



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Atte Mänty

**”Jos näin kylmästi puhutaan, me kaikki muut
oltaisiin korvattavissa”**

Case-tutkimus osaamisriskien hallinnasta asiantuntijaorganisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Atte Mänty		
Tutkielman nimi:	”Jos näin kylmästi puhutaan, me kaikki muut oltaisiin korvattavissa”: Case-tutkimus osaamisriskien hallinnasta asiantuntijaorganisaatioissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	100

TIIVISTELMÄ:

Tieto on monille organisaatioille elintärkeä resurssi. Tieto luo organisaatioissa perustan kaikille niille päätöksille, joilla kyetään suorittamaan strategisesti tärkeitä toimenpiteitä. Tieto on myös olennainen osa työntekijöiden ammattitaitoa, joka koostuu kaikista siitä tiedosta ja taidosta, mitä vaaditaan työtehtävän suorittamiseen. Kokemuksien kautta muodostuneita tietoja ja taitoja, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on organisaation menestymisen kannalta tärkeä resurssi, koska sitä harvoin pystyy rahalla hankkimaan. Hiljainen tieto on organisaatiolle kertynyttä pääomaa, jonka merkitystä ei saa väheksyä, eikä sitä saa kadottaa.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa asiantuntijayksikössä ydinosamisiin liittyvä hiljainen tieto, tutkia miten tutkittavassa yksikössä pyritään varmistumaan hiljaisen tiedon säilyminen yksikön kollektiivisena pääomana ja tunnistaa hiljaiseen tietoon liittyvät riskit yksiköstä.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään haastatteluita. Haastateltavia asiantuntijoita oli kymmenen ja teemahaastatteluina toteutetut haastattelut suoritettiin syyskuussa 2023. Kaikki haastattelut suoritettiin henkilökohtaisina tapaamisina tutkittavan yksikön tiloissa. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysejä ja luotettavuuden arviointi suoritettiin tieteellisen tutkimuksen kriteereiden mukaisesti.

Tutkimuksen mukaan asiantuntijatehtävissä toimivilla henkilöillä oli selkeät ydinosamisalueet. Yksilöiden tehtävät olivat jakautuneet siten, että yksikkö kykeni suorittamaan organisaation sille asettamat tehtävät. Asiantuntijayksikössä oli tunnistettu tilanne, että tietoa oli henkilöitynyt liikaa yksittäisille henkilöille. Tunnistettuun tilanteeseen oli reagoitu aktiivisesti ja tilanteen aiheuttamaa riskiä oli pyritty saattamaan hyväksyttävälle tasolle. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota toimintatapoihin, millä hiljainen tieto pyritään siirtämään yksikön kollektiiviseksi pääomaksi. Yksikössä käytössä olevien käytänteiden todettiin olevan tehokkaita ja niillä kyettiin siirtämään yksilöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa koko yksikön käytettäväksi. Yksiköstä tunnistettiin riski, joka liittyi hiljaiseen tietoon. Positiivisen uteliaisuuden ja luontaisen mielenkiinnon ominaispiirteet omaavalle henkilölle oli muodostunut huomattava määrä hiljaista tietoa vuosien aikana, joka oli osaksi ainoastaan hänen henkilökohtaista tietoaan. Tunnistetulle riskille tulisi suorittaa aktiivisia riskienhallintatoimenpiteitä, koska sen negatiiviset vaikutukset saattavat olla hyvin merkittäviä yksikölle. Riippuen kontekstista, mistä tunnistettua riskiä arvioidaan, se voidaan luokitella strategiseksi-, operatiiviseksi- tai vahinkoriskiksi.

AVAINSANAT: Hiljainen tieto, Riskienhallinta, Strateginen osaaminen, SECI

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Keskeiset käsitteet	11
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2	Riskienhallinta	14
2.1	Riski käsitteenä	15
2.2	Riskienhallinta – Kokonaisvaltainen riskienhallinta	15
2.3	Riskienhallintaprosessi	17
2.3.1	Toimintaympäristön ja tavoitteiden määrittely	17
2.3.2	Riskienhallinnan vaatimukset	20
2.3.3	Riskienhallinta toimintaprosessina	21
2.3.4	Riskien tunnistaminen ja arviointi	23
2.3.5	Riskilajit ja luokittelu	24
2.3.6	Riskienhallintatoimenpiteet	26
2.3.7	Riskiraportointi, seuranta ja jatkuva parantaminen	30
2.3.8	Riskienhallinnan kustannukset	32
2.3.9	Riskienhallinnan epäonnistuminen	33
3	Osaaminen organisaation menestystekijänä	35
3.1	Strateginen osaaminen	37
3.1.1	Miten strateginen osaaminen muodostuu?	39
3.1.2	Miten strategista osaamista hyödynnetään tehokkaasti?	40
3.2	Osaamisen ja tiedon merkitys	42
3.3	Uuden tiedon luomisen teoria	43
3.3.1	Vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisprosessissa	44
3.3.2	SECI prosessi	45
3.3.3	BA	48
3.3.4	Tietovarot	49

4	Tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	52
4.1	Tutkimusmenetelmä	52
4.2	Tutkimusaineisto	52
4.3	Haastatteluiden toteutus	54
4.4	Haastatteluiden analysointi	55
5	Tulokset	59
5.1	Ydinosaaminen	59
5.2	BA	60
5.3	Halukkuus tiedon jakamiselle	62
5.4	Hiljaisen tiedon välittämisen keinot	63
5.5	Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi tiedoksi	65
5.6	Hiljaisen tiedon välittämiseen kohdistuvat haasteet ja negatiivisi vaikuttavat tekijät	67
5.7	Yksiköstä tunnistetut riskit	68
6	Johtopäätökset	75
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	75
6.1.1	Ydinosaaminen Yksikössä Y	75
6.1.2	Tunnistetut riskit Yksikössä Y	76
6.1.3	Hiljainen tieto Yksikössä Y	78
6.2	Tutkimuseettiset kysymykset	80
6.3	Luotettavuus	81
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet	83
6.5	Käytännön implikaatiot	83
6.5.1	Strategisen osaamisen riskien hallinta	83
6.5.2	Yksikön Y osaamisriskin hallinta	85
6.5.3	Yksilötason osaamisriskin hallinta	87
6.5.4	Osaamisriskien huoneentaulu organisaation johtajille	87
6.6	Jatkotutkimusehdotukset	90
6.7	Loppupäätelmät	90
	Lähteet	93

Kuviot

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset.	10
Kuvio 2. Toimintaympäristön määrittely (Valtiovarainministeriö, 22/2017)	18
Kuvio 3 SWOT-analyysi (Viitala & Jylhä, 2019, s. 82)	19
Kuvio 4: Riskienhallinnan visio arvot ja strategia (mukaillen Ilmonen ja muut, 2010, s. 22)	20
Kuvio 5 Riskienhallintaprosessin vaiheet (mukaillen Ilmonen ja muut, 2010, s. 93)	22
Kuvio 6. Riskien luokittelu (mukaillen Ilmonen ja muut, 2010, s. 22)	25
Kuvio 7: Riskimatriisien vaihtoehtoja (Vahti 22/2017)	27
Kuvio 8. Uhkapuu (oma piirros, mukaillen Suominen, 2003, s. 87)	29
Kuvio 9. Riskienhallintaprosessi (mukaillen Ilmonen & muut, 2010, s. 124)	30
Kuvio 10. Yrityksen osaamispyramidi (mukaillen Viitala & Jylhä, 2013, s. 297)	39
Kuvio 11. SECI prosessi (mukaillen Nonaka ja muut 2000, oma käännös)	46
Kuvio 12, SECI prosessi 2019 (Nonaka & Takeuci 2021)	47
Kuvio 13. Neljä tietoresurssin luokkaa (mukaillen Nonaka ja muut 2000, oma käännös)	50

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	57
Taulukko 2. Esimerkki BA (konteksti tiedon luomiselle) ryhmittelystä	58
Taulukko 3. Tutkimusaineiston muut ylä- ja alaluokat	58

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiot ja yhteisöt on perustettu joltain tiettyä tarkoitusta varten. Lämsä (2005, s. 9) määrittelee organisaation siten, että olipa organisaatio mikä tahansa, yritys, julkishallinnon organisaatio, vapaaehtoisjärjestö tai yhdistys, se on yleensä ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka tavoite on saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Toisin sanoen, organisaation tavoitteet ja toiminta voivat olla erilaisia, mutta niitä kaikkia yhdistää se, että ne muodostuvat ihmisistä (Akdre, 2000).

Organisaatiolla on oltava siis päämäärä ja tavoite, mitkä sen toiminnalla on tarkoitus saavuttaa. Asiaa kutsutaan yleisesti organisaation strategiaksi. Organisaation strategiaa voidaan kuvata johdonmukaisella suunnitelmalla toimenpiteistä ja päätöksistä, joilla sen on tarkoitus saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa (Kehusmaa, 2010, s. 13). Yksi tärkeä elementti tavoitteiden saavuttamisella on organisaatiossa oleva osaaminen, jonka merkitystä ei voi korostaa totea Kamensky (2015). Organisaation strategisten tavoitteiden osalta on hyvin oleellista määritellä eri toimintoihin liittyvät ydinosamiset, totea Valpola (2021, s. 233). Ydinosamisen löytyvät hänen mukaansa vastaamalla kysymykseen: *”Keitä tarvitsemme ja pyydämme apuun kriittisissä tilanteissa?”* Toisin sanoen, organisaatiolla saattaa olla paljon erilaista rakenne- tai prosessiosaamista, toimivat käytännöt ja laadukkaat tekniset järjestelmät, mutta niillä ei ole merkitystä, mikäli niitä ei ole ihminen käyttämässä totea Valpola (2021, s. 232). Hänen mukaansa, kaiken osaamisen takana on ihminen.

Tieto muodostaa organisaatioissa keskeisen ytimen ja se on tärkeä komponentti menestyksen osalta, totea Akdre (2000). Viime aikoina organisaation sisäistä tietoa on alettu pitää jopa kriittisenä resurssina, koska se muodostaa perustan taloudellisen menestykselle ja kilpailuedun rakentamiselle, kuten Yeboah (2023) huomauttaa. Akdre

(2020) toteaakin, että olipa kyseessä sitten tuotteet, yritysstrategia, uudet innovaatiot, muutostilanteet tai oppiminen, ihmiset ovat niiden asioiden keskiössä.

Otettaessa huomioon organisaatioiden tavoitteet ja niiden olemassaolon edellytykset, tiedon merkitystä ei voi liiaksi korostaa (Kamensky, 2015). Työyhteisöjen jatkuvat muutokset, henkilöiden vaihtuvuus ja toimintaympäristön muutokset korostavat tiedon merkitystä organisaation pääomana (Järvinen, 2018, s. 184). Organisaatioiden on ymmärrettävä yksilöille kertyneen hiljaisen tiedon merkitys, joka on heille muodostunut kokemuksen ja työn kautta (Valpola, 2005, s. 14; Järvinen, 2018, s. 184; Viitala, 2008, s. 134). Hiljainen tieto muodostaa usein näkymättömän, mutta samalla äärimmäisen arvokkaan voimavaran organisaatioiden toiminnassa monin eri tavoin (Valpola, 2021, s. 248). Se kätkeytyy yksilöiden kokemuksiin, asiantuntemukseen ja intuitioon, eikä sitä välttämättä ole dokumentoitu tai jaettu muille formaalisesti (Viitala & Jylhä, 2019, s. 139). Hiljainen tieto on kriittinen elementti organisaation menestyksen takaamisessa monin eri tavoin (Alzoubi & muut, 2021).

Tämä hiljainen tieto on kyettävä siirtämään organisaatiossa kollektiiviseksi tiedoksi, jolloin riskit ja niiden vaikutukset hiljaisen tiedon menettämisestä pienenevät (Viitala, 2008, s. 209–210). Tunnistamalla yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto, pystytään suorittamaan riskienhallintatoimenpiteitä, joiden avulla organisaation strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Viitala, 2008, s. 63,211).

Aalto-yliopisto on toteuttanut Työsuojelurahaston tuella ESLA-tutkimusprojektin (2012), missä tutkittiin hiljaisen tiedon ja osaamisen säilyttämistä asiantuntijaorganisaation voimavarana. Jo ESLA-tutkimusprojektissa todettiin, että Suomen menestys elinkeinoelämässä ja yhteiskunnassa rakentuu vahvasti tiedon, osaamisen ja asiantuntemuksen varaan. Suomalaisesta työvoimasta lähes puolet toimii ESLA-tutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tieto ja asiantuntemus muodostavat keskeisen voimavaran ja kilpailukyvyn perustan. Tutkimusprojektin (ESLA 2012) mukaan yksi keskeisimmistä haasteista asiantuntijaorganisaatioissa on pitkän

kokemuksen myötä kertyneen hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen organisaatioissa, erityisesti henkilöstön vaihtuessa. Asiantuntijuuden kehittyminen vie vuosia, joten asiantuntijoiden menetelmät ovat korvaamattomia organisaation toimintakyvyn ylläpitämisessä ja kilpailukyvyn turvaamisessa tutkimuksessa todetaan.

Aaltonen ja Kuusela (2023) nostavat esiin huomionarvoisen asian tulevaisuuden työyhteisöihin liittyen. Nyky-yhteiskunnassa nuorten ihmisten koulutuksen ja työelämään siirtyminen on epäselvempää ja epälinearisempää, kuin aikaisemmin. Vaikka nuoret ihmiset kouluttautuvat tietylle alalle, he ovat hyvin alttiita kouluttautumaan uudelleen ja vaihtamaan siten työpaikkaansa useammin. Tutkimusten (Aaltonen & Kuusela, 2023; ks. Miller, 2012, s. 137) mukaan nuoret aikuiset saattavat vaihtaa työpaikkaansa useasti muutaman vuoden aikana, joka luo entistä enemmän haasteita organisaatioiden tiedon ja osaamisen hallintaan.

Yritystoiminnan perustuessa yhä enemmän tiedon ja osaamisen varaan, riskienhallinnasta on muodostunut entistäkin merkittävämpi tekijä, toteaa Viitala (2008, s. 209). Yrityksen menestys on luonnollisesti monien muidenkin tekijöiden yhteinen summa, mutta henkilöstö muodostaa olennaisen voimavaratekijän organisaatioiden toiminnassa. Haunia (Kuusela & muut, 2005, s. 276) korostaa, että ihminen on tärkeä, mutta samalla myös yksi arvaamattomimmista resursseista organisaatioissa. Henkilöstöresurssiin liittyy mittavia riskejä, joiden vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Markkinatilanteita, suhdanteita ja muita aineellisia tuotantotekijöitä voidaan ennustaa melko hyvin, mutta inhimillisten resurssien ennustaminen on Haunian mukaan täysin mahdotonta.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventyä hiljaiseen tiedon välittämiseen organisaatioissa ja tunnistaa hiljaiseen tietoon liittyvät riskit tutkimuksen kohteena olevasta yksiköstä. Tarkastelun kohteena ovat ne elementit, jotka edesauttavat hiljaisen

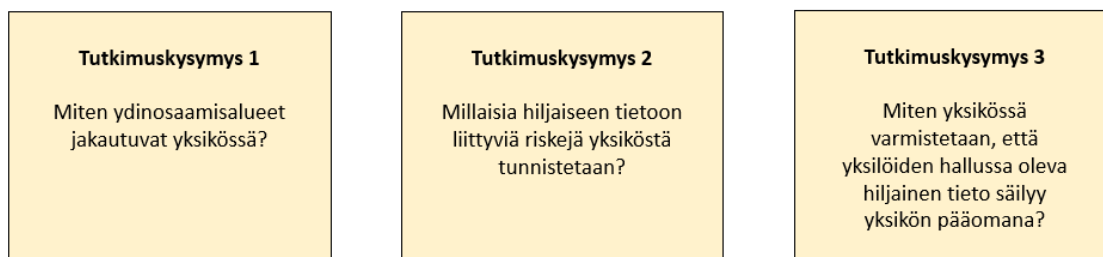
tiedon siirtymistä. Tutkimuksessa tarkastellaan yksikön toimintaa kriittisesti ja pyritään tunnistamaan riskejä, joilla voidaan katsoa olevan yhteys hiljaiseen tietoon. Keskeisenä päämääränä on tuottaa jäsenelty malli siihen, miten hiljaista tietoa voidaan tehokkaasti välittää tutkittavassa yksikössä. Toinen tutkimuksen keskeinen tavoite on lisätä ymmärrystä riskien tunnistamisesta tutkimusyksikössä.

Tutkimuksessa otetaan Organisaatiosta O tutkimuksen kohteeksi Yksikkö Y, missä on tunnistettu tietoriski. Tutkimuksessa pyritään luomaan mallinnus, jota pystytään hyödyntämään yksikössä hiljaiseen tietoon liittyvässä riskienhallinnassa. Tutkielmaa varten toteutetaan organisaation O Yksikköön Y haastatteluja. Haastattelut toteutetaan syksyn 2023 aikana Yksikön Y johtajalle ja Yksikön Y yhdeksälle eri asiantuntijalle.

Tutkimusprosessissa tutkittavasta ilmiöstä on tarkoituksenmukaista rajata selkeä tutkimusongelma (Puusa ja muut, 2020, s. 12). Tutkimuksen rajaaminen mahdollistaa tutkimuksen kohdentamisen rajattuun osa-alueeseen tai näkökulmaan, jotta pystytään keskittymään tiettyyn aiheeseen tai tutkimuskysymykseen, toteavat Puusa ja muut. Hirsjärven (2022, s. 12) mukaan tutkimusongelman rajaaminen edellyttää kuitenkin syvällisen perehtymisen kirjallisuuteen, joka osaltaan täsmentää tutkimusongelmaa ja muodostaa konkreettiset tutkimuskysymykset.

Tutkimusongelman muodostavat yksikössä olevan hiljaisen tiedon välittäminen ja hiljaisen tiedon menettämisestä aiheutuvat riskit. Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä hiljaisen tiedon merkityksestä asiantuntijaorganisaatioissa. Kirjallisuuden perusteella on muodostunut kolme varsinaista tutkimuskysymystä, jotka ovat ”Miten ydinosaamisalueet jakautuvat yksikössä?”, ” Millaisia hiljaiseen tietoon liittyviä riskejä yksiköstä tunnistetaan?” ja ”Miten yksikössä varmistetaan, että yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto säilyy yksikön pääomana?”.

Tutkielman tutkimuskysymykset on visualisoitu Kuviossa 1.



Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset.

Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon merkitystä tarkastellaan asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Tutkimuksessa hyödynnetään yhteensä kymmentä haastattelua, joita toteutetaan organisaatiosta erikseen valittuun yksikköön. Haastateltavasta yksiköstä käytetään anonymiteetin vaalimiseksi pseudonyymiä Yksikkö Y. Organisaatiosta kokonaisuudessaan käytetään pseudonyymiä Organisaatio O. Tutkimusta varten haastatellaan Yksikön Y esihenkilö, sekä yhteensä yhdeksän Yksikön Y asiantuntijaa.

Tutkimuksen haastatteluaineiston analysointiin käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksen aiheen käsittelyssä huomioidaan erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen prosessi, koska Yksikkö Y:n ydintoiminta on kerätä tietoa ja varmistaa, että tieto on koko Organisaatio O:n käytettävissä. Seuraavat alaluvut käsittelevät tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Tutkimuskysymykset ovat keskeinen osa tutkimusprosessia (Kananen, 2015, s. 41). Ne ohjaavat tutkimusta ja asettavat hänen mukaansa tavoitteet tutkimukselle. Tutkimuskysymysten perusteella on laadittu haastattelukysymykset, jotka mahdollistavat aineiston vertailun, sisällönanalyysin ja tutkimusaineiston arvioinnin (Puusa & muut, 2020, s. 6). Tutkimuskysymykset antavat tutkimustuloksille kontekstin ja merkityksen (Puusa & muut, 2020, s. 9). Ne auttavat ymmärtämään mitä tutkimustulokset tarkoittavat tutkimuskysymysten näkökulmasta (Puusa & muut, 2020, s. 152).

1.3 Keskeiset käsitteet

Tieto. Tieto voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, dataan, informaatioon ja tietämykseen (Laihonen ja muut, 2013). Nonaka ja Takeuchi (1995) käsittelevät tietoa eksplisiittisenä ja hiljaisena tietona. Tietoa on käytännössä joka paikassa, esineissä, prosesseissa, käytännöissä ja ihmisissä (Alavi, 2001). Kyrölä (2001, s. 67–71) kiteyttää tiedon yksinkertaisesti siten, että tieto on omaisuutta ja sitä on suojeltava.

Eksplisiittinen tieto. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan kaikkea näkyvää tietoa. Niitä voivat olla Viitalan (2008, s. 131) mukaan esimerkiksi kirjoitetut sanat, kuvat, matemaattiset kaavat ja kaikki muut vastaavat asiat, jotka ovat julkilausuttuja, näkyviä, siirrettävissä, sekä arvioitavissa.

Hiljainen tieto. Hiljainen tieto on kokemusperäistä tietoa, joka on hankittu käytännön tekemisen tai elämäkokemuksen avulla (Salonen, 2017, s. 96). Hiljainen tieto on käytännössä synonyymi pitkän kokemuksen avulla saaduille taidoille ja kontakteille, jotka ovat taitavan osaajan ominaispiirteitä (Valpola, 2005, s. 14).

Ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, joka on organisaation menestyksen osalta elintärkeää. Ydinosaamisesta käytetään myös synonyymia strateginen osaaminen (Viitala, 2008, s. 63).

SECI-prosessi. SECI-prosessi on teoria, joka tulee sanoista *Socialization, Externalization, Combination ja Internalization*. Tämä teoria pyrkii kuvaamaan tiedon jakamisen ja luomisen prosessia organisaatioissa. SECI teoria pyrkii kuvaamaan tiedon jakamisen ja luomisen prosessia organisaatioissa (Nonaka ja muut, 2000).

Sosialisaatio. Sosialisaatio on tämän työn yhteydessä vuorovaikutustilanne, missä yksilöt jakavat hiljaista tietoa keskenään vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi, 1995).

BA. BA on yhteinen konteksti, missä SECI prosessin on mahdollisuus käynnistyä ja saada aikaan uuden tiedon syntyminen (Nonaka ja muut, 2000).

Riski. Riski voidaan määritellä yhdistelmäksi tapahtuman todennäköisyyksiä ja niiden seurauksia (Havakka, 2018, s. 78). Riskit yhdistetään yleisesti tapahtuman negatiivisiin puoliin, joka keskittyy tapahtuman ennaltaehkäisyyn ja seurausten lieventämiseen (The Institute on Risk Management, 2002). Riski laajemmin ymmärrettynä kattaa myös mahdollisuudet (Ilmonen 2010, & muut, s. 17). Riskin olennainen tunnusmerkki on sen mitattavuus ja siihen perustuva todennäköisyyksien arviointi (Havakka, 2018, s. 78).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on organisaation koordinoitua toimintaa, jonka tarkoituksena on ohjata ja johtaa riskejä (Ilmonen & muut, 2010, s. 47). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tunnistetaan liittyvät mahdollisuudet ja uhat toteaa Ilmonen. Hänen mukaansa, riskienhallinta integroidaan osaksi toimintaa, päätöksentekoa, johtamista ja esihenkilötyötä kaikilla organisaation tasoilla (vrt. Kuusela & muut, 2005, s. 126–127).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen, esitellään perustelut tutkimukselle ja luodaan asiayhteydet tutkittavien asioiden välille. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.

Toisessa ja kolmannessa luvussa suoritetaan kirjallisuuskatsaus ja tuodaan esille teoreettiset viitekehykset tutkimukselle. Toinen luku käsittelee riskienhallintaa kokonaisuutena. Kolmas luku keskittyy organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä organisaatio-, että yksilötasolla. Kolmannessa luvussa käsitellään yksityiskohtaisesti myös Nonakan ja Takeuchin (1995) luoma SECI-prosessi, jonka

teoreettista viitekehystä käytetään tutkimuksen empiirisen osuuden tulosten arvioinnissa.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja tutkimuksen luotettavuus. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Kuudes luku pitää sisällään tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella suoritettut johtopäätökset.

2 Riskienhallinta

Elinkeinoelämän keskusliiton johtava asiantuntija Markku Rajamäki (2021) korostaa, että riskienhallinta tulisi olla osa kaikkea organisaation tekemistä. Onko sitten kysymyksessä strategiset tavoitteet, ihmisten johtaminen tai erilaisten prosessien kehittäminen, tulisi riskienhallinnan olla aina mukana yhtenä kulmakivenä muodostamassa tilannekuvaa ja tukemassa päätöksentekoa (Sinclair, 2021). Riskienhallintaa ja alan termistöä saatetaan pitää vaikeana ja ainoastaan tiettyjä erityisasiantuntijoita koskettavana asiana toteaa Rajamäki. On väärin ajatella, että riskienhallinta koskettaisi ainoastaan alan erityisasiantuntijoita jatkaa Rajamäki. Käytännössä jokaiseen arjen valintaan liittyy erilaisia riskejä. Olemme jokainen oman elämämme riskienhallintajohtajia, toteaa Rajamäki (2021). Mikäli tätä asiaa ei saada näkyviin myös organisaatiossa, jotain on pielessä, tarkoittaa Rajamäki. Hänen mielestään ihannetilanteessa kaikki työntekijät kokevat olevansa osallisia riskienhallintaprosessissa ja ymmärtävät oman panoksensa merkityksen organisaatiolle. Rajamäen mukaan on tärkeää laittaa perusasiat kuntoon ja pitää asiat riittävän yksinkertaisena.

