuksen vaiheita ole aina helppo erottaa toisistaan. (Eskola & Suoranta 1998, 16.)

4.1 Tutkimusstrategiana konstruktiiivinen ja tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, jonka syntynyt liiketaloustieteiden alalla. Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii ratkomaan uudella tavalla ja teoreettisesti perustellen käytännön ongelmia, sekä luomaan alalle uutta tietoa. Konstruktiiivinen tutkimusote tarvitsee käytännön lisäksi vahvaa aiempaa teoreettista tietämystä, mutta se voi myös luoda uutta teoriaa. Tutkimusotteen tavoitteena on tuottaa innovatiivisia konstruktioita, konkreettisia tuotteita. Tunnusomaista on, että ne kehitetään ja keksitään prosessissa, eikä niitä löydetä valmiina. Näitä konstruktion muotoja voivat olla esimerkiksi malli, suunnitelma, organisaatorakenne tai tietojärjestelmämalli. Metodiin kuuluu, että kehitetty konstruktio testataan käytäntöön. Konstruktiiivisessä tutkimuksessa tutkija ja työelämä ovat vahvassa vuorovaikutuksessa, samoin kuin teoria ja empiria. (Lukka 2001; Ojasalo, Ritokoski & Moilanen 2015, 65–66.)

Konstruktiiivinen tutkimus on vaiheittainen prosessi. Vaiheet määritellään jatkumona:

1. Tutkimusongelman löytäminen
2. Vahvan teoreettinen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämistehtävän ilmiöstä
3. Ratkaisujen laadinta
4. Ratkaisujen implementointi ja konstruktion tarkoituksenmukaisuuden testaus. Ennen varsinaista testausta voidaan suorittaa esikokeita.
5. Konstruktion teoriayhteyden ja uutuusarvon osoittaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden määrittäminen

Jokaiseen vaiheeseen liittyy metodien perustelu ja työn dokumentaatio, sekä tukijan itsereflektio. Opinnäytetöihin liittyy haaste konstruktion testauksen osalta, koska opinnäytetyön ja työyhteisön aikataulut eivät aina ole yhtenäisiä. Tästä syystä dokumentaatiosta puuttuu toisinaan ratkaisun testauksen kuvaukset. (Ojasalo ym. 2015, 67–68.)

Tutkijan olisi osattava pysyä ulkopuolisena, eikä saatua aineistoa tule suodattaa oman näkemyksen tai uskomuksen läpi. Havainnoinnin näkökulmaan voi vaikuttaa esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, poliittinen asenne tai muu vastaava tekijä. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 160.) Tutkija ei pysty yleensä objektiiviseen suhtautumiseen, ja myös hänen oma arvomaailmansa näkyy tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Tämä on etu konstruktiiivisen tutkimuksen näkökulmasta, koska usein tutkija on osa työyhteisöä. Etuna on, että näin tutkijan voi olla helpompi ymmärtää tutkimuksen tarpeet. Tutkijalle voi muodostua keskeinen rooli tutkimuksen läpivientiin kohdeorganisaatioon. Konstruktiiivisessä tutkimuksessa on yhteneväisiä piirteitä myös palvelumuotoilun

kanssa, ja sieltä löytyy useita työkaluja sen selvittämiseen, mitkä todellisten muutostarpeet käyttäjien näkökulmasta ovat. Työyhteisön äänen kuuluviin saattamiseen voidaan käyttää esimerkiksi aivoriihiä tai ryhmäkeskusteluja pitkin prosessin etenemisen. (Ojasalo ym. 2015, 65, 68.)

Tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Sen lähtökohta on kuvata todellista, moniulotteista elämää. Ilmiöt muovautuvat usein vuorovaikutteisesti useista osista yhtä aikaa, jolloin tarkastelutavan tulee olla kokonaisvaltainen. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Laadullisella tutkimuksella ei pyritä löytämään vain yhtä oikeaa totuutta tutkittavasta ilmiöstä (Vilkkä 2021, 95). Laadullisilla menetelmillä tutkitaan empiriaa eli käytäntöä, ja samalla korostetaan ilmiön käsitteellistä pohdintaa. Laadullisessa tutkimuksessa merkityksen käsite on keskeinen vaikutuksen sijaan. (Eskola & Suoranta 1998, 14–15, 51–52.)

4.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti pieneen määrään tapauksia, ja ne pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tieteellisesti tärkeämpää on aineiston laatu, käsitteellistämisen kattavuus määrän sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuudella on merkitystä, koska empiirisessä tutkimuksessa tavoitellaan yleistettävyyttä yksityisen sijaan. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 59–61.)

Tutkittaessa ihmisen kokemuksia, on haastattelun käyttäminen menetelmänä monipuolisin. Hyvä haastattelija on avoin ilmiölle, eikä hän on tuo määrittele sisältöä ennalta liiaksi teorian kautta. Kuitenkin taustalla ohjaava rajaus tulee alkuperäisestä tutkimusongelmasta. Haastattelukysymyksillä väistämättä ohjataan haastattelun sisältöä, mutta avoimella haastattelumuodolla sitä voidaan tehdä mahdollisimman vähän. Strukturoidut haastattelut eivät ole niin hyviä kuvaamaan ihmisen kokemuksia. Parhaan tuloksen saa, mikäli haastattelu on mahdollisimman luonnollinen, keskustelunomainen ja avoin tapahtuma, jonka keskiössä on vapautunut haastateltava. Kysymysten pitäisi houkutella kuvailemaan konkreettista tekemistä, havaintoja ja kokemuksia. (Laine 2018, 39–41.) Haastattelu on joustava aineistonkeruun menetelmänä. Haastattelijan on mahdollista palata, tarkentaa, oikaista väärinkäsityksiä ja syventää tietoa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Myös haastattelun sisältöä voidaan vielä muokata haastattelun aikana, ja esimerkiksi aiheiden järjestystä vaihtaa tilanteen kehittymisen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Avoinhaastattelu tunnetaan myös termeillä syvähaastattelu, keskustelunomainen haastattelu tai strukturoimaton haastattelu. Haastattelutyypissä määritetään vain ilmiö, jota tutkitaan. Keskusteluaiheet liittyvät tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan. Haastattelijan tehtävänä on syventää haastattelua sen mukaan, mitä vastauksia hän saa. Metodilla päästään syvälle, mutta se voi vaatia myös useita haastatteluja saman henkilön kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88–89.)

Ryhmähaastattelussa paikalla samaan aikaan useita haastateltavia, myös haastattelijoita voi olla useampi. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää esimerkiksi silloin, jos haastateltavan kokemukset voisivat estää häntä vapautumasta haastattelulle. Ryhmähaastattelu myös ruokkii osallistujia jakamaan kokemuksia ja muistoja keskenään, jolloin tietoa ja oivalluksia voidaan saada enemmän. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää yksilöhaastattelun sijaan tai yhdessä sen kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 95–96.) Ryhmähaastattelussa haastattelija voi kysyä kysymyksiä ryhmältä tai yksilöltä. Keskeisemmäksi rooliksi muodostuu kuitenkin yleensä keskustelun fasilitoiminen ja oikeissa teemoissa pysymisen varmistaminen, sekä jokaisen kuulluksi tuleminen varmistaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61, 62.)

Harkinnanvarainen näyte haastateltavissa vaatii tutkijalta vankan teoreettisen tietoperustan rakentamista ennen haastattelua. Perustan tehtävä on ohjata osaa aineiston hankinnasta. (Eskola & Suoranta 1998, 14–15.) Tarkkaa tarvittavaa haastateltavien määrää ei voida ennalta tietää. Tavoite on saada niin paljon materiaalia, että saavutetaan saturaatio eli kylläntyneisyys sisällön suhteen. Haastateltavien määrän ollessa liian pieni, ei aineistosta voida tehdä yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Liian suuressa joukossa aineisto jää pintapuoliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58.) Tärkeintä on, että haastateltavat henkilöt ovat oikein valittuja haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Heillä pitäisi olla tavoiteltava tieto, ja se pitäisi saada kerättyä kirjalliseen muotoon. Aiheen kannalta relevanttien informanttien saaminen haastatteluun varmistaa laadukkaan lopputuloksen. (Tuomi & Suoranta 97–99.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa aineistoa verrataan teoriaan. Haastattelun analyysin jälkeen on mietittävä, onko saatu aineisto riittävä. Mikäli ei ole, on mietittävä yksilöhaastattelun tekemistä tai jonkin teeman syventämistä haastateltavien kanssa. Lisäksi jonkin uuden yrityksen vertailu benchmarkin avulla on varteenotettava vaihtoehto. Kehittämissosiossa vertaisten käyttäminen analyysien tekemisessä ja tulkinnessa tuo myös monimenetelmäisyyttä työhön.

Haastatteluaineiston käsitteleminen aloitetaan litteroimalla, eli muuntamalla tallenteet kirjalliseen muotoon. Teksti toimii tutkimusaineistona, ja litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysy-

myksestä. Se, kirjataanko puheen lisäksi esimerkiksi tauot, naurut, huokaukset ja päällekkäin puhumiset riippuvat siitä, onko huomioilla vaikutus saatavaan tietoon. Tutkittaessa asiaa asiana, eikä esimerkiksi henkilön omaa asemaa suhteessa haastateltavaan asiaan, litteroinnin tarkkuuteen riittää tekstisisältö. Joskus myös pelkkä puheen pääsisällön purkaminen riittää. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427.)

4.3 Kehittämismenetelmät

Innovaatioiden tuottaminen ei ole aina helppoa tai suoraviivaista, vaan usein ne ilmenevät syklisesti hiljaiselon välissä. Tulee myös muistaa, että työyhteisön kehittäminen on prosessi. Ideoiden syntyminen vaatii tiimin vetäjältä taitoa ongelmanratkaisumenetelmien hallinnasta. Lisäksi työyhteisössä tulee vallita avoin ja kiireetön ilmapiiri, joka on perusedellytys uskallukselle kehitellä uutta. Laadukkaat ideat löytyvät määrän kautta. Ideoiminen on edullista, ja vasta toteuttaminen maksaa. Parhaiden ideoiden syntyminen vaatii rinnalleen useita, jotka ovat lopulta käyttökelvottomia. Ideointimenetelmien yhteinen piirre on ajattelun rajoitteiden poistaminen, motivoiminen ja tiedon jakaminen ja refleктоiminen muiden kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158–160.) Kehittämistyön menetelmät voidaan jaotella esimerkiksi keskustelua edistäviin, osallistaviin ja esittäviin menetelmiin (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 51).

