

# **Hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle yrittäjälle**

**Case Saunalautta m/s Löyly**

Aatu Jaanson  
Timo Salo

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Tiimiakatemia



# jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Jaanson, Aatu Salo, Timo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2020
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle yrittäjälle</b> Case Saunalautta m/s Löyly		
Tutkinto-ohjelma Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Juha Ruuska		
Toimeksiantaja(t) Sauna Consulting Osk.		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimeksiantajayrityksellä Sauna Consulting Osk. oli tarve kehittää oman liiketoimintansa eteenpäin vuokraamista. Tehtävänä oli luoda malli siitä, kuinka ja millaisin dokumentein hiljainen tieto saadaan siirrettyä uudelle liiketoiminnan harjoittajalle yritystoiminnan vuokrauksen tai myynnin yhteydessä.</p> <p>Kvalitatiivista tutkimusta varten haastateltiin Saunalautta m/s Löylyn entisiä yrittäjiä, jotta saatiin kuva, kuinka liiketoiminta on aikaisemmin siirretty yritykseltä toiselle ja kuinka liiketoimintaan sisältyvä tieto on siirretty uudelle yrittäjälle. Haastateltiin myös tulevaa yrittäjää, jotta saisi selville, mitä hän odottaa saavansa liiketoiminnan siirtyessä hänen vastuulleen ja miten ja millaisessa muodossa hän kokee, että saisi tiedosta kaikista eniten hyötyä.</p> <p>Haastattelumetodiksi valittiin teemahaastattelun ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, niin verkkoyhteyttä apuna käyttäen, kuin myös kasvotusten tilanteen niin salliessa. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2020.</p> <p>Tutkimusten perusteella huomattiin, että tietoa ei ole juurikaan pyritty siirtämään uudelle yrittäjälle, vaan uusi yrittäjä on joutunut aloittamaan koko oppimisprosessin alusta. Näiden tuloksien pohjalta alettiin kehittämään toimintamalleja ja dokumentteja, joilla toimeksiantaja yritys pystyy mahdollisimman tehokkaasti siirtämään jo olemassa olevan tiedon uuden yrittäjän käyttöön. Toimeksiantaja yrityksellä on myös paljon hiljaista tietoa, joka ei ole siirrettävissä visuaalisin tai verbaalisin keinoin. Tällaisen tiedon siirtämistä varten on luotu toimintamalleja teoriaa hyväksi käyttäen, jotta uusi yrittäjä, joka liiketoiminnan vuokraa pääsee mahdollisimman nopeasti alkuun ja omaksuu saunalauttaan liittyvän tiedon ja käytänteet.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Hiljainen tieto, tietämyksen hallinta, tietoteoria, yrittäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Jaanson, Aatu Salo, Timo	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Transferring tacit knowledge to new entrepreneur</b> Case Saunalautta m/s Löyly		
Degree programme Tiimiakatemia		
Supervisor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by Sauna Consulting Osk.		
Abstract  <p>Client company Sauna Consulting Osk. had a need, how to develop renting its business forward. The task was to create a method how and with what kind of documents tacit knowledge would be easiest to transfer to new entrepreneur who has rented or bought a new business.</p> <p>For a qualitative research interviews were held for former entrepreneurs who have worked with Saunalautta m/s Löyly. Using this method, a picture was formed how the business has been moved earlier between entrepreneurs and how the knowledge of the business has been transferred. Also, an upcoming Saunalautta m/s Löyly entrepreneur was interviewed to learn what she expects to get when the business moves to her and how and in what kind of form it would be most useful.</p> <p>Used interview method was a theme interview and all interviews were individual interviews. Some of the interviews was organized via web connection and some of them were face-to-face interviews. All interviews were held in May 2020</p> <p>From the information that was gathered via interviews it was clearly visible that there hasn't been basically any effort to move the knowledge of the business to new entrepreneur. New processes and documents were created to transfer the knowledge to a new entrepreneur. Client company has a lot of tacit knowledge that is not transferable via documents or verbally and for this purpose new processes were created. This way the new entrepreneur has easier start when the business moves over. Now the business can continue where the previous entrepreneur left of and the entrepreneur don't have learn everything from scratch and developing the business gets easier.</p>		
Keywords/tags (subjects) Tacit knowledge, knowledge management, SECI-model, entrepreneurship		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>9</b>
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne .....	9
2.2	Tutkimusote.....	10
2.3	Teemahaastattelun toteutus.....	11
2.4	Haastatteluiden luotettavuuden arviointi.....	13
<b>3</b>	<b>Mitä tieto on .....</b>	<b>14</b>
3.1	Tiedonluokittelu .....	14
3.2	Mitä hiljainen tieto on .....	15
3.3	Tietoteoria SECI-malli .....	17
<b>4</b>	<b>Tiedon johtamisen menetelmiä.....</b>	<b>20</b>
4.1	Tiedon hallinta ja sen jakaminen.....	20
4.2	Mentorointi .....	25
4.3	Mestari-oppipoika -malli .....	26
4.4	Saunalautan tiedon johtamismalli .....	27
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>29</b>
5.1	Saunalautan liiketoiminnan perehdyttäminen .....	29
5.2	Dokumentit.....	31
5.3	Jälkiviisaus .....	31
5.4	Hiljainen tieto saunalautalla.....	33
5.5	Toiveita tulevaan .....	34
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>35</b>
6.1	Saunalautan yrittäjän käsikirja .....	36
6.2	Kipparin käsikirja .....	42

	6
6.3 Digitaaliset materiaalit ja palvelut .....	52
6.4 Hiljaisen tiedon jakaminen .....	52
6.5 Mentorointi ohjelma .....	53
6.6 Tutkimustuloksien yleistäminen .....	54
<b>7 Pohdinta.....</b>	<b>55</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>57</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>60</b>
Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko .....	60
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1 ata sta viisaudeksi mukailten Baškarada & Koronios 2013 sivulta 6 .....	14
Kuvio 2 SECI-malli mukailten Bertolt 2008 sivulta 104 .....	17
Kuvio 3 Tietämyksen hallinnan vaikutusalueita (Suurla 2001, 27) .....	22
Kuvio 4 Saunalautan tiedon johtamismalli .....	27
Kuvio 5. Saunalautan yrittäjän käsikirjan kansi .....	38
Kuvio 6. Saunalautan yrittäjän käsikirjan sisällysluettelo.....	39
Kuvio 7. Ote Saunalautan yrittäjän käsikirjan luvusta, Asiakkaan palvelupolku ..	40
Kuvio 8. Ote Saunalautan yrittäjän käsikirjan luvusta, Saunalautan huolto .....	41
Kuvio 9. Ote kipparin käsikirjan luvusta, Kipparin puhe .....	44
Kuvio 10. Saunalautan työlista ennen risteilyä.....	45
Kuvio 11. Saunalautan työlista asiakkaiden saapuessa ja ennen risteilyn aikana	46
Kuvio 12. Saunalautan työlista risteilyn jälkeen .....	47
Kuvio 13. Kansilehti saunalautan tarkastuslistasta teknisiin vikatilanteisiin.....	48
Kuvio 14. Sivu yksi saunalautan tarkastuslistasta teknisiin vikatilanteisiin.....	49
Kuvio 15. Sivu kaksi saunalautan tarkastuslistasta teknisiin vikatilanteisiin .....	50
Kuvio 16. Sivu kolme saunalautan tarkastuslistasta teknisiin vikatilanteisiin .....	51

## 1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena olevan liiketoiminnan historia alkaa vuodesta 2010.

Saunalautta m/s Löylyn liiketoiminta on toiminut tästä alkaen saunalautta.fi brändin alla. Tutkimuksessa haastatelluilta saamiemme tietojen mukaan Saunalautta m/s Löyly saapui keväällä 2010 Rovaniemeltä maanteitse Jyväskylään. Liiketoiminnan ovat vuokranneet ja tämän liiketoiminnan pyörittämisestä ovat vastanneet Tiimiakatemian tiimit vuodesta 2011 alkaen.

Liiketoimintamallina on toiminut tilausristeilyiden järjestäminen Päijänteellä ja Jyväskylällä asiakkaan toiveiden mukaan. Vuodesta 2011 lähtien lautalla on toiminut ainakin 6 eri toimijaa, joten liiketoiminta on siirtynyt hyvin tiheään tahtiin toimijalta toiselle. Lyhyiden sopimuskausien ja toimijoiden runsaan vaihtuvuuden takia on liiketoiminnan kehittyminen jäänyt heikoksi. Liiketoiminnassa ei ole kyetty hyödyntämään edellisten toimijoiden kokemusta ja tietoa. Toimintaa ei ole viety eteenpäin vaan se on keväisin käynnistetty alusta.

Innostus opinnäytetyön aiheeseen lähti Timo Salon tarpeesta kehittää yrityksen liiketoiminnan vuokraamista eteenpäin. Timo on toiminut lautalla niin tiimiyrityksensä Osuuskunta Dimangia Innovations:n kautta, kuin myös nykyisen yrityksensä ja tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan yrityksen Sauna Consulting Osk:n kautta. Timon rooli on ollut vastata lautaa liiketoiminnasta. Aatu Jaanson on puolestaan toiminut kesästä 2016 saunalautalla kipparina ja vuonna 2018 oli liiketoiminnassa myös syvemmin mukana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, saunalauttaa esimerkkinä käyttäen, haasteita, joita ilmenee liiketoiminnan siirtämisen, vuokraamisen tai myymisen yhteydessä. Haasteissa keskitymme hiljaisen tiedon välittämiseen ja tiedon näkyväksi tekemiseen ja prosessointiin. Pyrimme myös tässä opinnäytetyössä laajentamaan tulosten hyödyntämistä ja yleistämistä tämä esimerkin ulkopuolellekin. Tämän tavoitteen saavuttaminen saattaa tosin olla haastavaa.

Haluamme löytää meille keskeiset teoriat tiedon hallintaan ja siirtämiseen. Teorian avulla, voimme luoda helpommin hallitavat prosessit tiedon siirtämiseen tilanteessamme. Prosessin kuvantamisen lisäksi toivomme saavamme alulle tutkimuksen kautta esille tulevan tiedon tallentamisen, esimerkki dokumenttien muodossa.

*”Paras tapa päästä sinuksi tutkimusaiheen ja siihen liittyvän ilmiön kanssa on eläminen ilmiön kanssa. Opiskelijan pitäisi tuntea tutkimuskohteensa, elää yhdessä ilmiön ja yhteisön kanssa ja ’maistaa’ sitä. – – Henkilökohtaiset kokemukset antavat kirjatiedolle aivan uuden ulottuvuuden. Ihannetilanteita olisivat tapaukset, joissa opinnäytetyö tehtäisiin omiin työtehtäviin.” (Kananen 2008, 48.)*

## 2 Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on kuinka siirtää eteenpäin hiljainen tieto liiketoiminnan omistajanvaihdoksen yhteydessä, case saunalautta. Tämän tutkimuskysymyksenä on, millaisilla toimenpiteillä tämä tieto on välitettävissä uudelle omistajalle. Tutkimusongelman ratkaisussa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkittava ilmiö on vieras. (Kananen 2015, 70-71.)

Aineiston keruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tutkittava ilmiö on vieras ja haastateltavia on suppea joukko, luvun 2.2 mukaan. Kerätty aineisto analysoitiin käyttämällä laadullista sisältöanalyysiä. Tutkimustulosten luotettavuus varmistetaan huolellisella kysymysten asettelulla ja haastateltavien valinnalla, luvussa 2.4 kuvatulla tavalla.

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisin keinoin saadaan tehokkaimmin ja käyttäjäystävällisimmin siirrettyä yritystoiminnan kannalta olennainen hiljainen tieto yritystoiminnan uudelle omistajalle tai vuokraajalle. Opinnäytetyössä käydään tätä prosessia lävitse käyttämällä hyväksi esimerkkitapaukseksi valittua saunalauttaliiketoimintaa. Saunalauttaliiketoiminnasta pyrimme johtamaan esimerkki tapauksen kautta yleistettävän mallin.

Pohdintaosiossa esitetään haastattelujen pohjalta johtopäätelmä millaiset dokumentit ovat toiminnan kannalta keskeisiä, sekä millaisessa muodossa ne parhaiten palvelevat ruoriin astuvaa uutta yrittäjää.

Johtopäätöksiin lisäämme joitakin otteita esimerkkidokumenteista saunalautan osalta. Näin pääsemme siirtämään tutkimuksessa saamamme tiedon paremmin

ymmärrettävään muotoon ja vietyä syntyneen teorian käytäntöön. Opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä yrittäjyyden on ennustettu tulevaisuudessa kasvavan. Tämä tarkoittaa myös, että liiketoiminnot vaihtavat useammin omistajaa. Pohdinta osiossa esitetään tutkimusmateriaalin analyysin pohjalta tulleet johtopäätökset, millaisessa muodossa hiljainen tieto saadaan tehokkaimmin siirrettyä uuden toimijan käyttöön. Johtopäätökset osiossa esittelemme joitakin dokumentteja, jotka helpottavat toimeksiantajan yrityksen yrittäjän vaihdosta ja omalta osaltaan auttavat hiljaisen tiedon kulkeutumisessa vanhalta yrittäjältä uudelle.