Vaikka Rajamäki (2021) esittää riskienhallinnan arjen työkaluna, täytyy kuitenkin ymmärtää, että käytännössä riskienhallinta vaatii erityisosaamista riskienhallinnan kokonaisuuden toteuttamisessa (Flink & muut, 2007, s. 10–11). Yrityksen tai organisaation alkaessa kehittämään riskienhallintaansa, on syytä määritellä tavoitteet ja periaatteet organisaatiotasolla (Kuusela & muut, 2005, s. 128). Yksi tapa on rakentaa riskienhallintaan liittyvä ohjeistus ja dokumentaatio kolmiportaisena, riskienhallintapolitiikka, riskienhallinnan periaatteet ja toimintapolitiikka toteavat Kuusela ja muut (2005, s. 128). Heidän mielestään, selkeä suunnitelma edesauttaa kokonaisuuden hallintaa ja luo riskienhallintatyölle selkeän suunnitelman.

2.1 Riski käsitteenä

Kirjallisuudessa on esitetty monia erilaisia määritelmiä riskille. Aven (2010) on määritellyt riskin koskemaan ainoastaan ei-toivottuja tapahtumia. Hansson (2010) määrittelee riskin niin ikään koskemaan ei-toivottuja tapahtumia, mutta hän asettaa niille myös ominaisuuksia. Hopkin (2018, s. 15–17) määritelmä riskistä on laajempi, koska hän on määritellyt riskin siten, että se käsittää kaikki asiat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Di Mauro ja Maffioletti (2001) korostavat tapahtuman seurausten määriteltävyyttä. Kuten voidaan huomata, pelkästään käsitteelle riski voidaan asettaa useita eri määritelmiä, riippuen siitä, kuka on käsitettä tutkinut ja missä kontekstissa asiaa tarkastellaan.

Ahteensivu (Havakka, 2018, s. 77) toteaa, että riskin ja epävarmuuden käsitteet ovat samankaltaisen luonteensa vuoksi häilyviä ja varsinkin arkikielessä usein päällekkäisiä termejä tai toistensa korvaavia synonyymeja. Hänen mielestään keskeinen riskin käsitteeseen liittyvä yleinen periaate on, että riskejä arvioitaessa on jollain tasolla etukäteen pystyttävä määrittelemään riskin todennäköisyys ja riskin vakavuus. Mikäli niitä ei pystytä määrittelemään, voidaan riskikäsitteen sijasta käsitellä jonkin tapahtuman tai ilmiön aiheuttamaa epävarmuutta, toteaa Ahteensivu. Hänen mukaansa, riskin olennainen tunnusmerkki on juuri sen mitattavuus ja siihen perustuva todennäköisyyksien arviointi.

2.2 Riskienhallinta – Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Yleinen käsitys riskienhallinnasta on se, että sen tarkoitus on suojata yritystä tai organisaatiota ei-toivotuilta tapahtumilta ja niiden kerrannaisvaikutuksilta (Kuusela & muut, 2005, s. 42). Tällöin korostetaan yleensä toimintojen jatkuvuutta, toimintavarmuuksia, toimintojen häiriöttömyyttä, turvallisuutta ja muita vastaavia asioita. Hieman laajemmin riskienhallintaa tarkasteltaessa siihen liittyy kuitenkin hyvin läheisesti myös mahdollisuudet, mitä ottamalla riskejä voidaan saavuttaa (Kuusela &

muut, 2010, s. 17 ; Hopkin, 2018, s. 370). Perinteisen riskienhallinnan lähtökohtana pidetään usein matematiikkaan, numeroihin ja todennäköisyyksiin perustuvia malleja (Havakka, 2018, s. 14–15). Tämän näkemyksen mukaan epävarmuus ja riskit ovat ennakoitavissa, mitattavissa, mallinnettavissa ja arvioitavissa. Ne muodostavat riskienhallinnan niin kutsutun kovan ytimen toteaa Koskinen (Havakka, 2018, s. 12). Koskisen mielestä perinteisessä riskienhallinnassa on yleensä kyse tulevaisuuden epävarmuuden hallinnasta monitavoitteisten päätösongelmien yhteydessä. Kyseessä on aktiivinen toiminta, jonka toistuvia vaiheita ovat riskien tunnistaminen ja seuranta, riskin suuruuden ja yhteisvaikutuksen arvioiminen, sekä riskien rajaaminen ja riskeiltä suojautuminen tai riskien siirto.

Koskisen (Havakka, 2018, s. 22) mielestä riskienhallinnassa ei ole kuitenkaan kysymys irrallisista prosesseista tai erillisestä toiminnosta organisaatiossa, vaan riskit ja niiden hallinta on linkitettävä organisaation arvoihin ja strategiaan. Myös Ilmonen ja muut (2010, s. 19) korostavat riskienhallinnan integroimista johtamisprosesseihin. Riskienhallinta on vietävä ihmisten johtamisen tasolle, mikä edellyttää organisaation osalta tiettyä kehittyneisyyttä johtamiskäytänteiden osalta (Koskinen & muut, 2005, s. 282). Tavoitteellinen johtaminen ja organisaation ylimmän johdon tuki ovat riskienhallinnan onnistumisen ehdoton edellytys toteavat Koskinen ja muut. Johtamiskäytänteisiin ottaa kantaa myös Fraser (2022), joka toteaa, että kokonaisvaltainen riskienhallinta edellyttää johtamisprosesseilta avoimuutta ja joustavuutta. Fraser nostaa esimerkiksi autoritäärisen johtamismallin, joka ei hänen näkemyksensä mukaan sovellu kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Mikäli riskienhallinta saadaan integroitua osaksi organisaation strategisia tavoitteita, voidaan ajatella, että organisaatio on lähestymässä perinteisen riskienhallinnan sijasta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsitettä, toteaa Koskinen. (Havakka, 2018, s. 18–19).

Leino ja muut (Kuusela & muut, 2005, s. 126–127) ovat määritelleet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan seuraavasti:

”Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Sitä toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosessissa koko organisaatiossa. Se on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun piirissä, jotta yhtiön tavoitteiden saavuttaminen olisi riittävän luotettavalla pohjalla.”

2.3 Riskienhallintaprosessi

2.3.1 Toimintaympäristön ja tavoitteiden määrittely

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tilannetta ja ympäristöä missä toimitaan (Viitala & Jylhä, 2019, s. 16,). Tilanneteoreettinen ajattelu koskettaa myös eri organisaatioiden toimintaa monissa eri asioissa. Organisaation toimintaympäristöstä riippuu, millainen strategia kussakin tilanteessa on valittava, toteavat Viitala ja Jylhä (2019, s. 55). Myös riskienhallintaprosessi aloitetaan toimintaympäristön määrittelystä, jonka jälkeen vasta suoritetaan valintoja riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin implementoinnin osalta (Haunia, 2018, s. 100). Vartia (Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 86) huomauttaa, että toimintaympäristö muuttuu hyvin nopealla syklillä, joka korostuu erityisesti taloudellisessa toiminnassa. Toimintaympäristön muuttuminen vaikuttaa myös strategiaan valintoihin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 74). Vaikka toimintaympäristö olisi määriteltävä vastaamaan strategisia tavoitteita, sitä tulee seurata aktiivisesti, koska se muuttuu ympäristön vuorovaikutuksen seurauksena, toteavat Viitala ja Jylhä (2019, s. 75). Varsinkin ulkoisen toimintaympäristön muuttuminen on asia, mihin tulisi reagoida nopeasti (Haunia, 2018, s. 50).

Riskienhallinnan kontekstissa suunnittelun lähtökohtana on organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön nykytila ja toimintaympäristöön vaikuttavat tulevaisuuden tekijät (Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille, 2023). Valtiovarainministeriön riskienhallinnan Vahti ohjeessa (2017) on suoritettu

toimintaympäristön määrittelyvaiheessa keskeiset rajaukset niistä asioista, mitkä sisällytetään riskin arviointiin ja mitkä asiat jätetään sen ulkopuolelle. Toimintaympäristön määrittelyssä on myös Vahti ohjeen (2017) mukaan myös merkittävimpien riippuvuuksien tunnistaminen. Kuviossa 2 on esitetty Vahti ohjeen (2017) toimintaympäristön määrittely.

Toimintaympäristön määrittelyssä rajataan	Toimintaympäristön määrittelyn tuloksena
<ul style="list-style-type: none"> • ulkoinen toimintaympäristö • sisäinen toimintaympäristö • riskienhallintaprosessin toimintaympäristö kokonaisuudessaan • riskikriteerit (miten riskejä hallitaan ja miten niitä siiedetään eri tilanteissa) 	<ul style="list-style-type: none"> • riskien tunnistamisessa tiedetään tarkemmin, mitä riskejä sisällytetään riskienhallintaan • riskien analysoinnissa osataan suhteuttaa riskien todennäköisyydet ja vaikutukset paremmin • riskien merkityksen arvioinnissa pystytään tekemään valintoja ja päätöksiä riskien käsittelyä varten.

Kuvio 2. Toimintaympäristön määrittely (Valtiovarainministeriö, 22/2017)

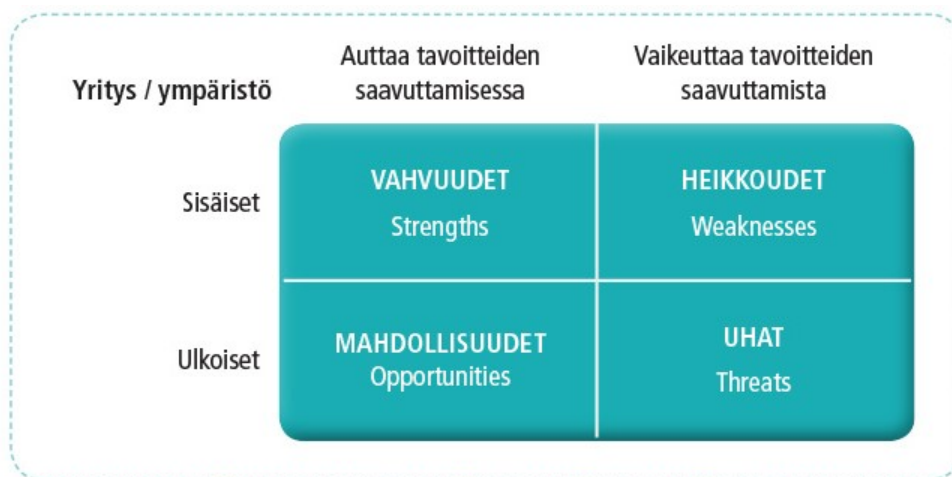
Valtiovarainministeriön ohjeessa (Vahti 2017) tehdään päätökset seuraavista asioista:

- mahdolliset syyt ja seuraukset ja miten niitä mitataan
- todennäköisyyden määrittelevät ajat, rajat ja muut tarvittavat reunaehdot
- käytettävät riskitasot ja miten riskejä tulee käsitellä
- mahdolliset riskien yhdistelmät ja miten niitä tulee ottaa huomioon.

Valtiovarainministeriön Riskienhallinnan käsikirjassa valtionhallinnon toimijoille (2023) asetetaan keskeisiksi asioiksi riskienhallinnan sisällyttäminen keskeisiin tavoittisiin:

- organisaation suunnitteluun ja ohjaukseen kaikilla aikajän-teillä (esimerkiksi missio, visio, organisaatioidentiteetti ja strateginen suunnittelu sekä vuotuinen toiminnan ja talouden suunnittelu)
- eri toimintavaihtoehtojen valintoihin, ohjelmien ja/tai projektien suuntaamiseen, politiikkatoimien valmisteluun
- resurssien kohdentamiseen
- suorituskyvyn johtamiseen
- omaisuudenhallintaan
- viestintään
- toiminnan jatkuvaan parantamiseen

Toimintaympäristön analysointiin panostetaan yrityksissä usein jo ennen varsinaisen strategiatyön aloittamista (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 98). Viitalan ja Jylhän (2019, s. 77) mukaan toimintaympäristön analysointiin on käytettävissä useita eri malleja. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 82) esittämä SWOT-analyysi soveltuu sisällöltään yhdeksi tavaksi suorittaa toimintaympäristön määrittely, koska se sisältää samoja elementtejä, kuin Ilmosen ja muiden (2010, s. 70) määrittelemässä riskien luokittelussa.

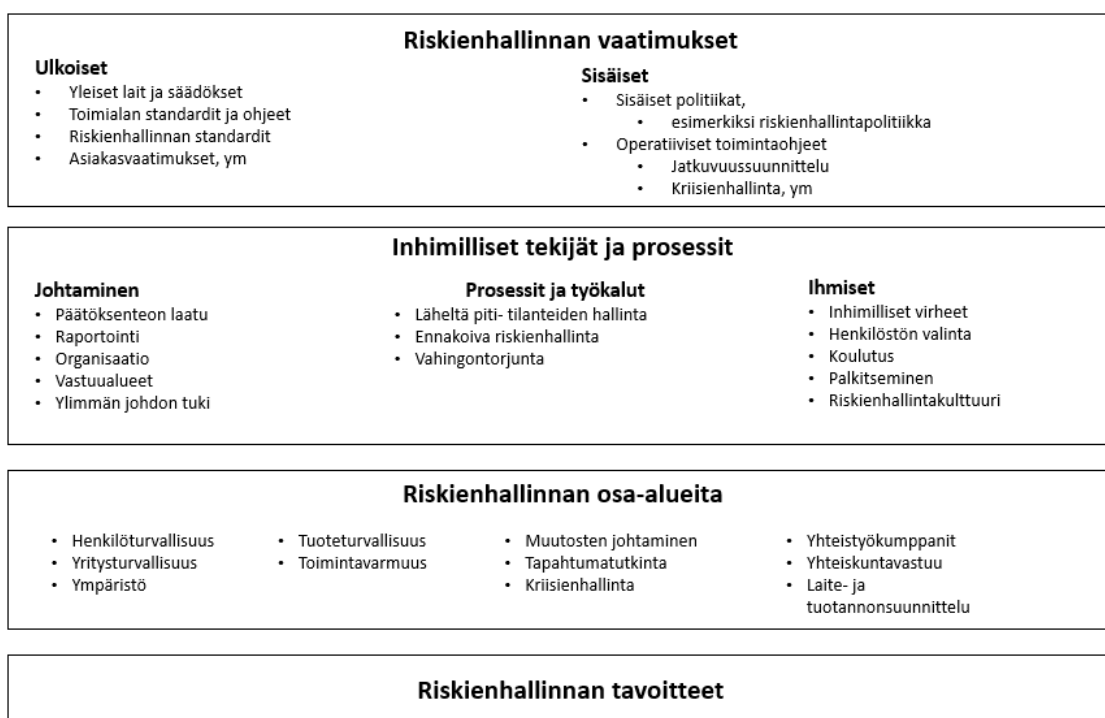


Kuvio 3 SWOT-analyysi (Viitala & Jylhä, 2019, s. 82)

Ilmosen ja muiden (2010, s. 93) mukaan riskienhallinnan tavoitteiden määrittelyvaiheessa suoritetaan arvio riskienhallinnan nykytilasta jonka jälkeen määritellään riskienhallinnalle realistiset ja konkreettiset tavoitteet. He korostavat tavoitteiden määrittelyn yhteydessä suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Strategiakirjallisuus nostaa esiin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, joita tulisi aktiivisesti seurata (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 20). Riskienhallinnan käsikirjassa valtionhallinnon toimijoille (2023) nostetaan esiin myös toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Käsikirjassa todetaan, että riskienhallinnan avulla pystytään pienentämään riskeitä aiheutuvia haitallisia vaikutuksia ja samalla kyetään hyödyntämään muuttuvan toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet.

2.3.2 Riskienhallinnan vaatimukset

Organisaation riskienhallintaa koskettavat vaatimukset voidaan jakaa kahteen osaan, sisäisiin- ja ulkoiisiin vaatimuksiin (Ilmonen & muut, 2010, s. 21). Heidän mukaansa, organisaatiota koskettavat ulkoset vaatimukset ovat organisaation ulkopuolelta tulevia määrääviä tekijöitä. Sisäiset vaatimukset ovat organisaation oma visio, arvot ja strategiat, jotka määrittelevät riskienhallinnan tavoitteita. Riskienhallinnan vaatimukset on esitetty Ilmosen ja muiden (2010, s. 22) määrittelemällä tavalla kuviossa 4.



Kuvio 4: Riskienhallinnan visio arvot ja strategia (mukaien Ilmonen ja muut, 2010, s. 22)

Riskienhallinnan ulkoisilla vaatimuksilla tarkoitetaan niitä asioita, joita riskienhallinnassa on määritelty tai suositeltu lainsäädännössä, riskienhallintastandardeissa, toimialaa koskettavissa ohjeissa tai suosituksissa (Ilmonen & muut, 2010, s. 21). Ulkoiisiin vaatimuksiin kuuluvat myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden asettamat vaatimukset. Karkeasti ilmaistuna, riskienhallintaa koskettavat ulkoiset vaatimukset lain ja muun viranomaismäärittelyn mukanaan tuomaan vaatimuksiin, jotka koskettavat organisaation toimialaa tarkentavat Ilmonen ja muut.

Riskienhallinnan sisäisillä vaatimuksilla tarkoitetaan niitä asioita, joita riskienhallinnasta on kirjattu ja joista on sovittu organisaation omassa visiossa, arvoissa ja organisaation strategiassa (Ilmonen & muut, 2010, s. 21–22). Organisaation visio, arvot sekä strategia muodostavat näin ollen organisaation riskienhallinnalle perustan he toteavat. On syytä huomioida, että riskienhallinnan tehtävänä on varmistaa osaltaan yrityksen toiminnan häiriötön toiminta yrityksen arvoja noudattaen (Ilmonen & muut, 2010, s. 22). Riskienhallinnan tavoite on siis tukea strategiassa asetettujen arvojen saavuttamista valvomalla, että organisaation ottamat riskit ovat oikeassa suhteessa yrityksen riskinsietokykyyn ja valittuun riskinottohaluun tarkentavat Ilmonen ja muut.

2.3.3 Riskienhallinta toimintaprosessina

Perinteisesti riskienhallinnalla on tarkoitettu prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen, 2003, s. 26). Ilmonen ja muut (2010, s. 222) ovat määritelleet prosessin siten, että riskienhallinta on *”johtamisperiaatteiden, menettelytapojen ja käytäntöjen järjestelmällistä hyväksi käyttämistä riskien analysoimiseksi, merkitysten arvioimiseksi ja valvomiseksi”*. Riskienhallintaprosessi on systemaattinen tapa, jolla epävarmuustekijöitä arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan. Riskienhallintaprosessista on tärkeää ymmärtää, että se ei käsittele varsinaisesti poikkeamia, vaan niille on määritelty erilliset käsittelyprosessit ja raportoinnit. (Ilmonen & muut, 2010, s. 91)

Ilmonen, ja muut (2010, s. 93) ovat määritelleet riskienhallintaprosessin kuvion 5 mukaisella tavalla.



Kuvio 5 Riskienhallintaprosessin vaiheet (mukaillen Ilmonen ja muut, 2010, s. 93)

Ilmosen ja muiden (2010, s. 92) mukaan, riskienhallintaprosessi on syytä jakaa viiteen vaiheeseen, että kaikki tavoitteellisen riskienhallinnan elementit tulevat huomioitua.

- Tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen
- Riskien tunnistaminen ja arviointi
- Riskienhallintatoimenpiteet
- Riskienraportointi ja seuranta
- Riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen

Riskienhallintaprosessin tarkoitus on lisätä ymmärrystä riskeistä, jotta riskienhallintatoimenpiteet voidaan suorittaa tarkoituksen mukaisella tavalla (Ilmonen ja muut, 2010, s. 124) Systemaattisella riskienhallintaprosessilla on tarkoitus tunnistaa ja analysoida riskit mahdollisimman hyvin, että niihin pystytään kohdistamaan tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä tarkentavat Ilmonen ja muut. Ainoastaan tunnistettuja ja arvioituja riskejä vastaan voidaan suorittaa tehokkaita riskienhallintatoimenpiteitä (Ilmonen & muut, 2010, s. 124; Havakka, 2018, s. 32; Kuusela & muut, 2005, s. 230).

2.3.4 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Riskien tunnistaminen on olennainen osa riskienhallintaprosessia (Kuusela & muut, 2005, s. 138). Olkoon riskin oletettu vaikutus sitten negatiivinen- tai positiivinen, ainoastaan tunnistettua riskiä voidaan pyrkiä hallitsemaan (Ilmonen & muut, 2010, s. 17–18). Riskien tunnistamisella pyritään löytämään ne riskitekijät, jotka ovat organisaation kannalta merkittävimpiä (Kuusela & muut, 2005, s. 238). Heidän mukaansa riskitekijät tunnistamalla, resurssit pystytään keskittämään niihin toimenpiteisiin, jotka vaativat suurinta huomiota ja ovat menestymisen kannalta oleellisessa asemassa. Riskien tunnistaminen ei ole välttämättä helppoa, koska riskit saattavat syntyä verkostoissa tai muiden toimintojen yhteydessä, sen vuoksi niiden tunnistaminen voi olla hyvin haastavaa toteavat Virolainen ja Hallikas (Kuusela & muut, 2005, s. 238). Suominen (2003, s. 8) nostaa esiin myös käsitteen, riskin ”muhiminen”. Sillä hän viittaa hyvin haitalliseen tilanteeseen, missä tunnistamattomia riskejä muhii organisaatioissa ja niiden olemassaolo tunnistetaan vasta siinä vaiheessa, kun jotain ikävää tapahtuu.

Järvinen (Havakka, 2018, s. 63) on huolestunut riskien tunnistamisen tilasta nykypäivän organisaatioissa viitatessaan asiasta tehtyihin tutkimuksiin. Hänen mukaansa vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa on todettu, että organisaatioissa on vallallaan sellainen käsitys, että riskikenttä ei ole muuttumassa tulevaisuudessa. Tulokset ovat Järvisen mukaan huolestuttavia, sillä riskikenttä on todellisuudessa jatkuvassa muutoksessa. Uusia riskejä syntyy koko ajan ja ne täytyisi kyetä tunnistamaan. Samaan aikaan jo tunnistettujen riskien painoarvo muuttuu ja niiden muutokseen tulisi kyetä reagoimaan (Havakka, 2018, s. 63). Toimintaympäristön muuttumista korostetaan myös Valtiovarainministeriön Riskienhallinnan käsikirjassa (2023), missä todetaan, että riskienhallinnassa tulee ottaa huomioon tulevaisuuden kehityssuunnat. Käsikirjan mukaan, ennakkoinnilla ja tulevaisuustyön avulla syntyy tietämys, jonka tulee ohjata myös riskienhallintaa.

Leinon ja muiden (Kuusela & muut, 2005, s. 135–137) mukaan keskeistä riskienhallintaprosessissa on, että riskit tunnistetaan ja niille suoritetaan karkea arvio heti niiden tunnistamisen jälkeen. Heidän mukaansa tärkeää on myös se, että riskit kirjataan erikseen määrättyyn seurantajärjestelmään, mistä niitä pystytään analysoimaan myöhemmin (ks. Boss, 2023; Beaumier & DeLoach, 2011). Kyseistä seurantajärjestelmää kutsutaan riskienhallinnan yhteydessä riskirekisteriksi (Kuusela & muut, 2005 s. 137).

2.3.5 Riskilajit ja luokittelu

Riskien tunnistamisen jälkeen ne täytyy luokitella. Ahteensivun (Havakka, 2018, s. 89) mielestä, luokittelemalla riskit sopivalla tavalla, niitä pystytään käsittelemään riittävän laaja-alaisesti. Samalla pystytään suorittamaan perusteltu arvio niiden toteutumisen todennäköisyydestä ja niiden vaikutuksista organisaatiolle. Ilmonen ja muut (2010, s. 76–81) korostavat myös riskien luokittelua, koska heidän mielestään luokittelun yhteydessä riskit tulevat konkreettisesti esille ja ne saadaan yhteismitallisiksi. Luokittelemalla riskit sopivalla tavalla, niiden vertailu ja priorisointi ovat helpompaa. Riskejä luokitellaan useiden eri muuttujien perusteella (Kuusela & muut, 2005, s. 211). Hopkin (2018, s. 23) korostaa riskien luokittelussa strategisia näkemyksiä. Virolaisen ja Hallikasen (Kuusela & muut, 2005 s. 221) mukaan verkostoihin liittyvässä riskienhallinnassa käytetään transaktiokustannusteorian mukaista luokittelua. Riippumatta siitä, miten riskit luokitellaan, sillä on tarkoitus edesauttaa riskien analysointia ja raportointia (Kuusela & muut, 2005, s. 135).

Ilmonen ja muut (2010, s, 71) ovat luokitelleet riskit neljään pääluokkaan kuvion 6 mukaisesti.

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit • Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit • Markkinariskit • Teknologiariskit • Poliittisen, taloudellisen ja kulttuuriseen kehityksen riskit • Regulaatoriskit • Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö jne.) • Viestintäriskit • M&A-riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Likviditeettiriskit • Korkoriskit • Valuuttariskit • Vastapuoliriskit • Maariskit • Sopimusriskit • Veroriskit • Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit • Pääomarakenteen riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit • Informaatioteknologiaan liittyvät riskit • Tietoturvallisuusriskit • Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit • Liiketoiminnan keskeytysriskit • Tuottavuusriskit • Projektitoimintaan liittyvät riskit • Sopimus- ja vastuusriskit • Kriisitilanteisiin liittyvät riskit • Rikosriskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Työterveys ja työturvallisuusriskit • Henkilöstöriskit • Ympäristöriskit • Vahingottumisriskit • Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit • Toimintaturvallisuuden riskit

Kuvio 6. Riskien luokittelu (mukaillen Ilmonen ja muut, 2010, s. 22)

Strategiset riskit ovat riskejä, jotka liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin ja toisinaan strategisen riskin synonyyminä käytetään liiketoimintariskin käsitettä (Ilmonen & muut, 2010, s. 71–72). Taloudelliset riskit liittyvät monenlaisiin organisaation rahaprosessia uhkaaviin riskeihin (Ilmonen & muut, 2010, s. 74). Operatiiviset riskit ovat organisaation päivittäisiin toimintoihin liittyviä välittömien tai välillisten vahinkojen tai maineen riskejä (Ilmonen & muut, s. 72–73). Ne voivat olla seurausta organisaation riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai joistain ulkoisista tapahtumista. Voutilaisen (Havakka, 2018, s. 36) näkemys on, että osaaminen kuuluu organisaation operatiivisiin riskeihin.