Haastatteluaineistosta saatuja teemoja voidaan työstää 8*8 menetelmällä. Menetelmä on kuin ajatuskartta, mutta toteutus on strukturoidumpi. Teema sijoitetaan paperin keskiöön. Ympäri sijoitetaan 8 paperia, joille kullekin kirjataan jokin alkuperäisestä teemasta mieleen tuleva näkökulma. Mallia jatketaan edelleen tuottamalla kustakin näkökulmasta 8 ideaa. (Lavonen, Meisalo & al.) Näin päästään tilanteeseen, jossa seuraavaksi rakennettavaan mallinnukseen on saatu alkuperäisistä teemoista ideoita 64 kappaletta kustakin. Tällöin päästään jälleen jalostamana mallinnuksen kannalta mahdollisimman oleellisia teemoja, kun turhia voidaan karsia pois.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa, eivätkä sattumanvaraisia. Käytännössä tämä tarkoittaa, pääseekö eri tutkijat samaan lopputulokseen samasta aineistosta, tai saadaanko samalta tutkittavalta sama tulos tutkimuskerroista riippumatta. Tutkimuksen validius kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, onko tutkimuksessa kuvattu alun perin

luvattua. Tämä koskee sekä käytettyjä menetelmiä, että mittareita. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Useat eri lähteet, kuten Hirsjärvi ym. (2000, 185–187) ja Tuomi & Sarajärvi (2018, 160–162) kuitenkin kyseenalaistavat näiden termien käytön arvioitaessa laadullista tutkimusta. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että termien taustalla pitäisi olla objektiivinen totuus ja todellisuus. Haastattelu- tutkimukset eivät yleensä ole täysin objektiivisiä, ja olosuhteet vaikuttavat saatavaan aineistoon. Lisäksi ihmisen ympäristö ja kokemukset ovat muuttuvia, eivätkä ne säily stabiileina. Myös esimerkiksi yleistettävyyden on kyseenalainen, koska tutkimuksessa mukana olleet yksilöt eivät ole massaa.

Mietittäessä miten reliabiliteetti ja validius voidaan korvata tai määrittää laadullisessa tutkimuksessa, keinoja laadun määrittämiseen löytyy. Tutkijan vaikutus tutkimuksen lopputulokseen on tiedostettava. Validiudessa tutkijan tarkka kuvaus ja perustelu tutkimuksesta ja tehdyistä valinnoista lisää tutkimuksen rakennevalidiutta. Reliaabeliudessa tutkijan toiminnat korostuvat haastateltavan toiminnan sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188–189.) Laadullisen aineiston luotettavuudesta puhuttaessa voidaan käyttää termiä totuudellisuus. Läpi tutkimuksen rehellinen tapa tutkia ja raportoida on tutkimuksen luotettavuutta lisäävä. (Auno 12.5.2022.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163–165) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun koostuvan useiden näkökulmien muodostamasta kokonaisuudesta, jolloin sisäinen koherenssi eli johdonmukaisuus korostuu. Tarkastelun osa-alueet ovat:

1. Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen kuvaaminen. Mitä ja miksi tutkitaan?
2. Tutkijan oma positio ja kehitys. Perustelut tutkimuksen tärkeydelle ja omien käsitteiden jalostuminen prosessin edetessä.
3. Aineiston keruun menetelmällinen ja tekninen toteutus, ja siihen liittyvät huomiot
4. Tutkittavien henkilöiden valinta ja yhteydenoton tavat
5. Tutkittavien mahdollisuus esilukea ja mahdollisesti vaikuttaa ennen julkaisua. Mikäli näin tapahtuu, myös perustelut ja kommentit tulee tuoda esiin. Tutkijan ja tutkittavien keskinäisen vuorovaikutuksen toimimisen kuvaus.
6. Tutkimuksen kesto ja aikataulu
7. Aineiston analyysin menetelmät ja polut saatuihin johtopäätöksiin
8. Tutkimuksen luotettavuuden eettisyys ja tutkimusraportin luotettavuuden arviointi
9. Tutkimuksen raportointi, aineiston kokoaminen ja analysointi.

Myös haastatteluaineiston laatuun vaikutetaan sen eri vaiheissa. Ennakkovalmisteluissa haastattelurunko ja siihen suunniteltavat vaihtoehtoiset ja teemoja syventävät kysymykset ovat tärkeitä.

Haastattelun aikana huolehditaan tallentamisen onnistumisesta, että saatu aineisto on käyttökelpoista. Oman toiminnan ja esivalmistelujen onnistumisen reflektointi haastattelutilanteessa onnistumisesta vaatii kirjaamista, jolloin voidaan palata esimerkiksi haastateltaville hankaliin kysymysmuotoihin tai haastatteluhavaintoihin. Aineiston on pyrittävä litteroimaan ja käsittely aloittamaan mahdollisimman pian haastattelun ollessa vielä tuoreena mielessä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.)

5 Hiljaisen tiedon siirtämisen haastattelutulokset

Työn tutkimusongelma on, että Kolmisopen lypsykarjatilalta puuttuu malli hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatiossa. Aihetta lähestytään henkilöriskin hallinnan näkökulmasta.

Työn tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

Mitä tarkoittaa hiljainen tieto?

Mikä hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys pienyrityksessä on?

Miten hiljaista tietoa siirretään yrityksessä, jossa ei ole luontaisia paikkoja työskennellä rintarinnan?

Kysymys avoimessa ryhmähaastattelussa:

Miten turvataan yrityksen toiminta niin, että sen pyörittämiseen tarvittava tieto on henkilöstön/varahenkilöiden tiedossa, kun heitä ei yrityksessä luontaisesti ole?

Haastattelututkimuksen tarkoitus on tutkia hiljaisen tiedon merkitystä lypsykarjatilalla toiminnassa henkilöriskien näkökulmasta. Toisena tarkoituksena on kehittää malli siitä, kuinka yksinyrittäjän hallinnoiman liiketoiminnan keskeinen hiljainen tieto saadaan siirrettyä. Hiljasien tiedon siirtämisen keskeinen tavoite on turvata yrityksen liiketaloudellista riskiä. Rajaus tehdään henkilöriskin ja yksinyrittäjän näkökulmaan. Opinnäytetyön tekijä toimii itse yksinyrittäjänä kohdeorganisaatiossa, ja on myös opinnäytetyön toimeksiantaja. Aihe on yrityksen kannalta kiinnostava ja ajankohtainen, koska yhden henkilön yrityksessä varamiesjärjestelmän puuttuminen lamaantuttaa pahimmillaan koko liiketoiminnan, mikäli yrittäjälle tapahtuu esimerkiksi vakava tapaturma. Riskienhallinta on osa yrityksen liiketalouden hallintaa. Hiljaiseen tietoon liittyy keskeisenä kokemuksellisuus ja toisilta oppiminen. Pienessä työyhteisössä, jossa tyypillisesti ei ole yhtään kollegaa, tämä luo lisähaasteen. Lisäksi uuden tiedon luominen tarvitsee yhteisön ja vapaan vuorovaikutuksen, jolle tässä muodossa ei ole luonnollisia tilaisuuksia. On siis haettava erilaisia ratkaisuja, kuinka pienyritys voi näissä asioissa kehittyä.

Hiljaisen tiedon teoriaan siitä, onko hiljainen tieto ylipäänsä artikuloitavissa, on tehtävä opinnäytetyön kannalta rajaus. Valitsen tulokulman, että kaikki hiljainen tieto on jollain tavalla dokumentoitavissa. Uskon, että kohdeorganisaation hiljainen tieto on kyllä taltioitavissa, vaikka työyhteisö puuttuu. Taltioinnin tarkoituksenmukaisuus kaikissa tilanteissa voi olla kyseenalaista siksi, että esimerkiksi kirjallisena työvaiheen dokumentoinnista voi tulla liian pitkä sen todellisen käytettävyyden kannalta.

5.1 Toimialan kuvaus

Suomessa oli ennakkotiedon mukaan vuonna 2021 yhteensä 44702 (-23 %) maatilaa. Neljä isointa tuotantosuuntaa olivat muu kasvinviljely 17232 kpl (28 %), viljanviljely 14203 kpl (-30 %), lypsykarjatalous 5015 kpl (-48 %) ja nauhanlihantuotanto 2707 kpl (-12 %). Suluissa oleva luku kuvaa tilamäärän muutosta vuodesta 2011. Tuotantosuuntana kasvinviljely on 70 % tiloista, ja kotieläintiloja on 22 %. Lopuissa harjoitetaan yhdistelmätuotantoa, joilla ei ole selkeää päätuotantosuuntaa. (Suomen virallinen tilasto SVT, 2021.) Tilamäärän muutoksen nyrkkisääntönä pitkässä tarkastelussa lypsykarjojen määrä puolittuu 10 vuoden välein. Epäsuhtaa tuotantosuuntien välissä selittää se, että on tyypillistä luopua esimerkiksi lypsykarjataloudesta, mutta jatkaa peltoviljelyä. Myös lypsylehmistä luopuminen ja siirtyminen muuhun naudanlihantuotantoon on tyypillistä.

Samaan aikaan tilamäärän muutoksen kanssa on tapahtunut voimakasta rakennemuutosta. Suomessa meijereihin otettiin vastaan maitoa 2205 miljoonaa litraa vuonna 2021, ja määrä kasvoi vuoteen 2011 tarkasteltuna vajaan 1 %. Lypsylehmiä oli 253527 kappaletta vuonna 2021, ja niiden määrä väheni samalla tarkastelujaksolla -11 %. (Suomen virallinen tilasto SVT 2021.) Laskennallinen keskilehmäluku on 2011 ollut 30 lehmää/tila, ja vuonna 2021 keskimäärin 51 lehmää/tila.

Ennusten mukaan Suomen maidontuotanto vähenee vuosittain 4 % luokkaa. Keskeisimpiä tekijöitä sopimustuotantomalli, jolla maidon kulutus ja kysyntä pyritään saamaan tasapainoon. Usean kuluneen kesän sääolosuhteet ovat olleet viljelyn kannalta haastavia. Lehmien keskituotos ei ole jatkanut nousuaan aiempien vuosien tavoin. Alan rakenne muuttuu, ja tuottajien määrä vähenee myös jatkossa. Nestemäisten maitotuotteiden kulutus on laskevaa, ja korvaavia tuotteita kehitellään. Samaan aikaan alan tuotantopanosten hinnat ovat nousseet nopeasti, erityisesti öljyt, lannoitteet ja rehut. (Aalto-Setälä, Forsman-Hugg, Hänninen & Kujala 2021.)

Maailmanlaajuinen koronapandemia ja venäläisten 2022 aloittama sota Ukrainaa vastaan tulevat muuttamaan tilannetta lisää. Eurooppa on toistaiseksi riippuvainen voimakkaasti Venäjältä tulevasta energiasta, öljystä ja lannoitteiden raaka-aineesta. Tilanne aiheuttaa yleistä epävarmuutta muun muassa tulevien pakotteiden vaikutuksista. Venäjä ja Ukraina ovat maailmanlaajuisesti merkittäviä toimijoita viljan tuottamisesta, yhteensä niillä on hallussa 30 % vehnän ja 19 % maisin maailmankaupasta. Suomen lannoitetuonnista 30 % tulee Venäjältä. Suomalaisen maataloudessa on vuosittain noin 16 000 ukrainalaista työntekijää, mutta tulevaisuuden tilanne on senkin osalta avoin. (Leiponen-Syyrakki & Ruippo 2022.)