Tärkeimmät tässä tutkimuksessa käytettävät teoriat ovat Nonakan (2008) SECI-malli, Nonakan ja Takeuchin (1995, 8.) jäävuoriteoria sekä tiedon luokittelu (Virtainlahti 2009, 31-32).

## 2.2 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää ilmiöitä. Tällä tutkimuksella on tarkoitus selvittää, kuinka hiljainen tieto saadaan siirrettyä yrityksen omistajanvaihdoksen yhteydessä, ja millaisilla toimilla tai dokumenteilla tätä voidaan helpottaa. (Kananen 2015, 70-71.)

Laadullisessa tutkimuksessa on useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Näitä voi käyttää myös yhdessä tai erikseen, jotta kokonaisvaltainen kuva saadaan muodostettua. Erilaisia aineistonkeruu menetelmiä ovat online/offline-tutkimus, sähköpostihaastattelu sekä havainnointi ja haastattelu. Useimmiten tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja. Haastattelu on tilanteena autenttinen ja intiimi vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava, hänen kokemuksensa ja niistä johdetut mielipiteet ovat keskiössä. Haastattelijan tulee olla taitava, jolloin haastateltavasta on mahdollista saada paljon selville. Haastattelija ei

kuitenkaan saa omilla mielipiteillään ja kyseenalaistamalla manipuloida haastattelun kohteen käsityksiä. (Kananen 2015, 132-133., 143.)

Haastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai sellaisia tutkimusalueita, joista ei tiedetä kovinkaan paljoa. Tutkimuksen suuntautuessa menneisyyteen tai tulevaisuuteen ainutlaatuisen tutkimuksen menetelmä on haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, erona näissä on lähinnä osallistujamäärä. Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu menetelmänä toimii teemahaastattelu, eli semi-strukturoitu haastattelu ja se toteutetaan yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruu menetelmäksi, sillä sitä käytetään, kun tutkittava ilmiö on vieras ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä keskustelun kautta haastateltavan kanssa. Haastattelijan tehtävä on pitää keskustelu aiheessa ja tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä, ryhmähaastattelussa myös varmistaa, että kaikki saavat olla äänessä vuorollaan. (Kananen 2015, 143-149.)

### 2.3 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelut pidettiin toukokuussa 2020. Haastattelut toteutettiin kahta lukuun ottamatta video haastatteluina verkkoyhteyden välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin. Kaksi haastattelua toteutettiin kasvotusten, ja haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijat pystyivät paremmin keskittymään haastatteluun. Muistiinpanojen kirjoittaminen ei häirinnyt tällöin haastattelijoiden tai haastateltavan keskittymistä. Haastatteluiden nauhoittamisesta kerrottiin haastateltaville etukäteen. Haastatteluita ei käytetä muuhun kuin tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen.

Alkuun haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön aihe ja käytiin läpi haastattelun rakennetta. Haastatteluita toteutettiin neljä kappaletta ja kaikki haastateltavat ovat toimineet tai tulevat toimimaan Saunalautta m/s Löylyn liiketoiminnan harjoittajana vähintään yhden kesän ajan. Haastatteluiden tarkoituksena oli ymmärtää, kuinka haastateltavat on perehdytetty Saunalautta m/s Löylyn toimintaan ja kuinka he olisivat voineet saada enemmän irti perehdytyksestä. Selvitimme, millaista hiljaista tietoa liiketoimintaan kuului ja kuinka sitä pyrittiin jakamaan. Selvitimme myös, kokivatko haastateltavat, ettei hiljaista tietoa jaettu riittävästi tai ei ollenkaan. Tutkittiin myös, millaisia dokumentteja he saivat aloittaessaan yrittäjänä saunalautalla ja missä muodossa ne olivat ja missä muodossa niiden olisi hyvä olla. Esimerkiksi PDF, video, valokuva jne.

Haastatteluiden teemana toimi Saunalautta m/s Löylyn periyttäminen ja miten se on menneinä vuosina toteutettu ja kuinka liiketoiminnan hiljainen tieto on pyritty siirtämään eteenpäin. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman rentona ja avoimena, jolloin haastateltavat tuntevat olonsa mukavaksi ja kertovat asioista mahdollisimman totuudenmukaisesti kaunistelematta asioita.

Haastattelurunkona toimi pitkän pohdinnan jälkeen päätetyt kysymykset, joilla uskoimme saavamme haastateltavasta mahdollisimman paljon irti ja jotka myös antavat haastateltavalle ja haastattelijalle liikkumavaraa tarkentavien kysymysten esittämiseen ja ala teemojen esilletuontiin.

Aineiston keruun jälkeen haastattelut litteroitiin yleiskielelliseen muotoon. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta relevantit asiat tiivistelmäksi ja aiheet järjesteltiin teemoittain haastattelukysymysten pohjalta. Tällä helpotettiin aineiston käsittelyä, sekä johtopäätösten tekemistä.

## 2.4 Haastatteluiden luotettavuuden arviointi

Haastattelun luotettavuuden arvioinnin tekee haasteelliseksi se, että haastattelun kohde voi antaa tutkijalle vastauksia, jotka ovat luonteeltaan yleisluontoisia tai sosiaalisesti hyväksyttäviä. Tämä voi osaltaan vääristää tuloksia. (Kananen 2014, 82.)

Tästä johtuen on tärkeää luoda luottamuksellinen suhde tutkijan ja tutkittavan välille. Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa supistamalla tutkimuksen tekemiseen osallistuvan henkilökunnan määrää. Tuottavimmillaan yksi henkilö hoitaa koko prosessin aina haastattelun suorittamisesta, litterointiin sekä analysoinnin. Näin prosessin sisäisen virheen mahdollisuus saadaan minimoitua ja tutkijalla on hyvä yleiskuva koko prosessista. Haastatteluja suunniteltaessa ja analysointi prosessissa kiinnitettiin huomiota haastateltavien taustoihin. (Kananen 2014, 71.)

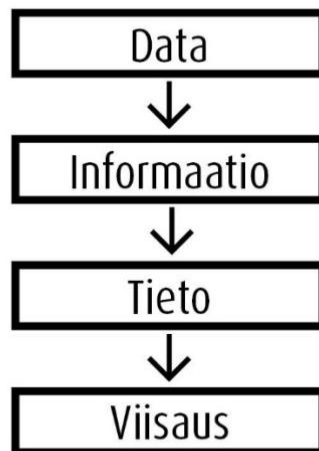
Valitsimme haastateltaviksi saunalautta liiketoiminnan entisiä vetäjiä. Heillä on henkilökohtainen kokemuspohja ja vahva tieto, miten liiketoiminta on vuosien varrella siirretty eteenpäin seuraavalle toimijalle. He ovat myös itse olleet liiketoimintaan lähtiessä mukana prosessissa, sekä omalta osaltaan suunnitelleet perehdytyspaketin uudelle vuokralaiselle. Tämän lisäksi valitsimme haastateltavaksi tulevan yrittäjän, jotta saamme kuvan, mitä hän odottaa ja toivoo saavansa käsiinsä liiketoimintaa aloittaessaan.

## 3 Mitä tieto on

### 3.1 Tiedonluokittelu

Data on tiedon raain muoto, se koostuu toisistaan irrallisista tiedon murusista, eli datapisteistä. Nämä tiedonjyvät eivät ole välttämättä mitenkään linkittyneet toisiinsa. Datasta esimerkkinä on lämpöanturin tuottama jatkuva datavirta digitaalisessa sääasemassa. (Meyer 2008, 6.; Virtainlahti 2009, 31-32.)

Dataa analysoimalla, lajittelemalla sekä suodattamalla luodaan informaatiota, joka on tiedon seuraava luokka. Informaatiossa data pisteet on järjestetty ja virheellinen data suodatettu pois. Sääaseman ohjelmisto piirit käsittelevät datapisteet ja suodattavat virheelliset mittaustulokset pois. Suodatuksen jälkeen sääasema tulostaa näytölleen informaation, eli senhetkisen lämpötilan. Näin anturin datalle luotiin merkitys. (Meyer 2008, 6.; Virtainlahti 2009, 31-32.)



Kuvio 1. Datasta viisaudeksi mukaillen Baškarada & Koronios 2013 sivulta 6

Informaatiossa päästään tietoon verkottamalla, vertailemalla sekä dialogin avulla

käsittelmällä. Tästä esimerkkinä toimii keskustelu kumppanin kanssa, mikä takki on soveliasta laittaa päälle mittarin näyttäessä +1 astetta. Näin mittarin antama informaatio saadaan muunnettua tiedoksi, kuinka pukeutua ulos mennessä. (Meyer 2008, 6.; Virtainlahti 2009, 31-32.)

Viisaudeksi tieto muuttuu, kun siihen liitetään asiayhteyksiä ja kokemuspohjaa. Viisauden kertyessä päätöksenteko automatisoituu. Viisaus on tiedon käsittelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Edellisiä esimerkkejä jatkaen, viisautta on osata itse päätellä kokemuspohjan avulla, miten pukeutua, kun mittari näyttää +1 astetta. (Virtainlahti 2009, 31-32.)

### 3.2 Mitä hiljainen tieto on

Käsite hiljainen tieto on yleiskäsite hiljaiselle tietämykselle. Hiljainen tieto tulee englannin kielen sanoista "tacit", eli hiljainen ja knowledge, eli tietämys. Hiljaista tietoa ei voida rajata vain yhdellä määritelmällä, sillä se on monimuotoinen ja moniulotteinen kokonaisuus. Hiljainen tieto terminä on varmasti tuttu monille, mutta hiljaisen tiedon tulkitseminen ja hyödyntäminen on sitten aivan eri asia. Kun työntekeminen automatisoituu, eikä tarvitse aina erikseen miettiä mitä seuraavaksi tekee, voi oman osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistaminen olla hankalaa. Juuri nämä automatisoituneet taidot ovat hiljaista tietoa, koska ne tulevat luonnostaan ja saattavat näin ollen jäädä kokonaan huomaamatta. (Nonaka & Takeuchi 1999, 8., 55.; Stenberg 2012, 41.; Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 33.; Virtainlahti 2009, 33–39.)

Hiljaisen tiedon käsitteen luojana pidetään Unkarissa syntynyttä tutkijaa Michael Polanyita. Hänen mukaansa hiljainen tieto on sitä, että tiedämme enemmän kuin pystymme verbaalisesti ilmaisemaan ja tämän tiedon määrä ja laatu vaihtelee suuresti eri yksilöiden ja ryhmien välillä. (Wigner & Hodgkin 1977, 413, 430.)

Hiljainen tietäminen on yksilöllinen prosessi, joka havaitaan esimerkiksi, kun seurataan työnsä osaavan ammattilaisen työskentelyä. Hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka on vain tietyiltä osilta henkilön ja/tai yhteisön tietoisuudessa. Tämän takia hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi. (Toom ym. 2008, 48–52.)

Hiljainen tieto on käytännössä osaamista, joka pitää sisällään tietoa ja kokemusta, sekä kyvyn soveltaa niitä käytäntöön. Tällaista osaamista pidetään myös näkymättömänä tietona, jonka tunnistaminen ja eteenpäin siirtäminen on haastavaa. Vaikka terminä hiljainen tieto on usein esillä ikääntyvistä ikäluokista ja heidän eläköitymisestään puhuttaessa, ei hiljaista tietoa kuitenkaan voida suoraan rinnastaa ikääntymiseen, myös nuorella voi olla tiettyyn asiaan liittyen paljonkin hiljaista tietoa. (Toom ym. 2008, 237.; Virtainlahti 2009, 15.)

Hiljaiseen tietoon törmätään arkipäiväisessä elämässä jatkuvasti, ja käytämmekin sitä päivittäin usein huomaamattamme. Hiljainen tieto liitetään usein ammattitaitoon, sillä sitä voidaan pitää laajan tietämyksen pohjana. Ammattitaidolla kun tarkoitetaan vahvaa osaamista ja kykyä soveltaa omaa osaamista ja tietoa käytännössä ongelmien ratkaisuun. Joidenkin arvioiden mukaan ammattilaisilla voi olla hiljaista tietämystä jopa 80% osaamisesta. (Helin 2006, 7.; Virtainlahti 2009, 41–47.)