Edellä kerrotusta voidaan todeta, että eri ryhmiin kuuluvat riskit voivat olla läheistä sukua keskenään ja raja niiden välillä on usein pieni. Monet riskit ovat myös saman ilmiön tai asian ilmenemismuotoja eri tasoilla, jolloin käytännössä samaan asiaan liittyy sekä strateginen että operatiivinen taso (Ilmonen & muut, 2010, s. 70–74). Kuten Ilmonen ja muut (2010, s. 75) mainitsevat, riskien luokittelu helpottaa riskien analysointia ja niiden keskinäisten suhteiden löytämistä.

2.3.6 Riskienhallintatoimenpiteet

Riskienhallintatoimenpiteiden vaihtoehtoja harkittaessa, on huomioitava riskin laajuus ja sen aiheuttamat seuraukset toteaa Suominen (2003, s. 43) yksiselitteisesti. Huomioon otettavia asioita ovat erilaiset todennäköisyysarviot riskien laajuuden osalta (Suominen, 2003, s. 9). Riskistä on syytä arvioida, onko se toistuva ja miten usein kyseinen riski on mahdollista toteutua (Havakka, 2018, 47; Suominen, 2003, s. 44). Riskin laajuutta voidaan arvioida rahamääräisesti, eli miten suuret taloudelliset tappiot ovat odotettavissa, mikäli riski toteutuu (Havakka, 2018, s. 27; Suominen, 2003, s. 44–45). Samoin, tulee arvioida henkilö- ja omaisuusvahinkoja, yhteiskunnalliset vaikutukset ja muut toimialaan liittyvät riskit niille sopivilla kriteereillä (Havakka, 2018, s. 96; vrt. Boss, 2023).

Hopkin (2018, s. 125) nostaa esille riskienhallintatoimenpiteiden osalta tärkeän asian riskin luonteeseen liittyen. Riskin todennäköisyyttä täytyy verrata hänen mielestään toteutuneesta riskistä aiheutuneeseen oletettuun seuraukseen. Mikäli riskin toteutuminen on todennäköinen ja sen vaikutukset ovat katastrofaaliset, kysymyksessä on sietämätön riski ja riskienhallintatoimenpiteet täytyvät olla sen mukaisia. Samaa mieltä on Suominen (2003, s. 43–49), joka toteaa, että niiden riskin laajuus ja sen vaikutukset tulee ottaa huomioon ja riskienhallintatoimenpiteet täytyy suorittaa niiden asioiden perusteella.

Riskien tunnistamisesta ja arvioinnista löytyy kirjallisuudesta monia eri menetelmiä. Hyvin usein käytössä on erilaiset riskimatriisit, joiden avulla riskejä pystytään arvioimaan (Ilmonen & muut, 2010, s. 95). Riskimatriisit ovat käytössä myös julkisella sektorilla. Valtiovarainministeriö on laatinut käyttöönsä riskimatriisit niiden käyttötarkoituksen mukaisesti (Vahti 2017). Vahti (22/2017) matriisit ovat esitelty kuviossa 7.

Epävarmuuksissa uhkia ja mahdollisuuksia:				Perinteinen uhkien tarkastelunäkökulma:				
Riskinoton tuottama hyöty		Uusi mahdollisuus		Todennäköisyys	4			
					3			
					2			
		Vältettävä riski			1			
	Riskinottohalu ja -kyky				1	2	3	4
					Vaikutus			

Kuvio 7: Riskimatriisien vaihtoehtoja (Vahti 22/2017)

Vahti-ohjeen riskimatriisista pystytään määrittelemään tunnistetulle riskille numeraalinen arvo, joka osaltaan määrittelee riskin todennäköisyyden ja toteutuessaan sen vakavuuden.

Riskien arvioinnissa täytyy huomioida, että niihin liittyvissä epävarmuustekijöihin liittyy myös positiivisia mahdollisuuksia (Ilmonen & muut, 2010, s. 17). Riskin ottaminen riskinottokyvyn puitteissa voi mahdollistaa merkittäviä hyötyjä organisaatiolle toteaa Ilmonen. Vahti ohjeen (22/2017) riskimatriisissa, kuviossa 7 vasemmalla on esitetty riskimatriisi, missä on huomioitu myös riskiin liittyvät mahdollisuudet. Perinteinen riskimatriisi, kuviossa 7 oikealla esitetty riskimatriisi huomioi ainoastaan riskin negatiiviset vaikutukset (Vahti 22/2017).

Riskien tunnistamisen ja niiden arvioinnin jälkeen, riskit on tarkoitus saattaa hyväksyttävälle tasolle (Havakka, 2018, s. 60; Koskinen & muut, 2005, s. 15). Riskienhallintakeinoja ovat Ilmosen ja muiden (2010, s. 124) mukaan riskin hyväksyminen, riskin pienentäminen, riskin poistaminen, riskin välttäminen sekä riskin siirtäminen.

Hopkin (2018, s. 174) käyttää riskienhallintatoimenpiteinä 4T mallia, joka pitää sisällään 4 kohtaa:

tolerate

(Siedä - Altistuminen voi olla siedettävää ilman lisätoimenpiteitä. Kyky tehdä mitään joillekin riskeille voi olla rajoitettua tai toimenpiteiden kustannukset voivat olla suhteettomia mahdolliseen hyötyyn nähden.)

treat

(Hoida - Hoidon tarkoituksena on, että samalla kun organisaatiossa jatketaan riskin aiheuttavaa toimintaa, ryhdytään toimenpiteisiin riskin rajoittamiseksi hyväksyttävälle tasolle.)

transfer

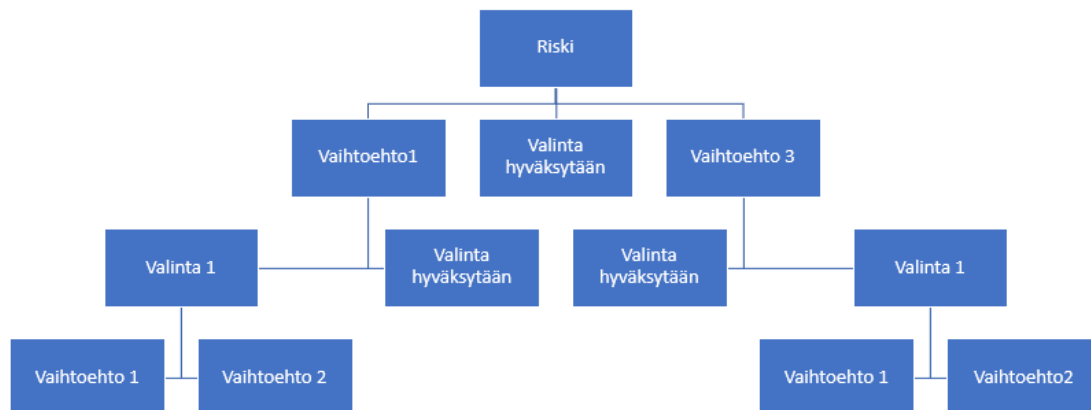
(Siirrä - Joillekin riskeille paras riskienhallintakeino voi olla niiden siirtäminen. Tämä voidaan tehdä perinteisesti ottamalla vakuutus. On myös tietyissä tilanteissa mahdollisuus siirtää ne kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi siirtämällä toiminnot ja niiden vastuu alihankkijalle.)

terminate

(Lopeta toiminta - Jotkut riskit ovat hoidettavissa tai hallittavissa hyväksyttävälle tasolle vain lopettamalla toiminta. Esimerkiksi kannattamaton liiketoiminta.)

Hopkinin (2018) 4T malli tukee Ahteensivun (Havakka, 2018, s. 95) näkemystä kustannustehokkuudesta, sillä Hopkin hyväksyy yhtenä riskienhallintakeinona myös riskin sietämisen. Hän perustelee riskin sietämisen sillä, että jotkin riskit on vain pakko hyväksyä, koska ne kuuluvat organisaation toimintaan. Samaa mieltä ovat myös Viitala ja Jylhä (2013, s. 290), koska heidän mielestään yrityksissä joudutaan aina hyväksymään osa riskeistä. Pienet vahingot, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia, on vain yksinkertaisesti hyväksyttävä ja ne tulee käsitellä liiketoiminnan normaaleina kuluina, toteavat Viitala ja Jylhä.

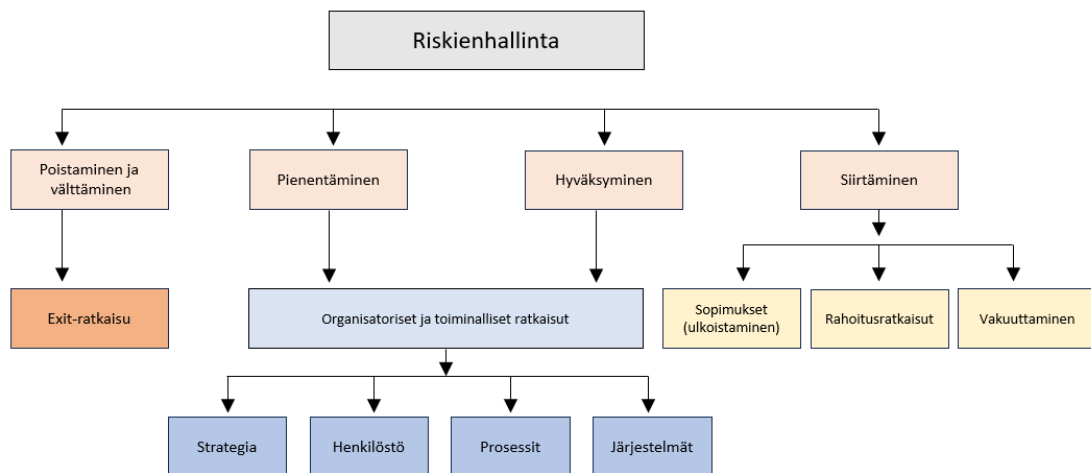
Uhkapuut ovat yksi riskianalysimenetelmä, jolla tunnistetut riskit saadaan järjesteltyä pienempiin ja helpommin käsiteltäviin osiin (Suominen, 2003, s. 87–88).



Kuvio 8. Uhkapuu (oma piirros, mukailen Suominen, 2003, s. 87)

Uhkapuun ajatuksena on jakaa tunnistettu riski yhä pienempiin ja pienempiin osiin niin pitkään kun siihen on mahdollisuus. Kuviona syntyvän puu kuvaa rakenteellisesti uhkaavia asioita ja mahdollisuuksia, miten tunnistettua riskiä pystytään käsittelemään (Suominen, 2003, s. 86).

Ilmonen ja muut (2010, s. 125) käyttävät riskienhallintatoimenpiteiden kuvauksessa samankaltaista menetelmää, kuin Suominen (2003, s. 87). Ilmonen ja muut kuvaavat, miten riskienhallintatoimenpiteitä pystytään määrittelemään päätöspuun avulla. Uhkapuun ja päätöspuun etuina ovat se, että ne muodostavat kattavan kuvan käsiteltävästä asiasta (Suominen, 2003, s. 88). Ilmosen ja muiden (2010, s. 124) esittämä päätöspuu on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Riskienhallintaprosessi (mukaillen Ilmonen & muut, 2010, s. 124)

2.3.7 Riskiraportointi, seuranta ja jatkuva parantaminen

Riskiraportoinnilla ja riskien seurannalla on tarkoitus kehittää organisaation toimintaa siten, että se menestyy myös jatkossa. Ikävä kyllä, Järvisen (Havakka, 2018, s. 57) mukaan on todettu, että organisaatioiden johtajien akuutit tehtävät työllistävät heitä niin paljon, että riskien tunnistamiselle ja riskien hallinnalle ei tunnu jäävän aikaa organisaatioissa (ks. Boss, 2023). Järvisen mukaan on kuitenkin hyvä, että riski ja epävarmuustekijät ovat kuitenkin olennaisessa osassa päätöksentekoa. Useissa organisaatioissa päätökset tehdään rationaalisten lukujen ja faktojen perusteella, jotka osaltaan ovat myös tiedostamatonta riskienhallintaa päätöksentekoprosessissa, vaikka riskitietoisuus ei ole välttämättä kaikissa organisaatioissa kovin korkealla tasolla toteaa Järvinen.

Tehokas riskienhallinta vaatii tunnistettujen riskien seuranta ja säännöllistä uudelleenarviointia, jotta voidaan varmistua, että valitut riskienhallintakeinot ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita. (Havakka, 2018, s. 191, Beaumier & DeLoach, 2011). Kyseessä on siis pitkäaikainen prosessi, mitä korostetaan Kulmalan (Havakka, 2018, s. 191) mukaan myös riskienhallintakirjallisuudessa. Virolainen ja Hallikas (Kuusela & muut, 2005, s. 230) nostavat esiin riskien tunnistamiseen liittyvät myös niihin vaikuttavat epäsuorat tekijät. Heidän mielestään liitännäiset asiat auttavat tunnistamaan

tapahtuman todennäköisyydet ja silloin muuttuneeseen tilanteeseen kyetään reagoimaan ennen kuin riski realisoituu hallitsemattomasti.

Riskien, häiriötilanteiden ja vahinkojen kirjaamisen ja niiden analysoinnin tarkoitus on systemaattista toiminta, jolla pyritään kehittämään ja parantamaan organisaation toimintaa (Ilmonen & muut, 2010, s. 180,). Etukäteissuunnittelulla pyritään ehkäisemään vastaavien vahinkojen syntyminen tulevaisuudessa ja parantamaan tulevaisuuden ennustettavuutta (Kuusela & muut, 2005, s. 15).

Riskeistä, erilaisista poikkeamista ja vahingoista oppiminen on avainasemassa tulevaisuuden osalta toteavat Ilmonen ja muut (2010, s. 180). Heidän mukaansa tavoitetila on, että tehtyjen analyysien ja korjaavien toimenpiteiden avulla pystytään pienentämään riskien toteutumista tulevaisuudessa. Ilmonen ja muut näkevät asian siten, että yritystoiminnassa syntyneiden vahinkojen ja poikkeamien syy-seuraussuhteen löytyminen on hyvin tärkeä osa riskienhallintaprosessia. Kyseinen prosessi on heidän näkemyksensä mukaan myös oppimisprosessi, koska erilaisten tilanteiden tulkinta, missä selvitetään vahinkoihin ja poikkeamiin liittyvät perussyt, ehkäisevät samoja virheitä tulevaisuudessa. Ilmonen ja muut (2010, s. 180) korostavat myös, että vahingon tai poikkeaman jälkeen ei lähdetä etsimään syyllistä, vaan selvitetään tapahtuneeseen asioihin johtaneet syyt ja pyritään löytämään tarkoituksenmukaiset toimenpiteet vastaavien asioiden ennalta ehkäisemiseksi tulevaisuudessa.

Riskiraportointiin liittyy hyvin läheisesti myös käsite riskitietoisuus. Sillä tarkoitetaan Järvisen (Havakka, 2018, s. 47–49) mukaan riskitaitoa ja tilanteita, joissa kaikkia riskejä ei tunneta tai niitä ei pysty matemaattisesti esittämään, mutta seurausten todennäköisyydet tunnetaan. Järvisen mukaan hyvin tärkeä osa riskitietoisuutta on syy-seuraussuhteiden ja kokonaisuuksien ymmärtäminen. Riskitietoisuutta ei pystytä määrittelemään yksiselitteisesti, koska se on muodostunut henkilöille itse koettujen riskikokemusten kautta. Kyseistä kokemuksen tuomaa tiedostamatonta älykkyyttä

kutsutaan Järvisen (Havakka, 2018, s. 60) mukaan intuitioksi. Intuition merkitys ei ole vähäinen, myös Viitala (2008, s. 210) nostaa esille johtajien tiedostamattoman kyvykkyyden. Hän käyttää termiä ”näppituntuma” kuvatessaan johtajien tiedostamatonta osaamista. Nonaka ja muut (2000) ovat määritelleet hiljaisen tiedon siten, että se on juurtunut syvälle toimintaan, tapaan toimia, rutiineihin, sitoutumiseen, arvoihin ja tunteisiin. Vertaamalla Järvisen (Havakka, 2018, s. 60) ja Viitalan (2008, s. 210) mainitsemia termejä Nonakan ja muiden (2000) määritelmään hiljaisesta tiedosta, niin voidaan todeta, että kaikissa edellä mainituissa termeissä on samoja elementtejä.

Joka tapauksessa, intuitio, näppituntuma ja riskitietoisuus vaativat päätösten tueksi raportit (ks. Miller, 2012, s. 150). Riskienhallintaprosessin viimeinen vaihe on prosessin seuranta ja arviointi (Havakka, 2018, s. 199, ks. Hubbard, 2020). Riskien seurannalla organisaatiot kykenevät seuraamaan riskienhallinnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta, jonka perusteella riskienhallinnan toimenpiteitä kyetään kohdistamaan merkityksellisiin asioihin (Boss, 2023).

2.3.8 Riskienhallinnan kustannukset

Riskienhallinnasta tulee huomioida se, että se ei ole ilmaista. Riskienhallinnan ja siitä aiheutuvien kustannusten osalta täytyy löytää teoreettinen tavoitetilä, missä riskienhallinnan kustannukset eivät ylitä vahinkokustannuksia, toteaa Ahteensivu (Havakka, 2018, s. 94–95). Hän korostaa riskienhallinnan kustannusten osalta kuitenkin, että on huomioitava tietyt riskit, kuten esimerkiksi henkilövahingot. Niiden seuraukset saattavat olla niin vakavia, että niiden riskienhallintatoimenpiteistä ei yleensä kustannustehokkuutta nähdä määräävänä tekijänä.

2.3.9 Riskienhallinnan epäonnistuminen

Riskienhallinta suuntautuu tulevaisuuteen ja sen vuoksi se on luonteeltaan jonkinasteista ennustamista, toteaa Ahteensivu (Havakka, 2018, s. 95). Joskus riskienhallinta pettää ja siitä aiheutuu seurauksia. Riskienhallinnan pettämistä on tutkittu ja siihen johtavia syitä on löydetty useita (Boss, 2023; Hubbard, 2020). Hubbard (2020) näkemys epäonnistumisesta on riskienhallintatoimenpiteiden mittaamiseen liittyvät puutteet. Hänen mielestään organisaatioissa tehdään riskienhallintatoimenpiteitä, mutta riskejä ei arvioida riittävän huolellisesti tai tehtyjen toimenpiteiden tehokuutta ei mitata riittävällä tasolla. Hän nostaa esille myös seurantaan liittyvät ongelmat, jotka liittyvät hänen mielestään riskienhallinnan mittareihin.

Boss (2023) näkee riskienhallinnan epäonnistumisen kokonaisvaltaisemmin, sillä hän kiinnittää huomiota koko riskienhallintaprosessiin. Boss kiinnittää päähuomion riskin tunnistamiseen, puutteelliseen riskin analysointiin ja tunnistetun riskin hallitsematta jättämiseen. Myös Boss (2023) nostaa esille riskienhallinnan mittarit ja riskienhallinnan aktiivisen seurannan merkityksen.

DeLoach (2016) tarkastelee riskienhallinnan epäonnistumista johtamisen näkökulmasta. Hän näkee, että johtajuuden puute ja huonot johtamiskäytännöt ovat omiaan heikentämään riskien hallintakykyä. Asia korostuu DeLoachin mielestä varsinkin kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, koska siinä riskienhallinta on integroitu organisaation strategiaan (ks. Haunia, 2018, s. 52–62, 72; Fraser, 2022). Riskienhallinnan integroinnin epäonnistuminen vaikuttaa hänen mielestään suoraan organisaation strategiaan tavoitteisiin, jolloin varsinkin olemassa olevat mahdollisuudet jäävät organisaatioissa hyödyntämättä. DeLoach nostaa esille johtamisen osalta myös mielenkiintoisen näkökulman riskien huomioimatta jättämisestä. Hänen mukaansa erilaisten toimintahäiriöiden ja ”sokeiden pisteiden” huomioimatta jättämisellä on suora vaikutus organisaation kykyyn estää riskitapahtumia ja tunnistaa uusia riskejä. Hänen

mukaansa organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota tunnistettuihin ”varoituserkkeihin” tai niiden puuttumiseen (ks. Boss, 2023).

Haunia (Kuusela & Ollikainen, 2005, s. 280–285) esittelee useita eri näkökulmia yrityksen henkilöriskien hallintaan. Hän mainitsee useita eri asioita, jotka ovat omiaan aiheuttamaan epäonnistumisen riskienhallintaprosessissa. Haunia nostaa esiin avainhenkilöiden menettämisen, väärät henkilövalinnat, toimintaympäristön ja johtamisen. Haunian näkemyksen mukaan henkilöriskin hallinnalla on merkittävät kustannusvaikutukset, jonka vuoksi hän näkee asian hyvin tärkeänä.

Kaikilla riskeillä on jokin syy tai erilaisia syitä (Ilmonen & muut, 2010, s. 45). Hyvin usein syyt liittyvät ihmiseen, ihmisen toimintaan tai ihmisen epäonnistumiseen. Riskienhallinnan tehtävänä ei ole kyseenalaistaa ihmisten tekemisiä tai etsiä syyllisiä, vaan oppia toteutuneista asioista. Oppimisen avulla tarkoitus on varmistaa tulevaisuuden päätöksenteko siten, että myös epävarmuusasiat on päätöksenteon yhteydessä huomioitu, kiteyttävät Ilmonen & muut.

3 Osaaminen organisaation menestystekijänä

”Ihminen on organisaation tärkein voimavara – ja samalla suurin riski”, toteaa Rastula (2021, s. 242). Hän toteaa, että nykypäivän organisaatioissa johtajat tiedostavat hyvinvoivan, motivoituneen ja osaavan henkilökunnan merkityksen organisaatiolle. Johtajat ovat alkaneet tunnistamaan myös riskit henkilöstön ylläpitämiseen, koska ne ovat hänen mukaansa nousseet merkittävimpien johdon tunnistamien riskien listoille. Johtajien on tehtävä päätöksiä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee ja miten sitä hankitaan, ylläpidetään ja miten sitä kehitetään.

Organisaation osaamisella tarkoitetaan sekä organisaatioon kuuluvien ihmisten hallussa olevaa osaamista, sekä organisaation rakenteisiin, järjestelmiin erilaisiin toimintamalleihin ja organisaation toimintakulttuuriin muodostunutta kollektiivista osaamista. Kollektiivisesta osaamisesta käytetään myös termiä organisaation muisti. Organisaation osaaminen yhdistetään yleensä yrityksen toimintatapoihin ja organisaation prosessein liittyvään osaamiseen. Toisin sanoen, organisaation tieto ja osaaminen ei ole yksistään yksilöiden hallussa, vaan sitä siirtyy organisaation tietovarannoksi, jota pystytään siirtämään laajemmalle käyttäjäkunnalle (Viitala, 2008, s. 175; Viitala & Jylhä, 2013, s. 295; Viitala & Jylhä, 2019, s. 55, 205.)

Viitalan ja Jylhän (2013, s. 293) mukaan, suurimmassa osassa yrityksiä ajatellaan, että menestyksen avain on vahva osaaminen. Yrityksissä on tunnistettu osaamisen yhteys tuottavaan liiketoimintaan, toteavat Kallonen ja Kuhmoinen (2021, s. 17). Heidän mukaansa suurimmaksi haasteeksi nykyisissä työyhteisöissä on määritelty se, ettei ole tiedossa, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamistarpeet muodostuvat organisaation strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Ne ovat käytännössä yhteinen näkemys siitä, mitä tulevaisuudessa halutaan saavuttaa (Kallonen & Kuhmoinen, 2021, s. 19–25).

Organisaation menestys ja suorituskky perustuu ihmisten toimintaan (Järvinen, 2014, s. 67). Kyvykkään ihmisen toiminta ei synny itsestään, vaan se vaatii suunnitelmallista toimintaa ja se koostuu neljästä elementistä: omistautumisesta, tekemisestä, kehityskyvystä ja osaamisesta. Myös Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 13) korostavat henkilöstön ja osaamisen merkityksen organisaation tavoitteiden saavuttamisen yhteydessä. Otalan (2018, s. 17) mukaan nykypäivän organisaatiossa haasteena on, että tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennustaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta, koska organisaatiot joutuvat sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 13) mukaan muutostilanteissa on tiedostettava, että organisaation strategian muuttuessa se aiheuttaa muutostarpeen myös osaamiselle. Strategiakirjallisuus korostaa Otalan (2018, s. 23) mukaan erityisesti nopeaa oppimista, koska sillä on tunnistettu olevan suora yhteys organisaation menestykseen.

Eryteisesti kehittyneissä organisaatioissa panostetaan huomattava määrä resursseja osaamisen kehittämiseen, koska pitkäaikainen tekeminen ilman ajantasaista osaamista ei ole tehokasta (Järvinen & muut, 2014, s. 72). Ajantasainen osaaminen täytyy vastata organisaation strategisia tavoitteita (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 85). Nykypäivän työyhteisöissä korostetaan osaamisen kehittämisen osalta henkilöiden vahvuuksien tunnistamista ja niiden kehittämistä, koska on todettu, että ainoastaan itseensä luottava henkilö pystyy toimimaan tehokkaasti yhteistyössä (Järvinen & muut, 2014). Osaamisesta on myös huomioitava se, että oppiminen ei tapahdu päivässä, vaan se on työtehtävien suorittamisen yhteydessä tapahtuva pitkäaikainen prosessi, missä osaamista hankintaan vähän kerrallaan ja useilla eri tavoilla (Kallonen & Kuhmoinen, 2021, s. 18).