Vuoden 2021 ennusteen mukaan 85 % (88 %) tiloista on perheviljelmiä, joiden juridinen muoto on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Maatalousyhtymiä on 9 % (7 %), perikuntia 2 % (4 %) ja osakeyhtiöitä 3 % (1 %). Suluissa vastaavat prosentuaaliset osuudet vuodelta 2011. (Suoman virallinen tilasto SVT 2021.) MTK:n verojohtaja Timo Sipilä arvioi haastattelussa, että mikäli tila on tuloksentelekkyinen, se hyötyy yhtiöittämisestä. Ennusteita on, että jatkossa tiloja yhtiötetään edelleen suurimmasta päästä, ja ruokaa tuotetaan enenevässä määrin perheomisteisissa osakeyhtiöissä. (Vuori 2017.) Maataloustilastoista ei suoraan käy ilmi, mikä osa yrityksistä on yksityistyneiden hallinnoimia. Päättellä voi, että ne ovat selkeä vähemmistö. Tyypillisempää lienee, että isoimpien tilojen omistus pohja on laajempi.

Tilastokeskuksen käsitelmääritelmän mukaan pieni yritys (PK-yritys) tarkoittaa yritystä, jonka palveluksessa on enintään 50 työntekijää, vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. (Pienet ja keskisuuret yritykset). Luonnonvarakeskuksen taloustohtorin tuoreimpien laskelmien valossa keskimääräinen taseen loppusumma lypsykarjatilalla vuonna 2020 oli 824 400 euroa. Vuonna 2020 maa- ja puutarhataloudessa työskenteli 134 000 henkilöä, joista viljelijäperheiden jäseniä oli noin 70 %. Henkilötyötunnit olivat yhteensä 63 000 tuntia. Palkattua työvoimaa oli noin 9000 tilalla, joilla vakituisia noin 10 000 henkilöä ja kausityövoimaa 33 000 henkilöä. (Maatalouslaskenta 2020.) Yksinyrittäjän määritelmät vaihtelevat hieman lähteestä riippuen. Tässä työssä yksityisyrityksillä tarkoitetaan henkilön olevan juridisesti ainoana vastuussa yrityksen asioista.

Tämän opinnäytetyön tekijä on samalla sen toimeksiantaja. Tekijä toimii yksityisyrityksinä lypsykarjatilalla. Pääosa Suomen maatilayrityksissä on perhepiireissä olevia, ja sukupolvenvaihdokset tapahtuvat suurelta osin perheen sisällä. Monia omistajanvaihdoksia edeltää aika, jossa jatkava sukupolvi on voinut työskennellä jossain määrin yrityksessä läpi elämän ennen omistajuuden muutosta. Tähän työhön tehdyn ryhmähaastattelun myötä tuli ilmi, kuinka haasteellista on määrittellä jo se, mitä hiljainen tieto tarkoittaa. Aiheen avaamisen jälkeen alkaa hahmottua, kuinka valtavasti hiljaista tietoa yrityksissä on. Aihe on monelle tuttu, mutta se on jäänyt toistaiseksi pääosin ajatuksen tasolle. Toisaalta toimenpiteitä hiljaisen tiedon hallintaan on voitu tehdä, mutta niitä ei välttämättä tunnusteta hiljaisen tiedon hallinnaksi.

Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi osaamisen johtamista käsittelevällä opintojaksolla. Samoin selvää oli se, että tulisin tekemään opinnäytetyönä jotain, joka hyödyttää suoraan myös omaa yritystoimintaa. Yksinyrittäjänä myös tietoriski on huomattavan iso. Vaikka moniin asioihin voidaan varautua kirjallisesti, muun muassa perehdytys, työohjeet, vuosikellot ja käyttöluvat ohjel-

mistoihin, voi liiketoiminta vaarantua monilla muilla tavoin poikkeustilanteissa, esimerkiksi yrittäjän vakavan sairastumisen johdosta. Asioiden turvaamiseksi olisi tärkeää luoda vähintään turvaverkosto, jossa olemassa olevaa hiljaista tietoa olisi esimerkiksi osissa perehdytetty yrittäjän verkostoihin. Työhön syntyy luontainen rajaus asian tarkastelemiseksi henkilöriskin näkökulmasta.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin ryhmässä avoimena ryhmähaastatteluna keväällä 2022. Ryhmä oli valittu alan kollegoista, ja se koostui yhteensä kuudesta yrittäjästä, sekä kahdesta reflektioijasta. Ryhmällä on useita eri tapaamisia, joista yksi käytettiin haastattelun tekemiseen. Reflektioijien rooli liittyy koko ryhmän toimintaan. Haastattelussa he antoivat muutamia kommentteja, mutta myös tekivät ryhmälle syventäviä kysymyksiä. Kaikilla osallistujilla on saman alan yritys, ja yritysten koko ja elämänkaaren vaihe vaihtelevat laajasti. Kaikki olivat yrittäjiä. Alueellisesti yritykset sijaitsevat useammassa eri maakunnassa. Ryhmän sisällä on sovittu keskinäisesti vaitiolovelvollisuudesta kunkin yrityksen asioista. Haastattelun tekemiseen ja sen aineiston käyttämiseen sain ryhmäläisiltä luvan. Yksilötiedot häivytetään haastatteluaineiston käsittelyssä. Avoinhaastattelu valikoitui siksi, että sillä tavoitellaan mahdollisimman vapaata keskustelua aiheesta. Samalla jokin osa-alue voi syventyä paljon, mutta toisaalta joku näkökulma voi jäädä hyvin vähälle käsittelylle. Haastattelu toteutettiin haastattelijan yrityksen tiloissa, ja se äänitettiin.

Havainnointia pidetään aineiston hankinnan perusmenetelmänä tieteenalasta riippuen. Havainnointia voidaan tehdä sekä käyttäytymisestä, että artikulaatiota tarkkailemalla. Havainnointia käytetään monesti rinnakkain muiden tiedonkeruun tapojen kanssa. Havainnointia haastattelun sijaan voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona esimerkiksi, jos halutaan tietoja ihmisten vuorovaikutuksesta. Havainnoimalla voidaan saavuttaa riittävän luonnollisissa olosuhteissa esimerkiksi tietoa, jota tutkittavat henkilöt eivät välttämättä muuten haluaisi jakaa. Menetelmänä havainnointi on vaativa, ja vaatii havaintojen tekijältä huolellisuutta ja syvää osaamista. Tutkittavan ilmiön esiintyminen voi olla harvinaista, jolloin havainnointiin käytettävä aika voi olla merkittävän pitkä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37–38.) Hiljaisen tiedon luonnetta käsittelevässä teoriaosuudessa tuli selkeästi ilmi, kuinka moniulotteinen ja vaikeasti hahmotettava ja määritettävä hiljainen tieto on. Tämä puoltaisi havainnoinnin käyttämistä haastattelun lisäksi. Luovuin kuitenkin havainnoinnista, koska todellisiin lisäarvoa tuottaviin hetkiin käsiksi pääsemiseksi vaadittava aika olisi muodostunut liian isoksi. Samoin oma osaaminen henkilöhavainnointiin ei ole riittävän kehittynyt, jolloin

havaintojen luotettavuus olisi voinut kärsiä. Havainnointia olisi voinut toteuttaa myös tarkkailemalla jonkin organisaation toimintaa.

Aineiston litteroitiin asiasisällöllisesti, ja äännähdyksiä tai taukoja ei kirjattu. Aineistosta ei pyritty tekemään tulkintaa muuten, kuin sanallisen sisällön kautta. Myöskään haastateltavien keskinäisen dynamiikan arviointiin ei koettu olevan tarvetta. Tilanne voisi olla eri, jos esimerkiksi samasta organisaatiosta olisi useampi haastateltava, ja tutkittaisiin heidän sisäisiä keinojaan tiedon siirtämisessä. Tällöin toisen rooli olisi enemmän siirtää, ja toisen vastaanottaa. Harkinnanvaraisen informanttien rooli oli lähinnä siirtää tietoa pois itseltään, jakaa vastuuta.

Litteroinnin jälkeen aineistolle suoritettiin induktiivinen sisällönanalyysi aineistolähtöisesti. Haastattelun puheenvuorot muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi, josta ne jaoteltiin edelleen alaluokkiin, yläluokkiin ja viimeiseksi yhdistäviin teemoihin. Luokkia muodostui kaikkiaan 12 kappaletta. Aineistoa analysoitaessa luokat vielä hieman elivät, ja joitakin alaluokkia siirtyi toisten yhdistävien luokkien alle. Moni alaluokka oli sellainen, jolle oli helppo löytää yhteys moniin eri yhdistäviin luokkiin. Kuvassa 4 esimerkki haastatteluaineiston pelkistämisestä, luokittelusta ala- ja yläluokkiin ja yhdistävän luokan määrittelystä.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokat	Yläluokka	Yhdistävä
Osakassopimus Nimenkirjoitusoikeus Etuosto-oikeus	Juridinen sopimus	Toiminnan jatkuvuun poikkeustilanteissa	Omistajanvaihdoksen turvaaminen
Liiketoimintaosaaminen Operatiivinen tekeminen Ulkoistaminen Päätöksenteko Riskinjako Mentaalinen haaste	Osaamisen Ulkoistus Päätökset Riskit Asenne	Tietotaito Vastuunjako Riskinhallinta Mentalipuoli	Rooli Kokonaisuuden hallinnan keinoja Riskeihin varautuminen Henkiset resurssit

Kuva 4. Esimerkki haastatteluaineiston sisällönanalyysistä

5.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelutulosten yhdistäviksi tekijöiksi nousivat luokittelussa organisaatiokulttuuri, henkiset resurssit, kokonaisuuden hallinnan keinot, tekemisen oikea-aikaisuus, omistajanvaihdoksen turvaaminen, riskeihin varautuminen, liiketoiminnan reunaehdot, kokemuksellinen tieto, ohjeistuksen haasteet, roolit, oleellisuus ja yhteistyö.

Haastateltavien mukaan **organisaatiokulttuurilla** on merkittävä vaikutus siihen, kuinka hiljaista tietoa voidaan edelleen siirtää. Haastattelussa pohdittiin yrityksen kirjallisen kehitys-/tai toimintasuunnitelman merkitystä. Parhaimmillaan koettiin, että se toimii kaikissa tilanteissa suunnanäyttäjänä liiketoiminnan tavoitteeseen pääsemisessä. Kehityssuunnitelmasta voi myös tarkistaa, pitääkö jokin työ tehdä. Mikäli se ei mene kohti tavoitetta, työtä ei tehdä. Mikäli työ tukee tavoitteeseen pääsemistä, se tehdään. Ajankohtaisen kehityssuunnitelman koettiin antavan työkaluja myös kehitysinvestointien keskinäiseen arvottamiseen ja aikatauluttamiseen. Tuloksista kävi ilmi, että suurimmalla osalla haastatelluista suunnitelma ei kuitenkaan ollut ajan tasalla, ja osalta se puuttui kokonaan. Päivittämisajankohdat vaihtelivat, mutta hyväksi koettiin päivitys vähintään muutaman vuoden jaksoissa, kun aiemmat tavoitteet on saavutettu tai projekti on toteutettu.