Hiljaisen tiedon määritelmä on pitkälti tullut Suomeen ulkomailta, mutta myös kotimaisessa kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa voi nähdä sen uusia piirteitä. Näissä on usein nostettu esiin hiljainen tietämys ja tutkittu sen eri ominaisuuksia. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, vaikkakin sen jakaminen on mahdollista yksilöiden välillä yhteisöllisesti. Hiljainen tieto on abstraktia, tämän takia sitä tuleekin ilmaista muissa muodoissa kuin verbaalisesti. Hiljaisella tiedolla on suuri vaikutus yksilön itsenäiseen ja tuotteliaaseen toimintaan, ja tähän ei päästä muutoin kuin kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009, 48.)

Hiljainen tieto on yksilön sisäistä kokemuspohjaista tietoa ja se näkyy toiminnassa. Hiljainen tieto elää ja muotoutuu yksilön kokemusten kautta. Se on sidoksissa yksilöön, kulttuuriin ja kontekstiin. Hiljaiseen tietoon liittyy yksilön sosiaalinen tapa toimia, asioihin suhtautuminen, sekä persoonalliset piirteet. Tekemällä itse, yksilö voi oppia ja sisäistää asioita, joiden opettelu pelkästään visuaalisesti tai verbaalisesti ei ole mahdollista. Tällöin puhutaan muistijäljestä, joka syntyy ainoastaan, kun itse tekee. Intuutiolla ja hiljaisella tiedolla on paljon yhteistä, molemmat ovat vaikeasti kuvailtava sanallisesti, sillä molemmat ovat yksilön mielessä tapahtuvia prosesseja. (Lehkonen; Virtainlahti 2009, 48–50.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat hiljaista tietoa jäävuoren avulla, joka kelluu hiljaisen tiedon meressä. Tällöin jäävuoren näkyvä osa kuvastaa eksplisiittistä- eli näkyvää tietoa, jonka jakaminen on mahdollista verbaalisesti ja se voidaan kirjoittaa paperille. Näkyvä osa on kuitenkin vain hyvin pieni osa jäävuoresta ja pinnan alla oleva paljon suurempi osa kuvastaa hiljaisen tiedon määrää. Tällainen tieto on vaikeasti selitettävissä ja nähtävissä, samoin tavoin, kuin jäävuoren vedenalainen osa. Sen suuri määrä ja vaikutus voi tulla yllätyksenä. (8.)

### 3.3 Tietoteoria SECI-malli

Nonaka ja Takeuchi kuvaavat uuden tiedon muodostumista organisaatiossa tiedon luomisen perusmallissaan, eli SECI-mallissa. Mallin prosessi koostuu neljästä eri vaiheesta, tiedon sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Malli on kuvattuna alla olevassa kuviossa 2. (Farnese, Barbieri, Chirumbolo, Patriotta 2019.)

Kuvio 2. SECI-malli mukailen Bertolt 2008 sivulta 104



Mallin keskiössä on tiedon spiraali, jossa hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto ovat keskenään vuorovaikutuksessa jatkuvana prosessina. Vuorovaikutuksen tuloksena syntyy uutta tietoa. Keskeisenä asiana mallissa on yksilöiden jakama tieto ja sen vuorovaikutus. Mitä enemmän tietoa jaetaan ja sykliä toistetaan sitä enemmän ja syvempää tietoa prosessin avulla saadaan synnytettyä. Kuvion keskellä oleva tiedon spiraali kuvaa tätä osaa prosessissa ja kuinka jokaisella iteraatiokerralla kehä, eli tiedon määrä kasvaa. (Nonaka 2008, 15-16.)

SECI-mallin neljä vaihetta:

Sosialisaatio, eli kuinka hiljainen tieto siirtyy eteenpäin hiljaisena tietona sosiaalisen kontaktin avulla, esimerkiksi sivusta seuraamalla, kuten mestari-oppipoika -periaatteella. (Nonaka 2008, 14.)

Ulkoistaminen, eli kun tieto muuntuu näkyväksi, esimerkiksi keskustelun avulla. Tällöin hiljainen tieto on mahdollista kirjoittaa tai tallentaa muilla keinoin. Näin tieto on mahdollista saada muiden käyttöön organisaatiossa. Tästä esimerkkinä mainitaan, kuinka leipuri onnistuu saamaan oman osaamisen uudesta reseptistä sanalliseen muotoon ja muun tiimin käyttöön. (Nonaka 2008, 15.)

Yhdistämisessä, yksilö voi yhdistää eri näkyvän tiedon palasia ja sitä kautta muodostaa uutta tietoa. Tästä esimerkkinä kirjassa mainitaan kirjanpidon muodostuminen, jossa jokainen kirjaus yhdistettynä muodostavat uutta tietoa. (Nonaka 2008, 15.)

Sisäistämällä tarkoitetaan uuden näkyvän tiedon oppimista ja omaksumista käytäntöön organisaatiossa. Kun tieto muuttuu käytännössä hyödynnettäväksi, synnyttää yksilö uutta hiljaista tietoa. (Nonaka 2008, 15.)

## 4 Tiedon johtamisen menetelmiä

### 4.1 Tiedon hallinta ja sen jakaminen

Knowledge management on englanninkielinen termi, jonka suomenkielisenä vastineena on käytetty tiedon- ja/tai tietämyksen hallintaa, osaamisen johtamista sekä tietojohdantamista. Yleisesti termi kuitenkin viittaa organisaatioiden työntekijöiden hallussa olevan tiedon ja tietämyksen johtamiseen (Suurla 2001, 25-26). Hislopin (2009, 52), mukaan lähes jokaisessa julkaisussa ja kirjassa on oma määritelmä kyseiselle termille. Arvostettu amerikkalainen konsulttiyhtiö APQC määrittelee termin systemaattiseksi pyrkimykseksi informaation ja tiedon kasvamiseen, virtaamiseen ja arvon tuottoon (O'dell & Hubert 2011, 2).

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä tietämyksen johtaminen, sillä tutkimus keskittyy nimenomaan hiljaisen tiedon jakamiseen yrityksen omistajanvaihdoksen yhteydessä. Tutkimuksessa tullaan käyttämään termejä tieto ja tietämys, jotka eroavat seuraavasti: tiedolla tarkoitetaan ilmaistavissa olevia asioita ja tietämyksellä tarkoitetaan henkilöiden kokemukseen perustuvaa tietoa, joka ei välttämättä ole ilmaistavissa.

Tietämyksen hallinta on haastavaa varsinkin organisaation johtoportaalle. Suurin osa yrityksen tiedosta ja osaamisesta on organisaation työntekijöiden hallussa. Tieto on organisaation tärkeää käyttöpääomaa ja jo olemassa olevaa tietoa pitää pystyä soveltamaan ja sen pohjalta luomaan uutta tietoa. Tietämys voi näytellä hyvinkin suurta osaa organisaation todellisesta omaisuudesta. (Virtainlahti 2009, 73.; Ståhle & Grönroos 2002, 76–77., 160.) Suurin vastuu tietämyksen johtamisesta on organisaation johdolla. Johto voikin omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen mitä ja miten tietämystä organisaation sisällä jaetaan, vai jaetaanko sitä ollenkaan (Stenberg 2012, 67).

Tietämys on organisaatiolle merkityksellistä vain silloin, kun sen käytettävyyttä pystytään arvioimaan työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa organisaation toiminnassa. Pelkästä tiedosta ei ole hyötyä vaan sekä näkyvä, että hiljainen tietämys täytyy tunnistaa ja arvioida sen hyödyllisyys organisaatiolle (Cepeda-Carrión 2011, 34-40)

Tietämyksen johtamisen tavoitteena onkin tunnistaa, millaista hyödyllistä tietämystä organisaation työntekijöillä on, ja selvittää kuinka tämä tietämys saadaan jaettua koko organisaatiolle. Tällöin se saadaan hyödynnettyä organisaation toiminnassa (Ranki 1999, 38.; Virtainlahti 2009, 172.; Rey chay & Weisberg 2011, 395). Oleellista on keskittyä organisaation toiminnan kannalta tärkeään tietoon, jotta se saadaan tallennettua ja jaettua muille. Varsinkin kokemusten kautta hankittu hiljainen tieto on tärkeää tunnistaa, sillä se ei ole organisaatiolle hyödyllistä, jos sitä ei saada jaettua myös muille organisaation sisällä. (Hovila & Okkonen 2006, 45-46, 79.)

Virtainlahti (2009) tarkentaa, että nykyhetkeen liittyvien toimintojen lisäksi tietämyksen johtamisessa on tärkeää keskittyä myös tulevaan. Organisaatioiden tulisi pohtia, kuinka sen keskeisten toimintojen kannalta tärkeä hiljainen tieto jakaantuu organisaatiossa. Tärkeää hiljaista tietoa, joka kadotessaan voi vaarantaa organisaation toiminnan ei tulisi olla vain yhden tai muutamien henkilöiden hallussa. Tämän takia organisaatioiden olisikin hyvä kehittää toimintasuunnitelma, jossa selvitetään, kenellä hiljaista tietoa on ja kuinka sen jakaminen organisaatiossa varmistetaan. (89.)

Seuraava kuvio esittää Suurlan kuvauksen tietämyksen johtamisen vaikutusalueista.



Kuvio 3. Tietämyksen hallinnan vaikutusalueita (Suurla 2001, 27)

Suurla (2001, 119), esittää, että tietämyksen johtamisen ydin on taitavassa henkilötietojen, taitojen ja viestinnän kehittämisestä sekä niiden toiminnan varmistamisesta. Tietämyksen johtaminen vaatii, että ymmärretään, että tietämyksen käyttäminen, kehittäminen ja luominen muuttaa organisaation toimintaa. Ennen kuin muutoksia lähdetään toteuttamaan, niitä täytyy testata ja niistä täytyy informoida henkilökuntaa. Tärkeää on saada työntekijä ymmärtämään muutoksen tarve, sekä toiminnan merkitys organisaatiolle. Tällöin sitoutuminen muutokseen on parempi. Henkilökunnalle kannattaakin painottaa, että näillä toimilla pyritään varmistamaan, että tietämys ja työtehtävien vaatimukset kohtaavat ja ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Stenberg 2012, 71., 108.; Hovila & Okkonen 2006, 52.; Suurla 2001, 17.)

Henkilökunnan asenteet, arvot sekä aikaisemmat koetut kokemukset vaikuttavat tietämykset hankintaan, luomiseen, sen jakamiseen ja siitä oppimiseen (Stenberg 2012, 56.; Suurla 2001, 15). Jotta tietämyksen johtaminen, sen jakaminen ja uuden tiedon luominen sekä omaksuminen on mahdollista, edellyttää se kaikilta organisaation jäseniltä osallistumista avoimessa, luottamuksellisessa ja toisia tukevassa ilmapiirissä. Luottamuksen on katettava niin henkilökunnan sisäisen luottamuksen sekä henkilökunnan ja työnantajan välisen luottamuksen. Kannustaminen organisaation sisällä, yhteinen vastuunotto ja tavoitteet ovat suuressa roolissa, jotta tietämyksen johtaminen voi onnistua. (Reychay & Weisberg 2011, 396.; Armstrong 2009, 225.; Suurla 2001, 14–16., 95., 118–119.)

Niin Stenberg (2012), että Suurla (2001) peräänkuuluttavat sitä, että organisaatioiden tulisi keskittyä kehittämään toimintakulttuuria ja sosiaalista vuorovaikutusta yhdessä tekemistä korostavaksi. Henkilökunnalle tulisi tarjota mahdollisuus tietämyksen jakamiseen yhteisön sisällä. Keskeisessä roolissa tässä on keskustelu ja kokemusten jakaminen, sillä vuorovaikutus tukee uuden tietämyksen syntymistä. Tällöin yksilön tulee osata kuunnella toista ja arvostaa hänen ammattitaitoaan ja mielipiteitä. Kun työyhteisö keskustelee ja ratkaisee ongelmia yhdessä jakavat he samalla myös tietämystään toisilleen. Organisaatiokulttuurin tulisikin innostaa henkilökuntaa kehittämään itseään, sillä hiljaista tietoa ei voi hankkia vain koulutuksilla, tällöin henkilökunta voi myös omalta osaltaan auttaa organisaatiota kehittymään ja samalla kartuttaa oma tieto- ja taitopääomaa. (50., 54., 69.), (36., 67-69., 97., 104.)

Stenberg (2012) nostaa esiin käsitteen käytäntöyhteisö (Community of Practice). Tällä tarkoitetaan ryhmää tai yhteisöä, jotka tekevät samaa työtä ja toimivat siten käytännöllisenä yhteisönä tietämyksen jakamiseen. Silloin korostuvat nimenomaan sosiaalisen ympäristön, vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen merkitys tietämyksen jakamisessa. Organisaation henkilökunnan tehdessä samanlaista työtä ja käyttäessä

samoja toimintamalleja ja tietojärjestelmiä, on heidän helppoa ja luonnollista jakaa tietämystä työyhteisössä. (69.)

