

Eija Pyykkinen

ASiantuntijaksi

– oppimalla vai tekemällä


Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
ylempi ammattikorkeakoulukoulutusohjelma

Joulukuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 8.12.2011
Tekijä(t) Eija Pyykkinen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempi ammattikorkeakoulutusohjelma
Nimeke Asiantuntijaksi – oppimalla vai tekemällä		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksella haluttiin selvittää liikeyrityksen toimintaan liittyvien pääkaupunkiseudulla toimivien saman alan yrittäjien henkilökohtainen kehittyminen asiantuntijaksi ja miten he ovat omassa toiminnassaan voineet hyödyntää omaksumaansa alan hiljaista tietoa. Tutkimuksella haluttiin myös saada tietoa asiantuntijoiden omaa toimintaa tukevista yhteistyöverkostoista. Saatua tutkimustietoa voidaan käyttää hyödyksi uusien alan yrittäjien perehdyttämisessä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa oli laadullinen tapaustutkimus. Teemahaastattelu suoritettiin luetun tutkimusmenetelmiin liittyvän tieteellisestä kirjallisuudesta kerätyn esitiedon pohjalta. Teoreettinen viitekehys muodostettiin yritysten organisaatioiden henkilöstön kehityksestä omasta toiminnastaan oppivaksi ja yksilön ammatillisten taitojen syvenemisestä asiantuntijuudeksi. Hiljaisen tiedon kuvaamiseen ja siirtämiseen asiantuntijalta aloittelijalle käytännön tehtävissä saatiin tutkimusvastauksissa esimerkkejä.</p> <p>Haastatellut asiantuntijat kertoivat kokeneensa oman yritystoimintansa alkuvaiheessa epävarmuutta ja pelkoa virhearvioinneista, koska heille ei ollut kertynyt riittävää tietämystä ostettaviksi tarjotuista esineistä. Vastauksista voidaan päätellä, ettei pelkkä kirjoista tai muusta kirjallisesta materiaalista hankittu tieto riittänyt, vaan tarvittiin 'näppituntumaa' ja 'silmää', joka sisältyy hiljaiseen tietoon. Henkilökohtainen hiljainen tieto opitaan pitkän ajan kuluessa erehdysten ja uudelleenyritysten avulla. Tukea ja opastusta haastateltavat kertoivat saaneensa toisilta alan kokeneemmilta asiantuntijoilta. Heistä oli myös tärkeää alan tuotteiden tyylin ja suunnittelijan tunteminen sekä kokeneemman, alan asiantuntijan, käytännön toiminnan seuraaminen.</p> <p>Nykyisessä yritysmaailmassa ei pelkkä liikkeiden sijaintipaikka tai pitkä aukioloaika takaa yritystoiminnan menestystä, vaan sähköisten välineiden hyödyntäminen ja maailmanlaatuinen nettiyhteistyö koettiin tärkeäksi. Se lisäsi yritystoiminnan kattavuutta ajasta ja paikasta riippumatta sekä laajensi niin omaa kuin asiakkaiden mahdollisuutta tuotteiden hankintaan. Asiakastytyväisyyden varmistamiseksi myös muiden alojen asiantuntijoiden kanssa tehtiin yhteistyötä, jotka liittyivät asiakkaiden tarpeisiin. Alan tiedonhaku on helpottunut oleellisesti.</p>		
Asiasanat (avainsanat) organisaation kehitys, oppiva organisaatio, asiantuntijuus, hiljainen tieto tai tietämys, kokemus, vanhat tavarat, antiikki		
Sivumäärä 96	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.20118696
Huomautus (huomautukset liitteistä) Haastattelukysymykset liitteenä		
Ohjaavan opettajan nimi Marja-Liisa Kakkonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the master's thesis December 2011
Author(s) Eija Pyykkinen	Degree programme and option Master Degree Program in Entrepreneurship and Business Management	
Name of the master's thesis An expert in learning or by doing		
Abstract <p>This survey was to determine how entrepreneurs operating in the antiques business had become experts in their field. It also explored how they had made use of their own tacit knowledge of their own field in their business operations. The data of the study could be used for the benefit of new entrepreneurs in their orientation.</p> <p>The theoretical approach was a qualitative case study involving reading scientific literature on the research methods and theme interviews based the data already collected. The theoretical framework discussed business organizations and their staff's development towards expertise through learning from their own individual professional skills and operations. Examples were used to describe how the tacit knowledge was transferred from an expert to a beginner in practical tasks.</p> <p>The interviewed experts said they had experienced fear of miscalculations at the early stages of business, when they did not have sufficient knowledge of the objects offered for sale. Books or other written material did not give enough information, and they needed a fingertip feeling or a certain eye included in tacit knowledge. Personal tacit knowledge was learned over a long period of time through mistakes and re-tries. The interviewees reported that more experienced entrepreneurs had supported and mentored them, when they were beginners. They found it important to study the style of the products, the origin of the designers and to follow practical work of senior experts in the field.</p> <p>The study revealed that the location of the business and long business hours no longer ensure business success. The use of electronic tools and a global web of cooperation have become important by increasing the coverage of business anywhere and anytime and expanded customers' ability to purchase products. To ensure customers satisfaction the interviewed experts also cooperated with the experts of other fields. Also the information retrieval in the field of antiques and design has become considerably easier.</p>		
Subject headings, (keywords) organizational development, learning organization, expertise, tacit knowledge, experience, old articles, antiques		
Pages 96	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.20118696
Remarks, notes on appendices		
Tutor Marja-Liisa Kakkonen		Master's thesis assigned by