Haastateltujen suhtautuminen organisaation kehityssuunnitelmiin vaihteli osin yrittäjäuran pituuden mukaan. Lähtökohtaisesti nuorempana osakkaana organisaatioon tuleva pitää kirjallista kehityssuunnitelmaa tärkeänä. Organisaatiossa voi vanhastaan vallita tietty kulttuuri, ja uudella yrittäjällä on erityisesti yrittäjäuran taipaleella voimakas tahto tehdä organisaation toiminnasta selkeän tavoitteellisempaa. Nuoremmilla yrittäjillä vaikutti olevan vanhempia enemmän myös intoa vaikuttaa näihin asioihin, ja osa heistä kaipasi tunnetta työn merkityksellisyydestä.

Organisaation toiminnoissa tapahtuvista muutoksista mainittiin, että vanhat tavat on hyvä tuntee ennen muutoksien tekemistä. Myös muutoksen tekeminen vain muutoksen takia koettiin huonona tapana, sen sijaan kaikelle pitäisi löytyä perustelu. Toimintatapojen muutoksen aikaisen tuen tarve ja kohde vaihteli. Toisinaan muutokseen saadaan tukea edellisiltä sukupolvilta, toisinaan organisaatiosta, kavereilta tai kollegoilta. Haastatteluissa hyvänä käytäntönä sukupolvenvaihdostilanteessa kerrottiin esimerkkiä ulkomaanvierailulta, jossa oli tapana lähettää tuleva jatkaja ensin työvaihtoon ulkomaille. Näin yrittäjän uraa pohtiva saa vertailupohjaa ja näkemystä oman päätöksentekoon ja toimintatapoihin.

Riskeihin varautumisen keinoiksi mainittiin työtehtävien ulkoistaminen. Esimerkiksi yrityksen taloushallinnan tehtävät voivat olla vain yhden ihmisen varassa, mutta ne on mahdollista siirtää

tilitoimiston tehtäväksi. Haastattelussa kerrottiin, että kaikkea oman osaamisen mukaista ei aina ole järkevää tehdä itse – toisaalta koettiin hyväksi keinoksi ulkoistaa juuri ne työvaiheet, jotka eivät ole oman osaamisen kannalta vahvimpia. Poikkeamatilanteissa ulkoistettujen töiden merkitys korostuu. Työyhteisön koolla koettiin olevan merkitys riskienhallinnan kannalta, ja organisaation kokoluokan muuttuessa pariskunnan yrityksessä laajempaan omistajapohjaan, vähenee yhden osakkaan merkitys.

Yhteistyön merkitys organisaatiokulttuurin rakentamisessa korostui keskustelussa, ja sillä oli monia eri muotoja. Projektissa voi olla vetovastuu, mutta jokainen organisaation jäsen sitoutetaan mukaan kertomalla projektin eri vaiheista. Taloudellinen puoli on erityisesti isoja investointeja tehtäessä merkityksellinen. Myös talouden tunnusluvut voidaan luoda kulttuurin avulla sellaisiksi, että kaikki organisaation jäsenet voivat keskustella niistä tasapuolisesti.

Haastattelun tuloksissa korostui tasalaatuisen työn merkitys. Mikäli työtavat, -välineet ja -menetelmät ovat aina kunnossa, tarvitaan tekemisessä huomattavan paljon vähemmän hiljaista tietoa. Koettiin, että nykyaikana ei pitäisi enää ”tehdä käytännön maamiehiä joka paikassa”. Haastattelussa koettiin, että kaikkiin havaittuihin vikoihin ja puutteisiin pitäisi paneutua heti, ja korjata ne loppuun asti kuntoon. Tasalaatuisella työllä voidaan poistaa merkittävä määrä aina hankalasti hallittavaa hiljaista tietoa erityisesti operatiivisessa työssä. Tasalaatuisen työn merkitys korostui myös tapauksissa, jossa organisaatiossa oli kerrostunutta hiljaista tietoa useiden sukupolvien ajan. Käytännössä tätä voi olla esimerkiksi vaiheittain tehdyissä tuotantorakennuksissa. Haastattelutuloksissa kävi ilmi, että toimintaympäristön jatkuva muutos pahentaa tilannetta, ellei töistä ole tehty tasalaatuisia.

Moni haastateltava koki, että läpi työuran on pitänyt tehdä liian paljon eri työvaiheita päällekkäin. Suoritat yhtä työtä, mutta samaan aikaan kiire pakottaa suorittamaan muutakin ja suunnittelemaan monia muita. Tämä koettiin raskaaksi, ja siitä haluttiin eroon. Toisaalta organisointitaidon siirtäminen yrittäjiltä työntekijöille koettiin haasteelliseksi, kokemuksellinen siirto yrittäjäsukupolvien välillä helpommaksi. Käytännön ratkaisuksi haastatteluissa nousi esimerkiksi johtoryhmäajattelu, jossa organisaatiossa eri tiedon tasot kerrostuvat henkilöiden välillä, ja käytännön operatiiviseen työhön tuodaan etukäteen yrittäjien kesken pohdittuja kokonaisuuksia esimerkiksi viikkopalaverissa.

Haastateltavat tunnistivat erilaisia henkisiä resursseja, jotka vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtämiseen. Näitä ovat muun muassa asenteet, suhtautuminen ohjeistukseen ja palautteeseen, asenteen siirtäminen, oma rooli organisaatiossa, kokonaisvaltainen työsuunnittelu, ohjeistukseen suhtautuminen ja riittävän ajan merkitys päätöksenteossa.

Kävi ilmi, että toimintatapojen muuttamista voi estää omat asenteet. Liiketoiminnallisten asioiden opettaminen seuraajalle yksinyrittäjänä koettiin jotenkin hankalaksi, mutta samalla todettiin sen tulevan väistämättä jossain vaiheessa vastaan. Haastattelussa pohdittiin, että asenteen siirtäminen voi olla hankalaa. Silti nähtiin, että esimerkiksi liiketaloudellinen menestys kulkee tiettyissä määrin suvuittain, eli jotenkin sitä onnistutaan siirtämään. Haastattelussa ei tullut ilmi käytännön keinoja tähän. Kuitenkin nähtiin, että näiden yritysten toiminnassa on tässä tarkemmin määrittämättömiä yhteisiä piirteitä.

Oma rooli organisaatiossa mietitytti, erityisesti muutostilanteiden jälkeen. Isot investoinnit ja sukupolvien ketjun muodostuminen muuttaa vastuunjakoja, eikä roolitus aina muodostu itsestään selkeästi. Kipuiliin myös sitä, pysyykö vanhemmat sukupolvet aina kehityksessä mukana, vai tuleeko tunne, ettei osaa enää mitään. Vastuualueiden määrittäminen koettiin kuitenkin tärkeäksi, erityisesti että päästäisiin usean työn yhtäaikaisesta tekemisestä eroon. Myös nopea muutos työntekijästä yrittäjäksi vaikkakin samassa perhepiirissä voi tehdä tilanteen, jossa uuden yrittäjän vastuunkantokyky ja osaaminen joutuu painetestiin. Tämä oli myös auttanut ymmärtämään paremmin, mikä ero lähtökohtaisesti yrittäjän ja työntekijän välillä on suhteessa organisaation kokonaisuuden hallintaan. Myös se tunnistettiin, että kaikki persoonat eivät pysty yrittäjänä toimiseen ja sen mukanaan tuomaan vastuunkannon määrään.

Organisaation kokonaisvaltaisen työsuunnittelun taidon siirtäminen koettiin hankalaksi. Erityisesti silloin, kun on kyse yrittäjän ja työntekijän kyvystä hahmottaa ja suunnitella kokonaisuus. Yrittäjän on nähtävä kuva laajemmin, ja tämän päivän töiden tekemisen sijaan olisi jo hyvä pystyä vähintään hahmottamaan huomisen töitä, eikä edellisen päivän töitä saisi olla enää missään tapauksessa tehtävänä. Myös jokaisen organisaatiossa työskentelevän osallisuutta työprosessissa ei aina nähdä, vaikka kaikkien tekemisellä voi olla yhtäläinen merkitys aikataulussa pysymisen kannalta. Näihin keinoihin koettiin, että työt pitää perustella jokaisella portaalle, ja muiden töitä tulee tehdä näkyväksi yhteisössä.

Asioiden oikea-aikaiseen suorittamiseen löytyneitä asioita haastattelussa olivat töiden ennakointi, mutta toisaalta myös **oleellisuus**. Ennakoinnilla tarkoittaa sitä, voidaanko toimia työru-

peama-ajattelulla lyhyissä pätkissä, vai vaatiiko toiminta viikko- tai päiväajattelua, tai kokonaisuuden suunnittelu vuosien ajattelua. Koettiin, että yrittäjältä vaaditaan paljon pidempää ajattelu-sykliä, kuin mitä työntekijä voi käyttää. Oleellisuudelle voidaan karsia pois paljon hiljaista turhaa tietoa. Tätä voidaan käytännössä tehdä esimerkiksi avartamalla omaa ajattelua työvaihoissa muissa organisaatioissa, tai muuten verkostoitumalla toisten kanssa. Vaihtoehtoisten toimintatapojen ymmärtäminen tehostaa oleelliseen keskittymistä ja omien valintojen tekemistä.

Ohjeistamisesta oli koettu loukkaantumisia, erityisesti jos ohje oli toistettu useaan kertaan. Vastanottajalle voi tulla tunne, ettei häneen luoteta. Myös eri ikäpolvien välinen suhtautuminen ohjeistukseen tuli esille, ja nuorempi sukupolvi saattoi kokea tarvetta taistella annettuja ohjeita vastaan vain vastaansanomisen ilosta. Haastattelujen mukaan tämä oli tyypillistä oman perheen sisällä, mutta suhteessa vieraisiin työntekijöihin asia ei tullut ilmi.

Työntekijän rekrytointiin liittyen oli pohdintaa, kuinka tarkkaa osaamisrajausta rekrytoinnissa on syytä ylläpitää. Useamman työntekijän organisaatiossa voi olla viisasta hakea osaajaan väljemmillä kriteereillä. Palkkauksen jälkeen organisaation sisällä voi järjestään vastuualueita uudelleen sen mukaan, mikä kunkin vahvuusalue on. Koettiin, että kaikkea ei voi miettiä ja suunnitella aina ihan valmiiksi, vaan asioilla on tapana järjestyä myös ajan kuluessa.

Haastattelutuloksissa pohdittiin erilaisia **kokonaisuuden hallinnan keinoja**. Näihin liittyvistä asioista tuli ilmi vastuunjako ja -kanto, vakioitu päätöksentekotapa, yhteistyö, yhteiset pelisäännöt, verkostot, osaamisen tunnistaminen ja hyvä johtaminen.