Aikojen saatossa tietämyksen johtamista varten on kehitetty monia erilaisia menetelmiä, toimintatapoja ja tietojärjestelmiä. Monet erilaiset menetelmät, kuten piirtäminen, keskustelu tai kirjoittaminen perustuvat eri aistien käyttöön. Tietämyksen jakamisessa yleensä hyödynnetään varsinkin näkö- ja kuuloaistia. Organisaation tiedonjakokulttuuri näytteleeekin suurta roolia henkilökunnan välisessä tietämyksen jakamisessa. Esimerkiksi organisaation palkitsemistavoilla, että ajanhallinnalla on selkeä yhteys tietämyksen jakamiseen. Osa toimintakulttuureista voi edistää hiljaisen tietämyksen jakamista, kun taas jotkut voivat estää sitä. Muun muassa organisaation sisäisellä viestinnällä sekä motivaattoreilla on suuri vaikutus hiljaisen tietämyksen jakamisessa. (Stenberg 2012, 30., 50., 54.)

Erilaisten ja muotoisten tietojärjestelmien avustuksella pystytään vaikuttamaan muun muassa tietämyksen laatuun. Näin ne ovat tietämyksen tallennuspaikkoja ja edesauttavat tietämyksen jakamisessa ja hyödyntämisessä organisaatiossa. (Stenberg 2011, 26., 41.) Tietämyksen johtamisen suuria aikaansaannoksia voi olla esimerkiksi yhteisen tietokannan tai toimintatapojen luominen, näin niihin kerätty tieto saadaan tehokkaasti käyttöön. Tietojärjestelmät eivät rajoitu vain sähköisiin järjestelmiin vaan ne voivat olla myös erilaisia dokumentteja. Esimerkiksi toimintaohjeita ja työnkuvauksia, tai vaikka videoita ja valokuvia. Jotta nämä tietokannat olisivat hyödyllisiä tietämyksen johtamiselle, täytyy henkilökunnan ymmärtää näiden hyöty ja sitoutua tietämyksen jakamiseen sekä uuden oppimiseen. Näin työyhteisö saa tietokannasta tietoa organisaation erilaisista toiminnoista ja hankkeista. Tällöin niistä pystytään keskustelemaan yhdessä ja syventämään tietämystä sekä jakamaan kokemuksia. Dokumenttien avulla on myös mahdollista saada tietoa henkilökunnan tietämyksestä ja näin ne helpottavat työroolien ja työnkuvien muodostamista ja saadaan oikeat henkilöt oikeisiin rooleihin. Tällöin

tietämys tulee jaettua helposti koko yhteisölle ja pystytään hyödyntämään koko työyhteisön osaamista. (Boudreau & Ramstad 2008, 148.; Virtainlahti 2009, 94., 108.; Suurla 2001, 76–77.)

Tietojärjestelmien luominen ei kuitenkaan ratkaise kaikkia ongelmia. Ainoastaan tietojärjestelmiä hyödyntämällä jää ihmisten välinen vuorovaikutus toteutumatta tietämyksen jakamisessa. Tietojärjestelmiin saadaan tallennettua pitkälti ainoastaan näkyvä tieto, ja usein sen lisäksi tarvitaan erilaisia mahdollisuuksia hiljaisen tietämyksen jakamiseen, muuten tietämyksen johtaminen on vain näkyvän tiedon johtamista. (Stenberg 2012, 52–53.)

## 4.2 Mentorointi

Termi mentorointi juontaa juurensa antiikinkreikan mytologiaan. Kertoman mukaan sotasankari Ulysses oli suuntaamassa sotimaan Troijan sotaan. Ennen lähtöään hän kääntyi luotetun ystävänsä, Mentorin puoleen ja pyysi häntä olemaan poikansa Telemachosen opastaja. Hän pyysi Mentoria opastamaan pojalle, kuinka erottaa oikean väärästä ja muita elämän taitoja, itse ollessaan sotamatkalla. Mentorin avustuksella Telemachus oli muun muassa oppinut kalastamaan Ulyseen palattua matkaltaan. (Brounstein 2000, 223-224.)

Tähän tarinaan sisältyy mentoroinnin ydin. Mentori avustaa toista omassa kehityksessään, eikä jätä häntä yksin ongelmiansa kanssa. Tavoitteena on rohkaista mentoroitavaa ratkaisemaan ongelmat ja siten oppia itsenäisemmäksi. (Brounstein 2000, 223-224.)

### 4.3 Mestari-oppipoika -malli

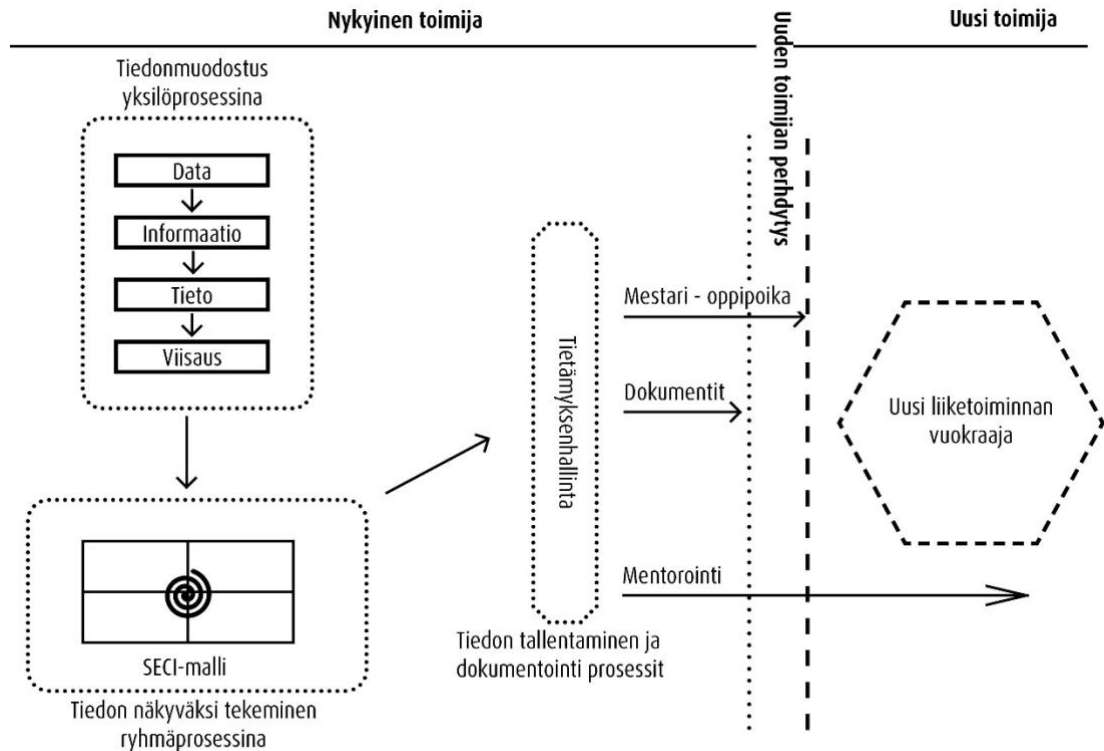
Yksi hiljaisen tiedon jakamiseen hyvin soveltuva tapa on mestari-oppipoika -malli. Tätä on hyvä käyttää esimerkiksi uuden työtehtävän- tai uuden työntekijän perehdyttämisessä. Alkuun määritellään työn ja osaamisen tila. Tässä vaiheessa oppipoika kirjaa ylös ne työn alueet, jotka hän jo työssä osaa. (Helin 2006, 45-48.)

Seuraavassa vaiheessa oppipojan tehtävä on seurata sivusta ja havainnoida kun mestari tekee työtään. Apunaan hän voi käyttää kysymyksiä mitä, miksi ja miten, ymmärtääkseen paremmin mestarin tekemiä valintoja ja käyttämiä menetelmiä. Tämän jälkeen seuraa kolmas vaihe, jossa oppipoika kokeilee tehdä itse mestarin työtä. Tärkeää on, että jokaisessa vaiheessa oppipoika kyseenalaistaa mestarin työtä, ymmärtääkseen tätä paremmin. Neljännessä vaiheessa oppipoika keskustelee mestarin kanssa työstä haastattelun tavoin ja mestarin tehtävä ei ole kertoa, miten hän tekee asioita, vaan mitä hän tekee, käytännössä siis mikä on työn päämäärä. Seuraavassa eli viidennessä vaiheessa oppipojalla alkaa olemaan jo hyvä määrä tietoa, tällöin keskustelu alkaa muotoutua jo oppipojan oppimiseksi. Kuudennessa vaiheessa pitäisi olla jo hiljaisen tiedon jakamisen suhteen tasolla kolme, jolloin oppipoika ymmärtää työn kokonaisuuden ja päämäärän, pelkän tekemisen lisäksi. (Helin 2006, 45-48.)

Seitsemäs ja samalla viimeinen vaihe on dokumentointi. Tällöin työn eri vaiheet sekä menetelmät pysyvät muistissa, kun niistä on kirjattua tietoa. Kun dokumentoinnin suorittaa oppipoika, auttaa se myös mestaria tunnistamaan oman osaamisensa. Dokumentoinnin tuloksista on myös hyvä keskustella esimiehen kanssa, jolloin tämä pystyy hyödyntämään sitä tulevaisuudessa. Tästä on olemassa myös yksinkertaistettu malli, jossa ylös kirjataan työn eri vaiheita, käytettäviä työvälineitä ja silmälläpidettäviä ja huomioitavia seikkoja työstä. (Helin 2006, 45-48.)

#### 4.4 Saunalautan tiedon johtamismalli

Yhdistämällä tässä luvussa ja edellisessä luvussa esiteltyjen teorioiden pohjalta mallinsimme, kuinka hiljaisentiedon tulisi optimaalisessa tilanteessa siirtyä vanhalta toimijalta uudelle toimijalle. Kuviossa 4 on kuvattuna luomamme prosessi.



Kuvio 4. Saunalautan tiedon johtamismalli

Prosessin ensimmäisessä osassa tieto muodostuu yksilöprosessina. Tässä prosessissa yksilö suodattaa saamansa datan, informaation ja tiedon viisaudeksi luvussa 3.1 kuvatun prosessin avulla. Tämä viisaus on yksilön omistamaa hiljaista tietoa.

Hiljaiseen tietoon pääsemme käsiksi käyttämällä luvussa 3.3 esiteltyä SECI-mallia. Mallin avulla pystymme tuomaan tiimin yksilöiden omaaman hiljaisen tiedon

näkyväksi ja koko tiimin käyttöön. Kun tieto on saatu näkyvään ja ilmaistavaan muotoon, on sitä mahdollista tallentaa ja kehittää sekä hallita.

Luvussa 4.1 läpikäytyjen tietämyksenhallintaprosessien avulla voimme käsitellä tätä tietoa ja hallita sen virtaa tiimissä. Prosessien avulla pyrimme järjestämään ja lajittelemaan tiedon kahteen selkeästi toisistaan eroavaan kategoriaan, niiden edelleen jaettavuuden perusteella. Tiedon, joka soveltuu kirjallisessa tai muussa tallennettavassa muodossa eteenpäin jaettavaksi, tallennamme tiedolle parhaiten soveltuvaan formaattiin, esimerkiksi ohjekirjan tai opastusvideon muotoon.

Tiedolle, joka ei taivu hyvin tallennettavaan muotoon sovellamme mestari-oppipoika-metodia tiedon siirtämiseen, kun uusi ja vanha yrittäjä ovat vielä käytettävissä.

Kolmantena tiedon jakamisen kanavana toimii mentorointi, joka tavoitteena on luoda pidempiaikainen vaikutus ja ulottuvuus liiketoiminnan jatkuvuuteen. Tällä tavoitellaan vakautusta sekä turvaverkkoa uudessa tilanteessa olevalle yrittäjälle, kuten luvussa 4.3 olevassa tarinassa kuvataan.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Kaikille haastateltaville hiljainen tieto oli ennestään tuttu käsite, tämä helpotti haastattelujen läpivientiä ja analysointia.

Haastatteluja läpikäydessä oli nopeasti havaittavissa usein toistuvia asioita. Näistä merkittävin oli havainto hiljaisen tiedon kulun melkein totaalinen pysähtyminen yrittäjän vaihdon yhteydessä. Myös näkyvän tiedon osalta tiedonkulussa uuden ja vanhan yrittäjän välillä oli havaittavissa suuria tietokatkoksia ja puutteita.

Yleinen vaikutelma haastateltavien keskuudessa on ollut, että liiketoimintaan perehdyttäminen on ollut vajavaista tai erittäin vajavaista, kuitenkin vanhojen aikojen muisteleminen herätti haastateltavissa lämpimiä tunteita. Ensimmäisen kysymyksen aikana kävi selväksi, kuinka vähän liiketoiminnan tiedon siirtämiseen on kiinnitetty vuosien varrella huomiota.