Yksilön osaaminen organisaatiossa on hyvin kompleksinen asia. Riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna, mikään muu ei ole niin arvaamaton ja ennakoimaton resurssi organisaatiolle, kuin ihminen, toteaa Haunia (Kuusela & muut, 2005, s. 276; ks. Rastula, 2021, s. 242). Ihmisten osaamisen puute saattaa muodostaa organisaatiolle hyvinkin merkittävän operatiivisen riskin, toteaa Suominen (Kuusela & muut, 2005, s. 154) Mikäli

henkilö, kenellä tieto on henkilökohtaisena pääomana, ei ole käytettävissä tai saavutettavissa, muodostaa se puolestaan tietoriskin (Kyrölä, 2001, s. 25). Avainosaamisen keskittyessä yksittäisille henkilöille, muodostaa myös erittäin riskialttiin tilanteen (Suominen, 2003, s. 104). Tilanteen monimutkaisuutta kuvaa hyvin Viitalan (2008, s. 210) mukaan se, että yritysten toiminta perustuu nykyään ainutlaatuisen tiedon ja osaamisen varaan, sen vuoksi sen riskit ovat erityisen hankalasti määriteltävissä.

Vaikka yksilön oppiminen ei varmuudella takaa organisaation oppimista, se on kuitenkin ehdoton edellytys organisaation menestykselle. (Viitala, 2008, s. 109). Mikäli ajatellaan organisaatiota menestymistä kokonaisuutena, juuri osaamisen riittämättömyys on usein suurin este strategioiden toteutumiselle (Viitala & Jylhä, 2013, s. 293). Kuten Järvinen (Havakka, 2018, s. 61) toteaa, yksi tärkeimmistä yritystoiminnan nyrkkisäännöistä on tunnistaa organisaation ydinosaminen ja pitää se tiukasti omissa käsissä.

3.1 Strateginen osaaminen

Nykypäivän tietoon perustuvassa taloudessa menestyvä organisaatio riippuu pääasiassa tietoprosessin hallinnasta, missä erityisesti inhimillinen pääoma nähdään suorituskyvyn ja kilpailuedun ensisijaisena lähteenä (Alzoubi & muut, 2022). Osaamispääoman hankkiminen organisaatiolle on merkittävä investointi (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 7,56). On sitten kysymyksessä uuden työntekijän rekrytointi tai sitten olemassa olevan henkilöstön kehittäminen, ne ovat aina osaltaan strategisia investointeja toteavat Kaijala ja Tolvanen. Yrityksen menestys pohjautuu ensisijaisesti organisaation strategina osalta oikeanlaiseen osaamispääomaan, ja kompetenssin puolesta oikeanlaisiin osaajiin toteavat Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 56; ks. Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 45).

Yrityksen strategian laadinnan yhteydessä on hyvä määritellä myös tärkeimmät osaamisalueet, joiden avulla strategiset tavoitteet, voitettavat taistelut (*must-win battles*) voidaan saavuttaa (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 57). Samassa yhteydessä on hyvä pohtia, millaista osaamista näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Jos strategiaa tai sen

painopisteitä muutetaan, se saattaa tarkoittaa täysin uudenlaista osaamista ja kykyä luopua joitain muista osaamisalueista (em.) Myös nopeat muutokset toimintaympäristössä ja niiden myötä ilmaantuvat innovaatiot ja trendit, kuten digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka, kasvattavat uudenlaisen osaamisen tarvetta toteavat Kaijala ja Tolvanen. Viikman (2023, s. 347) toteaaakin, että nykyisin osaamisvaatimuksien kehittämiseen vaikuttavat yhä useammin toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset ja organisaation strategiset tavoitteet.

Viitala (2008, s. 63) käsittelee strategisesti tärkeää osaamista organisaatioiden muutostilanteissa. Hän toteaa, että aikaisemmin organisaatioiden strategia on määritelty sen perusteella, mitkä toimet ovat omiaan tuottamaan kilpailuedun. Nykyään organisaatioiden on hahmotettava toimintaympäristönsä ja luotava visio siitä, miten tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan (Ojala, 2021, s. 222).

Käytännössä kilpailuedun saavuttaminen edellyttää sitä, että jotkut asiat on pystyttävä toteuttamaan paremmin, kuin muut alan toimijat (Viitala & Jylhä, 2013, s. 283). Se tarkoittaa sitä, että osaamisen laatuun ja sen kehitysnopeuteen on kiinnitettävä huomiota (Ojala, 2021, s. 307). Viitala (2008, s. 63) määrittelee strategisen osaamisen siten, että se on osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi tärkeää. Strategista osaamisesta käytetään yleisesti myös käsitettä ydinosaaminen tai -kyvykyys, tarkentaa Viitala.

Organisaation strategista osaamista kuvaa hyvin yrityksen osaamispyramidi (Viitala & Jylhä, 2013, s. 297) kuviossa 10.



Kuvio 10. Yrityksen osaamispyramidi (mukaillen Viitala & Jylhä, 2013, s. 297)

Yrityksen osaaminen muodostuu monista yksittäisistä asioista. Menestymisen kannalta elintärkeää on ydinosaaminen (Viitala & Jylhä, 2013, s. 248), jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

3.1.1 Miten strateginen osaaminen muodostuu?

Strateginen osaaminen, eli ydinosaaminen muodostuu Valpolan (2021, s. 233) mukaan sellaisesta kriittisestä osaamisesta, joita ilman tuloksenteke ei onnistu. Hänen mukaansa yksi keino on miettiä asiaa sen perusteella, miten organisaatiossa selvittää kriittisestä tilanteesta. Viitalan ja Jylhän (2013, s. 294) näkemys ydinosaamiseen on laajempi, koska he toteavat, että ydinosaaminen on tietotaitoa, joka on yrityksen kilpailuedun osalta ratkaisevassa asemassa ja joka erottaa yrityksen sen muista yrityksistä ja joka kehittyy ajan kuluessa.

Ydinosaaminen on juuri sitä osaamista, jonka varassa muodostuu asiakkaan saama lisäarvo (Viitala & Jylhä, 2013, s. 248). Ilman ponnisteluja ja voimavaroja ydinosaamista ei synny, he toteavat. Pelkkä tieto tai osaaminen ei riitä organisaation menestykseen. Osaaminen täytyy siirtää tuotteisiin, palveluihin ja kaikkiin niihin lopputuloksiin, mitä

asiakkaat arvostavat (Viitala & Jylhä, 2013, s. 250). Viitalan (2008, s. 65) mukaan se tapahtuu strategisten valintojen ja prosessien avulla.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 201) määrittelevät ydinosaamiset Carl Longin ja Mary Vickers-Kochin (1995) mukaan seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Eritellään tekijät, jotka ovat aikaisemmin vaikuttaneet menestykseen positiivisesti tai negatiivisesti.
- Määritellään strategisesti tärkeät osaamiset. Mitä osaamista ja millä tasolla sen täytyy olla, että saavutamme strategisen kilpailuedun.
- Eritellään liiketoiminta-alueittain ja asiakasryhmittäin, mitä erityistä arvoa voidaan tuottaa ydinosaamisen avulla.
- Määritellään ne osaamiset, joita on vaalittava ja ne osaamiset mitä täytyy kehittää tulevaisuudessa.
- Määritellään tärkeät osaamiset ja huolehditaan resurssit niiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.
- Suoritetaan aktiivista seuranta, jolla pystytään varmistamaan tasapaino strategisten prosessien ja ydinosaamisen välillä.

Siinä vaiheessa, kun saavutetaan ydinosaamisen ja strategisten prosessien välinen yhteisvaikutus, voidaan puhua yrityksen ydinkyvyydestä (Viitala, 2008, s. 65). Yang (2015) toteaa artikkelissaan yksiselitteisesti, että tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ydinosaamisen kehittäminen ja ydinosaamisen tehokas toteuttaminen ovat tärkeitä strategisia toimia mille tahansa yritykselle pitkän aikavälin korkean tuloksen tavoittelemiseksi.

3.1.2 Miten strategista osaamista hyödynnetään tehokkaasti?

Ihmisten osaaminen on ydinalue, jonka varassa organisaatio toimii ja kehittyy (Viitala 2008, s. 109). Nykypäivän organisaatiot ovat sellaisia, että rutiineja ja toistuvia työsuoritteita on entistä vähemmän. Myös erilaiset ongelmat ovat usein aikaisempaa monimutkaisempia, joten tarvitaan uusia ajattelu- ja toimintamallia, toteaa Lämsä (2005, s. 191). Organisaatioiden toimintaympäristön muutos aiheuttaa jatkuvan

mukautumistarpeen, joka aiheuttaa jatkuvan tarpeen uudelle oppimiselle (Ojala, 2021, s. 25). Perinteinen toimintamalli, missä organisaatio toimii hyvin hierarkkisen rakenteiden pohjalta, ei sovellu nykypäivän yrityskulttuuriin (Lämsä, 2005, s. 191). Hänen mukaansa, organisaatioiden on pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen, joka edellyttää organisaatiolta muutoskyvykkyyttä ja ihmisiltä muutoskyvykkyyttä. Ihmisen oppiminen on tällaisen organisaation ydin ja selviytymisen ehto Lämsä toteaa.

Yrityksen menestyminen edellyttää pääomaa. Aikaisemmin pääomaksi miellettiin taloudellinen tai fyysinen omaisuus ja pääoma, jotka miellettiin koneiksi, laitteiksi ja rahaksi (Viitala, 2008, s. 97) Viime aikoina yrityksissä alettu ymmärtämään, että pelkästään niiden varaan ei voida laskea yrityksen menestymistä tulevaisuudessa tarkoittaa Viitala. Organisaatioiden strategiakarttoihin on alettu muodostamaan aineettoman pääoman karttoja, joissa se on jaettu inhimilliseksi pääomaksi, informaatiopääomaksi ja organisaatiopääomaksi (Vuorinen & Huikkola, 2023, s. 47). Liiketoimintojen muuttuessa on alettu ymmärtämään, että aineettoman pääoman merkitys on usein ratkaisevinta menestymisen kannalta (Viitala, 2008, s. 97). Aineeton pääoma koostuu Viitalan mukaan kokemuksista, osaamisesta, ymmärryksestä ja kaikesta siitä tiedosta, joka on kiedottu ihmisten toimintaan ja yrityksen tapaan toimia. Hänen mukaansa ne liittyvät suoraan asiakassuhteisiin ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Markkinatilanteiden hallintaan, tuotteisiin, tuotantotapoihin ja asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvien uusien ratkaisujen löytäminen ja kehittäminen ovat Viitalan mukaan nousseet ratkaisevaksi tekijäksi yritysten toiminnassa. Tämä edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta kykyä luopua aikaisemmista toimintatavoista ja ajattelumalleista (Ojala, 2021, s. 61). Muuttuneeseen ja alati muuttuvaan tilanteeseen on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja muuttuneen tilanteen yhteydessä on kyettävä oppimaan, omaksumaan ja soveltamaan uutta tietoa nopeasti ja tehokkaasti. (Viitala, 2008, s. 98)

Yrityksen strategisen osaamisen tehokkaan hyödyntämisen yhteydessä puhutaan usein resurssilähtöisestä ajattelusta RBV (*resource-based view*). Resurssilähtöisen ajattelun periaate on tunnistaa aineettomat resurssit ja ydinosaminen organisaation sisällä, jotka ovat yleensä ainutlaatuisia ja vaikeasti korvattavia (Pauwe & Farndale, 2018, s. 96–97). Tunnistamalla organisaatiosta ydinosamiset sekä piilevät osaamiset, organisaation on mahdollisuus kehittää organisaation osaamista ja saavuttaa strateginen kilpailuetu alan muihin toimijoihin nähden. Pauwe & Farndale (2018, s. 96–97) mukaan resurssilähtöinen ajattelutapa, missä tunnistetaan organisaation sisällä olevat resurssit, on välttämätöntä organisaation menestymisen osalta.

3.2 Osaamisen ja tiedon merkitys

Hyvin usein menestyvän liiketoiminnan edellytyksiin liitetään teknologia- ja innovaatio-osaamiset (Viitala & Jylhä, 2013, s. 13). Varsinkin innovaatio-osaamisessa on omat vaiheensa, joihin liittyy konkreettisia osaamisalueita (Viitala & Jylhä, 2013, s. 14) Niitä voivat olla esimerkiksi erilaiset työtavat, ideoiden arviointi ja niiden tuottamat uudet työtavat luettelevat Viitala ja Jylhä. Nykyään kaikki yritykset peräänkuuluttavat innovatiivisuutta (Ojala, 2021, s. 15). Ne voidaan katsoa olevan myös oppimisen työkalu, koska Innovaatiot syntyvät Ojalan mukaan erilaisina kokeiluina ja niistä oppimisena. Innovaatioiden ja oppimisen avulla kyetään tuottamaan uusia palveluita, kehittämään palveluita ja muita asioita, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita (Ojala, 2021, s. 25). Innovaatioihin liitetään myös usein uteliaisuus, koska se ruokkii halua oppia, toteaa Ojala (2021, s. 49). Täytyy kuitenkin muistaa, että uusia asioita voidaan innovoida ainoastaan silloin, kun organisaatiolla on riittävästi osaamista, innovaatiot rakennetaan vahvuuksille (Pirinen, 2023, s. 111).

Useat tutkimukset viittaavat siihen, että hiljaisen tiedon tehokas hallinta on suurelta osin riippuvainen ihmisistä ja näiden henkilöresurssien hallinnasta (Phaladi, 2022; Alzoubi & muut, 2022). Osaamisesta suurin osa on todettu olevan niin sanottua hiljaista tietoa, toteaa Valpola (2008, s. 13). Tällainen tieto on osaamista, joka on kertynyt yksilölle

kokemusten kautta. Ne ovat erilaisia niksejä, tilannetiedon tulkintaa ja muita työn kautta opittuja asioita. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 257; ks. Nonaka & van Krogh, 2009). Toisin sanoen, hiljainen tieto on synonyymi pitkän kokemuksen synnyttämille tiedoille, taidoille ja kontakteille, jotka täyttävät taitavan osaajan tunnusmerkistön (Valpola, 2005, s. 14).

Viitala (2008, s. 132) nostaa esiin osaamisen johtamisen yhteydessä Nonaka & Takeuchin 1995 kehittämään uuden tiedon luomisen prosessimalliin. Teoria perustuu ajatukseen, että luovat ratkaisut, innovaatiot ja laadukas toiminta kokonaisuutena perustuvat hyvin usein sellaisiin asioihin, jotka näkyivät yrityksissä ja organisaatioissa työn tehokkuutena, laatuna ja muina vastaavina asioina, mutta se oli osittain salattua. Nonaka ja muut (2000) mukaan organisaatiossa tulisi kyetä löytämään arvokas hiljainen tieto paremmin näkyville ja hyödynnettäväksi koko organisaation käyttöön, koska se on heidän mielestään tietoyhteiskunnassamme korkealaatuisen voiman lähde. Hiljainen tieto on artikuloimatonta, se on sidottu aisteihin, liiketaitoihin, fyysisiin kokemuksiin, intuitioon ja nyrkkisääntöihin (Nonaka & van Krogh, 2009).

3.3 Uuden tiedon luomisen teoria

Organisaatitiedon luominen on prosessi, jossa yksilöillä olevaa hiljaista tietoa saatetaan muiden henkilöiden saataville, sitä vahvistetaan ja kiteytetään, ja se yhdistetään organisaation olemassa olevaan explisiittiseen tietoon (Nonaka & von Krogh, 2009). Prosessin tarkoitus on vahvistaa organisaatiossa tietopohjaa, jonka avulla organisaatiossa luovuus, oppiminen ja innovaatiot lisääntyvät. Nonakan ja Takeucin (1995) uuden tiedon luomisen teoria perustuu siihen, että tieto erotetaan käsitteellisesti hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*) ja eksplisiittiseen tietoon (*explicit knowledge*). Vaikka hiljainen tieto ja explisiittinen tieto erotetaan Nonakan ja Takeucin teoriassa toisistaan käsitteellisesti, ne eivät ole erillisiä, vaan ”*toisiaan täydentäviä*”, koska ne ovat dynaamisesti vuorovaikutuksessa keskenään yksilöiden ja ryhmien luovassa toiminnassa.

Nonakan ja van Kroghin (2009) mukaan, tieto omaksuu erilaisia vuorovaikutuksen muotoja, jotka lisäävät sekä hiljaista tietoa että explisiittistä tietoa.

Uuden tiedon luomisen teoria muodostuu kolmesta elementistä, SECI prosessista näkyvän ja hiljaisen tiedon välillä, BA:sta joka on yhteinen konteksti tiedon luomiselle ja kolmantena tietovarosta, joka koostuvat sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Nonakan ja Takeuchin (2021) mukaan kaikkien edellä mainittujen elementtien täytyy olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin prosessista muodostuu tietospiraali. Tietospiraali kuvaa prosessin aktiivista toimintaa, missä tieto siirtyy henkilöltä toiselle ja mahdollisuuksien mukaan kehittyy prosessissa (Nonaka & muut, 2000).

3.3.1 Vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisprosessissa

Vuorovaikutuksen merkitys tiedon välittämisen yhteydessä tunnistetaan kirjallisuudessa (Yeboah, 2023; Kamensky, 2015; Sedighi & muut, 2016). Kumar ja Che Rose (2012) toteavat, että tiedon jakaminen organisaatiossa on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, missä työntekijät välittävät kokemuksiaan, taitoaan ja tietoaan.

Organisaatiotasolla vuorovaikutuksen luomiseksi, Wagner (1994) korostaa hyviä johtamiskäytäntöjä. Lin ja Lee (2006) nostava esiin johtajien tuen. Hung (2011) korostaa palkitsemisen, motivaation ja vuorovaikutuksen keskinäistä suhdetta tiedon jakamisen yhteydessä. Ahmad ja Karim (2019) määrittelee, että vuorovaikutuksessa tapahtuvan tiedon välittämisen päivittäisenä toimintana organisaatioissa. Von Krogh (1998) väittää, että luottamus ja avoimuus organisaatiokulttuurissa edistävät aktiivista tiedon jakamista työntekijöiden kesken. Vuorovaikutusta ja tiedon välittämistä selkestä heikentävän elementtinä nähtiin tiukat säännöt ja määräykset (Kim & Lee, 2006).

Sedighi ja muut (2016) korostavat henkilöiden välistä keskustelua ja vuorovaikutusta tiedon jakamisen yhteydessä. Zhang ja Jiang (2015) nostavat esiin henkilöiden välisen suhteiden laadun. Chang ja Chuang (2011) katsovat, että tiedon välittäminen täytyy olla

vastavuoroista, että tieto siirtyy henkilöltä toiselle. Myös sosiaalisilla siteillä, muiden auttamisesta nauttimisella ja empatialla on todettu olevan merkitystä vuorovaikutuksen muodostumiselle (Lin, 2007). Xue ja muut (2015) totesivat, että luottamus tiimiympäristöön vaikuttaa yksilöiden tiedonjakamiskäyttäytymiseen.

Brcic ja Mihelic (2015) väittävät, että organisaatiot voivat hyötyä tiedon jakamisesta vasta silloin, kun työntekijät muodostavat syvän yhteyden keskenään ja ymmärtävät tiedon tarjoajan ajatukset. Vahva positiivinen organisaatiokulttuuri on ratkaisevan tärkeää oppimisen, kehittymisen ja taitojen, resurssien ja tiedon jakamisen edistämiseksi (Bollinger & Smith, 2001).

3.3.2 SECI prosessi

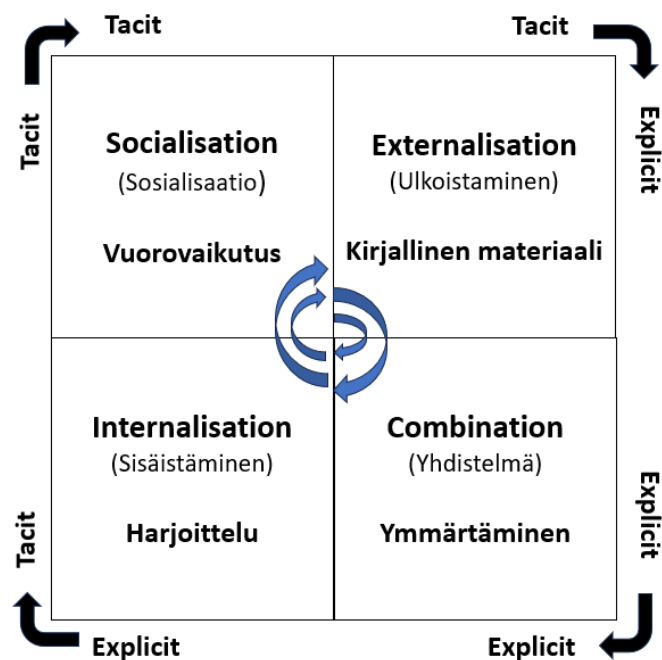
Tiedon luomisen prosessia, missä tietoa luodaan hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä kutsutaan Nonakan ja Takeucin (1995) teoriassa SECI prosessiksi. SECI malli näkee tiedon luomista dynaamisena prosessina, jossa jatkuva dialogi hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä synnyttää uutta tietoa ja vahvistaa sitä eri ontologisilla tasoilla (Farnese & muut, 2019). Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriassa tieto ja jaettu hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen, eli näkyvään tietoon. SECI-malli keskittyy kokonaisvaltaisiin prosesseihin, muuntamalla tietoa hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon, on mahdollista luoda uutta tietoa (Farnese & muut, 2019). Nonakan ja Takeucin (1995) teorian mukaan eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät ole erillään, vaan ne ovat vuorovaikutuksessa ihmisten välisten vuorovaikutusten ja suhteiden kautta (Attard & muut, 2022). Siten SECI malli perustuu Attardin ja muiden mukaan siihen oletukseen, että tieto syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Attard ja muut (2022) korostavat, että ilmiöstä käytetään myös termiä, tiedon muuntuminen. Näiden kahden tiedon välisen vastavuoroisen suhteen ymmärtäminen on avain tiedon luomisprosessin ymmärtämiseen (Yao & muut, 2012). SECI Prosessissa tiedon siirtyessä sen määrä laajenee sekä määrällisesti, että laadullisesti toteavat Nonaka ja muut (2000). Tiedon

jakamisprosessista Cavaliere ja Lombardi (2015) huomauttavat, että ylimmän johdon on luotava mahdollisuus tehokkaalle tiedon jakamisen prosessille.

Nonakan ja muiden (2000) mukaan, SECI prosessi koostuu neljästä elementistä:

- *Socialisation* (sosialisaatio)
- *Externalization* (ulkoistaminen)
- *Externalization* (yhdistäminen)
- *Internalization* (sisäistäminen)

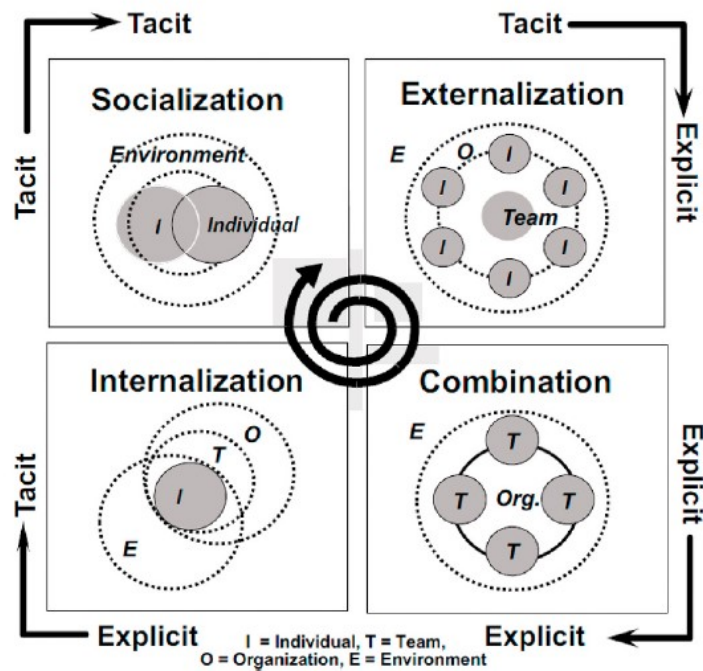
Neljän yllä esitetyn komponentin avulla, tieto siirtyy ja muuntuu vuorovaikutuksen yhteydessä (Nonaka & Takeuchi, 2021). Kuviossa 11 on esitetty Nonakan ja muiden (2000) SECI prosessikuvaus.



Kuvio 11. SECI prosessi (mukaillen Nonaka ja muut 2000, oma käännös)

Nonaka ja muut (2000) kutsuvat tiedon siirtymistä prosessissa ilmiötä spiraaliksi, missä kunkin neljän osa-alueen vuorovaikutuksesta tieto siirtyy henkilöltä toiselle ja saa aikaan uuden tiedon luomisen. Heidän mukaansa, mitä enemmän tieto liikkuu spiraalissa, sitä enemmän tietoa siirtyy ja sitä enemmän olemassa oleva tieto kehittyy.

Nonaka ja Takeuci (2021) ovat muodostaneet SECI prosessista uuden kuvion, mihin he ovat lisänneet tiedon yksilötason tiedot, tiimitiedot ja organisaatiotiedot. Nonaka ja Takeuci (2021) pyrkivät osoittamaan kuvion avulla, miten yksilöllinen tieto sovelletaan ja ulkoistetaan tiimitiedoksi, ja tiimitieto yhdistetään organisaatiotiedoksi. Nonakan ja Takeucin (2021) uudistetusta SECI prosessikuvaus on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12, SECI prosessi 2019 (Nonaka & Takeuci 2021)

Prosessin sosialisointivaiheessa yksilön hallussa oleva hiljainen tieto siirtyy henkilöiden välillä vuorovaikutuksen yhteydessä (Nonaka & muut, 2000).