Haastatelluilla oli eri tavoin määriteltyjä vastuualueita organisaatiossa. Toisilla se oli hyvin selkeä, toisilla haki vielä muotoaan esimerkiksi suuren investoinnin jäljiltä. Koettiin kuitenkin tärkeäksi, että nämä osa-alueet ovat selvät. Tunnistettiin, että isommassa organisaatiossa se on helpompaa, mutta yksinyrittäjällä paljon haastavampi toteuttaa. Myös yhteistä vastuunkantoa pidettiin tärkeänä. Yhteistyötä ja avointa tiedonvaihtoa koko organisaatiossa korostettiin. On valintakysymys, miten liiketoiminnan tunnusluvuista muodostetaan organisaatiossa kaikkien tiedossa oleva, joka-päiväinen puheenaihe. Kaikkien osakkaiden näkemyksen kuulemista pidettiin tärkeänä, ja erityisesti tämä korostui sukupolvien vaihdoksien jälkeen, uuden osakkaan aloittaessa.

Vakioituun päätöksentekotapaan päästään, kun yrityksen tavoitteet ovat kirkkaina kaikkien mielessä. Näin organisaation kehityssuunnitelma antaa raamit päivittäisiinkin päätöksiin, ja kaikki työskentelevät saman tavoitteen eteen.

Haastattelun tuloksissa nousi esiin muutamia käytännön keinoja siihen, kuinka **omistajanvaihdosta organisaatioissa** voidaan turvata. Juridisilla sopimuksilla on tässä keskeinen rooli, ja niitä ovat testamentti, keskinäinen hallintaoikeustestamentti, valtuutukset, nimenkirjoitusoikeudet, osakassopimus ja etuosto-oikeus. Nämä etukäteen pohtimalla voidaan toimintaa mahdollisen osakkaan ollessa estynyt kuitenkin jatkaa ennalta sovitusti. Haastattelussa tuli ilmi, että näiden asiakirjojen tekeminen koettiin teknisesti helpoksi, mutta aikaansaamattomuus voi nousta käytännön esteeksi hoitaa asia kuntoon. Omistajanvaihdokseen koettiin liittyvän myös henkinen irtautuminen. Esimerkiksi uusien sukupolvien noustessa mukaan toimintaan, voi vanhempi sukupolvi alkaa hakemaan omaa rooliaan yhteisössä, ja kokea aikojen päästä itsensä tarpeettomaksi osaamisen kannata.

Haastateltavien **varautuminen riskienhallintaan** vaihteli. Joissain yrityksissä oli tehty kirjalliset riskiarviot. Riskejä pyritään pienentämään pikkuhiljaa normaalin toiminnan puitteissa, ja osamista jakamaan. Henkilöriski koettiin suurimpana yrityksen riskinä.

Haastateltavat kokivat, että he eivät haluisi jättää jälkeensä taloudellisia sitoumuksia. On mahdollisen jatkajan asia, mihin suuntaan organisaatio aikanaan lähtee kehittymään. Kehityssuunnitelman toteuttamisen keskenjättämistä ja suunnan vaihtamista kesken suunnitelmakauden ei koettu ongelmaksi, ja se haluttiin jopa mahdollistaa taloudellisten sitoumuksien järkevällä käytöllä.

Liiketoimintaan liittyy aina **reunaehdoja**, joista haastattelussa esiin nousivat resurssit ja liiketoimintaympäristö. Tiedostettiin, että rajalliset resurssit on kohdennettava oikein haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Liiketoimintaympäristössä nousi esiin yritysinfran rakentuminen kerroksittain, jolloin rakenteissa voi olla monen sukupolven takaisia ratkaisuja, jotka vain jotenkin pitää tietää.

Haastattelussa tunnistettiin monessa kohtaa **kokemuksellista tietoa**. Sen huomioitiin kertyvän iän myötä, ja yrityksen pihapiirissä kasvavat lapset tulevat siihen mukaan osin huomaamattaan. Lapsena opittujen asioiden koettiin tulevan automaattisesti, ja tätä huomattiin esiintyvän erityisesti operatiivisessa tekemisessä. Kokemukselliseen tietoon liittyy myös tapa oppia. Virheen ja erehdyksen kautta tapahtuvaa oppimista pidettiin tehokkaana, ja toisilla oppiminen vaatii saman virheen toistamista useammin. Erityisesti monimutkaisten työprosessien kohdalla havainnoimalla ja jäljittelemällä oppimista pidettiin tärkeänä. Havainnoivan oppimisen ei ajateltu olevan niin tehokas menetelmä, mikäli se tapahtuu organisaatiotasojen yli. Pelkkä suullinen ohje ei toimi niin hyvin, kuin konkreettisesti kädestä pitäen näytetty työtapa. Havainnoimalla tapahtuvaan oppimi-

seen koettiin kuuluvan kuitenkin selkeitä haasteita. Se vaatii paljon aikaa. Lisäksi joihinkin työtehtäviin vaikuttaa vuodenaika, tai jotkin tehtävät tapahtuvat vain tiettyyn vuodenaikaan, joten se pidentää tiedonsiirtoon vaadittavaa aikaa.

5.4 Johtopäätökset

Mitä tarkoittaa hiljainen tieto?

Hiljaisen tiedon määrittely oli teorian kautta helpompaa, kuin haastattelun tuloksissa. Haastateltavien oli helpompi tunnistaa operatiiviseen tekemiseen kuuluvaa hiljaista tietoa, kuin liiketoiminnan johtamiseen kuuluvaa. Toisaalta opinnäytetyön tekijänä tein haastateltavien esivalmistelun puutteellisesta, ja minun olisi pitänyt ennen haastattelua avata hiljaisen tiedon määritelmää enemmän.

Käytännön työssä haastattelun perusteella hiljaisen tiedon keskiöön tunnistettiin erityisesti taito organisoida koko yrityksen toimintaan. Tähän liittyi ennakointi ja kokonaiskuvan näkeminen. Myös eri töiden suorittaminen jouhevasti pitkin vuotta kuuluu oleellisesti tähän. Tehtävää vaihetta tunnistaessa on mietittävä, voidaanko tämän päivän ratkaisulla vaikuttaa jo huomisen työn helpompaan suorittamiseen. Hiljaista tietoa esiintyy yrittäjällä paljon omassa mielessä, ja sitä työstetään ajattelemalla. Maataloudessa yrittäjätkin tekevät paljon operatiivista työtä, ja näen ne tilanteet yhtenä ba-tiloina. Mikäli työ on rutiinisti suoritettavaa, on ajatuksilla aikaa jalostua. Toisaalta maatalousyrittäjän työssä ei aina toteudu se sosiaalisuus, jota uuden tiedon kehittyminen ba-tilan teorian mukaan vaatii. Erityisesti yksinyrittäjän kohdalla koen tämän haasteena. Haastattelun tuloksista tuli myös tarve sosiaalisuuteen, ja toisaalta se on nähtävissä esimerkiksi parhaiden tilojen verkostoitumisen määrässä yhtenä onnistumisen osatekijänä.

Oleelliseen panostamisen nähtiin olevan hiljaista tietoa. Kyky hankkia ja prosessoida näkemystä ja muuttaa omia toimintatapoja sen mukaan vähentää tarvittavaa hiljaisen tiedon määrää. Hiljaisen tiedon koettiin olevan jossain määrin niin vaikea käsitellä, että sen saaminen mahdollisimman vähäiseksi nousi esille. Teoreettisessa osiossa en törmännyt samaan ajatukseen missään vaiheessa, ja toisaalta tämä ajatus oli mielestäni itselle koko haastattelun tuloksista käyttökelpoisin. Tasalaatuisella työllä käytännön kikkailujen määrän vähentyminen on varmasti maatalousyrityksessä yksi keskeinen tekijä kokonaisuuden hallinnassa.

Hiljaisen tiedon koettiin olevan tietoa, joka on kertynyt yrityksen rakenteisiin sukupolvien aikana. Esimerkiksi tuotantotiloissa voi olla ratkaisuja, jotka täytyy osata sujuvan toimimisen takia huomioda vielä vuosikymmenten jälkeen. Myös itselle jo lapsena opitut, nyt automaattisena näkyvät taidot tunnistettiin hiljaiseksi tiedoksi. Myös teoreettisessa katsauksessa tuli vastaan useita esimerkkejä siitä, kuinka kokenut työntekijä voi huomata esimerkiksi koneen äänestä, että sen toiminnassa on jotain häiriötä. Myös omassa työskentelyssä olen huomannut, että hiljaisen tieto voi liittyä useisiin eri aisteihin, eikä aina riitä pelkkä näkö ja kuulo. Tässä voi olla yksi ratkaiseva selitys siihen, miksi hiljaisen tiedon artikulointia ei toisen koulukunnan mukaan pidetä edes oikein mahdollisena. Pitäisi osata sanoittaa asioita, joita voit havainnoida esimerkiksi jonkun pinnan liikettä tunnustelemalla, eikä liike välttämättä ole säännönmukaista. Monien aistien käyttäminen tekee työprosessien dokumentoinnista haastavaa.

Mikä hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys pienyrityksessä on?

Hiljaisen tiedon siirtämisellä on haastattelun tuloksien perusteella merkitystä erityisesti siinä, kuinka yrittäjistä muodostuva sukupolvien ketju vaihtuu. Haastateltavilla oli kokemusta sekä toisten sukupolvien kanssa pitkään rinnakkain tapahtuvasta työskentelystä, että nopeasti vieraaseen yritykseen yrittäjäksi ryhtymisestä ilman mahdollisuutta hyödyntää aiempien yrittäjien osaamista. Säästö työajassa on merkittävä, kun kaikkien ei tarvitse opetella töitä alusta alkaen yrityksen ja erehdyksen kautta. Toisaalta jotkut kokivat, että se on heidän kohdallaan paras tapa syvälliseen oppimiseen. Työn teoreettisessa osuudessa lähdeaineisto tarkasteli kokonaisuutta enemmän organisaation työntekijöiden kannalta, mutta mielestäni kokonaisuudet ovat verrattavissa keskenään. Haastatteluissa kävi ilmi, että usein operatiiviseen tekemiseen koetaan saatavan helpommin tekijöitä, ja sen puolen työtehtävät ovat useimmiten monien eri henkilöiden suoritettavissa. Yrittäjän työtehtävistä osa on hankalammin ulkoistettavissa, eikä meidän kulttuuriset asenteet vielä tue yrittäjän vastuun jakamista perinteisessä yksinyrittämisen organisaatioissa.

Organisaatiossa täytyy tehdä vastuunjako. Näiden lisäksi on huolehdittava siitä, että poikkeustilanteissa tehtävää voi hoitaa varahenkilö. Vastuualueiden liiallinen syventyminen voi toisaalta olla kaksiteräinen miekka. Teoreettisessa osuudessa haasteiksi mainittiin muun muassa yksilön liiallinen kuormittuminen, haaste varahenkilöjärjestelmän luomiseen, mutta myös mahdolliset tiedon pimittämiseen liittyvät haasteet. Käytännössä ajattelen, että vastuunjaon tukena olisi oltava selkeästi vähintään osaamisluekko, ja lista niistä osa-alueista, joista kyseinen henkilö organisaatiossa voi päättää. Sisäisesti voisi rakenteen järjestelmän, jossa sovitulla tavalla toiset toimivat toisten varahenkilöinä, tai työpareina isommissa päätöksissä. Yksinyrittäjän organisaatiossa tämä tietenkään ei näin toimi, ja se aiheuttaa opinnäytetyöni kannalta haasteen.