Seuraavaksi siirrymme kysymyksiin, ja siihen minkälaisia vastauksia niihin saimme. Tähän on poimittu tutkimuksemme kannalta merkittävimmät vastaukset ja kehitys ideat, jotka otettiin myös huomioon johtopäätöksissä.

### 5.1 Saunalautan liiketoiminnan perehdyttäminen

*”Käytiin kerran saunomassa ja juttelemassa miten lautalla ajetaan ja mitä risteilyillä tapahtuu. Ei siinä oikein mitään periyttämisprosessia ollu.”  
(Haastateltava 2.)*

Näin haastateltava 2 muistelee, kertoessaan, kuinka lautta siirrettiin hänelle juuri ennen kuin lautta siirtyi talviteloille. Ja kuinkas ollakaan siinä samalla oli edellinen vetäjä tiimi onnistunut katkaisemaan moottorin vaihdevaijeri ja lautta oli peruutettu takana olevan purjeveneen kylkeen ja samalla rikottu myös lauttan takakulman kaiteet. Siinä vaiheessa ilmeisesti edellinen yrittäjätimi oli kokenut viimeisen

vastoinkäymisen ja todenneet että he eivät halua olla lautan toiminnassa enää millään muotoa mukana. Tätä ennen he olivat tosin käyneet kertaalleen saunomassa ja vähän ajelemassa lautalla ja siinä samalla oli ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä saunalauttaan ja sen liiketoimintaan liittyen. Vaihdevaijerin ja takakaiteen korjaaminen jäi kuitenkin uuden yrittäjän vastuulle.

Haastatteluiden pohjalta ehkä onnistunein esimerkki on vuodelta 2013. Yhtenä syynä tähän oli varmasti se, että silloin oli sovittu perehdyttämisestä korvaus uuden toimijan puolesta vanhalle toimijalle. Tämä perehdyttäminen tapahtui mestarioppipoika metodia mukailen, vaikka sitä ei virallisesti käytetty. Perehdyttämisessä käytiin suullisesti läpi lautan liiketoiminnan kannalta kriittiset asiat, ajoharjoittelu, lyhyt ohjeistus kuinka toimia mahdollisessa moottorin vikatilanteessa, kuinka tarvittavat vuokraveneenkuljettajan tutkintoon liittyvät asiat hoidetaan, kenen kanssa lautan vuokrasopimus tehdään, mistä laituripaikka varmistetaan, missä on lautan talvisäilytyspaikka sekä aikaisemman catering kumppanin yhteystiedot. Tässä oli jo monta hyvää elementtiä liiketoiminnan siirrosta, mutta hiljainen tieto pyrittiin jakamaan vain suullisesti, eikä sitä dokumentoitu, joka osaltaan hankaloitti sen eteen päin jakamista. Tämän lisäksi uusi toimija sai haltuunsa edellisten kesien asiakasrekisterin, joka haastateltavan kertoman mukaan osoittautui hyödylliseksi myöhemmin myynnin kannalta. Mentorointia luvattiin myös, mutta se prosessi jäi pelkäksi tyhjäksi lupaukseksi, sillä mentori ei ollut yleensä tavoitettavissa.

Ensimmäisen laajan ja avoimen kysymyksen jälkeen, siirryimme haastattelussa tarkentaviin kysymyksiin, jotta pääsisimme syvemmälle yksityiskohtaisempaan ja tutkimuksen kannalta tärkeään tietoon käsiksi. Halusimme ensin selvittää, minkälaisia kirjallisia dokumentteja haastateltavat olivat saaneet ja olivatko dokumentit hyödyllisiä ja käytettiin niitä.

## 5.2 Dokumentit

*”Mielestäni joo, oli kyllä vanha exceli, koska tehtiin silloin myyntipuheluja ja soiteltiin vanhoille asiakkaille ja tämmöset. Sit jonkun verran tehtiin kyllä itekkin sitä dokumentaatiota.” (Haastateltava 3.)*

Tämän kysymyksen esittäminen sai aikaan haastateltavissa pitkän hiljaisuuden. Hetken aikaa kysymystä pohdittuaan, yksi haastateltavista totesi mielestään saaneensa yhden Excel-taulukon, joka sisälsi tiedot vanhoista asiakkaista. Hetken aikaa vielä tätä kysymystä mietittyään totesi hän, että ei muista ainakaan saaneensa muita dokumentteja.

Toinen haastateltava muistaa saaneensa myös vanhan asiakasrekisterin sekä edellisenä kesänä käytettyjä markkinointimateriaaleja, mutta ei kokenut, että näistä olisi ollut erityistä hyötyä. Haastateltavat kokivat eniten hyödylliseksi vanhat asiakasrekisterit, sillä ne helpottivat myyntiprosessia ja niistä näki, kuinka risteilyt olivat painottuneet edellisinä kesinä. Nämä dokumentit luovutettiin sähköisesti saunalautan Google Drive kansion mukana.

## 5.3 Jälkiviisaus

Halusimme tutkimuksessa myös selvittää, kuinka haastateltavat olisivat toivoneet edellisen yrittäjän hoitavan perehdytyksen ja millaisilla materiaaleilla he olisivat halunneet perehdytyksen hoidettavan.

*”Olisin toivonut kirjalliset ohjeet kaikkeen lautan tekniseen käyttöön ja huoltoon” (Haastateltava 1.)*

*” Markkinointi suunnitelman alku ainakin seuraavalle vuodelle, jotta uusi porukka pääsee siitä heti liikkeelle markkinoinnin kanssa, ettei tarvitse mennä ensin perse-edelläpuuhun.” (Haastateltava 3.)*

Tämä kysymys herätti huomattavasti keskustelua kuin edellinen, sillä haastateltavilla oli hyvä käsitys millaisesta tiedosta, olisi ollut hyötyä jo liiketoiminnan alkuvaiheessa. Haastateltavilla meni hetki eläytyä tilanteeseen, jossa he olisivat jälleen aloittamassa saunalautta liiketoimintaa puhtaalta pöydältä, saatuaan mielikuvan luotuaan itselleen alkoi ideoita tippua. Näihin lukeutui muun muassa, erilaiset tarkistuslistat, asiakkaan palveluprosessin havainnollistaminen ja kunnan ajoharjoittelu.

Formaateista esiin nousi perinteiset paperiset tarkistuslistat, sekä vaikeammin ainoastaan tekstillä selitettävistä asioista havainnollistavat kuvat, sekä videot. Lautan ajamista ja risteilyn aikana tapahtuvaa asiakaspalvelua on kuitenkin vaikea selittää ja havainnollistaa edellä mainituilla formaateilla, vaan ne ovat opeteltavissa pääsääntöisesti vain kokemuksen kautta. Näiden asioiden opetteluun haastateltavista paras tapa on perinteinen mestari-oppipoika -malli, jolloin kokemattomampi osapuoli pääsee seuraamaan mestarin tekemistä ja pääsee samalla kysymään mitä mestari tekee ja mihin hän sillä pyrkii, samalla hän pääsee itse kokeilemaan asioita turvallisessa ympäristössä ja pääsee luomaan oman kokemuspohjan asiasta. Näiden lisäksi itse liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvistä dokumenteista esiin nousivat käsikirja lautan liiketoiminnan ytimeistä, eli mitä tarjotaan, miksi ja miten, kuinka asiakkaan palvelupolku muotoutuu, vanhat markkinointisuunnitelmat ja jälkiraportit, joista näkee, mikä on toiminut ja mikä ei. Tärkeitä ovat myös talouden tunnusluvut edellisiltä kausilta, jotta uusi yrittäjä pääsee näkemään, onko esimerkiksi hinnoittelussa muuttamisen varaa tai täytyykö kulurakenteeseen tehdä muutoksia kannattavuuden parantamiseksi. Vuosikello, josta näkee mitä ja milloin pitäisi olla tapahtumassa, sekä jo useasti mainittu asiakasrekisteri. Kaikkien edellä mainittujen lisäksi, myös moottorin huolto-ohjelma on hyvä olla olemassa, sillä kokemattomalle vesillä liikkujalle voi tulla yllätyksenä, että myös veneiden moottoreita on huollettava säännöllisesti. Tämä kävi haastatteluista selväksi, sillä ilmeisesti vuonna 2010 ostettuun moottoriin oli ensimmäisen kerran tehty huolto vasta kesällä 2015.

## 5.4 Hiljainen tieto saunalautalla

*”Sen ite hökötyksen ajaminen. Ja sitten kun asiakkaat tulee niin mikä se on se palvelupolku prosessi niin pystyisi tehostamaan. Toinen on sitten nuo käytännön prosessit, pitää se kortti hommata, aikanaan piti omistajan kanssa se vuokra sopia ja sitten se satamapaikka piti sopia” (Haastateltava 3.)*

Haastateltavat kokivat, että saunalautan liiketoimintaan kuuluu paljon ja monenlaista hiljaista tietoa. Eräs haastateltavista nosti esille hiljaiseen tietoon kuuluvan asiakkaan palvelupolku saunalautalla, ja kuinka asiakkaalle luodaan mahdollisimman hyvä palvelukokemus lautalla. Tämän lisäksi esille nousseita asioita oli itse lautan ajaminen, joka yhden haastateltavan mielestä oli kaikista tärkein hiljainen tieto. Saunalautan ohjaamista ei pysty vertaamaan autolla ajamiseen, eikä myöskään normaalilla veneellä ajamiseen. Jos lauttaa ei osaa ajaa, niin sillä on silloin hyvin vaikea järjestää risteilyjä ja tehdä liiketoimintaa. Lautan yhteistyökumppanit aikaisempien kesien osalta nousi myös esille sekä mitä tehdä vikatilanteissa. Yhteistyökumppanit eivät sinänsä ole hiljaista tietoa, mutta ne unohtuvat usein mainita, eivätkä uudet yrittäjän usein ymmärrä niitä kysyä. Usein yhteistyökumppaneita aletaan selvittää vasta siinä vaiheessa, kun joku asiakas haluaa esimerkiksi cateringpalvelua saunalautalle.

Haastateltavat kokivat, että osa hiljaisesta tiedosta olisi hyvin helposti dokumentoitavissa, kunhan joku sen tekisi. Eli melko laiskasti on ajateltu seuraavaa yrittäjää, joka joskus tulee saamaan lautan hoidettavakseen. Tällaista helposti dokumentoitavaa tietoa on esimerkiksi asiakkaan palvelupolku, juuri edellisessä kappaleessa mainittu lista yhteistyökumppaneista, erilaiset tarkistuslistat, niin vikatilanteissa, kuin asioista mitä pitää muistaa, niin ennen risteilyä, risteilyn aikana ja risteilyn jälkeen.

Saadaksemme syvällisemmän ymmärryksen hiljaisesta tiedosta ja ruoriin astuvan yrittäjän tarpeista haastattelimme tulevaa saunalauttayrittäjää. Hän on ollut mukana toiminnasta syksystä alkaen ja tarkoituksena on, että tulevana syksynä lautan liiketoiminnallinen vastuu siirtyisi hänelle.

## 5.5 Toiveita tulevaan

*”Ainakin millaisia yhteistyökumppanuuksia ja kontakteja meillä on ja mitä niiden kanssa on sovittu kootusti. Semmosen mä itse laitoin alulle tossa syksyllä. Ja sitten mitä pitää tarkistaa, kun laittaa lautan tota vaik niinkun telakalle. Ja mitä pitää keväällä tarkistaa, että on ok, mitkä toimii, mitä tavaroita pitää olla ja missä niiden pitää olla mikä on niiden funktio ja niin edespäin.” (Haastateltava 4.)*

Tulevaa saunalautta yrittäjää haastatellessa ilmeni paljon samoja tarpeita, kuin mitä vanhat toimijat olisivat näin jälkikäteen toivoneet, että heillä olisi ollut toimintaa aloittaessaan. Keskustelun jatkuessa, kuitenkin huomasimme, ettei hänellä ollut täyttä käsitystä millaista hiljaista tietoa lautan toiminnassa on. Mainitsematta jäi mm. lautan ohjaamiseen liittyvät haasteet. Tämä on täysin ymmärrettävää, ettei uusi toimija voi tietää kaikkea, mikä olisi hyvä tietää uuteen yritystoimintaan ryhtyessään.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella, päädyimme kehittämään tietopakettia ja toimintaohjeita uuden yrittäjän tarpeisiin. Tähän myöhemmin lopullisen muotonsa saavaan tietopakettiin perehtymällä uusi yrittäjä saa paljon tarvittavaa tietoa mm. Saunalautta m/s Löylyn liiketoiminnasta, historiasta, kuinka risteilyitä järjestetään sekä mitä tehdä mahdollisissa vikatilanteissa. Näiden dokumenttien tarkoitus on tuoda hiljaista tietoa enemmän näkyvään muotoon, sekä helpottaa uuden yrittäjän aloittamista saunalautalla. Seuraavien kappaleiden esimerkkien kautta, haluamme esitellä lukijoille millaista ennen dokumentoimatonta hiljaista tietoa saunalautan liiketoiminnassa on ja miten se olisi mahdollista saada helpommin hyödynnettävään muotoon. Luvuissa 6.1 ja 6.2 käymme lävitse, kuinka tieto on jäseneltävissä Saunalautan yrittäjän käsikirjassa ja kipparin käsikirjassa.