Prosessin toinen vaihe on ulkoistaminen. Ulkoistaminen on hiljaisen tiedon artikulointiprosessi eksplisiittiseen tietoon (Nonaka & muut, 2020). Heidän mukaansa, kun hiljainen tieto tehdään selväksi, tieto kiteytyy, mikä mahdollistaa sen jakamisen ja siitä tulee uuden tiedon perusta.

Prosessin kolmannessa vaiheessa, eksplisiittistä tietoa kerätään organisaation sisältä tai ulkopuolelta, sitä yhdistetään, muokataan tai prosessoidaan uuden tiedon muodostamiseksi, jonka jälkeen muodostettua uutta eksplisiittistä tietoa levitetään organisaation jäsenten keskuudessa (Nonaka & muut, 2000).

SECI prosessin viimeinen vaihe on sisäistäminen. Sisäistämällä Nonaka ja muut (2000) tarkoittavat prosessia, jossa ilmentyy eksplisiittistä tietoa hiljaiseen tietoon. Nonakan ja muiden (2000) mukaan, sisäistämisen kautta luotua uutta eksplisiittistä tietoa jaetaan koko organisaatiolle ja samalla se alkaa muodostamaan yksilöille uutta hiljaista tietoa. Nonaka ja muut (2000) katsovat, että ilmiö liittyy läheisesti "*tekemällä oppimiseen*".

3.3.3 BA

Nonakan ja Takeuchin SECI prosessiin (1995) liittyy hyvin tärkeä käsite BA. Nonaka ja muut (2000) määrittelevät BA:n siten, että se on yhteinen konteksti, missä tiedon on mahdollista siirtyä henkilöltä toiselle. BA:lle ei ole yksiselitteistä määritelmää, koska Nonakan ja muiden (2000) mukaan BA käsittää monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan tilanteen, missä tiedon jakaminen tai sen vastaanottaminen mahdollistetaan. Nonaka & Takeuchi (2021) esittävät, että BA on "*ajallinen säiliö*" luovalle vuorovaikutustilanteelle. Heidän mukaansa siinä yhdistyvät tila, aika ja konteksti, joka voi olla joko fyysinen, virtuaalinen tai kognitiivinen. Santalainen (2009, s. 33) määrittelee BA:n vuorovaikutuksen mahdollistajana. Avainkäsite BA:n ymmärtämisessä on se, että se vaatii vuorovaikutuksen ja tilaisuuden toteutuakseen (Nonaka & Toyoma, 2005).

BA ei ole välttämättä erikseen määritelty paikka tai erikseen järjestetty tilaisuus, missä tietoa siirretään, tai siitä keskustellaan (Nonaka & muut, 2000). Se voi olla esimerkiksi kahvipöytäkeskustelu, sähköpostiviestinvaihto, palaveri tai vaikka yhteinen harrastus (Nonaka & Toyoma, 2005; Yeboah, 2023). BA muodostumiselle on enemmän merkitystä vuorovaikutuksesta sopivassa tilanteessa, kuin varsinaisesta paikasta itsessään (Nonaka & muut, 2000). Tärkeää on, että BA:n osallistujat tuovat sinne oman kontekstinsa jaettavaksi, joka vuorovaikutuksen seurauksena siirtyy toiselle, tai toisille henkilöille Nonaka ja Toyama (2005). Mahdollisuuksia BA:n syntymiselle on lukemattomia, mutta Nonakan ym. mukaan vuorovaikutus toteutuu parhaiten yksilöille luontaisessa ympäristössä. (Nonaka & muut, 2000; Yeboah, 2023).

Organisaatioita tai työyhteisöjä ajatellessa, täytyy tiedostaa se, että BA:n luominen, tai mahdollisuus sen toteutumiselle on johtajien vastuulla (Nonaka & Toyama, 2005). He toteavat, että johtajien on organisaation tavoitteisiin perustuen helpotettava jatkuvaa vuoropuhelua, ideointia ja sosiaalista kanssakäymistä henkilökunnan keskuudessa. Fyysiset tilat, verkkoalustat, työryhmät ja myös yhteiset tavoitteet ovat niitä asioita, missä BA:n on mahdollisuus syntyä (Nonaka & muut, 2000). Johtajien tulee tunnistaa myös tunnetason tekijät, kuten esimerkiksi autonomia, työtehtävien monipuolisuus, luottamus ja jopa luova kaaos (Nonaka & Toyoma, 2005). Kaikki emotionaaliset tilanteet ovat omiaan luomaan BA:n ja sen tapahtuessa, spontaanisti syntynyt BA täytyy kyetä organisaatiossa hyödyntämään (Nonaka & Toyoma, 2005; Nonaka & muut, 2000).

3.3.4 Tietovarot

Tietovarannot ovat tiedon luomisprosessin perusta (Nonaka & muut, 2000). Ne ovat organisaation pääomaa, jota täytyy suojella ja joka on organisaation kestävä kehityksen kannalta yksi tärkeimmistä asioista määrittelevät Nonaka ja muut (2000). Tiedonhallinnan osalta on kehitetty erilaisia sovelluksia, millä tietoa pystytään hallitsemaan, mutta luonteensa vuoksi, hiljaisen tiedon hallinta on vaikeaa (Holste & Dail, 2010). He toteavat, että kiinnostus tietotekniisiin ratkaisuihin on johtanut haastavaan

tilanteeseen hiljaisen tiedon osalta. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja Holsten ja Dailin (2010) mukaan vaikeaa, jopa mahdotonta siirtää kirjalliseen muotoon. Nonaka ja Takeuchi (2021) nostavat myös esiin tietotekniset ratkaisut ja tekoälyn. He toteavat, että vaikka tietokoneet olisivat miten tehokkaita hyvänsä, ne eivät kykene syrjäyttämään ihmistä, koska niillä ei ole hiljaista tietoa käytettävissään.

Hiljaisen tiedon osalta tietovaranto on rakennettava sisäisesti, koska sitä ei ole helposti ostettavissa (Nonaka & muut, 2000). Toinen hankaluus hiljaisen tiedon osalta on se, että se kehittyy organisaatioon sekä ulkoisten, että sisäisten ärsykkeiden vaikutuksesta ja niiden yhteydessä tieto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti toteavat Nonaka ja muut (2000). Heidän mielestään organisaation tulee ymmärtää, miten tietovarannot luodaan, hankitaan ja niitä hyödynnetään. Ne ovat Nonakan ja muiden (2000) mielestä SECI prosessin perusta, koska tieto on se, joka SECI prosessissa välittyy ja kehittyy.

Nonaka ja muut (2000) ovat jakaneet ne on hyvä jakaa neljään ryhmään kuviossa 13 esitetyn jaottelun mukaisesti.

<p style="text-align: center;">Kokemukselliset tietovarot</p> <p>Hiljaista tietoa jaetaan yhteisten kokemusten kautta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöiden taidot ja tietotaito • Huoli, rakkaus, luottamus ja turvallisuus • Energiaa, intohimoa ja jännitystä 	<p style="text-align: center;">Käsitteelliset tietovarot</p> <p>Eksplisiittistä tietoa kuvien, symbolien ja kielen avulla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotekonseptit • Design • Brändipääoma
<p style="text-align: center;">Rutiininomaiset tietovarot</p> <p>Hiljainen tieto rutinoituna ja upotettuna toimiin ja käytäntöihin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen päivittäisessä toiminnassa • Organisaatiorutiinit • Organisaatiokulttuuri 	<p style="text-align: center;">Systeemiset tietovarot</p> <p>Järjestelmällinen ja paketoitu eksplisiittinen tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakirjat, tekniset tiedot, oppaat • Tietokanta • Patentit ja lisenssit

Kuvio 13. Neljä tietoresurssin luokkaa (mukailen Nonaka ja muut 2000, oma käänös)

Kokemuksellinen tietovaranto on organisaatiolle hankittua hiljaista tietoa, joka on muodostunut kokemuksen ja tekemisen kautta. Kokemuksellinen tietovaranto on muodostunut yksilöille erilaisten sosiaalisten kanssakäymisten avulla, mihin liitetään myös emotionaaliset elementit. Luottamus, huolehtiminen ja muut vastaavat asiat ovat omiaan edesauttamaan kokemuksellisten tietovarantojen muodostumista. Kokemukselliset tietovarannoista on huomioitava myös se, että ne eivät ole kopioitavissa ja organisaation on itse muodostettava kokemukselliset tietovarannot oman organisaatiokulttuurinsa pohjalta (Nonaka & muut, 2000.)

Käsitteelliset tietovarant koostuvat eksplisiittisestä tiedosta ilmaistuna kuvien, symbolien ja kielen avulla (Nonaka & muut, 2020). Ne ilmenevät heidän mukaansa yleensä erilaisina logoina, tuotemerkeinä tai muina kuvina, jotka luovat organisaatiolle brändin tai tietyn miellekuvan organisaation toiminnasta.

Systeemitietovarant koostuvat systematisoidusta ja paketoitusta eksplisiittisestä tiedosta (Nonaka & muut, 2000). Niitä ovat heidän mukaansa erilaiset oppaat, dokumentoidut tiedot ja myös immateriaalioikeudet. Käytännössä systeemitietovarant käsittävät kaiken sen materiaalin, joka on kirjallisessa muodossa joko paperilla tai datana järjestelmissä. Nonakan ja muiden mukaan, systeemitietovarant ovat näkyvin osa tietovarannoista ja se on myös helpon siirrettävissä ja jaettavissa.

Rutiinitietovarant koostuvat hiljaisesta tiedosta, joka on rutinoitunutta ja juurtunut organisaation toimintaan ja käytäntöihin (Nonaka & muut, 2000). Heidän mukaansa, kaikki osaaminen, organisaatiokulttuuri ja muut päivittäiset toimintaedellytykset kuuluvat rutiinitietovarantoihin. Rutiinitietovarant muodostuvat organisaatioon jatkuvalla tekemisellä, harjoittelulla ja sillä, että ne sidotaan osaksi organisaation päivittäistä tekemistä.

4 Tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen, eli kvalitatiivinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on hypoteesiton, eli se ei sisällä selkeitä ennakko-oletuksia, joten tutkittavaa ilmiötä lähestytään kerätyn aineiston näkökulmasta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 19–20). Ilmiön ymmärtämisen pohjalta pystytään kehittämään sitä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia siitä, miten tutkittava ilmiö toteutuu (Kananen, 2015, s.71) Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten ilmiön ymmärtämiseen, toteaa Kananen. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan usein tutkittavien yksilöiden näkökulmasta (Puusa & muut, 2020).

4.2 Tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä ovat haastattelut, koska niillä saavutetaan tämän tutkimuksen osalta paras mahdollinen käsitys tutkittavista asioista. Ne eivät ole laadullisessa tutkimuksessa ainoa tiedonkeruumenetelmä, mutta niitä käytetään yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston hankintamenetelmänä (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 200; Puusa & muut, 2020, s. 175). Haastatteluja käytetään Kananen (2015, s. 143) mukaan yleensä niissä tilanteissa, kun tutkittava ilmiö on tuntematon tai siitä ei tunneta riittävän tarkasti, joten ne soveltuvat määritelmän mukaan hyvin tämän tutkimukseen tiedonkeruumenetelmäksi. Haastatteluiden etu on myös siinä, että se on joustava menetelmä. Tämän tutkimuksen osalta nähdään tärkeäksi, että tutkijalla on mahdollisuus opastaa haastateltavaa ja esittää tarvittaessa uusia ja tarkentavia kysymyksiä, että tutkittavasta asiasta saadaan riittävä käsitys (Kananen, 2015, s. 143).

Kvalitatiiviselle tutkimuksella on ominaista, että valitaan tutkimuksen kohdejoukko, johon kuuluvilta kerätään tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 58). Tässä tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tutkittavan yksikön esihenkilön toimesta sen vuoksi, että tutkimukseen saadaan riittävä määrä keskenään vertailukelpoisia vastauksia erikseen valituilta henkilöiltä. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samalla tavalla, jolloin vastauksia kyetään vertailemaan keskenään. Identtisillä kysymyksillä pystytään muodostamaan yhtäläisyyksiä mutta myös eroja haastateltavien kesken, kuten Hirsjärvi ja Hurme toteavat.

Haastatteluiden tarkoitus on saada tutkittavasta ilmiöstä syvällistä tietoa vuorovaikutuksen avulla (Kananen, 2015 s. 144). Kysymykset voidaan laatia etukäteen, mutta kysymyksiä voi olla tarpeen muuttaa, koska tutkittavaa ilmiötä ei tunneta. Vaarana strukturoiduissa ja foliokysymyksissä on Kananen (2015, s. 144) mukaan se, etteivät ne anna oikeaa kuvaa ilmiöstä ja silloin tutkimus fokusoituu väärin. Toinen haastatteluiden tunnistettu ongelma on Hirsjärven ja Hurmeen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 35) mukaan se, että niistä saadaan tutkimusaiheen kannalta paljon epärelevanttia materiaalia.

Yleinen tapa on jakaa haastattelut strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 203; Kananen, 2015, s. 145). Strukturoitu haastattelu on tutkimusmenetelmä, joka perustuu tarkkaan suunniteltuihin ja etukäteen määriteltyihin kysymyksiin (Kananen, 2015, s. 145). Kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä ja samoin sanamuodoin. Tämän lähestymistavan tavoitteena on varmistaa, että kaikilta haastateltavilta saadaan vertailukelpoista tietoa. Kananen (2015, s. 145) mukaan strukturoitua haastattelua käytetään enimmäkseen kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, joten se ei sovellu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Strukturoitumattomasta haastattelusta käytetään nimityksiä avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu ja asiakaskeinen haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 40). Strukturoitumaton haastattelu ei edellytä tiukkaa etukäteen laadittua kysymyslistaa, vaan tutkija asettaa haastattelulle teemat, joista haastateltavan kanssa keskustellaan (Kananen, 2015, s. 145).

Strukturoimaton haastattelu soveltuu erityisesti laadulliseen tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtämään ilmiöitä syvällisemmin ja keräämään kontekstuaalista tietoa tutkittavista asioista. Teemahaastattelulla tarkoitetaan strukturoituidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 46). Niiden etu on siinä, että ne ovat tilanteena lähellä luonnollisia keskustelutilanteita, jolloin haastateltava pystyy tuomaan esille konkreettisia esimerkkejä asioista (Kananen, 2015, s. 113). Teemahaastattelu mahdollistaa keskustelun johdonmukaisuuden teemojen suhteen samalla kun se antaa mahdollisuuden syventyä yksityiskohtiin ja haastateltavan omiin ajatuksiin, joka on tässä tutkimuksessa tärkeä elementti yksityiskohtaisen tiedon keräämiselle.

Tässä tutkimuksessa on keskeistä kartoittaa haastateltavien kokemuksia tavoista, miten yksilöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa on tehokkainta siirtää toiselle henkilölle. Henkilöiden kokemukset ovat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan ja näkemyksiään asiasta, joten teemahaastattelut ovat tässä tapauksessa tarkoituksenmukaisin haastattelutapa.

4.3 Haastatteluiden toteutus

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä korostetaan toiminnan ja päätösten joustavuutta, sekä avoimuutta tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 59). Avoimuuteen ja joustavuuteen liittyy hyvin läheisesti myös haastateltavien lukumäärä. Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 59) käyttävät haastateltavien lukumäärästä termiä saturaatio, millä he tarkoittavat sitä, että haastatteluja suoritetaan niin kauan, kunnes haastattelujen perusteella ei saada enää mitään uutta ja olennaista tietoa. Kananen (2015, s. 146) mukaan tutkijan on siis itse pystyttävä määrittelemään, milloin haastattelut tulee lopettaa ja milloin on olemassa tutkimusaineistoa riittävästi.

Teemahaastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastettuna (Kananen, 2015, s. 148). Tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastattelut järjestettiin

yksikönjohtajan toimesta sopivina ajankohtina haastateltaville luontaisissa rauhallisissa tiloissa. Haastattelukysymykset laadittiin ennen haastattelua tietyistä teemoista, mutta niistä tai niiden sisällöstä ei informoitu haastateltavia ennakoon. Haastattelujen teemoja ei haluttu paljastaa, koska haastatteluiden avulla pyrittiin paljastamaan ilmiötä eri näkökulmien avulla (ks. Kananen, 2015, s. 150). Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, koska nauhoitusten perusteella haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaa vastauksia haastattelun edetessä. Nauhoituksen tallenne litteroitiin.

Haastattelut suoritettiin syyskuussa 2023. Nauhoitukset litteroitiin haastatteluiden kanssa samana päivänä. Tutkimukseen suoritettiin yhteensä 10 haastattelua. Haastatteluiden kesto vaihteli 36–74 minuutin välillä. Litteroinnissa käytettiin fonttia Calibri 12. Litteroitua materiaalia oli yhteensä 99 sivua.

4.4 Haastatteluiden analysointi

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Kananen, 2015, s. 71). Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa kaikki luotettaviksi määritellyt seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen kanssa. Kananen mukaa, laadullinen analyysi pitää sisällään kaksi vaihetta, havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen, jotka nivoutuvat toisiinsa.

Aineiston analyysia tulisi miettiä jo aineistoa kerätessä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 143). Heidän mukaansa on tavallista, että aineistoa analysoidaan samanaikaisesti sen keruun ja tulkinnan yhteydessä. Tutkimuksen aineisto kuvaa ilmiötä, jota tutkitaan. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 90) mukaan analyysin tarkoitus on tuottaa sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysilla aineisto järjestetään selkeään muotoon siten, ettei aineiston sisältämä informaatio kärsi tai katoa toteaa. Analysoinnin tarkoitus on informaation lisääminen, ei sen kadottaminen. Sisällönanalyysi voidaan tehdä kahdella tavalla. Se voidaan toteuttaa, joko aineisto- tai teorialähtöisesti (Tuomi &

Sarajärvi, 2002, s. 105). Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysia, koska viitekehyksenä on kerätty tutkimusaineisto.

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, koska Alasuutarin (2011, s. 34) mukaan ihmisten näkemyserot ovat tärkeitä seikkoja laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisissa tutkimuksissa perinteinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, koska sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin menetelmillä voidaan suorittaa objektiivista ja systemaattista analysointia, joka sopii sekä strukturoidun että strukturoimattoman aineiston analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 77, 85–87).

Nauhoitettu haastatteluaineisto litteroitiin, jonka jälkeen sitä luettiin kokonaiskuvan muodostamiseksi. Litteroidulle aineistolle suoritettiin redusointi, jonka yhteydessä aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennaiset asiat pois. Valittu aineisto klusteroitiin, eli aineiston alkuperäisilmaisuista etsittiin samakaltaisuudet ja niistä muodostettiin yhtenäiset alaluokat. Klusteroinnin jälkeen aineisto käsitteellistettiin, eli abstrahoitettiin. Abstrahoinnin avulla haastatteluaineistosta saatiin yhtäläisyyksiä, joita pystyttiin tarkastelemaan kokonaisuuksina. Tutkimusaineiston analyysi kohdistettiin niihin asioihin, jotka olivat tutkimuskysymysten osalta relevantteja. Litteroidulle tekstille suoritetaan segmentointi siten, että jokainen asiakokonaisuus muodostaa oman segmenttinsä, joka nimetään sitä kuvaavalla tavalla (Kananen, 2015, s. 166). Segmentoinnissa käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 93) mukaista mallia, missä segmentit ovat: ”Alkuperäinen ilmaisu”, ”Pelkistetty ilmaisu”, ”Alaluokka” ja ”Yläluokka”.

Aineistolähtöistä sisällön analyysiä ohjaavat tutkimuskysymykset. Analyysiyksikkö määritellään ennen analyysin aloittamista (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 91). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä olivat yksittäiset sanat ja lausumat, joilla tarkoitetaan useammista sanoista muodostuvia lauseita tai ajatuksia. Alkuperäisdatalle suoritettiin pelkistäminen siten, että siitä karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen materiaali pois. Pelkistetyistä tekstissä litteroitu teksti muunnettiin kirjakiellelle, jolloin puhekielestä

poistettiin murre- ja puhekielen ilmaisut. Litteroidusta haastatteluaineistosta muodostettiin alkuperäisilmaisut ja pelkistetyt ilmaisut. Taulukossa 1 on esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Mutta joo en, en mä sano että se häiriö se on niinku mahdollisuus mahdollisuus, mutta se että tota osataanko sitä sitten välttämättä vielä niinku hyödyntää" (107)	Siinä asiassa voisi olla meille mahdollisuus jos oppisimme hyödyntämään sen
"Jos on joku tällainen pienikin nippelitieto, joka virtaviivaistaa tai nopeuttaa tai varsinkin helpottaa jotakin hommaa, niin tuota aika helposti siitä tulee sitten vinkattua" (103)	Mikäli tiedosta on hyötyä ja se helpottaa työntekoa, niin minä pyrin jakamaan sitä muille henkilöille
"Sinne pääkoppaan paljon dataa mahtuukin, mutta kyllä siitä pitää niinku malttaa sitten unohtaakin siitä juttuja" (102)	Olemassa olevasta tiedosta on pystyttävä myös luopumaan
"Eli mä nyt näkisin että se ykkösen edellytys on se, että mä tiedetään mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitkä on se ainakin tavoitteet, että sitten sitä kautta me osataan sitten rakentaa meidän tehtävät" (101)	Aktiivinen vuorovaikutus organisaation johdon kanssa auttaa määrittelemään yksikön tehtävät ja tavoitteet
"Jokainen manuaaleja lukenut tietää, että manuaalista ei välttämättä niin kun lukemalla se asia ei ratkea, eikä tiedä sitä, että sitten jos se ei toimikaan sen ohjeen mukaan, niin mitä sitten?" (102)	Pelkästään ohjeita lukemalla ei välttämättä opi asioita
"No ainakin niin kun meidän täällä jos täällä siirretään tietoa, niin kyllä se sellainen henkilökohtainen opastus on plus sitten joku sellainen sellainen kirjallinen dokumentti" (108)	Tiedon siirtäminen vaatii henkilökohtaisen opastuksen tueksi myös kirjalliset ohjeet

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäiseksi aineisto redusoiitiin, jonka tarkoitus oli pelkistää haastatteluaineisto ja löytää tutkimuksen osalta olennaiset asiat (Alasuutari, 2011, s. 65). Analysoinnin toinen vaihe oli klusterointi eli aineisto ryhmiteltiin siten, että samankaltaiset asiat asetettiin omiin ryhmiinsä. Aineiston analyysin kolmantena vaiheena oli abstrahointi, jonka avulla pystyttiin raakahavainnoista muodostamaan haastatteluaineistosta yleisen tason päätelmiä (Puusa & muut, 2020, s. 144; Alasuutari, 2011, s. 34). Taulukossa 2 on esimerkki aineiston ryhmittelystä.

Taulukko 2. Esimerkki BA (konteksti tiedon luomiselle) ryhmittelystä

Alaluokka	Yläluokka
Työpiste	BA
Palaverit, projektit, tiimityö	
Kokoukset	
Kohderyhmä	
Spontaanisti muodostunut	
Luontainen ympäristö	

BA:n lisäksi ylä- ja alaluokkia tutkimusaineistosta muodostettiin taulukossa 3 esitetyllä tavalla.

Taulukko 3. Tutkimusaineiston muut ylä- ja alaluokat

Ydinosaaminen	Tiedon välittämisen elementit	Tieto explisiittiseen muotoon	Negatiiviset vaikutukset	Tunnistetut riskit
<ul style="list-style-type: none"> • Oman ydinosaaminen • Muiden henkilöiden ydinosaaminen • Ydinosaamisen jakautuminen • Ydinosaamisen yksilöityminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Halukkuus tiedon jakamiselle • Vastavuoroisuus • Vuorovaikutus • Kirjalliset keinot • Yhdistelmä • Innovatiivisuus • Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen ohjeistus • Yksikön käytäntö • Verkkoalustat • Materiaalin laatu • Materiaalin saavutettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Palaverikäytännöt • Teams • Etätyö • Rakenteelliset asiat yksikössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilö H1 • Työmäärä • Henkilökunnan ikärakenne • Järjestelmät • Muutostilanteet • Selkeästi tunnistetut mahdollisuudet • Muutosvalmius/positiivinen uteliaisuus • Yksikön rakenne

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluista esiin nousseet asiat. Tulokset esitellään tutkimusaineistosta esiin nousseiden pääteemojen mukaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto analysoidaan sanallisessa muodossa (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 143). Tutkimusaineisto on säilytetty alkuperäisessä sanallisessa muodossa ja esiin nousseiden teemojen kuvauksessa on käytetty suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Tutkimustuloksiin syvennyttään tarkemmin luvussa 6.

Tämän tutkimuksen aineisto muodostui kymmenestä asiantuntijahaastattelusta. Tutkimustulokset esitellään aineistopohjaisen sisällönanalyysin pohjalta muodostettujen yläluokkien mukaisesti. Yläluokkia tutkimusaineistosta muodostettiin kuusi ja alaluokkia 34. Tutkimusaineistosta kerättiin 102 alkuperäisilmaisua, joille suoritettiin pelkistys.

Anonymiteettisuoja on tulosten esittelyssä huomioitu ja sen vuoksi haastatteluiden yhteydessä käytetään yksilöivää diaarinumeroa, joka on ainoastaan tutkijan tiedossa. Organisaatiosta käytetään pseudonyymia Organisaatio O ja yksiköstä pseudonyymia Yksikkö Y. Haastatteluissa esiin nousseen henkilön osalta käytetään nimen sijasta pseudonyymia H1.