Haastattelutuloksissa tuli esiin, että vanhempi sukupolvi voi jossain vaiheessa tuntea itsensä hyödyttömäksi organisaatiossa nuorempien rinnalla. Tämä toisaalta mielestäni on merkki siitä, että silloin kokemuksellisen tiedon siirtäminen nousevan ja väistyvän sukupolven välillä on onnistunut, ja luopuva voi alkaa rauhassa työstää omaa mentaalista puoltaan yrittäjäuran päättymiseen. Teoriapuolella aiheesta puhuttiin siitä näkökulmasta, kuinka vanhemmat työntekijät voivat kokea nuoret, vastavalmistuneet ja tuoreella teoreettisessa tiedolla varustetut uhkana. Toisaalta samainen nuori ei osaa välttämättä arvostaa vanhemman kollegan työvuosien aikana kertynyttä kokemusta, joka ei aina nopeasti ja helposti siirry toisille. Yhdessä työskentelemisen aika on molemmille sukupolville ja erityisesti organisaation hiljaiselle tiedolle erittäin tärkeä.

Miten hiljaista tietoa siirretään yrityksessä, jossa ei ole luontaisia paikkoja työskennellä rintarinnan? Miten turvataan yrityksen toiminta niin, että sen pyörittämiseen tarvittava tieto on henkilöstön/varahenkilöiden tiedossa, kun heitä ei yrityksessä luontaisesti ole?

Kirjallisten ohjeiden merkitystä mietittiin haastattelussa. Yleinen ajatus oli, että ohjeet eivät saa olla liian pitkiä, mutta ne olisi kuitenkin hyvä olla olemassa. Käytännön keinoksi tähän tarjottiin ratkaisua, jossa korostettiin tasalaatuisen työn merkitystä. Organisaatiossa ei saa olla kohteita, joissa tarvitaan erilaiseen kikkailuun perustuvaa käytännön osaamista. Toisaalta työohjeiden toistamiseen saattoi liittyä loukkaantumista ja tunnetta siitä, että ei luoteta. Pitäisi löytää keino, jolla varmistetaan yksilötasolla tarve ohjeen perille menoon tai kertaamistarpeeseen ilman, että sitä koetaan henkilökohtaisesti.

Hiljaisen tiedon siirtämisen vaihtoehtoisia keinoja rintarinnan työskentelyn sijaan löytyi muutamia. Koettiin, että tietoa voidaan siirtää verkostojen, kavereiden ja kollegoiden kautta. Omakin kokemukseni verkostojen voimasta on erityisen vahva, eikä ilman niitä pärjää. Teoriaosuudessa pohdittiin myös asiantuntijuuden keskittymistä niin, että yksilökohtaiset työtehtävät voivat muuttua hyvin kapeiksi erikoistumisen myötä. Näin työn suorittaminen muuttuu jälleen riskiherkäksi poikkeustilanteissa. Teoriassa käsiteltiin myös tilanteita, joissa omaa erityistä hiljaista tietoa voidaan varjella oman aseman menettämisen pelossa. Maatalousalalla tästä poterosta ollaan tiettyissä piireissä pyrkimässä eroon, ja erilaisen pienryhmätoiminnan kautta yrityksen aiemmin salattavaksi koettuja tietoja pyritään yhteisesti sovittujen pelisääntöjen kautta sparraamaan muiden vastaavassa tilanteessa olevien kanssa.

Organisointitaitojen siirtäminen koettiin haastattelutuloksissa helpommaksi samalla organisaatiossa, kuin esimerkiksi yrittäjiltä työntekijöille. Pohdittiin, ettei organisaatioissa välttämättä ymmärretä toisten tekemää työtä. Myös teoriassa tuli esille, että tieto muiden osaamisesta ja

työtehtävistä auttaa sitä, että organisaatiokulttuuri kehittyy positiiviseen suuntaan. Samalla voidaan aktiivisesti miettiä myös vastuualueiden tekemistä, muuttamista tai tasapäistämistä, kun tunnetaan toisten osaamiset. Organisaation sisältä voi löytyä yllättävää osaamista, kun ne selvitetään. Esimerkiksi jonkun harrastuksien kautta tuleva osaaminen voi kohota yllättävään rooliin. Teoriassa käsitellään esimerkiksi osaamiskartoituksia. Näiden lisäksi työtehtäväluettelot voisivat olla käytännön keinoja erityisesti tuoda yrittäjien työtehtäviä näkyväksi työntekijöille. Niin sanottua näkymätöntä työtä on muuten paljon, ja se voi vaikuttaa myös organisaation ilmapiiriin. Kokonaisuudessaan myös tavoitteellinen toiminta korostuu tässä. Mikäli organisaatiossa on strategia, joka on jalkautettu ja jota toteutetaan yhdessä, auttaa kaikki ymmärtämään oman roolinsa kokonaisuudessa paremman. Oman kokemuksen mukana tämä voi olla merkittävä kokonaisuus työviihtyvyyden kannalta. Usein puuduttavaakin työn mielekkyys on parempi, jos ympäröivä työyhteisö on loistava. Oman kokemuksen mukaan työpaikan vaihtamisen syy on herkemmin huono johtaminen kuin varsinainen työ, ja avoimuus on johtamisen yksi kulmakivistä.

Työn on rajattu koskemaan yrityksen liiketoiminnallista puolta. Monet vuoden aikana toistuvat prosessit siinä on dokumentoitavissa, ja niihin on saatavissa esimerkiksi ohjelmistovalmistajan ohjeet tai käyttökoulutus. Kehitysosiossa mielestäni kohdeyritykseen selkeimmin kehityksen alle ensimmäisenä otettavat neljä teemaa ovat seuraavat:

1. Turhan hiljaisen tiedon karsiminen tasalaatuistamalla työ
2. Töiden oleellisuuden määrittäminen yrityksen strategia selkeyttämällä
3. Vastuunjako
4. Kokonaisvaltaisen yrityksen organisointityön kuvaukset

6 Hiljaisen tiedon siirtämisen malli

Opinnäytetyön toinen tarkoitus oli kehittää malli, kuinka yksityrittäjän hallinnoiman liiketoiminnan hiljainen tieto saadaan siirrettyä. Vastausta kysymykseen on haettu teoretietoon tutustumalla, ja avoimen ryhmähaastattelun tulokset analysoimalla. Työn teoreettisessa osuudessa on myös käsitelty erilaisia menetelmiä, joita hiljaisen tiedon siirtämiseen voidaan käyttää.

Keskeiseksi haasteeksi opinnäytetyössä nousee se, että kohdeyrityksessä ei ole luontaista työyhteisöä, vaan kyse on yksityrittäjän näkökulmasta. Käytännössä kaikki liiketaloudellinen tieto minun, eli sekä toimeksiantajan että työntekijän takana, ja tilanteeseen haetaan muutosta. Optimaalisessa lopputuloksessa prosessikuvaukset olisivat valmiit, ja niillä olisi vastuu- ja varahenkilöt. Samalla pohditaan hiljaisen tiedon määritelmään, joka pakottaa kysymään onko kaikki tieto kuitenkaan dokumentoitavissa. Käytännössä tämä ei ole täysin realistista, koska varajärjestelmään sitoutuvia henkilöitä on haastavaa löytää. Opinnäytetyössä haetaan vakioitua mallia, jonka avulla yhdenmukaisesti voidaan siirtää kokonaisuuksia organisaation verkoston tietoon. Tärkeää työssä on myös tunnistaa nämä verkostot, joihin hiljaisen tiedon mallintamisessa voidaan tukeutua.

Työyhteisön puuttuessa, kehittämistyössä on löydettävä ne sidosryhmät, jotka voivat olla osana hiljaisen tiedon siirtämisen prosessia sen eri vaiheissa. Yhden kokonaisuuden kehittämiseen voi osallistua useita eri henkilöitä prosessin edetessä, ja toisaalta jotkut prosessit voivat muokkautua vain yrittäjän ajatuksissa, ja jalkautua sieltä käytäntöön. Myös sanallistaminen nousee haasteeksi, koska joitakin asioita on kehitettävä esimerkiksi vain kollegoiden kanssa puhelimen välityksellä, eikä varsinaiseen jäljittelemällä oppimiseen on mahdollisuutta. Itsereflektointi korostuu, koska luontaista palautekanavaa organisaatiossa ei ole.

Kohdeyritykseen tehtävä malli on siis kokoelma näistä kahdesta esitetystä mallista niin, että sidosryhmien avulla pyritään luomaan ympärille vähintään tarvittava sosiaalinen verkosto. Lisäksi malliin on lisättävä muita organisaatiosta nyt puuttuvia asioita, vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisi hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Opinnäytetyön konstruktiona syntyi malli, johon on kuvattu keinot tunnistaa, tunnustaa ja dokumentoida hiljainen tieto, ja sen jälkeen mukailtu SECI-malli sen siirtämiseen. Sekä työntekijän omasta kokemuksesta, että haastatteluista kävi hyvin ilmi, että yksi hankalin osa koko prosessissa

on ymmärtää hiljaisen tiedon luonne ja näkyminen. Erityisen hankalaksi se tulee, kun työskennellään yksin. Ulkopuolinen tarkkailija tai työpari näkisi selvemmin toisen osaamisen, kun itse sille herkästi sokeutuu. Tähän mallinnukseen sidotaan mukaan kuhunkin vaiheeseen erilaisia käytännönkeinoja, tapoja kommunikoida ja taltioida. Sen lisäksi sidosryhmät linkitetään mukaan kaavioon, että saadaan tilaa yksinyrittäjälle yhteisö. Malli liitteessä 1.

Yksinyrittäjän näkökulmasta hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja tunnustamiseen avuksi käy Kivirannan (2010, 181–182) kyselytekniikka, jossa on esitetty erilaisia suullisesti tai kirjallisesti vastattavia apukysymyksiä. Oheinen lista on suora lainaus teoksesta.

1. Kuvaile millaista työtä teet?
2. Millaiset periaatteet ohjaavat työtäsi?
3. Millaisista prosesseista tai tehtävistä työsi rakentuu?
4. Kenen kanssa tai millaisille asiakkaille teet työtä?
5. Mikä työssäsi on tärkeää?
6. Mikä on tärkeää työntäjän/tuloksen/tuottavuuden kannalta?
7. Mikä on tärkeää oman motivaatiosi, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kehittymisen kannalta?
8. Millaisia tietoja ja taitoja tarvitset selviytyäksesi mahdollisimman hyvin omassa työssäsi?
9. Mitkä ovat vahvuutesi tässä työssä?
10. Miten osaamisesi eroaa muiden osaamisesta?
11. Mitkä osaamisen osa-alueet ovat mielestäsi tärkeimmät?
12. Millaista sisällöllistä erityisosaamista työssäsi tarvitaan?
- 13. Mitkä ovat työprosesseista tärkeimpiä?**
- 14. Millaisia taitoja näiden prosessienhallinnassa tarvitaan?**
- 15. Kerro enemmän äsken esittämästäsi prosessista**
- 16. Tiivistätkö äsken esittämäsi osa-alueet vielä lyhyesti?**
- 17. Pystytkö kuvaamaan asian vielä toisin sanoin?**
- 18. Kerrotko vielä, mihin kaikkeen äskeinen asia liittyy?**
19. Mikä on tämän asian vastakohta tai rinnakkainen ilmiö?