Saunalautalla on myös paljon tietopääomaa, joka ei ole tarkoituksen mukaista sisällyttää näihin kokonaisuuksiin. Digitaaliset palvelut sekä promootioissa käytetyt materiaalit päivittyvät jatkuvasti. Näiden jakamiseen on tehokkaampia tapoja, nämä on esitelty luvussa 6.3.

Tutkimuksessa nousi esille huomio, ettei kaikki tieto ole tehokkaasti jaettavissa edellä mainittuja keinoja käyttäen. Tästä vahvimpana esimerkkinä nousi esiin saunalautan ajamisen opettelu. On myös muita toimintoja, joiden hallitsemista on syytä tehostaa käytännön kautta. Luvussa 6.4 ja 6.5 käymme lävitse, kuinka tämän tiedon siirtäminen uudelle toimijalle olisi tehokkainta.

Luvussa 6.6 haluamme vielä käydä lävitse, kuinka tässä ilmi tulleita keinoja on mahdollista hyödyntää tämän toimeksiannon ulkopuolelle.

## 6.1 Saunalautan yrittäjän käsikirja

Yrittäjän käsikirja, kuvio 5, on tehty uuden yrittäjän avuksi, joka on ostanut tai vuokrannut Saunalautta m/s Löylyn liiketoiminnan. Käsikirjan tarkoituksena on antaa uudelle toimijalle hyvä yleiskäsitys saunalautan ydinliiketoiminnasta. Sisältö on suunniteltu tutkimuksessa esille tulleiden hiljaisen tiedon aihealueiden pohjalta.

Esimerkkiosioita luodessamme hyödynsimme kuviossa 4 kuvattua saunalautan tiedonjohtamismallia. Hiljaista tietoa kerätäksemme kävimme pitkiä keskusteluja keskenämme sekä konsultoimme muita saunalautalla yrittäjinä toimineita. Tutkimuksen tuloksista saimme paljon arvokasta tietoa, mitä hiljaista tietoa yrittäjän oli tärkeää saada kirjallisessa muodossa.

Olemme pyrkineet luomaan pohjan, josta lähteä kokoamaan tätä tietopakettia. Sisällysluettelossa, esitelty kuviossa 6, olemme pyrkineet luoma kokonaiskatsauksen sekä loogisen polun uudelle toimijalle tutustua tähän ennen näkymättömänä pysyneeseen tietoon. Opinnäytetyön puitteissa emme kuitenkaan luoneet koko tätä tietopakettia.

Kuviossa 7 esittelemme, kuinka saunalautalla jo käytössä olevia prosesseja on mahdollista esittää visuaalisin keinoin uuden yrittäjän käsikirjassa. Ennen tätä opinnäytetyötä emme tiedäneet, että Paakkinen (2018) oli omassa opinnäytetyössään kuvannut asiakkaan palvelupolun saunalautalla. Lautalla on myös muita keskeisiä prosesseja, joiden näkyväksi tekeminen helpottaisi prosessien johdonmukaista kehittämistä. Näistä prosesseista tutkimuksessa nousi esille mm. myyntiprosessit sekä markkinointiprosessit. (12.)

Lautan huolto ja sen haasteet nousivat tutkimuksen aikana useasti esille. On täysin ymmärrettävää, ettei uudella toimijalla ole aiempaa veneily kokemusta tai tietotaitoa

kesämökin huoltotöistä. Saunalautta m/s Löyly, kun on käytännössä kelluva kesämökki. Huolto-ohjeet, kuviossa 8, onkin kirjoitettu tätä lähtökohtaa silmällä pitäen. Näitä ohjeita seuraamalla ja mentorin tukeman pitäisi uuden yrittäjän päästä ymmärrykseen, kuinka saunalautasta pidetään hyvää huolta. Lautan ollessa siisti ja hyvin huollettu se on asiakkaille viihtyisämpi ja ennen kaikkea turvallinen.



# Saunalautan yrittäjän käsikirja

#

Kuvio 5. Saunalautan yrittäjän käsikirjan kansi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences

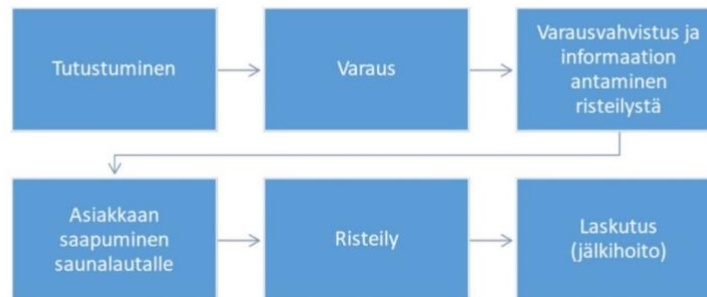
## Sisällysluettelo

Ensimmäisen kipparin tarinoita	1
Saunalautan liiketoiminta	3
Historia	3
Nykyinen liiketoimintamalli	4
Projektiryhmän vastuut ja velvollisuudet	6
Projektiryhmän valintaprosessi	7
Digitaaliset palvelu	8
Kumppanuudet	8
Asiakkaan palvelupolku	9
Varausprosessi	11
Projektin vuosikello	12
Saunalautan markkinointi	14
Markkinoinnissa on toiminut	14
Markkinoinnissa ei ole toiminut	15
Saunalautan huolto ja kunnossapito	16
Kuukausihuollot	16
Kuukausihuollon työlista	18
Kevät huolto	19
Keväthuollon työlista	21
Syyshuolto ja kauden päätös	23
Syyshuollon työlista	25

Kuvio 6. Saunalautan yrittäjän käsikirjan sisällysluettelo

## Asiakkaan palvelupolku

Käydäänpä lävitse millaisen prosessin keskiverto asiakas käy lävitse kokonaisuudes-saan. Prosessi on huomattavasti laajempi kuin pelkkä risteilyllä käyminen vaikka näin ensituntumalta voisi tuntua. Vähintään varauksen tekevä asiakas on mitä todennäköi-simmin käynyt lävitse oheisen prosessin, joka on kuvattuna kaaviossa 1. Kaaviossa 2 avataan tarkemmin mitä jokaiseen prosessin vaiheeseen kuuluu. Tuntemalla nämä vaiheet, prosessin ymmärtämisestä tulee helpompaa.



Kaavio 1: saunalautan asiakaspolku (Lotta Paakkinnen 2018)

<b>1. Tutustuminen</b>	<b>Facebook</b> Selkeys, informaation antaminen ja houkuttelevuus	<b>Nettisivut</b> Selkeys, informaation antaminen ja houkuttelevuus	<b>Mainokset</b> Erottuminen muiden mainosten joukosta ja informaation antaminen	
<b>2. Varaus</b>	<b>Puhelu</b> Tavoitettavuus, asiakaspalvelun laatu	<b>Nettisivut / varauslomake</b> Helppokäyttöisyys	<b>Sähköposti</b> Seuranta ja vastaaminen	
<b>3. Varausvahvistus &amp; informaation antaminen risteilystä</b>	<b>Asiakaspalvelija</b> Nopeus, selkeys ja informatiivisuus	<b>Sähköposti</b> Varausvahvistu aina sähköpostitse. Selkeys ja nopeus.	<b>Info-paketti</b> Lähetetään varausvahvistuksen kanssa. Informatiivisuus	
<b>4. Saapuminen lautalle</b>	<b>Saapuminen Lautakon satamaan</b> Löydettävyys, helppous	<b>Vastaanotto</b> Tervehtiminen, asiakaspalvelun laatu	<b>Lautan esittely</b> Lautan siisteys, viihtyvyys	<b>Ohjeet risteilylle</b> Informatiivisuus, asiakaspalvelun laatu
<b>5. Risteily</b>	<b>Kippari</b> Asiakaspalvelun laatu, lisämyynti	<b>Sauna &amp; pukuhuone; pyyhkeet, polttopuut ja pesuaineet</b> Siisteys, toimivuus, tunnelma	<b>Tupa &amp; wc; kertakäyttöastiat, grilli, jääkaappi, lämmitys ja wc-tarvikkeet</b> Siisteys, toimivuus	<b>Terassit; päydät, tuolit ja tuhkakupit</b> Viihtyvyys, toimivuus
<b>6. Laskutus (jälkihoito)</b>	<b>Sähköposti</b> Nopeus, tarkkuus	<b>Verkkolaskutus</b> Nopeus, tarkkuus	<b>Asiakaspalvelija</b> Lisämyynti	

Kaavio 2: saunalautan asiakaspolkun vaiheet avattuna (Lotta Paakkinnen 2018)

Kuvio 7. Ote Saunalautan yrittäjän käsikirjan luvusta, Asiakkaan palvelupolku

## Saunalautan huolto

Saunalautta on keskeisessä osassa liiketoiminnan kannalta, siksi siitä onkin tärkeää pitää hyvää huolta ja tuntea lautan tarpeet. Lautasta huolta pitämällä näyttää lautta koko kauden siistiltä ja sen toimivuus on varmistettu. Asiakkaatkin viihtyvät huomattavasti paremmin hyvin huolletussa ja viihtyisässä ympäristössä.

Vuosien saatossa ei aina näin ole valitettavasti toimittu, siksi päätimmekin tätä ohjekirjaa suunnitellussa sisällyttää kattavat ohjeet lautan huoltamiseen ja kunnostukseen. Näin toivomme lauta jäävän aina seuraavalle projektiryhmälle vähintään yhtä hyvässä kunnossa, kun lautta oli saatuanne se.

Tätä aiemmin lautan huollosta ei ole annettu kuin satunnaisia suullisia ohjeita, joten kaikki palaute huoltoon liittyen on tarpeen. Olemme tähän vanhojen lautan projektipäälliköiden sekä kippareiden kanssa pyrkineet luomaan selkeät ja johdonmukaiset ohjeet lautasta huolehtimiseen. Ei haittaa, jos meissä on ensimmäistä kertaa kädessä ja se vapisee hiukan ajatuksestakin joutua töihin. Ohjeissa on pyritty ottamaan huomioon, ettei kaikilla ole ammattirakentajan ja merimiehen ammattitaitoa lautaprojektiin hypätessä.

Pidetään rakkaasta kelluvasta palasta onnea hyvää huolta, jotta tiimeillä tulevaisuudessakin on mahdollista päästä nauttimaan mökkitunnelmista Jyväskylän sydämessä.

## Saunalautan kuukausihuolto

Suurin huoltourakka saunalautalla on keväthuolto, siksi emme mene vielä siihen. Näin vältymme suurimalta ahdistukselta. Käydään ensiksi katsomassa mitä kaikkea on hyvä tarkastaa ja putsata kauden ollessa käynnissä vähintään kerran kuukaudessa. Näitä toimenpiteitä noudattamalla lautan yleisilme pysyy raikkaana ja suuremmilta yllätyksiltä säästyään. Seuraavasta luvusta löydät tarkastuslistan, johon on sisällytetty kaikki toimenpiteet, jotka tässä luvussa on lueteltu. Voit myös jakaa nämä toimenpiteet useampaan eri ajanjaksoon. Tärkeintä, että kaikki toimet tulee tehtyä n. kuukauden välein.

### Sauna

Aloitetaan lautan jalokivestä, eli saunasta. Vaikka sauna huuhdellaankin jokaisen käyttökerran jälkeen, on tärkeää pitää saunan siisteydestä huoli. Sauna onkin hyvä pestä perusteellisesti kerran kuukaudessa käyttäen lautan painepesuria. Mikäli lauteet tai runko vaikuttavat erittäin likaisilta voi toimenpiteessä käyttää esimerkiksi mäntysuopaa pesuaineena. Levitä pesuaine ennen pesua pestäville pinnoille ja huuhto pois käyttäen painepesuria. Muista ettei saunassa tule koskaan käyttää myrkyllisiä pesuaineita, desinfioimiseen käytettävän kloriitin lisäksi.

#

Kuvio 8. Ote Saunalautan yrittäjän käsikirjan luvusta, Saunalautan huolto

## 6.2 Kipparin käsikirja

Kipparin käsikirjaan kokosimme työlistoja asioista, jotka kipparin tulee tehdä ennen risteilyä, risteilyn jälkeen sekä risteilyn aikana muistettavista asioista. Käsikirja sisältää myös yleinen tekstimuotoon tehty osio, joka sisältää kipparin vastuut ja alkupuheen, joka löytyy kuvioista 9. Näiden lisäksi on oma osio mahdollisille vikatilanteille, joita voi sattua ennen risteilyä tai risteilyn aikana, joka on kuvattu kuvioissa 13-16.