5.1 Ydinosaaminen

Haastatteluissa ydinosaamista lähestyttiin siten, että jokaiselle haastateltavalle esitettiin kysymys ”Mikä on sinun ydinosaamisalueesi?”. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, ovatko haastateltavat tietoisia omista ydinosaamisalueistaan, pystyvätkö he kertomaan yksityiskohtaisesti omaan ydinosaamisalueeseensa kuuluvat asiat ja pystyvätkö he yhdistämään oman ydinosaamisalueensa Yksikön Y strategiaan tavoitteisiinsa. Kysymyksellä haettiin vastausta myös kysymykseen, luottavatko haastateltavat itseensä

ja omaan osaamiseensa. Kaikki haastateltavat pystyivät kertomaan hyvin selkeästi omat ydinosaamisalueensa, eikä kukaan maininnut niiden osalta merkityksellisiä puutteita. Jatkokysymyksenä edelliselle kysymykselle, haastateltaville esitettiin kysymys ”*Mikäli sinä et kykene suorittamaan työtehtäviäsi, kenellä on riittävä osaaminen niiden suorittamiseen?*”. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään muiden henkilöiden osaaminen samaan asiaan, minkä haastateltava oli edellisessä vastauksessaan kertonut olevan omaa ydinosaamisaluettaan. Haastateltavat pystyivät nimeämään melkein kaikissa tapauksessa toisen henkilön Yksiköstä Y, kenellä on riittävä osaaminen työtehtävien suorittamiseen. Edellä esitettyjen kysymysten avulla pyrittiin myös arvioimaan ydinosaamisen jakautumista ja henkilöitymistä organisaatiossa. Vastausten perusteella kyettiin myös suorittamaan perusteltu arvio siitä, muodostaako yksittäinen henkilö, tai useampi henkilö osaamisriksin yksikössä.

5.2 BA

Hiljaisen tiedon siirtymiselle on Nonakan ja muiden (2000) mukaan tärkeää ymmärtää BA (konteksti), missä tietoa on mahdollista siirtyä henkilöiden välillä. BA:n muodostumiselle tärkein elementti on ihmisten välinen vuorovaikutus. Sijoittamalla työntekijöitä työskentelemään ryhmätyötiloihin, organisaatio pystyy luomaan rakenteellisilla ratkaisuilla luomaan luonnollisen vuorovaikutustilanteen ja samalla mahdollisuuden BA:n muodostumiseen.

”Meitä istuu kolme henkilöä samassa kämpässä, niin se meidän tiedon jakaminen on päivittäistä. Näkisin, että me jaetaan sitä tietoa niinku todella hyvin.” (108)

”Asia nyt voi tulla missä tahansa esille, mutta kyllä se työhuonekeskustelu on mun mielestä paras” (105)

Organisaatio pystyy luomaan mahdollisuuden BA:n muodostumiselle esimerkiksi palavereilla tai työpajoilla. Valitsemalla palaveriin henkilöitä, ketä varsinainen asia koskettaa, pystytään luomaan tehokas vuorovaikutustilanne henkilöiden välillä.

Palavereiden, työpajojen ja erilaisten kokousten osalta on huomioitava niiden asiasisältö ja niihin osallistuvat ihmiset.

”Yleensä se on sitten nimenomaan tiimipalaverit, koska ne eivät ole sellaisia yksisuuntaisia tilaisuuksia, jotka käsittelevät yleisiä asioita. Siellä käsitellään niitä asioita niiden henkilöiden kesken, joita ne koskettavat eniten. Siellä voi kysellä tarkemmin asioita ja vaikka kokeilla, miten yksittäiset asiat tehdään” (108)

”kyllä se kumminkaan semmoinen henkilökohtainen tai sitten joku tämmöinen työpaja tyyppinen systeemi” (106)

Palaverikäytäntöjen ja erilaisten kokousten osalta haastatteluissa nousi esiin hyvin selkeästi esille niiden sisällön ja kohderyhmän merkitys. Kohdennetut tiimipalaverit ja erilaiset työryhmät koettiin hyödyllisiksi ja tehokkaiksi tavoiksi välittää hiljaista tietoa, mutta kokoukset, joihin osallistuu laaja määrä henkilökuntaa, koettiin informaatioarvoltaan hyvin heikoiksi, jolloin BA:lle on luotu mahdollisuus, mutta se ei toteudu.

”Me ollaan täällä huomattu, että pienemmässä tiimissä viestintä on paljon tehokkaampaa meidän kannalta. Tuolla on sitten isot palaverit ja monta kertaa tuntuu että siellä ihmiset kulkee vain kahvin ja pullan perässä” (102)

”Jonkun esitelmän pitäminen isolle porukalle, jotka vain kuuntelee, niin se ei ehkä on aina niin hedelmällistä kuin se, että siinä yhdessä tehdään ja kokeillaan” (106)

Hiljaisen tiedon siirtymisen osalta on todettu, että spontaanisti muodostunut BA on hyvin yleinen ja tehokas tapa hiljaisen tiedon välittämiseksi. (ks. Nonaka & muut, 2000) Spontaanisti muodostunut BA on ennalta suunnittelematon ja se edellyttää, että keskinäisen luottamuksen omaavat henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Hyvin yleisesti vuorovaikutustilanne muodostuu yksilöille luontaisessa ja epävirallisessa ympäristössä.

”Kahvitunti ja ruokailut ovat yksi semmoinen yhteinen ajanvietto. Se luo sitä luottamus pohjaa ja vahvistaa sitä ja antaa mahdollisuuden löytää niitä ihmisiä, että hei, ton kanssa voisi olla kiva joskus tehdä jotain yhdessä” (105)

”Että eihän sen tilanteen tarvitse olla siellä työhuoneessa, se perustuu mun mielestä enemmän siihen hetkeen, että se voi olla vaikka kahvipöydässä, missä on enemmän porukkaa” (104)

BA muodostuu hyvin erilaisissa tilanteissa. Yksilön omat intressit ja hänelle luontainen ympäristö voivat ulottua myös työajan ulkopuolelle ja henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Olennaista on, että kyseinen aika ja paikka ovat yksilölle mieluinen.

”Mä vertaisin tilannetta vähän niinku iltanuotion ääreen, missä on helppo rupatella ja keskustella asioista tarinoiden muodossa. Mulle sellainen toimii kaikista parhaiten, vaikka se onkin vähän sellainen alkukantainen tapa” (102)

5.3 Halukkuus tiedon jakamiselle

Hiljainen tieto on muodostunut yksilöille työkokemuksen ja työtehtävien avulla. Se, että yksikö on halukas luopumaan tiedostaan, edellyttää yksilön halukkuuden hallussaan olevan tiedon jakamista toiselle tai toisille henkilöille. Yksikössä Y kaikille haastateltaville esitettiin kysymys heidän halukkuudestaan jakaa itsellään olevaa hiljaista tietoa toiselle henkilölle. Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen myöntävästi.

”Kyllä jos sitä vaan joku haluaa ottaa vastaan” (102)

” No ilman muuta. Eihän se nyt mun yksityisomaisuutta ole” (104)

” Joo, ilman muuta. Enemmän mua ahdistaa se, että muistanko mä kaikki kertoa” (107)

Osassa haastateltavien vastauksista tuli esiin myös tiedon jakamisen halukkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yksi hyvin olennainen elementti tiedon jakamisen halukkuudelle on tutkimusten mukaan vastavuoroisuus.

”Olen halukas jakamaan tietoani ja avoimesti nimenomaan. Kerron siitä, jaan sitä ja toisaalta otan vinkkejä ja muuta vastaan myös muilta” (105)

”Jotenkin sitä vaan ajattelee, että kun itse neuvoo ja jakaa tietoa muille niin sitten saa vastaavasti muillakin tietoja. Ehkä se perusolettamus on, että se on molemmin puoleista” (106)

Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on todettu olevan myös henkilöiden väliset ihmissuhteet (Yeboah, 2023). Hyvien ihmissuhteiden muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, mutta eettisten arvojen on todettu olevan yksi merkittävä tekijä hyvien henkilösuhteiden ja luottamuksen muodostumiseen (Nonaka & muut, 2000).

”Mun mielestä ne henkilösuhteet ovat aika tärkeä juttu. En ehkä ole aivan niin avoin sellaiselle tyyppille, joka ei vastaa niitä samoja arvoja, mitä itse asioista ajattelen” (104)

5.4 Hiljaisen tiedon välittämisen keinot

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että jokainen yksikön Y haastatelluista asiantuntijoista jakoivat yhteisen näkemyksen siitä, että vuorovaikutus on tärkein elementti hiljaisen tiedon siirtämiselle yksikössä. Heidän mielestään vuorovaikutus on paras ja tehokkain keino hiljaisen tiedon välittämiseen. Tilanteet voivat olla haastateltavien mukaan hyvin erilaisia, mutta vuorovaikutuksen merkitystä kukaan haastateltavista ei jättänyt mainitsematta.

”Varmaan on keskusteleminen ja asioista puhuminen. Jos meillä on joku ongelma niin sitä ruvetaan pallotelemaan ja sitä keskustellaan ja siinä pääsee heti toinen antamaan oman näkökulmansa asiaan” (102)

”Osaamisen ja tiedon siirtämisen kannalta, joku yhteinen tekeminen ja yhteinen tuottaminen” (105)

”Yhdessä tekeminen, aika yksiselitteisesti” (107)

Vuorovaikutustilanteessa kirjallisen materiaalin käyttäminen tiedon siirtämisessä koettiin tiedonsiirtämistä tukevana asiana. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kirjallisessa muodossa oleva tieto tukee oppimisprosessia ja kirjallisen materiaalin avulla asioiden omaksuminen helpottuu vuorovaikutustilanteen jälkeen.

”Kyllä se on sellainen henkilökohtainen opastus ja sitten joku kirjallinen dokumentti, mistä voi tarkistaa asioita sen jälkeen, kun joku on näyttänyt niitä asioita” (108)

”Mun mielestä tietoa on aika vaikea siirtää vain kirjallisesti, jotenkin se vaatii sitten sen kirjallisen materiaalin tueksi vuorovaikutusta” (104)

Tiedon saattaminen kirjalliseen muotoon ja sen kerääminen järjestelmiin parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta. Se osaltaan myös olennaisesti pienentää riskiä tiedon menettämisen osalta. Erilaiset järjestelmät tarjoavat tehokkaan tavan tallentaa tietoa ja ne mahdollistavat myös nopean tavan löytää tieto. Järjestelmissä oleva tieto on helposti jaettavissa ja sitä pystytään hyödyntämään useiden eri henkilöiden toimesta. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että yksikössä käytössä olevat järjestelmät ovat tiedon jakamiselle selkeitä ja toimivia, eikä niiden osalta koettu olevan kehitystarpeita.

”Minun mielestäni meillä on nyt hyvät ja toimivat järjestelmät käytössä. Olen sitä mieltä, että tällä hetkellä ei saa tulla uusia järjestelmiä tai uusia kanavia käyttöön, koska silloin siitä muodostuu sellainen ongelma, että tietoa ei enää löydy” (101)

Kirjallisen materiaalin laatu ja ajantasaisuus nousivat myös esille haastatteluissa. Haastateltavat olivat tiedostaneet sen, että tieto muuttuu, olemassa olevaa tietoa on päivitettävä ja tiedosta on oltava valmiita myös luopumaan.

”Tieto on kuitenkin vähän myös sellaista, että se vanhenee ja pilaantuu. Siellä voi olla vääriä käsityksiä tai se voi olla tarpeetonta. Siitä täytyy kyetä myös luopumaan”
(105)

Haastatteluista nousi esiin myös asioiden kertaamisen merkitys. Yksikössä Y oli huomattu, että mikäli asioita jaetaan usealle henkilölle, on suurempi mahdollisuus siihen, että tieto säilyy organisaatiossa.

”Mitä useampi henkilö siitä asiasta on kuullut, niin sen varmemmin edes joku muistaa sen” (109)

5.5 Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi tiedoksi

Yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto on pystyttävä siirtämään näkyväksi tiedoksi muuntamalla se tallennettavaan muotoon. Yksilön hallussa oleva hiljainen tieto voi olla organisaation menestyksen kannalta jopa kriittistä tietoa, joka on omiaan aiheuttaman hyvin pitkäaikaisia negatiivisia seurauksia Yksikölle Y tai koko Organisaatiolle O, mikäli se menetetään, tai jos se ei ole käytettävissä.

Haastatteluissa kävi hyvin selkeästi ilmi, että ohjeistus erilaisiin toimintatapoihin, myös tiedon kirjaamiseen liittyviin asioihin on ohjeistettu organisaatiotasolla. Organisaatiossa O on olemassa erikseen määritellyt menettelytapaohjeet, joiden mukaan Yksikössä Y toimitaan.

”Oikeastaan kaikki kirjaamistoimenpiteet lähtevät liikkeelle organisaation O ohjeista ja strategisesta kehittämisohjelmasta. Meillä on keskeisiin toimintoihin semmoiset yhteiset menettelytapaohjeet, mitä me noudatamme” (101)

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, paljonko yksikössä olevaa tietoa on saatettu kirjalliseen muotoon. Haastateltavat arvioivat omien näkemystensä perusteella kokonaistietomäärästä olevan kirjalliseen muotoon saatetun tietomäärän olevan 50–70 prosenttia kokonaistietomäärästä. Haastattelujen perusteella tiedon kirjaamiseen suhtaudutaan yksikössä Y erittäin aktiivisesti ja oma-aloitteellisesti.

”Mä oon siis hirvittävä tiedottaja. Mä oon varmaan niinku ärsyttävä siinä mielessä, että aina kun tulee jotain uutta, niin yritän tiedottaa siitä ja kyselen muilta, että onko kyseistä asiaa laitettu järjestelmään näkyviin jo” (108)

Hiljaisen tiedon siirtäminen näkyvään muotoon edellyttää kirjalliselta materiaalilta laatua (Nonaka ja muut, 2000). Haastateltavien mielestä kirjallisten ohjeiden tulisi olla selkeitä ja niistä tulisi olla tieto löydettävissä riittävän helposti. Liian yksityiskohtaiset ja laajat oppaat koettiin hankaliksi käyttää, jolloin niiden informaatioarvo jäi heikoksi.

”On aivan turha kuvitella, että ihmiset laitetaan lukemaan tuommoisia valtavia oppaita ja niiden perusteella sitten oppisi sen asian ja pystyisi tekemään sitten töitä. Ei onnistu” (109)

Yksikössä Y oli käytetty myös innovatiivisia ratkaisuja hiljaisen tiedon välittämiseen. Kuten aikaisemmin mainittiin, pelkästään kirjallisessa muodossa olevat ohjeet koettiin hankaliksi, koska niistä puuttui vuorovaikutus. Haastatetuissa kävi ilmi, että tietoa on pyritty Yksikössä Y saattamaan näkyvään muotoon myös laatimalla erilaisista asioista ohjevideoita.

”Oon joskus tehnyt jotain pieniä videoklippejä ja vastaavia ohjeita asioista, koska siinä pystyy näyttämään asioita ja puhumaan samaan aikaan. Mun mielestä tuollainen audiovisuaalinen juttu toimii” (102)

5.6 Hiljaisen tiedon välittämiseen kohdistuvat haasteet ja negatiivisi vaikuttavat tekijät

Palaverikäytäntöjen ja erilaisten kokousten osalta haastatteluissa nousi esiin hyvin selkeästi esille niiden negatiiviset vaikutukset. Isojen palavereiden informaatioarvo koettiin heikoksi, eikä niistä saatavilla oleva tieto tavoittanut välttämättä vastaanottajaa. Tunnistettuun ongelmaan oli Yksikössä Y reagoitu ja palaverikäytäntöjä oli tietoisesti muutettu.

”Meillähän oli aivan valtava määrä kaiken maailman palavereita ja työryhmiä ja muita juttuja mutta niiden anti oli todella huono ja sen takia niitä on pyritty systemaattisesti vähentämään” (102)

Etätöyön aikana etäpalavereiden ja -kokousten määrä on työyhteisöissä lisääntynyt. Se luo mahdollisuuksia, mutta niiden osalta yksikössä Y oli tunnistettu myös haasteita. Haastateltavien mukaan palavereiden tuottama informaatioarvo jää hyvin usein vastaanottajan vastuulle, jolloin tieto ei välttämättä välity yhtä hyvin kuin varsinaisessa vuorovaikutustilanteessa.

”Teams on hyvä väline joissain tilanteissa. Se on vähentänyt matkustamista ja sen avulla on helppo järjestää kokouksia. Sen, minkä näen haasteena, niin joskus on vaikea pitää osallistujat aktiivisena, eli Teams kokoukset vaativat jatkuvaa aktivointia kuuntelijoiden osalta” (107)

Työtilojen sijainti ja erilaiset rakenteelliset ratkaisut nousivat esille myös haastatteluissa. Yksikön Y työtilat on rakennettu siten, että ne on sijoitettu selkeästi kahteen eri osaan. Työtilojen välimatka oli arviolta noin 30 metriä. Jopa arvioitu 30 metrin välimatka aiheutti sen, että Yksiköön Y oli muodostunut selkeästi kaksi erillistä osastoa. Yksikössä Y käytettiin osastoista termejä ”tämä pää” ja ”tuo pää”.

”Sellaisen ongelman tässä tunnistan, että tuolla toisessa päädyssä olevat asiat eivät välity välttämättä tänne meille. Emme välttämättä ole täysin tietoisia niistä päivittäisistä asioista, mitä siellä tapahtuu.” (101)

Etätyötä käytetään Yksikössä Y jonkin verran. Siitä on muodostunut työyhteisössä yleisesti käytössä oleva tapa suorittaa työnantajan osoittamia velvollisuuksia. Yksikössä Y on huomattu, että etätöitä tekevät henkilöt eivät ole työpäivän aikana aktiivisessa vuorovaikutuksessa muiden henkilöiden kanssa, jolloin he eivät ole osallisena tilanteissa, missä hiljaista tietoa jaetaan spontaanisti.

”Sellainen käytännön ongelma on tullut esiin etätyön yhteydessä. Eli miten se etätyötä tekevä henkilö pysyy kartalla tästä meidän päivittäisestä tekemisestämme niin siinä olemme tunnistanee tiettyjä ongelmia. Ne ovat tavallaan pikkujuttuja mutta liittyvät täysin tähän meidän päivittäiseen toimintaan.” (101)

5.7 Yksiköstä tunnistetut riskit

Kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu ajatukseen, että organisaation jokaisella tasolla tunnistetaan normaaliin toimintaan vaikuttavat tekijät (Ilmonen & muut, 2010; Haunia, 2018). Haastatteluissa esitettiin jokaiselle Yksikön Y haastateltavalle kysymys, tunnistaako hän omasta yksiköstään asioita, jotka voivat aiheuttaa häiriön yksikön toimintaan tai asioita, jotka voivat toteutuessaan luoda uusia mahdollisuuksia Yksikölle

Y. Esittämällä kysymys jokaiselle haastateltavalle erikseen, pyrittiin saamaan selville haastateltavien näkemys yksiköön Y kohdistuvista riskeistä.

Haastateltavien ei pyydetty luokittelemaan riskejä. Tutkija suoritti haastatteluaineiston perusteella riskiarvion ja valitsi aineistosta ainoastaan sellaiset riskit, joilla voitiin katsoa olevan joko suora tai välillinen vaikutus hiljaisen tiedon välittämiseen Yksikössä Y. Riskien luokittelusta tulee huomioida se, että useat riskiluokat ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Lähinnä kysymyksessä on riskin tarkastelu ilmiön tai ilmenemismuotojen eri tasoilla. Tässä tutkimuksessa riskit on luokiteltu Ilmosen ja muiden (2010, s, 72–75) esittämällä tavalla.

Yksikössä Y tiedostetaan varsin hyvin yhteiskunnassamme vallitseva taloudellinen tilanne. Taloudellisiin riskeihin kuuluu selkeästi organisaatiossa käytettävissä oleva pääoma. Se ei ole rajatonta, vaan se täytyy kohdistua organisaatiossa siten, että Organisaatio O kykenee toimimaan kokonaisuutena.

”Nykypäivän yhteiskunnassa on yks muuttuva tekijä, joka ohjaa asioita, eli raha. Se näitä asioita kuitenkin loppu viimein ohjaa, mitä täällä pystytään tekemään”
(102)

Käytettävissä oleva pääoma korreloi suoraan siihen, paljonko henkilökuntaa pystytään palkkaamaan. Pääoman niukkuuden voidaan katsoa vaikuttavan vahinkoriskeihin, koska niihin kuuluvat henkilöturvallisuuteen liittyvät riskit (Ilmonen & muut, 2010, s. 75). Niitä ovat työvoiman puuttumiseen liittyvät riskit, riittämättömään osaamiseen liittyvät riskit ja avainhenkilöiden menettämiseen liittyvät riskit. Yksikössä Y tunnistettiin selkeästi työntekijöiden määrään liittyviä riskejä. Yksikössä on tiedostettu, että työtehtävien määrä on lisääntynyt ja vaatimustaso on noussut, mutta yksikön henkilömäärää ei siitä huolimatta lisääntynyt. Samoin erilaiset muutostilanteet asettavat haasteita suoritettaviin työtehtäviin.

”Sitä me varmaan kaikki pelätään, että miten meidän käy, kun me ei saada lisää työvoimaa ja meidän työmäärä tuntuu lisääntyvän koko ajan” (108)

”Yksi semmoinen riski ja ongelmatilanne on ehkä myös se, että meidän työmme sisältö on aika kovassa turbulenssissa koko ajan, työ muuttuu, asiat muuttuu ja muutos on joka hetkistä ja joka päiväistä” (105)

Henkilökunnan määrä vaikuttaa osaltaan Yksikön Y ydintehtäviin, mutta se vaikuttaa myös erilaisiin kehitystehtäviin, jotka tuottavat tietoa ja lisäarvoa koko organisaatio O:lle. Ilmosen ja muiden (2010, s. 71–72) mukaan, kehitystyö on strategiseksi riskiksi luokiteltava riski

”Jos kalenteri paukkuu näissä nykyisissä tehtävissä niin sitten ehkä sellainen kehittäminen jää tekemättä, koska siihen ei ole sitten rahkeita eikä resursseja” (105)

Informaatioteknologiaan liittyvät asiat edellyttävät laajaa osaamista ja tietoa käytössä olevista järjestelmistä. Ne voidaan luokitella kuuluvaksi henkilöturvallisuuden kuuluvaksi riskiksi Ilmosen ja muiden mukaan (2010, s. 75), mutta tässä tapauksessa niiden katsotaan kuuluvan operatiivisiin riskeihin.

”Täällä ne vanhat patut yritetään pysyä nopeassa kehittämisessä ja teknologiassa mukana, kun erilaisia sovelluksia ja ohjelmistoja ja vempaimia tulee koko ajan lisää” (108)

Haastatteluissa tuli ilmi, että Yksikössä Y on realisoitunut operatiivinen riski siten, että sillä on ollut suora vaikutus päivittäiseen toimintaan. Tilanteessa on tunnistettu riskejä ja niiden osalta on suoritettu aktiivisia riskienhallintatoimenpiteitä.

”Tässä viime vuodet ovat olleet aika hurjaa aikaa meillä on ollut jonkun verran sairaslomia. Se on ollut meille herätys, koska silloin olemme huomanneet mitä puutteita meillä on” (101)

”Me olemme pyrkineet puuttumaan tähän asiaan nyt aktiivisesti siten että nykyään olisi ainakin 2 henkilöä kenellä on osaamista yksittäisestä asiasta” (101)

Riski pitää sisällään myös mahdollisuudet (Haunia, 2018, s. 48). Haastateltaville esitettiin kysymys, että tunnistavatko he Yksiköstä Y mahdollisuuksia, joilla pystyttäisiin edesauttamaan tai tehostamaan yksikön toimintaa. Yksikössä Y suhtaudutaan haastattelujen perusteella tulevaisuuteen ja muutostilanteisiin avoimesti ja niiden osalta nähdään myös mahdollisuuksia.

”Minä voin kyllä jakaa tietoani ja materiaaliani kenelle tahansa, mutta minun mielestäni jokaisen tulee itse miettiä, miten niitä hyödyntää. Aika usein olen sanonut, että täytyy antaa tilaa niille uusille tuulille” (107)

Haastatteluissa nousi esiin myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen hyödyntäminen laajemmin sekä yksikkö, että organisaatiotasolla. Yhteisten tai kaikkia koskettavien asioiden kehittäminen ja yhteistyö lisäisi haastateltavan mielestä tietoa ja osaamista koko organisaatiotasolle.

”Pitäisi olla yhteisiä juttuja joka vuosi, mitä lähdetäisiin toteuttamaan. Jokainen vähän katsoisi sieltä omista lähtökohdistaan ja miettisi niitä asioita ja sitten niitä lähdetäisiin yhdessä toteuttamaan. Välillä tuntuu, että samoja asioita pyritellään eri paikossa tietämättä toisistaan mitään” (102)

Haastatteluissa mainittiin Yksikön Y ominaispiirteeksi ketteryys. Yksikkö kykenee reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja sopeuttamaan omia toimintojaan tarpeen

vaatiessa. Yksikön ketteryys ja mukautumisvalmius on omiaan lisäämään mahdollisuuksia yllättävissä tilanteissa.

”Meillä on se etu, että toiminnat on kehitetty puhtaalta pöydältä. Ei ole vanhojen tapojen painolastia siellä olemassa. Asiat tehdään tehokkaasti ja voidaan tehdä ketterästi myös muutoksia” (102)

”Tämä meidän yksikön pienuus ja ketteryys on monissa asioissa apuna” (107)

Haastatteluissa nousi hyvin selkeästi esiin erään Yksikön Y työntekijän merkitys yksikölle. Hänestä käytetään pseudonyymiä H1 anonyymiteetin suojelemiseksi. H1 toimii asiantuntijana Yksikössä Y ja hänen työtehtäviinsä kuuluvat laaja-alaiset IT-palvelut. H1 merkitystä haastatteluissa kuvattiin seuraavasti.