Kyselytekniikan avulla omaa tekemistään on pystyttävä sanoittamaan, jolloin myös itsereflektio on helpompaa. Tekemisen perusteleminen ja tunteminen on mielestäni tärkeä peruslähtökohta, kun sen kehittämistä mietitään. Samoja työvaiheita voidaan verrata myös esimerkiksi kollegoiden kesken etätyökalujen avulla, kun jokainen tahollaan on ensin kuvannut omat tavat ja resurssit suorittaa jokin työ. Kysymyslista toimii osana kohdeyrityksen hiljaisen siirron mallia. Se soveltuu

käytettäväksi suoraan mallin kohdasta 1 Tunnistus, jossa yksittäisen osaajan hiljaista tietoa kar-
toitetaan.

Käytännössä malli on otettava osaksi perehdytysprosessia ja kiinnitettävä perehdytysuunnitel-
maan. Se on kuitenkin lähinnä operatiivista tekemistä. Se ei varsinaisesti ollut tämän työn perim-
mäinen tarkoitus, vaan liikkeenjohdollisten tehtävien siirtäminen. Toinen malli on laitettava toi-
miston seinälle, jossa organisaation johtamistyö pääosin tehdään. Yrittäjän omaa työtä on alet-
tava tarkastella vuodenvuorokauden mukaan, ja samalla otettava vähintään yksi kalenterivuosi siihen,
että työn tunnistamiset ja osaamiskartat saadaan tehtyä. Tutkimuksen tuloksissakin todettiin,
että moni maatalousyrityksessä tapahtuva työ vuodenaikaan sidottu. Kirjaamiseen on myös luot-
tava selkeät sähköiset dokumentit, joka samalla helpottaa niiden päivittämistä. Tallentaminen
pilveen ja käyttöoikeuksien jakaminen varahenkilöille takaa, että tietoon päästään käsiksi myös
poikkeustilanteissa. Samalla kokonaisuutta voi miettiä jatkossa laajemmin riskienhallinnan näkö-
kulmasta, ja dokumenteille on olemassa vakiintunut, yksi paikka. Asia on myös otettava esille tär-
keimmän sidosryhmän kanssa, eli niiden kollegoiden, joiden kanssa yhteydenpito on erityisen tii-
vistä. Ne kontaktit ovat ba-tilan kannalta potentiaalisimpia.

7 Pohdinta

Opinnäytetyössä saatiin osittainen vastaus tutkimuskysymykseen eli siihen, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää kohdeyrityksessä. Työstä saatiin haluttu konstruktio, eli mallinnus hiljaisen tiedon siirtämiseen. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin ei haastattelussa saatu tyhjentäviä vastauksia, tai erityisesti teoriataitoon peilattuna uutta tietoa. Teoreettisen ja empiirisen osuuden yhdistämisellä mallinnuksen tekeminen oli kuitenkin mahdollista. Se ei työn tekemisen aikana selvinnyt, kuinka mallin jalkauttaminen kohdeyrityksessä lopulta onnistuu. Haasteeksi tutkimuskysymysten kannalta nousi yksinyrittäjän näkökulma. Hiljaisen tiedon siirtäminen perustuu sosiaalisuuteen, jota pienessä yksinyrittäjän organisaatiossa ei välttämättä ole.

Työn rajaaminen oli haastavaa. Työtä rajattiin useamman kerran sen aloittamisen jälkeen. Lopullinen rajaus oli sellainen, ettei teoreettisesta tiedosta löytynyt suoria vastauksia yksinyrittäjän näkökulmaan. Koko ilmiön kannatteleva voima on kokemuksellisuus ja sosiaalisuus oppimisessa, mutta mielestäni nykyaikana meidän on löydettävä keinoja tehdä sitä myös ilman pysyvää työyhteisöä, yksinyrittäjiä hyödyttäen. Tämä havahduttaa myös huomaamaan sidosryhmien merkityksen. On pohdinnan paikka, miten kukin yritys rakentaa itselleen luotettavan verkoston, jonka avulla voidaan turvata yrityksen toiminta myös poikkeamatilanteissa, tai jopa koko liiketoiminnan jatkuvuus. Toisaalta hiljaisen tiedon syntyminen teoriassa korostui, että tarvitsemme vapaata tilaa ja kommunikaatiota kehitellä ajatuksia, että tietoa voi syntyä. Verkostotapaamiset voivat olla oivallisia keinoja tähän.

Teoriatiedon moninaisuus aiheesta toi tiettyjä haasteita. Pyrin pääsemään teorioiden alkulähteille käyttämällä alkuperäistä kirjallisuutta teorioiden osalta. Näistä nousi esiin kaksi koulukuntaa, joista toisen mielestä hiljaista tietoa ei voida edes artikuloida, ja toisen koulukunnan mielestä hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii sen, että se käy jossain vaiheessa prosessia näkyvässä muodossa. Lähdin itse työssäni siitä oletuksesta, että hiljainen tieto voidaan tehdä näkyväksi eri tavoin. Esimerkiksi työohjeeksi kirjoittamalla moni asia voidaan ilmaista. Hiljaiseen tietoon liittyy joissain tapauksissa monien eri aistin käyttämistä havainnointiin. Kaiken sen kirjoittaminen voi tehdä työohjeesta niin pitkän, että se ei enää ole käyttökelpoinen. Myös työn tuotteena syntynyt hiljaisen tiedon siirtämisen prosessi lähtee siitä, että tieto on ensin tehtävä näkyväksi. Alkuperäisessä SECI-mallinnuksessa tätä ei painotettu, mutta myöhemmässä kirjallisuudessa se nousi esille.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessi on ollut monivaiheinen, ja eteneminen on tapahtunut sykäyksin. Aiheen rajausta olisi hyvä ollut tehdä tarkemmin jo ennen työn aloittamista. Yksinyrittäjän näkökulmaan olisi voinut päästä syvällisemmin ottamalla sen osaksi teoriaviitekehystä. Yksinyrittäjän verkostojen rakentuminen voisi auttaa tämänkin asian hahmottamisessa. Samoin haastatteluaineistossa olisi voinut miettiä, saisiko samassa tilanteessa olevilta kollegoilta enemmän irti. Toisaalta taas kehittymistä tapahtuu mukavuusalueen ulkopuolelle menemällä, ja pelkästään oman yrityskokoluokan tai toimialan sisällä asioita vertailemalla ei aina kehitetä uutta. Aktiivinen yrittäjyys ja perhe-elämä luovat aina aikataulullisen haasteen, mutta loppua kohti aikataulut asettuivat suunnitellun mukaiseksi. Monimenetelmällisyydellä työhön olisi saanut syvyyttä, mutta rajaaminen niiden suhteen tapahtui osin myös aikataulusyistä.

Opinnäytetyössä reliabiliteetti on välttävä. Tehtäessä laadullista tutkimusta ja haastattelujen sisällönanalyysiä, vaikuttaa opinnäytetyön tekijän tulkinta niihin aina. Lisäksi tässä työssä haasteena on se, että opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja ovat sama henkilö. Jo saman henkilön tekemänä sisällönanalyysi voisi erota toisella kerralla. Tutkimuksen tuloksista ei saatu tasapuolisesti vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston lisääminen olisi lisännyt myös reliabiliteettia. Avoin ryhmähaastattelu voi tehdä sen, että tietyt asiat painottuvat voimakkaasti, mutta toiset jäävät vähälle huomiolle. Teemahaastattelulla tutkimustuloksista olisi voinut saada monipuolisemmat. Tutkijan roolissa koin kuitenkin, että pystyin pysymään melko neutraalina tuloksille. Opinnäytetyön validiutta laskevana seikkana on pidettävä sitä, että yksinyrittäjän näkökulmaa oli hankala löytää sekä teoreettiselta, että tutkimusaineistosta. Tältä osin opinnäytetyön tekijän oli osin sovellettava tuloksia, ja kehiteltävä sosiaalinen verkosto konstruktion tämän osittaiseen paikkaamiseen. Muuten työssä käytettyjen menetelmien perustelut ovat mielestäni selviä, että tutkimusta voidaan näiltä osin pitää kohtuullisen luotettavana.

Opinnäytetyön on eettisesti toteutettu. Työssä ei ole käsitelty henkilötietoja. Haastatteluaineisto on säilytetty ja käsitelty hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvalla tavalla, ja se hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Opinnäytetyö on tehty totuudellisesti.

Työn rajaaminen toi esille sen, kuinka laaja kokonaisuus hiljainen tieto on. Tästä työstä edelleen tutkimuksen teemaksi itselleni nousee ennen kaikkea liiketoiminnalliset teemat pienyrityksen näkökulmasta. Kuinka yksinyrittäjän sidosryhmäverkosto rakentuu? Onko liiketoiminta alasta riippumatta konseptoitavissa? Hiljaista tietoa voidaan tarkastella johtamisen näkökulmasta laajemmin, tai liittää se esimerkiksi tiettyihin työprosesseihin, kuten hiljaisen tiedon siirtäminen yrityksen perehdyttämisessä tai yrityksen omistajanvaihdos yhteistyöskentelyn kautta.

Kokonaisuudessaan lähdin hakemaan työstä yhtä riskinhallinnan keinoa. Koen, että siinä onnistuttiin. Käytännön haaste tulee siinä, kuinka todellisuudessa saan sidosryhmät mukaan pohtimaan asioita. Lisäksi tulevan vuoden aikana on otettava aikaa siihen, että tulen kirjaamaan toimistossa tapahtuvat työtehtävät paremmin ylös.

Oman ammatillisen kasvun kannalta opinnäytetyön tekeminen on ollut kehittävintä monialaisuuden kannalta. Eri aihepiirien tiedot yhdistyivät opinnäytetyössä omaa organisaatiota palvelevaksi käytännön työkaluksi, joka oli tarkoitus. Esimerkiksi juuri hiljaisesta tiedosta liitettynä maatalouteen en aiemmin ole juurikaan nähnyt. Työn edetessä tämäkin kokonaisuus todisti, että organisaatioiden toimintaan vaikuttavat tietyt lainalaisuudet alasta riippumatta. Tuotos tulee palvelemaan myös muita organisaation sidosryhmiä. Opinnäytetyöprosessiin kuuluvana osana on ollut määrittää tavoitteet ja lopussa arvioida niiden toteutumista.