Käsikirjaan sisältyvässä alkupuheessa käsitellään saunalautan historiaa, sillä se on kiinnostanut asiakkaita, ohjeistetaan asiakkaita saunalautan käytöstä ja rohkaistaan kysymään kipparilta mieltä askarruttavia asioita sekä käydään läpi yleiseen turvallisuuteen liittyviä asioita. Näin pystytään takaamaan asiakkaille miellyttävä ja turvallinen saunalautta kokemus ja ennen kaikkea tasalaatuinen, vaikka kippari olisikin vähemmän kokenut kippari ruorissa.

Työlistojen tarkoituksena on helpottaa kipparia muistamaan omat vastuunsa eri tilanteissa, jolloin asiakkaiden on mukava tulla saunalautalle ja heitä palvellaan hyvin. Työlistoja noudattamalla lautta myös pysyy siistinä ja kunnossa, jolloin se on aina valmiina seuraavalle risteilylle. Se vasta olisikin ikävää, että juuri ennen risteilyä huomataan, että polttopuut tai polttoaine on esimerkiksi loppu, sillä niiden hankkiminen lyhyellä varoitusajalla on mahdotonta. Listat on pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi ja niissä on lueteltu kaikki ihan perusasioista lähtien, sillä monet kohdat voivat kiireessä unohtua ja näin uuden kipparin ei tarvitse alussa jännittää, että onko hän muistanut kaiken. Työlistat toimivat hyvänä muistin virkistykseenä myös kokeneemmille kippareille, esimerkiksi kauden alussa. Tällöin edellisestä risteilystä on kulunut niin pitkä aika, että kaikkien kohtien muistaminen voi olla vaikeaa. Esimerkki työlistat on esitelty Kuvioissa 10, 11 ja 12.

Kipparin käsikirjaan kuuluu myös osio vikatilanteista, joita voi sattua risteilyn aikana tai ennen risteilyä. Useat viat ovat helposti korjattavissa, kunhan tietää mistä lähtee vikaa etsimään ja kuinka se korjataan. Mukaan on otettu myös suurempia vikatilanteita, jotka on hyvä huomioida, jotta moottori ei vaurioidu lisää. Toimiva ja hyvin huollettu moottori on yksi saunalautta liiketoiminnan keskeisistä asioista, sillä ilman moottoria lautta ei saada liikkeelle. Otimme huomioon myös muutamia huolimattomuudesta johtuvia vikatilanteita, sillä niiden selvittäminen voi olla hyvin haastavaa, jos ei tiedä tai muista olleensa huolimaton. Mahdolliset vikatilanteet ja ratkaisut niihin on kuvattu kuvioissa 13, 14, 15 ja 16.

## Kipparin puhe

Tervetuloa saunalautta m/s Löylylle. Nimeni on xxx ja kansimiehenä tänään operoi xxx. Saunalautta m/s Löyly on Jyväskylän vanhin yhä toimiva saunalautta. Tiimiakatemia tiimiyrittäjät ovat olleet mukana toiminnassa aina alusta alkaen, vuodesta 2010, jolloin lautta saapui maateitse Rovaniemeltä Jyväskylään. Perimätiedon mukaan lautta valmistui samoihin aikoihin, kun luovuttiin mummon markoista vuosituhanteen alussa.

Lautalla on pituutta n. 12m ja leveyttä 5m. Arvaako kukaan mitä tällainen laitos painaa? Hyviä arvauksia, xxx oli lähellä. Joitain vuosia sitten, kun lautta on viimeksi nosturilla otettu kauden päätteeksi maihin, viisari värähti 12 tonnin paikkeille.

Lautan palveluista ja tiloista muutama sananen. Olemme nyt tuvassa, tuolla takaseinustalla on jääkaappi, jossa juomanne pysyvät viileinä, sekä tiskillä on lajitelma kertakäyttöastioita. Takaani löytyy lautan keulaterassi, jossa oleva kaasugrilli on teidän käytössä. Perään päin katsoessamme oikealla puolellanne löytyy wc-tila. Tilassa on pisaari sekä kasettimallinen wc. Toivomme että laitate käyttämäne wc-paperit roska-astiaan. Sataman tyhjennyspumppu tykkää tukkeutua vessapaperista. Vasemmalta sivukannelta puolestaan löydätte meidän kuuluisan puusaunamme, pukuhuoneen sekä uimatikkaat, jotka laskemme alas pysähdytyämme, kun uiminen on turvallista

Kipparinanne vastaa teidän turvallisuudestanne ja viihtyvyydestänne. Älkää epäröikö kysyä teitä askaruttavia kysymyksiä. Lautalla teidän tehtävänne on nauttia ja jättää loppu meidän huoleksemme. Kun juoma tyhjenee, voit jättää tölkin siihen me kyllä korjaamme ne ja muut roskat ajon lomassa. Autamme mielellään myös grillauksessa, kunhan saamme lautan ankkuroitua paikalleen. Nousiko joitain kysymyksiä.

Saunassa onkin jo sopivan lämmin. Ennen kun suuntaatte sinne, irrotan meidät laiturista ja pyytäisinkin pitämään vasemman sivukannen kulkuväylän vapaana. Kiitos ja nauttikaa risteilystä.



Kuvio 9. Ote kipparin käsikirjan luvusta, Kipparin puhe

## Työlista ennen risteilyä

### Sauna

- Tyhjennä kiukaan tuhkat
- Tarkista onko padassa ja saavissa vettä, täytä tarvittaessa
- Tee kiukaaseen tulet
- Varaa puunkatotelineelinen puita asiakkaiden käyttöön

### Siisteys

- Tarkasta lautan yleinen siisteys, siivoa tarvittaessa
- Tarkista wc-pöntön kapasiteetti ja siisteys
- Tarkista, että kaikissa roskiksissa on tyhjä roskapussi  
wc, tupa, pukuhuone
- Tarkasta grillin puhtaus, puhdista tarvittaessa
- Tarkasta tuhkakupit, tyhjennä tarvittaessa
- Huuhdo juoma-astia ja täytä puhtaalla vedellä

### Turvallisuus

- Kytke navigointivalot päälle
- Tarkasta polttoaineen määrä tankissa ja avaa ilmaruuvi
- Käynnistä moottori, n. 15min ennen lähtöä
- Tarkasta ankkuriköydet, selvitä tarvittaessa
- Irroita maasähköt



Kuvio 10. Saunalautan työlista ennen risteilyä

## Työlista asiakkaiden saapussa ja risteilyn aikana

### Ennen laiturista lähtöä

- Toivota asiakkaat tervetulleeksi ja esittele itsesi
- Varmista, että kaikki asiakkaat ovat saapuneet
- Kipparin alkusanat, kerää kaikki tupaan kuulolle.  
ks. sivu x
- Kysy onko asiakkailla toiveita reittiin tai ankurointiin
- Irrota köydet ja lähde liikkeelle

### Risteilyn aikana

- Kerää tyhjiä tölkkejä ja roskia
- Juttele asiakkaiden kanssa mukavia
- Kysy rohkeasti asiakkailta lupaa kuvan ottamiseen lautan seinälle
- Kysy ennen satamaan suuntaamista mahdollista lisätuntia
- Mikäli asiakas maksaa kortilla tai käteisellä, kerää maksu
- Tarkasta wc, jos täysi lopeta risteily huoltolaituriin

### Laituriin saavuttua

- Ehdota seuraavaa risteilyä
- Tarkasta, että asiakkaat muistivat tavaransa
- Kiitä asiakkaita risteilystä ja toivota tervetulleeksi uudelleen



Kuvio 11. Saunalautan työlista asiakkaiden saapussa ja ennen risteilyn aikana

## Työlista risteilyn jälkeen

### Siivous

- Kytke lautta maasähköihin
- Huuhtelee sauna ja jälkilämpö
- Pyyhi tasot, kerää roskat ja tölkit, imuroi tarvittaessa
- Puhdista grilli käytön jälkee
- Tyhjennä tuhkakupit
- Vie roskat sataman jäteastiaan, myös wc:n roskis

### Tarkistus

- Polttoaineen määrä, myös kanisterit
- Polttopuiden määrä
- Kertakäyttöastioden sekä wc- ja talouspaperin määrä
- Tarkista kaasun määrä ja että kaasupullot ovat lukkojen takana
- Mikäli puutteita, tee täydennykset tai ilmoita eteenpäin
- Sammuta navigointi- sekä sisävalot
- Sammuta moottori ja laita ajoavain sovittuun paikkaan
- Lukitse lautta ja polttoainekaappi



Kuvio 12. Saunalautan työlista risteilyn jälkeen

## Tarkastuslistat teknisiin vikatilanteisiin



Jos moottori ei käynnisty

Jos moottori sammuu kesken ajon

Kuvio 13. Kansilehti saunalautan tarkastuslistasta teknisiin vikatilanteisiin

## Jos moottori ei käynnisty

### Tarkasta onko kuolleenmiehenkytkin välilevy paikallaan



- Jos ei, aseta levy paikalleen

### Tarkasta onko vaihde vapaalla

- Aseta vauhde eteenpäin ja takaisin vapaalle

### Tarkasta pyöriikö starttimoottori

- Mikäli et kuule starttimoottorin toimivan, kytke varaakku, kuvan osoittamalla tavalla



### Tarkasta onko polttoainetankissa polttoainetta

- Mikäli tankissa on vain vähä tai ei ole polttoainetta, lisää polttoainetta

Kuvio 14. Sivun yksi saunalautan tarkastuslistasta tekniisiin vikatilanteisiin

### Tarkasta että tulpan hatut ovat paikallaan

- Avaa moottorin koppa, kiinitysklipsien paikat kuvassa



- Irrota tulpan hatut ja aseta tukevasti takaisin paikalleen



- Tarkasta että akkukengät ovat tiukasti kiinni akussa
- Tarkasta moottorin sulakkeet



Kuvio 15. Sivua kaksi saunalautan tarkastuslistasta teknisiin vikatilanteisiin

## Jos moottori sammuu kesken ajon

### Piippaako moottorin ohjauspaneeli

- Tarkasta palaako öljynpaineen valo, jos kyllä
  - Tarkasta öljyn määrä, lisää tarvittaessa
  - Jos valo palaa edellee tai syttyy uudelleen, sammuta moottori välittömästi, älä yritä käynnistää uudelleen, laske ankkuri , soita apua.
  
- Tarkasta palaako lämpötilan varoitusvalo, jos kyllä
  - Älä yritä käynnistää moottoria uudelleen. Ankkuroidu ja anna moottorin jäähtyä vähintään 30min.
  - Koita käynnistää moottori uudelle tai vika uusiutuu, soita apua

### Tarkasta onko ilmaruuvi auki

- Jos suljettu, avaa ilmaruuvi ja käynnistä kone
- Tarkasta kohdat osiosta Jos moottori ei käynnisty

Kuvio 16. Sivun kolme saunalautan tarkastuslistasta tekniisiin vikatilanteisiin

### 6.3 Digitaaliset materiaalit ja palvelut

Saunalautta liiketoimintaan kuuluu monia erilaisia sosiaalisen median tilejä, sekä sähköpostitili ja verkkosivusto. Näiden merkitys varsinkin tulevaisuudessa tulee kasvamaan, sillä ihmiset käyttävät sosiaalista mediaa edelleen kasvavissa määrin, vaikka kasvu on viime vuosina tasaantunut, mutta samalla on tullut uusia sosiaalisen median alustoja, joita varsinkin nuoret käyttävät. Sosiaalinen media on myös kehittynyt viime vuosina enemmän yritysten markkinoinnin ja myynnin alustaksi. (Valtari 2020.)

Tiedot saunalautan käyttämistä sosiaalisen median kanavista ja tilien käyttäjätunnukset, tullaan lisäämään uudelle yrittäjälle luovutettavaan manuaaliin. Tällöin uusi yrittäjä saa niistä tiedon ja pääsee heti aloittamaan niiden hyödyntämisen omassa markkinoinnissa ja myynnissä.

Tällaisiin digitaalisiin materiaaleihin lukeutuu myös saunalautan Google Drive-palvelussa oleva projektikansio, josta löytyy esimerkiksi saunalautan kuvapankki, joka sisältää kuvia, jotka saunalautasta on vuosien saatossa otettu markkinointi tarkoituksiin. Täältä löytyy myös asiakasrekisteri, jonka aikaisemmat yrittäjän ovat kokeneet hyödylliseksi, sekä tiedot edellisten kesien risteilyistä.