”Minusta se H1 olemassaolo on se meidän suurin riski. Mun mielestä, jos näin kylmästi puhutaan, niin me kaikki muut ollaan korvattavissa” (109)

”Meillä on oikeastaan yksi henkilö sellainen, että jos hän olisi poissa, niin siinä olisi aikamoinen säätäminen hänen työtehtävissään” (103)

Haastattelussa pyydettiin henkilöä H1 arvioimaan omia työtehtäviään ja suorittamaan arvio siitä, onko muilla henkilöillä olemassa työtehtäviin riittävästi tietoa ja osaamista. Tunnistetuille riskeille ei suoritettu luokittelua, koska osalla tunnistetuista riskeistä saattaa olla vaikutusta koko Organisaation O toimintoihin, jolloin niiden luokitteluun on käytettävä laajempaa näkemystä Organisaatiossa O.

”Joihinkin järjestelmiin oon rakentanut joitakin ylimääräisiä integraatioita, niin ne ovat täysin mun takana. Kukaan ei välttämättä tiedä niiden olemassaolostakaan mitään, koska ne toimivat” (H1)

Henkilön H1 työtehtäviin kuuluu useita hyvin laaja-alaisia IT alan tehtäviä. Osa tehtävistä on kehittämiseen liittyviä työtehtäviä, osa tehtävistä on koulutustehtäviä ja osa järjestelmien ylläpitoon liittyviä tehtäviä. Henkilön H1 osalta työtehtäviin sisältyy lukuisia muitakin työtehtäviä ja niitä kaikkia yhdistää se, että ne perustuvat henkilön H1 osaamiseen ja pitkän työkokemuksen aikana hankittuun hiljaiseen tietoon. Henkilölle H1 muodostunutta hiljaista tietoa kuvaa hyvin hänen suhtautumisensa uusien asioiden oppimiseen.

”Kyllä tuo vastaanotto uusille asioille on sellainen positiivisen utelias. Sitä pitäisi kysyä muilta, mutta itse ajattelen asian sillä tavalla, että olen oppimishaluinen, oppimiskykyinen ja aika utelias” (H1)

”Jos nyt puhutaan kliseisesti sitä mukavuusalueesta, niin yritän tökkiä sieltä reunalta itseni ylitse sinne epämukavuuteen, koska sieltä yleensä löytää niitä uusia juttuja” (H1)

Haastattelussa pyydettiin henkilöä H1 arvioimaan, mitä tapahtuisi, mikäli hän ei pystyisi suorittamaan työtehtäviään.

”Kyllähän tämä työ on vuorovaikutusta, viestintää ja viesteihin reagointia. Mun työtehtäviin kuuluu niiden ongelmien selvittäminen ja se on aika tärkeää, yleensä ne ongelmat vaikuttavat muiden ihmisten työntekoon. Se ongelmanratkaisu vaatii tietynlaista kärsivällisyyttä, osaamista ja työkaluja, ja jos niitä ei oo niin se ei onnistu. Tuo on ehkä semmoinen riski, minkä itse tässä nyt tunnistan, jos en nyt yhtäkkiä toihin tulisikaan tai lähtisin muualle.” (H1)

”Olen sitä mieltä, että pitkää kokemusta ja rutiineja ei voi täysin sellaisenaan korvata, vaikka tieto olisi jaettu. Sitä tietoa pitää myös kyetä käyttämään ja soveltamaan oikealla tavalla. Hankala tilanne tulee eteen juuri niissä tilanteissa,

kun pitää ymmärtää asioiden ja toimintojen tilasta enemmän, kuin mitä on dokumentoitu” (H1)

Haastattelussa henkilö H1 totesi, että viimeisten vuosien aikana yksikössä on kiinnitetty huomiota siihen, että tieto ei olisi pelkästään yksittäisen henkilön pääomana. Yksiköstä on tunnistettu kriittisimmät tehtävät ja vastualueet ja niitä on pyritty jakamaan sopivalla tavalla. Henkilö H1 on yksikön Y operatiivisen toiminnan kannalta merkitsevässä tehtävässä, mutta hän itse ei koe, että hän olisi yksikössä Y korvaamaton.

”Sanotaan, että noin 10 vuotta sitten ei ollut oikeastaan minkäänlaista backuppia.”
(H1)

”Meille muodostettiin tuollainen tiimi. Nyt siinä on meitä kolme. Ja vaikka siinä nyt on erikoistumistakin olemassa ja pieniä viiveitä voisi syntyä eri asioihin, mutta mun näkemyksen mukaan toiminta ei missään tapauksessa pysähtyisi kokonaan.”
(H1)

”Ei täällä kukaan korvaamaton ole. Sitten vaan asiat tehtäisiin eri tavalla, kun ei olisi sitä vastauskonetta, jolta voi kysyä. Ihmisten pitäisi vaan löytää se keino sitten selviytyä siitä ongelmasta” (102)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen merkittävimpiä löydöksiä ja niiden kykyä vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin, käsitellään tutkimuksen käytännön merkitystä ja esitetään tutkimukselle jatkotutkimusehdotus.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Pro gradu -tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Miten ydinosaamisalueet jakautuvat yksikössä?”. Toinen tutkimuskysymys oli ”Millaisia hiljaiseen tietoon liittyviä riskejä yksiköstä tunnistetaan?”. Kolmas tutkimuskysymys oli ”Miten yksikössä varmistetaan, että yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto säilyy yksikön pääomana?”.

Tuloksissa päästiin syvälliseen käsitykseen käytänteistä ja tavoista, miten Yksikössä Y pyrittiin järjestelmällisesti siirtämään yksilön osaamispääomana oleva hiljainen tieto yksikön kollektiiviseksi pääomaksi. Yksiköön Y muodostuneissa käytänteissä näkyi selkeästi kokemusten kautta muodostuneet toimintatavat, jotka olivat muodostuneet osaksi yksikön päivittäisiä toimintatapoja. Tutkimuksessa hiljaisen tiedon osalta löydettiin myös selkeitä riskejä, jotka realisoituessaan voivat aiheuttaa Yksikölle Y negatiivisia seurauksia tai myös luoda positiivisia mahdollisuuksia. Vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitelty seuraavissa luvuissa.

6.1.1 Ydinosaaminen Yksikössä Y

Tutkimuksen mukaan Yksikössä Y haastateltavat olivat täysin tietoisia käsitteestä ydinosaaminen ja sen merkityksestä. Ohrankammen (2022) pro gradu -tutkielmassa tuotiin esiin, että jo pelkästään käsitteen ydinosaaminen ymmärtäminen voi olla joissain tapauksissa haasteellista. Ydinosaamisen tunnistaminen työntekijän itsensä osalta on

tärkeää, koska jokainen ihminen tuntee ja tietää oman osaamisensa parhaiten (Kilpinen, 2022, s. 165). On myös todettu, että henkilön täytyy olla itse tietoinen omista vahvuuksistaan, koska Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 13) mukaan ainoastaan itseensä luottava henkilö kykenee toimimaan tehokkaasti työyhteisössä.

Haastatteluissa haettiin vastausta myös kysymykseen, että onko heillä oleva ydinosaaminen yksistään heidän osaamistaan, vaan onko samaa osaamista myös toisilla henkilöillä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että jokaisella haastateltavalla henkilöllä oli selkeä ydinosaamisalue, mutta suoritettavien työtehtävien osalta riittävä määrä osaamista oli myös pääosin myös muilla henkilöillä. Siitä voidaan päätellä, että Viitalan ja Jylhän (2013, s. 295) mainitsemaa kollektiivista osaamista on pystytty siirtämään Yksikössä Y myös organisaation rakenteisiin.

6.1.2 Tunnistetut riskit Yksikössä Y

Kaikille haastateltaville esitettiin haastatteluissa kysymys, että tunnistavatko he omasta yksiköstään asioita, jotka muodostavat tai saattavat tulevaisuudessa muodostaa Yksikön Y toimintaan häiriöitä. Haastateltavilta kysyttiin myös, tunnistavatko he yksiköstään asioita, joilla voitaisiin luoda uusia mahdollisuuksia yksikölle. Haastateltavat tunnistivat paljon erilaisia asioita, jotka muodostavat uhkan heidän työyhteisöönsä, mutta mahdollisuuksia ei pystytty yksilöimään kovin tarkasti. Tutkimustulos vastaa Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 137) näkemystä, koska hän toteaa, että työntekijät ovat tottuneita omaan työpaikkaansa, etteivät he tunnista sieltä mahdollisuuksia, mitä heillä voisi olla käytettävissä.

Selkein haastateltavien tunnistama mahdollisuus Yksikössä Y on yhteistyö eri muodoissa. Kehitys- ja innovaatiotyö Yksikön Y tai Organisaation O yhteisesti toteutettuna on haastattelun perusteella käyttämätön voimavara. Haastateltavan mukaan sillä pystyttäisiin tehostamaan toimintoja ja samalla pystyttäisiin ehkäisemään osaksi päällekkäisiä asioita organisaatiossa. Haastateltavan näkemys oli hyvin valistunut, koska

Nonaka (2007) nostaa esiin organisaatiolla toteutettavan yhteistyön merkityksen tiedon välittämisen yhteydessä.

Haastateltavat tunnistivat Yksiköstä Y huomattavasti enemmän asioita, jotka toteutuessaan saattavat aiheuttaa negatiivisia asioita. Haastatteluista nousi selkeästi esiin työyhteisöissä yleisesti tapahtuneet muutokset ja niiden aiheuttamat seuraukset. Lisääntyneiden työtehtävien, uusien järjestelmien ja lisääntyneet osaamisvaatimusten koettiin kuormittavan työyhteisöä siten, että esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyölle ei koettu olevan enää aikaa tai resursseja. Kehitystyön määrän vähenemisellä voidaan katsoa olevan negatiivisia vaikutuksia hiljaisen tiedon siirtymiseen, koska kehityshankkeissa tieto välittyy yleensä ryhmissä, jonka jälkeen se on käytettävissä laajemmin organisaatiossa (Castellani & muut, 2021; Alzoubi & muut, 2022).

Haastatteluissa nousi esiin erityisesti yksi, vaikutuksiltaan negatiivinen tunnistettu riski. Sen muodosti Henkilö H1. Hänelle oli muodostunut pitkän työkokemuksen ja positiivisen uteliaisuuden myötä huomattava määrä hiljaista tietoa, mistä Yksikössä Y koettiin olevan hyvin riippuvaisia. Henkilön H1 Yksikölle Y muodostamaa riskiä voidaan luokitella Ilmosen ja muiden (2010, s. 70) määritelmän mukaisesti operatiiviseksi riskiksi tai vahinkoriskiksi riippuen siitä, kuka tai ketkä riskien luokittelun suorittaa tai missä kontekstissa riskiä tarkastellaan. Barney'n ja muiden (2001) resurssipohjaisen lähestymistavan pohjalta henkilön H1 muodostama riski on strateginen, koska Yksikössä Y on tunnistettu henkilön osaamispääoman merkitys Yksikölle Y. Strategiseksi riskiksi voidaan katsoa myös se, että haastatteluissa henkilö H1 mainitsi, että hän pyrkii edesauttamaan muiden henkilöiden työntekoa Yksikössä Y omilla toimillaan (Alzoubi & muut, 2021). Henkilö H1 näki Yksikössä Y esiintyvät ongelmat tietyiltä osin myös kehitysmahdollisuuksina, ei pelkästään Yksikön Y toimintaa uhkaavina tekijöinä. Kaikki edellä mainitut seikat täyttävät erityisosaajan tunnusmerkistön, jonka voidaan katsoa olevan vaikutuksiltaan strateginen riski yksikön Y osalta (Alzoubi & muut, 2021; Järvinen, 2018, s. 118).

6.1.3 Hiljainen tieto Yksikössä Y

Haastattelukysymykset oli laadittu siten, että vastausten perusteella pystyttiin arvioimaan miten Yksikössä Y käytössä oleva tapa siirtää hiljaista tietoa vastaa Nonakan ja muiden (2000) hiljaisen tiedon prosessimallia.

Kontekstit (BA), mitkä haastateltavat kokivat Yksikössä Y otollisimmiksi hiljaisen tiedon siirtymiselle, vastasivat täysin Nonakan ja Toyoma (2005) määrittelemää BA:ta. Yksikössä Y oli huomattu, että yhteiset työhuoneet, yhteiset projektit ja palaverit oikeiden henkilöiden kesken olivat niitä tilanteita, missä BA muodostuu. Epäviralliset tapaamiset, kuten esimerkiksi kahvihuonekeskustelut ja yhteiset ruokailuhetket koettiin myös tilanteiksi, missä BA muodostuu, joka osaltaan vastaa täysin Nonakan ja Toyoman (2005) tutkimustuloksia. Organisaation O yhteiset epäviralliset tilanteet koettiin haastatteluissa mieluisiksi, koska niissä haastateltava kertoi tapaavansa organisaation muita työntekijöitä, joiden kanssa saattaisi olla mieluisaa toteuttaa yhteisiä projekteja. Nonaka ja Toyoma (2005) mainitsevat samasta asiasta ja heidän mielestään se on hyvin otollinen tilaisuus hiljaisen tiedon siirtymiselle ja uuden tiedon luomiselle. Heidän mukaansa, kyseisessä tilanteessa molempien henkilöiden osaaminen ja kokemus yhdistyvät ja yhteisen tekemisen avulla pystytään luomaan uutta tietoa. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänen mielestään iltanuotio olisi mieluisa paikka keskustella asioista tarinoiden avulla. Hänen näkemyksensä oli mielenkiintoinen, koska Nonaka ja Takeuci (2021) mainitsevat myös narratiivisen tavan välittää tietoa. Nonakan ja Takeucin (2021) mielestä nykypäivän organisaatioissa tulevaisuus saattaa olla sumuinen, arvaamaton ja vuotava, jolloin on turvauduttava tarinankerrontaan. Heidän mukaansa tarinoista tulee joukko uskomuksia ja juoni, jotka sitovat organisaation yhteen.

Henkilökohtainen vuorovaikutustilanne koettiin haastateltavien mielestä tehokkaimmaksi tavaksi välittää hiljaista tietoa. Tutkimustulos vastaa täysin aikaisempia tutkimustuloksia (Yeboah, 2023; Kumar & Che Rose, 2012; Ahmad & Karim, 2019). Haastatteluissa kaikki henkilöt olivat halukkaita välittämään henkilökohtaista tietoaan

toisille henkilöille. Tiedon jakamisen halukkuudesta voidaan päätellä, että Yksikössä Y henkilöiden välinen luottamus ja vastavuoroisuus toteutuvat, koska Zhang ja Jiang (2015) määrittelevät ne tiedon jakamisen osalta tärkeimmiksi tekijöiksi. Brcic ja Mihelic (2015) korostavat tiedon jakamisen osalta erikseen henkilöiden välisen suhteen laatua.

Haastatteluissa kysyttiin tiedon kirjaamisesta yksikössä Y. Haastateltavat vastasivat, että lähtökohtaisesti ohjeet tiedon kirjaamiseen tulevat Organisaatio O:n ohjeista, mutta niitä toteutetaan myös oma-aloitteellisesti Yksikössä Y. Osaa haastateltavista pyydettiin arvioimaan henkilöiden hallussa olevan tiedon määrää kirjallisessa muodossa olevan tiedon määrään. Haastateltavat arvioivat, että 50–70 prosenttia kokonaistietomäärästä olisi myös kirjallisessa muodossa. Yksikössä Y kirjallisessa muodossa olevan tiedon määrän voidaan katsoa olevan varsin hyvä, koska Hännisen (2023) pro gradu -tutkielmassa todetaan, että tutkimusten mukaan organisaatioissa ainoastaan noin 20 prosenttia kokonaistietomäärästä olisi kirjallisessa tai näkyvässä muodossa.

Haastatteluissa osa haastateltavista mainitsi tiedon siirtämisen yhteydessä kirjallisen materiaalin tärkeyden. Osa haastateltavista koki, että kirjallinen materiaali tuki tiedon välittämistä ja asioiden oppimista. Kyseinen prosessi vastaa Nonakan ja Takeucin (1995) SECI mallin kolmatta elementtiä, asioiden yhdistämistä. Haastatteluissa ei selvinnyt, paljonko näkyvässä muodossa ollutta tietoa pystyttiin käyttämään hyödyksi.

Nonakan ja Takeucin (1995) teorian viimeinen elementti on tietojen yhdistäminen. Vuorovaikutuksen avulla saatua tietoa pystytään Yksikössä Y täydentämään näkyvässä muodossa olevalla tiedolla. Tietojen yhdistäminen Yksikössä Y tapahtuu haastattelujen perusteella uusien asioiden toteuttamisen yhteydessä, ongelmatilanteissa tai erilaisissa kehitystehtävissä. Kyseiset tehtävät ovat hiljaisen tiedon välittämisen ja sen kehittymisen kannalta tärkeitä, koska siinä yhteydessä muodostuu uutta hiljaista tietoa (Nonaka & muut, 2000, ks. Haq & muut, 2023). Nonakan ja muiden (2000) mukaan SECI prosessin viimeinen vaihe, eli käytännön tekeminen, on tärkein elementti, koska kokemuksien avulla rikastutetaan tietopohjaa ja muodostetaan uutta tietoa. Haastattelujen

perusteella yhteisesti toteutetut projektit, kehitystyöt ja henkilöstövaihdokset ovat Yksikössä Y niitä tilanteita, missä Nonakan ja muiden (2000) SECI prosessi toteutuu jokaisen elementin osalta.

6.2 Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2012) määritelmän mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja tutkimuksen tulokset voivat olla uskottavia ainoastaan siinä tapauksessa, että tutkimus on suoritettu hyvien tieteellisten käytäntöjen edellyttämällä tavalla. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, sekä tutkimustulosten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteereiden mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullisuutta tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Tutkimuksessa huomioidaan ja kunnioitetaan muiden tutkijoiden tekemiä töitä ja heidän julkaisuitaan käsitellään asianmukaisella tavalla.

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä siitä suoriteta haastateltaville taloudellista tai muuta vastaavaa korvausta. Haastateltaville annetaan kollektiivisesti tiedot tutkimuksesta ja heidän on mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen toteuttamisesta koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltavilla on myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta. Haastateltavat osoittavat suostumuksensa tutkimukseen osallistumalla haastattelutilaisuuteen. Haastateltavien ja tutkijan välillä ei ole kytköksiä, joten Kanasen (2015, s. 339) mainitsema reaktiivisuus on huomioitu tutkimusprosessissa.

Tämän tutkimuksen on käytetty tarkkaan rajattua tiedonkeruumenetelmää, joka Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, s. 109) ehkäisee tutkimusasetelmaan kohdistuvia eettisiä ongelmia. Aineiston analysointi tapahtuu pseudoanonyymisti. Haastateltaville

muodostetaan yksilöivä tunnistenumero. Tunnistenumero on ainoastaan tutkijalla tiedossa. Tutkimusaineiston tallennus ja siitä muodostunut aineisto säilytetään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti salasanoin suojatussa paikassa. Tutkimuksessa noudatetaan hyvää henkilöstöhallintoa, joka Puusan ja Juutin (2020, s. 168) mukaan tarkoittaa sitä, että tutkimus ei missään vaiheessa vaaranna tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden elämän kulkua, tutkimusta ei kohdisteta arkoihin asioihin, eikä tutkimuksesta aiheudu haittaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille tai tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle.

Tutkimuksessa huomioidaan tietosuojaa koskevat määräykset. Tutkimusaineiston käsittelyssä huomioidaan tietosuojalaki (1050/2018) ja Euroopan unionin yleinen tietosuojasetus (EU 679/2016). Tutkimusaineisto hävitetään toimeksiantosopimuksen mukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

6.3 Luotettavuus

Kanasen (2015, s. 338) mukaan tutkimusprosessiin sisältyvät virheen mahdollisuudet, jotka voivat johtua erilaisista asioista. Erilaisia virheitä on mahdollista muodostua tutkijasta itsestään, tai tutkittavasta aineistosta johtuvista tekijöistä. Virheille on Kanasan mukaan ominaista, että ne voivat olla tietoisesti tehtyjä virheitä, tai sitten tiedostamattomia. Tarkastelemalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, pystytään poistamaan osa virheistä. Vaikka Puusa ja muut (2020, s. 170) toteavat, että validius ja reliabelius käsitteinä eivät suoraan sovellu laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnin perusteeksi, niitä on kuitenkin mahdollista soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen, mikäli tutkija on sisäistänyt laadullisen tutkimuksen luonteen ja käsitteiden merkityssisällön. Validiteettia ja reliabiliteettia on tämän tutkimuksen osalta arvioitu Kanasan (2015, s. 343) määritelmän mukaisesti. Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta varmistetaan myös siten, että tutkimusprosessin eri vaiheissa kiinnitetään huomiota tehtäviin ratkaisuihin ja niiden perusteluihin.

Lähdeaineistoa on kerättävä riittävä määrä, että tukittavasta ilmiöstä saadaan esille teoreettinen dynamiikka (Puusa & muut, 2020, s. 175). Empiirisen tutkimusaineiston osalta on tärkeää, että se valitaan siten, että se tukee tutkimusta (Kananen, 2015, s. 388). Lähdeaineiston luotettavuutta lisää myös se, että sitä käytetään uskottavasti tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 21). Keskeinen uskottavuuskysymys laadullisessa tutkimuksessa Tuomen ja Sarajärven mukaan on, että lähdeaineistoa käytetään argumentointiin, miten keskeistä lähdeaineisto tutkimuksen kannalta on ja ketkä ovat lähdeaineiston tuottaneet. Tämän työn lähdeaineistoksi on kerätty riittävä määrä tutkimusaineistoa luotettavista lähteistä tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimusaineiston luotettavuutta arvioitaessa, sitä on kerättävä riittävä määrä samasta tutkimuskohteesta (Puusa & muut, 2020, s. 175). Riittävällä tutkimusaineistolla pystytään vertailemaan löydöksiä keskenään, joka lisää erityisesti tutkimuksen validiutta tulkintoja muodostettaessa. Haastatteluiden luotettavuutta lisää myös se, että haastatteluiden aikana ja myös haastatteluiden päätyttyä, on mahdollista varmistaa, että tutkija ja tutkittava ovat tulkinnet ja ymmärtäneet haastattelujen kysymykset ja sisällön yhteneväisesti (em). Haastateltavat on valittava siten, etteivät he edusta yksittäistä ryhmää, vaan muodostavat tutkittavasta ilmiöstä käsityksen, jonka myös asiantuntijat vahvistavat (Hirsjärvi, 2022, s. 195). Myös Alasuutari (2011, s. 111) nostaa esille teemahaastatteluiden luotettavuuden. Alasuutarin mukaan on arvioitava, onko haastattelija ollut luotettava tai onko hän jollain tavalla vaikuttanut haastateltavaan ja siten saadun tiedon luonteeseen ja luotettavuuteen.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden luotettavuutta varmistetaan tutkimuksen yhteydessä myös siten, että haastattelut tallennetaan Zoom-järjestelmällä, etteivät haastattelut ja niiden sisältö ole pelkästään tutkijan muistin varassa (ks. Kananen, 2015, s. 340). Tallenteita pystytään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti ja niille pystytään suorittamaan litterointi riittävällä tarkkuudella.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitteet

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on merkittävä rooli. Tutkijan on kyettävä toimimaan tutkimusprosessissa objektiivisesti ja hänen on kyettävä perustelevaan suoritettuihin valintoihin ja tutkimusaineiston tulkintoihin (Kananen, 2015, s. 352–357).

Tutkijalla ei ollut sidonnaisuuksia tutkimuksen kohteena olevaan Organisaatioon O tai Yksikköön Y. Tutkija ei tuntenut haastateltavia henkilöitä entuudestaan, eikä näin ollen tutkijalla ollut sellaisia ennakkokäsityksiä jotka olisivat vaikuttaneet tutkimusaineiston keräämiseen.

Tätä tutkimusta rajaa aineiston määrä (kymmenen kaastattelua), joka tulee ottaa huomioon tutkimustulosten arvioinnissa.

Tutkimuksen suurin haaste oli löytää ajantasainen, luotettava ja tämän tutkimuksen kontekstiin soveltuva tutkimusmateriaali hiljaisen tiedon merkityksestä organisaatioissa. Hiljaisen tiedon välittämisestä on tehty paljon tutkimusta, mutta tutkimuksissa on keskitytty yksittäisiin asioihin, joita ei pystynyt täysin soveltamaan tässä tutkimuksessa.

6.5 Käytännön implikaatiot

6.5.1 Strategisen osaamisen riskien hallinta

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esille tiedon ja osaamisen strateginen merkitys. Tekniset järjestelmät kehittyvät koko ajan ja niistä muodostuu koko ajan tärkeämpiä työkaluja organisaatioille. Tekoäly on kehittynyt viimeisten vuosien aikana valtavasti ja se on luonut organisaatioille täysin uusia mahdollisuuksia. On kuitenkin täysin väärä tapa ajatella, että tietokoneesta tai tekoälystä muodostuisi niin tehokas, että

se kykenisi syrjäyttämään ihmisen, tai käsittelemään minkä tahansa sille asettamamme haasteen ja ratkaisemaan kaikki maailman ongelmat. Tiedon näkökulmasta asiaa katsottaessa, tekoäly ei sisällä kokemusperäistä hiljaista tietoa, kyse on ainoastaan eksplisiittisestä tiedosta. Nonaka ja Takeuchi (2021) kiteyttävät asian hyvin tyhjentävästi todetessaan, että me elämme sotkuisessa maailmassa, joka uhmaa loogista ajattelua. Silloin ei voida liioin luottaa pelkästään eksplisiittiseen tietoon, eikä lineaariseen syy-yhteyteen ongelmien ratkaisemisessa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olevasta Yksiköstä Y, tunnistettiin huomattava määrä Organisaatio O:n kannalta strategisesti tärkeää osaamista. Yksikön Y toimintatapaa kuvaa hyvin termit *"ketteryys"*, *"muutosvalmius"*, *"positiivinen uteliaisuus"*, *"vuorovaikutteisuus"* ja *"vastuullisuus"*. Edellä mainitut elementit mahdollistavat sen, että Yksikkö Y kykenee täyttämään ne vaatimukset, mitä Organisaatio O on sille asettanut.