Opinnäytetyön tekijänä ja tilaajana vastuu työn laadusta organisaation oli itselläni. Työn tekeminen hyvin oli myös organisaation etu. Vaikka organisaatiossa ei ole vakituista ulkopuolista työvoimaa, koen merkityksellisenä kokonaisvaltaisen johtamisen. Koen, että opinnäytetyöllä on rooli osana työyhteisön, ja mahdollisten tulevien työyhteisöjen kehittymistä. Asioiden dokumentointi eri prosessien myötä lisää suunnitelmallisuutta, jolla on positiivinen vaikutus organisaation yhteiskuntavastuuseen ja työnantajamielikuvaan. Työn tekeminen lujitti asemaani yrittäjänä, laajentamalla luotua johtamisjärjestelmää. Lisäksi huomasin, että pystyn viemään muiden töiden ohella läpi myös laajan opinnäytetyöprosessin.

Opinnäytetyö antaa yhden työkalun enemmän kehittää työyhteisöä kokonaisvaltaisesti. Samalla se luo systemaattista järjestelmää asioiden kehittämiseen. Tuotos mahdollistaa myös kehittymisen tulevaisuudessa, koska kehittämiskohteiden määrä on loppumaton. Sidoryhmien saaminen mukaan kehittämistyöhön parantaa organisaation asemaa verkostoissa, ja luo mahdollisuuksia laajemman osaamisen käyttöön saamiseen.

Opinnäytetyössä on käytetty jonkin verran kansainvälistä lähdeaineistoa. Tärkeimpänä niistä on hiljaisen tiedon teoria, jotka ovat englanninkielisistä teoksista. Lisäksi on käytetty muutamia kansainvälisiä tutkimuksia ja artikkeleita. Näiden käyttö olisi saanut olla monipuolisempaa, ja kansainvälisen tiedon hakemiseen olisi ollut hyvä perehtyä laajemmin. Lisäksi yrittäjänä minulla on

olemassa kontakteja, joiden käyttäminen olisi voinut auttaa lisätiedon äärelle. Toisaalta ajan ollessa rajallinen, tein myös tietoisesti päätöksen rajata asiaa kapeammin.

Kahtena tärkeimpänä oivalluksena koko työstä mieleen jäivät haastattelun kommentteista. Tässä ne esitettynä omilla ajatuksilla täydennettyinä. Tärkeintä on tasalaatuinen työ, jolloin jokaisen ei tarvitse olla käytännön maamies. Tähän ajatukseen kiteytyy hyvin se, että turhan karsimisella ja paikkojen ja laitteiden kunnossapidolla siirrettävän (hankalan) hiljaisen tiedon määrä vähenee. Toinen ajatus liittyy organisaation päätöksentekoon. Olemassa oleva kirjallinen organisaation kehityssuunnitelma antaa keinot organisaation päätöksentekoon. Päätöksen äärellä kysytään, viekö asia kohti tavoitetta. Mikäli se vie pois päin, sitä ei kannata tehdä. Mikäli se on neutraali, sitä ei kannata tehdä. Mikäli se vie kohti, se kannattaa tehdä. Yhteenvetona työstä sanottakoon, että suunnitelmallinen, systemaattinen ja laadukas työ vähentää myös hiljaisen tiedon suhteen opettavien asioiden painolastia.

Lähteet

Aalto-Setälä, J., Forsman-Hugg, S., Hänninen, J. & Kujala, P. (2021). Maa- ja elintarviketalouden ennuste. Viitattu 20.3.2021. https://www.ptt.fi/media/ennusteet/maa-ja-elintarviketalous/2021/me_ennuste_s21_diaesitys.pdf

Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. (2008). Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa A. Toom., J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Auno, P. (2022). YTM, Lehtori. Puhelinkeskustelu. 12.5.2022.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Haldin-Herregård, T. & Salo, P. (2008). Hiljaisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Teoksessa A. Toom., J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2008). Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine., J. Bamberg & P. Jokinen (toim.). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Jyväskylän yliopisto. *Oman portfolion laatiminen, oppimisen ja osaamisen reflektointi*. Viitattu 30.1.2022. <https://peda.net/jyu/ht/yjfl/reflektointi>

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri ikäisten johtamisessa*. Alma Talent Oy.

Kurtti, J. (2012). *Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyldyntämiselle röntgenhoitajan työyhteisössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. *Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lavonen, J., Meisalo, V. & al. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 8.3.2022. <https://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 20.2.2022. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Leiponen-Syyrakki, H. & Ruippo, J. (2022). *Ukrainan tilanteen vaikutus elintarvikemarkkinoille*. MTK. Viitattu 20.3.2022. <https://www.mtk.fi/-/ukrainamaatalous03032022>

Maatalouslaskenta 2020. (2022). Maa- ja puutarhatalouden työvoima 2020. Viitattu 11.4.2022. <https://www.luke.fi/fi/tilastot/maa-ja-puutarhatalouden-tyovoima/maatalouslaskenta-2020-maa-ja-puutarhatalouden-tyovoima-2020>

Maidontuotanto 2021. Luke. Viitattu 17.3.2021. https://stat.luke.fi/maidontuotanto-2021_fi

Moilanen, R. (2008). Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa A. Toom., J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Niiniluoto, I. (1997). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsitteanalyysi*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). *The Concept of "Ba": Building o foundation for knowledge creation*. California Management Review. Vol 40, NO. 3.

Nonak, I. & Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxword University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, Lm. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

Paloniemi, S. (2008). Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa A. Toom., J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy.

Pienet ja keskiuuret yritykset. (n.d.). Tilastokeskus. Viitattu 11.4.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Pohjalainen, M. (2012). *Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen*. Informaatiotutkimus 31(3). Viitattu 24.10.2021. <https://journal.fi/inf/article/view/7079>

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company, Inc.

Pu, B., Sang, J., Ji, S. & Tang, Z. (2022). *The Effect of Entrepreneurial Leadership on Employees' Tacit Knowledge Sharing in Start-Ups: A Moderated Mediation Model*. Journal Article. China: University of Electronic Science and Technology. Viitattu 30.3.2022. doi: 10.2147/PRBM.S347523

Roos, G., Fenström, L., Piponius, L. & Rastas, T. (2006). *Aineeton pääoma – johdon käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.3.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.

Suomen virallinen tilasto: *Maataloustilastot* [verkkójulkaisu]. Helsinki: SVT-neuvottelukunta Viitattu 12.10.2021. https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE__02%20Maatalous/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere University Press.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. (2004). *Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso*. Helsinki: Hakapaino.

Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämistä? Teoksessa A. Toom., J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Toom, A. & Onnismaa, J. (2008). Johdanto. Teoksessa A. Toom., J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virta, M. (2011). Knowledge sharing between generation in an organisation – retention of the old or building the new? Lappeenranta: University of Technology. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-060-3>

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Vuorensyrjä, M. (2000). Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut. Teoksessa M. Vuorensyrjä & R. Savolainen (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki: Yliopistopaino

Vuori, S. (2017). Osakeyhtiöittäminen yleistyy ensi vuonna. Artikkel. Viitattu 20.3.2022. <https://maatilanpellervo.fi/2017/02/01/osakeyhtiöittäminen-yleistyy-ensi-vuonna/>

Vuorikoski, M. (2009). *Hiljainen tieto oppimisessa ja työssä*. Työelämän tutkimus 7 vsk. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87473/46371>

HILJAISEN TIEDON SIIRTO KOLMISOPEN LYPSYKARJATILALLA

Prosessikuvaus hiljaisen tiedon siirtämisestä

1.

TUNNISTUS

Osaamiskartat
kyselytekniikalla.
Kuvailut, tarinat,
kaaviot, ohjeet,
dokumentit,
prosessikuvaukset,
videointi



Yhteistyössä
Lomittaja
Harjoittelija
Kollega



Erotettava, missä eniten hiljaista tietoa ja tärkeintä osaamista

VALINTA

2.

Yhteistyössä
Kollega
Muu alan toimija
Muun alan toimija
Alan tutkimus



Listaus nyt ja
tulevaisuudessa
vaadittavasta kriittisestä
osaamisesta, ja osaajista



Löydettävä ne kriittiset osaamiset, joilla on vain yksi osaaja

ULKOISTUS

3.

Tehdään osaaminen näkyväksi tietoisesti rakennetussa tiimissä. Reflektointi; kokeilemalla oppiminen, kokemuksellisuus, ajattelumallit, tekemisen taidot, jäljittely, reagointi, kokeneemalta oppiminen.



Yhteistyössä:
Pienryhmätoiminta
Kollega
Alan julkaisut

Saatava osaaminen näkyvään muotoon

SIIRTÄMINEN

4.

Yhteistyössä:
Pienryhmätoiminta
Kollega
Alan julkaisut



Luodaan uutta tietoa

Näkyvän ja dokumentoidun tiedon yhdistäminen. Yksilön reflektointikyky korostuu. Virtuaaliset työtilat ja reaaliso-

5. SISÄISTÄMINEN

Omaksutaan tieto harjoittelemalla, käytännön tekemisessä. Pohja ohjeissa ja dokumenteissa. Tavasta tulee organisaation tapatoimia



Yhteistyössä:
Lomittaja
Harjoittelija
Kollega

Prosessissa opittu toimintatapa automatisoituu ja muodostuu organisaation tavaksi toimia. Tieto muuttuu jälleen näkymättömäksi

Lähteet

Kiviranta 2010, Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka & Konno 1998.

Ajankäyttösuunnitelma

vk. 11. 16.3. Tutkimussuunnitelman esitys, saatujen huomioiden korjaaminen

Kehittämisosion teoria valmis

vk. 12. Aineiston litterointi valmis

vk. 14 Sisällön analyysi valmis

vk. 16 Teoriaosuudet työssä valmiit (hiljainen tieto, tutkimusmenetelmät)

vk. 17 Kehittämisosion ideointi valmis

vk. 18. Kehittämisosio valmis

vk. 19 Työn viimeistely

Työ valmis, esitys 18.5.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Tutkimusaineisto kerätään ryhmähaastatteluna, aineistoon ei liitetä havainnointia. Tarvittaessa tuloksia syvennetään vielä yksilöhaastatteluna, mikäli ryhmähaastattelun tuloksilla ei päästä haluttuun lopputulokseen.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tutkimusaineisto litteroidaan. Puheenvuorojen tunnisteet luodaan niin, että saman henkilön kaikki kommentit ovat yhdistettävissä, mutta henkilöä ei voida tunnistaa. Aineisto tallennetaan käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse pilveen. Laatu varmistetaan huolellisella litteroinnilla ja aineiston useaan kertaan kuuntelemisella. Aineistosta pyritään löytämään pääkohdat, joihin keskitytään. Kaikkea tuloksia ei voida huomioida.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Opinnäytetyö on tallennettu kirjoittajan OneDrive-pilvipalveluun, josta se on jaettu ohjaavalle opettajalle muokkausoikeuksin. Palveluun kirjautuminen vaatii tunnukset.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Aineiston käyttöön on kysytty haastateltavilta lupa, mutta vain kyseiseen työhön liittyen. Tunnistetiedot ovat vain haastattelijan tiedossa. Äänitallenne hävitetään litteroinnin jälkeen. Litterointiaineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineistoa ei ole tarkoitus laittaa jakoon niin, että se olisi yleisessä käytössä. Aineisto säilytetään niin kauan, kunnes opinnäytetyöprosessi on valmis.