### 6.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Pyrimme tuomaan hiljaista tietoa näkyvään muotoon tarkistuslistojen ja manuaalien muodossa, mutta kaikki hiljainen tieto ei kuitenkaan ole täysin selitettävissä visuaalisesti. Tällaisia on saunalautalla itse lautan ajaminen ja risteilyn aikainen asiakaspalvelu. Näistä asiakaspalvelun oppii nopeasti, mutta sitä ei pysty sanoin auki selittämään, sillä asiakaspalvelu tilanne on niin erilainen kuin useimmissa yrityksissä. Samalla täytyy pystyä olemaan mukava ja asiallinen asiakkaiden kanssa, mutta pystyä

myös viestimään asiakkaille turvallisuuteen liittyvät asiat. Välillä asiakkailta joutuu kieltämään asioita ja tämä täytyy pystyä hoitamaan niin, että siitä ei tule pahaa mieltä kummallekaan osapuolelle.

Suurempi hiljaisen tiedon osa, joka on opittavissa vain kokemuksen kautta, on itse lautan ajaminen. Siihen täytyy varata kunnolla aikaa, ja se kannattaa hoitaa mielellään muutamaan otteeseen erilaisissa sääolosuhteissa, sillä lautta ohjautuu eri tavalla kovalla tuulella verrattuna tyyneen säähän. Tuulen suunalla on myös suuri merkitys, erityisesti satamasta lähdössä ja satamaan saapumisessa. Tärkeää siinä on, että kippari hahmottaa ja ymmärtää kuinka saa lautan käyttäytymään haluamallaan tavalla kussakin tilanteessa ja ymmärtää kuinka tuuli vaikuttaa lauttaan.

Näiden tietojen ja taitojen jakamiseen mestari-oppipoika malli sopii hyvin. Silloin uusi kippari pääsee harjoittelemaan näitä taitoja vanhan kipparin seurassa turallisessa ympäristössä. Samalla hän pääsee näkemään kuinka vanha kokeneempi kippari hoitaa asioita ja voi samalla kyseenalaistaa mitä hän tekee ja mihin hän sillä pyrkii. Periaatteessa nämä taidot ovat myös yksin opeteltavissa, kuten haastatteluista selvisi, mutta mestarioppipoika-menetelmää käyttäessä säästytään mahdolliselta ylimääräiseltä vahingolta mitä harjoittelu voi aiheuttaa lauttaan, tai ympäröiviin veneisiin.

## 6.5 Mentorointi ohjelma

Tutkimustulosten perusteella toimiva mentorointi ohjelma pystyisi omalta osaltaan vähentämään tarvetta keksiä samat ideat uudelleen. Mentorointiohjelmassa lautan yrittäjä sekä kippari voivat olla yhteydessä entisiin yrittäjiin ja kippareihin. Tämän ohjelman avulla he voivat kysyä ohjeita tai vinkkejä haasteisiin, jotka eivät kirjallista materiaalia avuksi käyttäen ratkea.

Mentoroinnin tarkoitus on jatkaa pitkään, vielä perehdytyksen jälkeen. Näin entiset toimijat voivat tukea uutta yrittäjää, jottei hän koe jäävänsä yksin haasteidensa kanssa. Vesillä liikuttaessa ja yritystoimintaa pyöritettäessä voi tulla paljon yllättäviä tilanteita vastaan, joita ei välttämättä ole otettu näissä käsikirjoissa huomioon, tällöin on hyvä, jos pystyy konsultoimaan nopeasti henkilöä, joka mahdollisesti voi osata auttaa tilanteessa. Mentorin kanssa on myös mahdollista keskustella esimerkiksi liiketoiminnan kehitysideoista.

## 6.6 Tutkimustuloksien yleistäminen

Tämän tutkimuksen ja näiden johtopäätösten pohjalta, pystyy pienen yrityksen omistaja luomaan myös itse käsikirjan omasta yritystoiminnastaan. Näin hän voi helpottaa yrityksensä eteenpäin myymistä, eikä uuden yrittäjän tarvitse aloittaa täysin puhtaalta pöydältä. Tällöin yrityskaupassa ei ole kyse vain yrityksen ostamisesta, vaan yrityksen tieto siirtyy myös uudelle yrittäjälle.

Käsikirjaa luodessaan, tulisi varsinkin yksin yrittäjän pyytää avukseen henkilö, joka auttaisi yrittäjää tunnistamaan omaa hiljaista tietoa. Kyseisen henkilön tehtävä on kyseenalaistaa yrittäjän toimintaa, ja esittää välillä tyhmältäkin kuulostavia kysymyksiä siitä miksi jotain tehdään jollakin tietyllä tavalla. Tällöin yrittäjän täytyy miettiä mitä hän tekee ja miksi. Tämän prosessin kautta saadaan hiljainen tieto tehokkaasti näkyvään muotoon, jolloin sen eteenpäin jakaminen myös helpottuu.

## 7 Pohdinta

Opinäytetyössämme tavoiteena oli tutkia hiljaisen tiedon välittymistä toimijalta toiselle, liiketoiminnan vaihtaessa toimijaa. Opinäytetyön aihe on Timolla pyörinyt mielessä jo pidemmän aikaa. Ajan myötä ajatus on muotoutunut tässä työssä esiteltyyn muotoon. Työ toteutettiin suhteellisen tiukalla aikataululla. Onneksi aihe oli kummallekin tuttu ja ongelmat ja ratkaisut ovat olleet jollain tasolla ilmeisiä. Ratkaisuilta on vain puuttunut luotettava tutkimus, teoretieto sekä selkeä prosessi tiedon muodostumisen, ilmituomisen, sekä tallentamisen hallintaan. Opinäytetyön luoman luontaisen paineen aikaansaamana saimme, jo pitkään vireillä olleeseen projektiin sen tarvitseman alkusysäyksen.

Saimme aikaiseksi hyviä aihioita joiden pohjalta ja joiden ympärille toimeksianjan on hyvä alkaa rakentamaan infopakettia ja toimintaohjeita uudelle saunalautta yrittäjälle. Nämä uusi yrittäjä voi taas antaa seuraajalleen. Tällöin tiedon kulku helpottuu ja uuden yrittäjän ei tarvitse aloittaa aina puhtaalta pöydältä.

Osaltaan työntekemistä on vaikeuttanut parhaillaan meneillään oleva Covid-19 pandemia, jonka vuoksi kirjastot sekä koulut ovat olleet suljettuina lähes koko kirjoitusprosessin ajan. Onneksi nykypäivänä kaikki tieto on saatavissa myös verkosta, joten tämä ei muuta kuin hieman monimutkaistanut tiedon hankintaa ja lähteiden löytämistä.

Työtä tehdessämme huomasimme myös kuinka tieto aikojen saatossa on vääristynyt, sillä jopa Jyväskylän yliopiston verkkosivuilla on hiljaisen tiedon käsitteen kehittäjän Michael Polanyin kansallisuus merkitty väärin, eikä se ole ainut lähde josta sitä pyrimme selvittämään ja jossa se oli väärin merkitty. Tämä osaltaan osoittaa lähde kritiikin tarpeen ja tiedon oikeudellisuuden varmentamisessa olevan merkittävän

haasteen. Olemme tässä opinnäytetyössä pyrkineet keskittymään lähteiden määrän sijaan lähteiden laatuun ja niiden luotettavuuteen.

Tavoite johon emme päässeet, oli tutkimuksen yleistettävyyttä. Empiirisen kokemuksemme perusteella tutkimuksemme kuitenkin osaltaan kuvastaa useiden pienten yritysten vaikeuksia siirtymisessä uudelle toimijalle. Resurssimme eivät kuitenkaan riittäneet tämän varmistamiseen tutkimuksellisin keinoin. Toivomme kuitenkin, että esimerkkimme pystyy toimimaan kuitenkin laajemminkin hyödynnettävänä apuna, kun muutaman toimijan yritystoimintaa ollaan siirtämässä uusille toimijoille. Hyvin dokumentoitu hiljainen tieto lisää yrityskaupassa myytävän yrityksen arvoa.

Mielestämme yleistettävämpi tutkimus olisi hyvä aihe pro gradun kirjoittamiseen. Yleistettävään malliin vaadittava tutkimus on huomattavasti laajempi, kuin mihin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön vaaditaan. Käytettävissä olevat resurssit ovat myös suuremmat ja tällöin aiheeseen pystyy paneutumaan syvällisemmin.

Kirjoitusprosessin aikana, järvi ehti sulaa ja vesi lämmitä noin 10 asteiseksi. Opinnäytetyö on kirjoitettu saunalautasta saunalautalla ja kaikki kriittinen tieto on sulateltu ja arvioitu saunan lämmössä. Uskomme, että tämän metodin myötä tästä opinnäytetyöstä tuli näin lämminhenkinen.

## Lähteet

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practise. Intia: Replika Press Pvt Ltd.

Baškarada, S., Koronios, A. 2013, Data, Information, Knowledge, Wisdom (DIKW): A Semiotic Theoretical and Empirical Exploration of the Hierarchy and its Quality Dimension. Viitattu 17.5.2020. Australia: Australasian Journal of Information Systems <https://ssrn.com/abstract=2304010>

Brounstein, M. 2000 Coaching & Mentoring for Dummies. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Cepeda-Carrión, Gabriel 2011. Competitive Advantage of Knowledge Management. Teoksessa Schwartz, David G. Encyclopedia of Knowledge Management. 34-40. New York. <http://1.droppdf.com/files/57cSV/encyclopedia-of-knowledge-management.pdf>

Dixon, N. 2011. Conversations That Share Tacit Knowledge. Viitattu 18.5.2020. <https://www.nancydixonblog.com/2011/04/conversations-that-share-tacit-knowledge.html>

Farnese, M., Barbieri, B., Chirumbolo, A., Patriotta, G. 2019. Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. Frontiers in Psychology, 10, 2730. Viitattu 20.5.2020 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02730/full>

Helin, K. 2006. Kun tiedostaminen ja osaaminen kohtaavat. Työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tampere: PIRAMK HyNä-hanke. Viitattu 20.5.2020. <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Kun-tiedostaminen-ja-oivallus-kohtaavat-tyokirja-pk-yrityksen-hiljaisen-tiedon-jakamiseksi.pdf>

Hislop, D. 2009. Knowledge Management in organizations. Oxford, New York: Oxford University Press Inc.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: Cityoffset Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teorit ja käytänteet. Jyväskylä: Ammattikorkeakoulun Julkaisuja- Sarja.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja- Sarja.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja- Sarja.

Lehkonen, H. N.d. Hiljainen tieto. Viitattu 20.5.2020.  
<https://hiljaintieto.com/lisaaht>

Meyer, B. 2008. The effects of structural and group knowledge on complex problem solving performance. Viitattu 23.5.2020.

[https://www.researchgate.net/publication/236902659\\_The\\_effects\\_of\\_structural\\_and\\_group\\_knowledge\\_on\\_complex\\_problem\\_solving\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/236902659_The_effects_of_structural_and_group_knowledge_on_complex_problem_solving_performance)

Nonaka, I. 2008. The Knowledge-Creating Company. Boston: Harvard Business Review Press.

Paakkinen, L. 2018. Asiakkaan Palvelupolku Saunalautalla. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 23.5.2020.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121822172>

O'Dell, C., Hubert, C. 2011 The New Edge in Knowledge. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Reychav, I., Weisberg, J. 2011. Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization. Teoksessa Schwartz, David G. Encyclopedia of Knowledge Management. 389-401. New York.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Viitattu 18.5.2020.

pääomaa kasvatetaan. Viitattu 18.5.2020.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>

Stähle, P., Grönroos, M. 2002. Knowledge management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Viitattu 21.5.2020

[https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/yhteiskunta/aiemmat\\_artikkelit/avauksia\\_tietamyksen\\_hallintaan](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/yhteiskunta/aiemmat_artikkelit/avauksia_tietamyksen_hallintaan)

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa - Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Viitattu 18.5.2020. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj\\_1+2001.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf)

Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. 1.-2. painos. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Valtari, M. 2019. Sosiaalinen media Suomessa 2020. Viitattu 19.05.2020 <https://lmsomeco.fi/blogi/sosiaalinen-media-suomessa-2020/>

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wigner, E.P., Hodgkin, R. A. 1997. Michael Polanyi, 12 March 1891- 22 February 1976 Biographical Memoirs of Fellows of the Royal Society. Viitattu 17.5.2020. <https://doi.org/10.1098/rsbm.1977.0016>

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuksen haastattelurunko

Millaisen perehdytyksen sait saunalautan toimintaan aloittaessasi yrittäjänä? Mikä meni hyvin, mikä meni huonosti perehdytys prosessissa?

Mitä dokumentteja sait aloittaessasi?

Mitkä näistä luit?

Mitkä koit hyödyllisiksi?

Miksi?

Millaisessa muodossa ne olivat?

Näin jälkikäteen, mitä olisit toivonut saavasi

Miksi?

Mikä olisi ollut toivottu formaatti?

Tietääkö haastateltava mitä hiljainen tieto on?

Millaista hiljaista tietoa koet saunalautta liiketoimintaan kuuluvan?

Koitko saaneesi tästä riittävän käsityksen ennen saunalautalla liiketoiminnallisen vastuun ottamista?