Yksiköstä Y tunnistettiin selkeä osaamisriski. Tunnistettu riski on sellainen, että se voidaan luokitella strategiseksi riskiksi. Riskin tarkempaa luokittelua tai sen vakavuutta ei suoriteta, koska kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteiden mukaan yksittäisen henkilön tekemä riskiarvio ei ole riittävä. Tunnistetulle riskille täytyy suorittaa riittävän laaja-alainen riskiarvio oikeassa kontekstissa, että sille kyetään suorittamaan tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset riskienhallintatoimenpiteet.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, mihin osallistuu jokainen organisaatioon kuuluva henkilö. Sen tulee olla osa organisaation päivittäistä toimintaa, jolla pyritään turvaamaan koko organisaation toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Yhteisellä tekemisellä pyritään varmistamaan se, että organisaatiosta tunnistetaan sitä uhkaavat asiat ja löydetään myös käytettävissä olevat mahdollisuudet. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa korostetaan ylimmän johdon sitoutumista ja tukea riskienhallintaan (Boss, 2023; Beaumier & DeLoach, 2011; Fraser & muut, 2022). Ylimmän johdon tulee

määritellä riskienhallinnan tavoitteet ja määritellä toimintaympäristöön parhaiten soveltuva tapa toteuttaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Riskienhallinta mielletään hyvin yleisesti toiminnan suojaamiseksi ei-toivotuilta tapahtumilta. Riski ja riskienhallinta kattaa kuitenkin myös mahdollisuudet, niiden tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Haastattelujen yhteydessä ja tutkimusaineistoa käsiteltäessä tutkijalle tuli mieleen useassa eri yhteydessä Paauwen ja Farndalen (2017) mainitsevat käsitteet RBW (*resource-based view*), resurssilähtöinen ajattelutapa ja AMO (*ability, motivation, opportunity*) -malli. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tehostamisella Yksikössä Y, pystyttäisiin tuomaan riskienhallinnan positiivinen puoli esiin. Yksiköstä tunnistettiin kyvykkyyttä ja motivaatio. Mahdollisuudet löytyvät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla.

6.5.2 Yksikön Y osaamisriskin hallinta

Tutkimus osoitti selkeästi vuorovaikutuksen merkityksen tiedon välittämisen yhteydessä. Osaamisriskiä on kyetty hallitsemaan Yksikössä Y tehokkaasti vuorovaikutuksen avulla. Yksikössä Y todettuihin epäkohtiin on puututtu aktiivisesti, joka ovat osaltaan pienentäneet tunnistettujen riskien vaikutuksia myös tulevaisuuden osalta.

Yksikössä Y osaamisvaatimukset on jaettu siten, että ne on jaettu eri tiimeille tehtäväsisällön perusteella. Tiimeihin kuuluu useita henkilöitä, jolloin yksittäisen henkilön osaaminen on ainakin osittain myös muiden henkilöiden osaamis pääomaa. Tutkimuksen perusteella yhteiset työhuoneet ovat tärkeässä asemassa, koska siellä muodostuu luontaista keskustelua työtehtävistä, jolloin BA (tiedon jakamisen kontekstin) on mahdollisuus toteutua milloin tahansa.

Yksikön Y tiedon kirjaamiskäytänteet ovat erittäin hyvät. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaikki mahdollinen tieto pyritään saattamaan eksplisiittiseen muotoon, jolloin riski tiedon kadottamisesta vähenee huomattavasti. Yksikössä Y on

myös käytössä tiedon varastointiin sellainen järjestelmä, mistä tieto on myös löydettävissä. Toimivaa järjestelmää ei saa muuttaa, kuten haastatteluissa todettiin.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta Yksikön Y tapa toimia, vastasi täysin Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI prosessimallia. Siitä, käytetäänkö eksplisiittisessä muodossa olevaa tietoa riittävästi hyödyksi päivittäisessä toiminnassa, voidaan arvioida. Riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna, materiaali on olemassa, jolloin se pienentää riskin realisoituessa sen oletettuja vaikutuksia Yksikölle Y.

Haastatteluissa tutkijalle muodostui sellainen käsitys, että riskienhallintaa ei ollut integroitu Yksikön Y päivittäiseen toimintaan. Yksikön Y asiantuntijat tunnistivat yksiköstä toimintoja uhkaavia tekijöitä, mutta mahdollisuuksia ei tunnistettu. Riskeistä keskusteltiin työyhteisössä, mutta välittyivätkö ne Organisaation O johtajille, jäi epäselväksi. Yksikössä Y on käytössä aktiiviset kirjaamistoimenpiteet, joita kannattaisi hyödyntää myös riskienhallinnassa. Yksi riskienhallinnan tärkeimpiä tehtäviä on riskien kirjaaminen, jolloin Yksikölle Y muodostuu riskirekisteri. Riskirekisteri on mahdollista välittää Organisaation O johtajille, jolloin tieto Yksiköä Y koskevista riskeistä välittyy varmuudella myös heille. Kirjaamistoimenpiteitä puoltaa myös se, että tunnistetusta riskistä ei muodostu osa Yksikön Y päivittäistä toimintaa, jolloin voidaan katsoa, että se on jäänyt ”muhimaan” Yksikköön Y.

Tutkijalle jäi haastatteluiden perusteella sellainen mielikuva, että erilaiset innovaatio- ja tutkimustyö olisivat Yksikön Y osalta tehokkain tapa välittää yksikössä olevaa hiljaista tietoa toisille henkilöille. Ajateltaessa Nonakan ja muiden (2000) SECI prosessia, vuorovaikutus toteutuu yksikössä täysin, kirjaamistoimenpiteet ovat erittäin hyvät ja tietoa hankitaan ja yhdistetään päivittäin. Siitä, toteutuuko prosessin viimeinen elementti, eli ”tekemällä oppiminen”, jäi tutkijalle hieman epäselväksi. Mikäli Yksikössä Y on mahdollisuus suorittaa erilaisia kehitystehtäviä, SECI prosessi olisi luultavasti valmis aloittamaan spiraalinsa alusta uudelleen.

6.5.3 Yksilötason osaamisriskin hallinta

Yksikössä Y jokaisella asiantuntijalla on oma ydinosamisalueensa. Asiantuntija vastaa itse siitä, että hänellä on riittävä osaaminen työtehtävien suorittamiseen. Mikäli asiantuntija toteaa, että hänellä on osaamispuutteita, hänen tulee itse huolehtia siitä, että osaaminen saatetaan sille tasolle, mitä työtehtävät edellyttävät. Asiasta on kerrottava myös Yksikön Y esihenkilölle, koska hän on osaltaan vastuussa henkilökunnasta ja yksikön kyvystä suoriutua Organisaatio O:n asettamista tavoitteista. Osaamisen tai sen puutteen piilottaminen muodostaa hyvin merkittävän osaamisriskin mille tahansa organisaatiolle.

Haastatteluissa nousi esiin useaan kertaan *”itseohjautuvuus”* ja *”positiivinen uteliaisuus”*. Edellä mainittuja elementtejä kannattaa hyödyntää uusien asioiden oppimiseen. Tunnistamalla Yksikön Y tehokasta toimintaa uhkaavat tekijät tai positiiviset mahdollisuudet, itseohjautuvuus ja positiivinen uteliaisuus on luo hyvän lähtökohdan osaamisriskin hallintaan.

Yksilötason osaamisriskistä on syytä huomioida myös se, että jokaisen asiantuntijan on tunnistettava oma ydinosamisensa. Mikäli henkilö toteaa, että hänellä on merkittävä määrä sellaista osaamista, mitä toisilla asiantuntijoilla ei ole, hänen on oma-aloitteisesti pyrittävä jakamaan sitä toisille henkilöille. Haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että edellä mainittu asia on itsestäänselvyys Yksikössä Y, mutta asian tärkeyden vuoksi siitä mainitaan vielä erikseen.

6.5.4 Osaamisriskien huoneentaulu organisaation johtajille

Tämän tutkimuksen aikana mietittiin organisaatioiden tyypillisesti kohtaamia riskejä, joiden voidaan katsoa sisältävän osaamisriskin. Riskejä *”huoneentauluun”* valittiin kymmenen. Riskejä ei luokiteltu, eikä arvioitu vaan lukijan tehtäväksi jää suorittaa itse riskiarvio esitetyistä teemoista.

Liiketoimintaosaaminen

Organisaation toiminta edellyttää osaamista. Hanki riittävä liiketoimintaosaaminen vastaamaan niitä tarpeita, joita liiketoiminta edellyttää. Vahvan liiketoimintaosaamisen pohjalta organisaatio kykenee määrittämään oman asemansa, suunnittelemaan tulevaisuutensa ja siirtymään kohti tavoitetta.

Työelämätaidot

Opettele menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Ammatillista käyttäytymistä täytyy opetella, koska siitä on muodostunut hyvin keskeinen kilpailutekijä nykypäivien työyhteisöissä.

Organisaation osaaminen

Huolehdi organisaation osaamisesta. Organisaation osaaminen muodostaa organisaation "aivot" joka on tärkein resurssi, millä organisaation on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä pitkällä aikavälillä.

Tunnista ydinosaaaminen

Tunnista organisaatiosta ydinosaaaminen. Yksi tärkeimmistä asioista organisaatioissa on tunnistaa ydinosaaaminen. Tunnistettu ydinosaaaminen on pidettävä tiukasti omissa käsissä.

Henkilöpääoma

Huolehdi henkilöstöstä. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Ilman henkilöpääomaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista ja verkostoissa tapahtuvasta oppimisesta, ei ole organisaation osaamista.

Kehitä osaamista

Osaamisvaatimukset muuttuvat ja osaamista on kehitettävä. Tunnista organisaation strategisista tavoitteista ne asiat, joilla on mahdollisuus saavuttaa tulevaisuuden tavoitteet. Kehitä osaamista vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita.

Hyödynnä osaamista

Älä jätä osaamista hyödyntämättä. Organisaatiossa oleva osaaminen on aineetonta pääomaa. Se on organisaation omaisuutta, jota tulee hyödyntää strategian toteuttamisessa.

Hiljainen tieto

Opettele säilyttämään hiljainen tieto organisaatiossa pääomana. Osaamisesta merkittävin osa on hiljaista tietoa, joka on organisaatiolle hankittua pääomaa. Sitä on vaikea rahalla hankkia, mutta oikeilla toimenpiteillä se saadaan uusien osaajien käyttöön.

Riskienhallinta

Integroi riskienhallinta organisaation toimintaan. Mikäli et osaa, opettele tai hanki osaamista. Riskienhallinnan tarkoitus on turvata organisaation strategiset tavoitteet ja toimintaedellytykset, ja tunnistaa olemassa olevat mahdollisuudet. Riskienhallinnan tarkoitus on tukea päätöksentekoa kompleksisessä toimintaympäristössämme.

Ajattele

Opettele ajattelemaan. Ajattelemalla pyritään ennakoimaan toimenpiteistä aiheutuvia seurauksia. Ajatteluvirheillä ja huolimattomilla pohdinnoilla saattaa olla erittäin negatiivisia seurauksia organisaatiolle. Kiireessä tehdyt päätökset lisäävät virhearviointeja ja siten ne muodostavat erilaisia riskejä.

6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Työn monimuotoistuminen on aiheuttanut sen, että työntekijät ovat joutuneet keskittymään yhä kapeampiin osaamisalueisiin (Järvinen, 2019, s. 118). Kapeat osaamisalueet muodostavat hyvin helposti työntekijöille erityisosaamisalueita, jotka perustuvat yksilön hallussa olevaan hiljaiseen tietoon, toteaa Järvinen. Yksilölle kertynyt hiljainen tieto on pystyttävä siirtämään organisaation kollektiiviseksi pääomaksi, koska on todettu, että aineeton pääoma on hyvin ratkaisevassa asemassa organisaatioiden menestymisen kannalta (Viitala, 2008, s. 97).

Organisaatioissa oleva hiljainen tieto on resurssi. Menestys ja toimintaedellytykset riippuvat monista eri asioista, mutta inhimillinen pääoma nähdään hyvin usein suorituskyvyn ja kilpailuedun ensisijaisena lähteenä (Alzoubi & muut, 2022). Hiljaista tietoa ei saa hukata organisaatiosta. Se on organisaation pääomaa, vaikka onkin aineetonta. Hiljainen tieto on tärkeää, mutta sen olemassaolo muodostaa riskin. Hiljaisen tiedon merkitys ymmärretään ja on mahdollista myös määrittellä seuraukset, mikäli se menetetään. Näin ollen riskin tunnusmerkistö täytyy (Havakka, 2018, s. 78).

Yksiköstä Y tunnistettiin selkeä hiljaiseen tietoon liittyvä riski. Olisi tärkeää tutkia tunnistetun riskin osalta, mitkä olisivat tarkoituksenmukaisia riskienhallintatoimenpiteitä sen varmistamiseksi, että hiljainen tieto kyetään säilyttämään organisaation pääomana. Mielenkiintoista olisi myös seurata, mikä vaikutus kirjaamistoimenpiteillä ja riskiraportoinnilla olisi riskienhallinnan arviointiin ja sen jatkuvaan parantamiseen Yksikössä Y.

6.7 Loppupäätelmät

Tutkielman perusteella voidaan päätellä, että Yksikössä Y suoritetaan erittäin aktiivista työtä sen eteen, että yksikössä oleva hiljainen tieto kyettäisiin säilyttämään yksikön pääomana. Yksikkö on erittäin kehitysmuotoinen ja rakenteiltaan sellainen, että se

kykenee mukautumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Yksikköä Y kuvaa erittäin hyvin haastatteluissa mainittu ominaisuus ”*ketteryys*”.

Yksikön Y hiljaisen tiedon välittämistä tarkasteltiin Nonakan ja Takeucin (1995) uuden tiedon luomisprosessin (SECI) näkökulmasta. Voidaan todeta, että SECI teorian pohjalta sen ensimmäinen elementti, sosialisatio toteutuu täysin. Yksikössä Y toiminta on muodostunut sellaiseksi, että vuorovaikutustilanteet ovat kaiken keskiössä. Tietoa jaetaan aktiivisesti ja avoimesti, joka osoittaa sen, että Yksikössä Y henkilöiden väliset suhteet ovat kunnossa ja työyhteisössä vallitsee henkilöiden välinen luottamus. Tehottomista tavoista on luovuttu, joka osaltaan osoittaa sen, että Yksikössä Y kyetään muuttamaan totuttuja toimintatapoja ja vastaanottamaan uusia ja tehokkaampia toimintamalleja.

Yksikön Y kirjaamistavat ovat erittäin hyvät. Kuten aikaisemmin todettiin, tutkimusten mukaan organisaatioissa olevan näkyvän tiedon määrä on arvioitu olevan noin 20 prosenttia kokonaistietomäärästä. Yksikössä Y näkyvän tietomäärän arvioitiin olevan yli 50 prosenttia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yksi elementti on kirjaamistoimenpiteet, joten yksikön Y kirjaamiskäytäntöjen aktiivisuutta kannattaisi hyödyntää myös riskienhallintaan.

Vuorovaikutuksen ja kirjallisen materiaalin hyödyntäminen ovat Nonakan ja muiden (2000) mukaan SECI teorian prosessin viimeiset elementit. Yksikössä Y nämä toteutuvat yleisesti ottaen ongelmatilanteiden selvittämisen yhteydessä ja erilaisissa kehitystehtävissä. Ongelmatilanteet ovat työyhteisöissä päivittäisiä, mutta kehitystyö määritellään yleensä organisaation strategisissa tavoitteissa, joten sen osalta vastuu kuuluu Organisaation O toiminnasta vastaavalle taholle.

Hiljaisen tiedon siirtymisen osalta kehitys- ja innovaatiotehtävät ovat hyvin olennaisessa osassa Yksikössä Y, koska työntekijät toimivat eri vastuualueilla ja heillä on jokaisella hieman erilaiset ydinosaamisalueet. Kehitys- ja innovaatiotehtävissä eri

ydinosaamisalueet muodostaisivat luovan ilmapiirin, missä tehtäviin osallistuvilla henkilöillä olisi mahdollisuus jakaa tehtävään liittyviä asioita, taktiikoita ja dokumentteja (Yeboah, 2023). Tutkimus- ja innovaatiotehtävistä kertyneen tiedon ja työn lopputuloksella voitaisiin myös olettaa olevan hyvin myönteinen vaikutus myös Organisaation O tai Yksikön Y strategisiin tavoitteisiin (Nquyen & muut, 2021; Chatterjee & muut, 2022).

Yksikössä Y on tunnistettu selkeä riski, joka on kaikilla henkilöillä tiedossa. Voidaan katsoa, että riski ”muhii” Yksikössä Y ja on vaara, että se realisoituu jossain vaiheessa (Suominen, 2003, s. 8). Kyseisen riskin osalta tulisi suorittaa aktiivisia riskienhallintatoimenpiteitä, koska tunnistetulla riskillä on tapana muuttaa muotoaan, jolloin siitä muodostuu tunnistamaton riski. Tunnistamattoman riskin realisoituessa, sen vaikutukset Yksikölle Y ovat huomattavasti suuremmat, koska siihen ei ole kyetty varautumaan, eikä sen seurauksia tunneta riittävän tarkasti.

Lähteet

- Aaltonen, S. & Kuusela, P. (2023). Nuorten siirtymät työelämään kehkeytyvässä aikuisuudessa. *Työn Tuuli*, s. 27. Noudettu 21.09.2023 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2023/tyon-tuuli-12023.html>
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *The Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Akdere, M. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alavi, M. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alzoubi, M. O., Alrowwad, A., & Masa'deh, R. (2022). Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, communities of practice and employees' abilities: The case of KADDB in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis (2005)*, 30(5), 1132–1155. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2480>
- Attard, C., Elliot, M., Grech, P., & McCormack, B. (2022). Adopting the Concept of 'Ba' and the 'SECI' Model in Developing Person-Centered Practices in Child and Adolescent Mental Health Services. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 2, 744146–744146. <https://doi.org/10.3389/fresc.2021.744146>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Beaumier, C., & Beaumier, C. (ei pvm.). *Ten common risk management failures and how to avoid them*.
- Boss, R. (2023). UNCOVERING THE HIDDEN COST AND IMPACT OF RISK MANAGEMENT FAILURE. *Rough Notes*, 166(4), 66–68.

- Brcic, Z. J., & Mihelic, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: An example from Slovenia. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853–867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308>
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: The perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125–155. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00368-x>
- Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2015). Exploring different cultural configurations: How do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 141. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2014-0167>
- Chang, H. H., & Chuang, S.-S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: Moderating role of firm's absorptive capacity. *International Marketing Review*, 39(3), 706–733. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2020-0261>
- DeLoach, J. (2016). Why Enterprise Risk Management Fails. *Directorship*, 64.
- DI MAURO, C. (2001). The Valuation of Insurance under Uncertainty: Does Information about Probability Matter? *The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*, 26(3), 195. <https://doi.org/10.1023/A:1015277619421>
- Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- EU, Euroopan unioni. (2016). *Euroopan unionin tietosuoja-asetusta* EU 679/2016
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 2730–2730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>
- Flink, A.-L., Reiman, T., & Hiltunen, M. (2007). *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Edita.

- Fraser, J. R. S. (2022). Questions asked about enterprise risk management by risk practitioners. *Business Horizons*, 65(3), 251–260.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.046>
- Haq, S. U., Khan, A. K., Hafeez, H., & Chughtai, M. A. (2023). Trust and knowledge sharing in project teams in construction industry of Pakistan: Moderating role of perceived behavioral control. *Kybernetes*, 52(9), 3729–3757.
<https://doi.org/10.1108/K-07-2021-0630>
- Havakka, P. K. (2018). *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere University Press.
- Hesso, J. (2012). *Rakenna hyvinvointialan menestystarina: Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle*. Kauppakamari
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p). Tammi.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140.
<https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5. painos). Kogan Page.
- Hubbard, Douglas W. *The Failure of Risk Management : Why It's Broken and How to Fix It*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2020. *ProQuest Ebook Central*, <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=6124746>.
- Hung, K. (2011). Antecedents of luxury brand purchase intention. *The Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 457–467.
<https://doi.org/10.1108/10610421111166603>
- Hänninen, J. (2023). *Hiljaisen tiedon jakamisen malli asiakasrajapinnassa työskentelevien välillä* [pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto] noudettu 1.11.2023 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/165295>

- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M., Koskinen, J., & Tammi (yhtiö) (Toim.). (2010). *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Tammi.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen*. Alma Talent.
- Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt* (3. painos). WSOYpro.
- Järvinen, P. T., Rantala, J., & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta* (1. painos). Talentum.
- Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö—Strateginen investointi?* (1. painos). Kauppakamari.
- Kallonen, T., & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1. painos). Kauppakamari.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö: Organisaation voimanlähde*. Kauppakamari.
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Kim, S. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management*, 19(2), 142–165. <https://doi.org/10.1108/13527601211219847>
- Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., & Järvenpää, E. (2012). *Asiantuntija jää eläkkeelle asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi*. (pp. 73). (Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE+TEKNOLOGIA; No. AALTO-TT-5/2012). Noudettu 17.08.2023 osoitteesta <https://research.aalto.fi/en/publications/asiantuntija-ij%C3%A4%C3%A4-el%C3%A4kkeelle-asiantuntijuus-ei-opas-tiedon-ja-osaam>

- Kuusela, H., Ollikainen, R., Hallikas, J., & Tampere University Press (Toim.). (2005). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press : Taju [jakaja].
- Kyrölä, T. (2001). *Esimies ja tietoriskien hallinta*. WSOY.
- Laihonen, H. & Saranto, K. (2021) *Tiedä ensin, johda sitten. Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila*. Sosiaali- ja terveysministeriö 2021(33), 1–73.
- Lin, H.-F. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1), 74–88. <https://doi.org/10.1108/00251740610641472>
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics*, 24(1), 7-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2)
- Lämsä, A.-M., Päivike, T., & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6. p.). Wadsworth Cengage Learning.
- Mitronen, L., & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Alma Talent.
- Nguyen, T.-M., Siri, N. S., & Malik, A. (2022). Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: The moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 70–87. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0009>
- Nonaka, I. (2007). *Knowledge creating company—MANAGING FOR THE LONG TERM | BEST OF HBR | November–December 1991 The—Studocu*. Noudettu 8.9.2023 osoitteesta <https://www.studocu.com/en-ca/document/york-university/adms-2510/knowledge-creating-company/2679554>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54(4), 102070–102070. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization science (Providence, R.I.)*, 20(3), 635-652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Ohrankämnen, M. (2022). *Strategiset kyvykkyydet*. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto] Noudettu 23.10.2023 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/14185>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Paauwe, J., & Farndale, E. *Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach*. OUP Oxford.
- Phaladi, M. (2022). Human resource management as a facilitator of a knowledge-driven organisational culture and structure for the reduction of tacit knowledge loss in South African state-owned enterprises. *South African Journal of Information Management*, 24(1), Article 1. <https://doi.org/10.4102/sajim.v24i1.1547>
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana* (5., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (Toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ratsula, N., & Ratsula, N. (2021). *Sisäinen valvonta: Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen* (3., uudistettu painos.). Edita.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet*. Alma Talent.
- Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Talentum.

- Sedighi, M., Van Splunter, S., Brazier, F., Van Beers, C., & Lukosch, S. (2016). Exploration of multi-layered knowledge sharing participation: The roles of perceived benefits and costs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1247–1267. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2016-0044>
- Sinclair, J. (2021, syyskuuta 30). *Mo-ni-mut-kai-ses-ta him-me-lis-tä ar-jen työ-ka-luk-si—Google-haku*. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/puhutko-riskienhallintaa-monimutkaisesta-himmelista-arjen-tyokaluksi>
- Suominen, A. (2003). *Riskienhallinta* (3. uud. p). WSOY.
- TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Noudettu 22.9.2023 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- The Institute of Risk Management. (2002). A Risk Management Standard. Noudettu 12.7.2023 osoitteesta https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf
- Tietosuoja laki 1050/2018
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, A. (2005). *Ammattitaito jakoon: Hiljaisen tiedon valmennusopas*. Edita : Ilmarinen.
- Valpola, A. (2021). *Toimiva johtoryhmä* (2. uudistettu painos). Kauppakamari.
- Valtiovarainministeriö. (2017). Ohje Riskienhallintaan. Noudettu 10.9.2023 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf
- Valtiovarainministeriö. (2023). *Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-633-6>
- Vierula, M. (2021). *Löydä kilpailuetusi* (1. painos.). Kauppakamari.
- Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent.
- Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (3. painos). Inforviestintä.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

- von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Vuorinen, T., & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.
- Wagner, E. D. (1994). In Support of a Functional Definition of Interaction. *The American Journal of Distance Education*, 8(2), 6–29. <https://doi.org/10.1080/08923649409526852>
- Xue, C., Ge, Y., Tang, B., Liu, Y., Kang, P., Wang, M., & Zhang, L. (2015). A meta-analysis of risk factors for combat-related PTSD among military personnel and veterans. *PloS One*, 10(3), e0120270–e0120270. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0120270>
- Yang, C.-C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1–2), 173–189. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.820024>
- Yao, W., Chen, J., Hu, J., & Wu, Y. (2012). *Diagnosis for Nonaka: The critique of SECI theory*.
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 277. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0184>