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimuksen toteuttamisen pohdinta.....	1
1.3	Aiemmat tutkimukset ja teoreettinen viitekehys.....	3
1.4	Tutkimusraportin rakenne	3
2	YRITYSTEN RESURSSIT JA TOIMINTATAPOJEN MUUTOKSET	4
2.1	Yrityksen toimintaympäristö, pääomat ja tietovarannot	4
2.2	Yrityksen organisaation osaaminen	8
2.3	Osaavasta asiantuntijaorganisaatioksi.....	13
3	HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN ORGANISAATIOSSA.....	17
3.1	Opitun syventämistä asiantuntijuudeksi	18
3.2	Asiantuntijan henkilökohtaiset ’apuvälineet’	23
3.3	Ammatillisen osaamisen kokeminen	29
4	HILJAINEN OSAAMINEN.....	30
4.1	Aiempiä tutkimuksia hiljaisesta tiedosta	30
4.2	Nimityksiä hiljaiselle tiedolle	31
4.3	Organisaation hiljainen tieto ja tietämys	34
4.4	Hiljaisen tiedon siirtäminen	36
4.5	Henkilön hiljainen tieto ja tietämys.....	39
4.5.1	Hiljainen tieto sanallisena.....	42
4.5.2	Hiljainen tieto ja kokemus	43
4.5.3	Hiljainen tieto ja ammattitaidon kehittyminen.....	44
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa	49
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	52
6	TUTKIMUSTULOKSET	56
6.1	Haastateltujen taustatiedot ja kehityshistoria	57
6.2	Tietämys ja osaaminen antiikista sekä ’vanhoista tavaroista’	59
6.3	Yrittäjäksi antiikki-alalle ja käytännön toiminta	61
6.4	Tuotevalikoimat	65
6.5	Yhteistyö muiden alan yrittäjien kanssa.....	66
7	TUTKIMUSMATERIAALIN ANALYSOINTI	69

7.1 Tutkimuksen käytännön toteutus	70
7.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi.....	75
8 LOPUKSI	78
LÄHTEET	84
LIITE.....	91

1 JOHDANTO

Oma kiinnostukseni asiantuntijaksi kehittymiseen ja siinä hiljaisen tiedon hyödyntämiseen on syntynyt työskennellessäni erilaisissa yrityksissä ja tehtävissä sekä tehdessäni opinnäytetyön, jossa tarkasteltiin hiljaisen tiedon siirtymistä mentorilta aktorille. Samalla pohdin, miten tutkimalla voisi selvittää, auttaako yrityksen sisäisen organisaation tuki henkilöä hänen ammatillisessa kehityksessään asiantuntijaksi ja muuttuuko organisaatio itse samalla tiedoistaan oppivaksi ja niitä hyödyntäväksi.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Toimeksiantajayrityksen ydinliiketoiminta perustuu antiikki- ja 'vanhan tavaran' liiketoimialan tietämyksen keräämiseen, sen syventämiseen yrityksen henkilöstön asiantuntijuudeksi ja siihen liittyvän henkilökohtaisen hiljaisen tiedon hyödyntämiseen käytännön työtehtävissä. Liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeää on myös alan muihin toimijoihin solmittava yhteistyö. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään

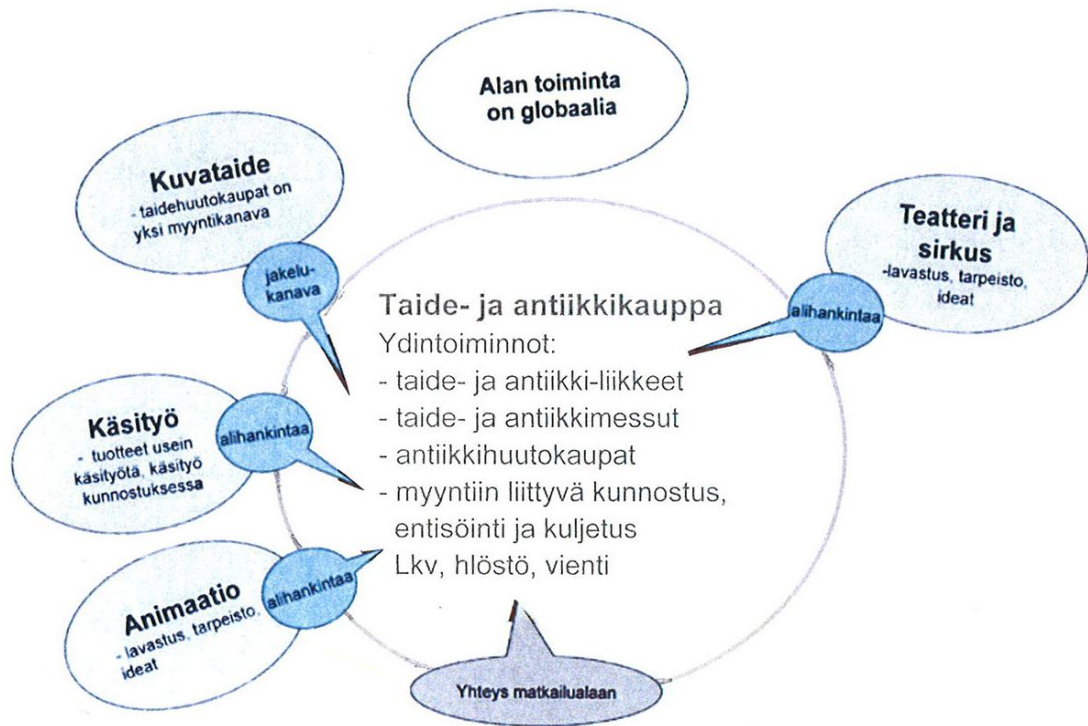
- 1) oppiiko aloittelija asiantuntijaksi perehtymällä asiantuntijan menettelytapoihin
- 2) pyrkiikö hän luomaan omaan toimintaansa tukevaa yhteistyöverkostoa.

Tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää tutkimustuloksia jatkossa uusien henkilöiden perehdyttämisessä ja heidän ammatillisen asiantuntijuutensa tukemisessa niin, että heistä kehittyisi alan hiljaisen tiedon omaavia asiantuntijoita (eksperttejä).

1.2 Tutkimuksen toteuttamisen pohdinta

Tutkimusmenetelmänä käytetään alan asiantuntijoiden teemahaastattelua ja tapaustutkimuksen mietintäprosessia, jossa tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on ihmisten toiminnan ja heidän omaksumiensa toimintamallien välinen yhteys. Tavoitteena on saada selville ihmisten oppimien toimintamallien merkitys ja saatavasta haastattelumateriaalista pyritään saamaan aiemman tieteellisen materiaalin kanssa käytännössä hyödynnettävää tietoa.

Antiikkikentän toimijoita ovat antiikkiliikkeet, antiikkiin ja vanhaan taiteeseen erikoistuneet liikkeet sekä huutokaupat. Kuviossa 1 on kuvattuna ydintoiminnot ja yhteydet muihin luoviin aloihin.



KUVIO 1. Antiikki- ja taidekauppa -toimiala pähkinänkuoressa: toimialan ydintoiminnot ja yhteydet muihin aloihin (Hermia 2010, 10)

Antiikki (lat. *antiguus*) tarkoittaa muinaista. Nykyisen merkityksen antiikki-sana sai uuden ajan alussa. Sillä yleisesti viitataan kreikkalais-roomalaiseen kulttuuriin. Antiikkiesine-käsite ei ole yksiselitteinen, mutta Suomessa on ns. antiikkiesineiden ikäraja määritelty 100 vuotta ja uusvanhan antiikin 50 vuotta. Ne ovat luonteeltaan semioottisia, symbolisia tai niiden symbolinen ja elämyksellinen arvo on suuri niiden käyttöarvoon verrattuna. Kulttuurihistoriallisten esineiden vientiä Suomesta säätelee kulttuuriesineiden maastaviennin rajoittamisesta annettu laki eli maastavientilaki, jonka mukaan laissa määritellyjä kulttuuriesineitä ei saa viedä maasta ilman museoviraston tai sen osoittaman muun viranomaisen lupaa. Vientikiellon noudattamista valvovat tulliviranomaiset ja em. lain mukaan yli 100 vuotta vanhoille esineille on haettava lupa maastavientiin. (Hermia 2010, 10–13 ja Laki kulttuuriesineiden maastaviennin rajoittamisesta 5.2.1999/115.)

1.3 Aiemmat tutkimukset ja teoreettinen viitekehys

Liikeryityksistä ja organisaatioiden kehityksestä taylorismista oppivaan organisaatioon on vuosien kuluessa tehty paljon erilaisia tutkimuksia ja väitöskirjoja useiden eri tietealojen ja tutkijoiden toimesta. Myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja sen hyödyntämistä on pyritty kuvaamaan ja kuuluisimpia tutkijoita lienevät japanilaiset Nonaka ja Takeuchi sekä unkarilainen tutkija Polanyi jo 1990-luvulla. Suomessa hiljaisen tiedon näkyväksi muuntamista on tutkittu esimerkiksi erilaisissa tehtävissä sosiaali- ja terveystoimessa, pappien sielunhoitotyössä, kone- ja paperiteollisuudessa ja atomivoimalan käyttötehtävissä. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseen ja näkyväksi tekemiseen yhdistetään usein oppivan organisaation toiminta, jossa henkilöt voivat muuntaa omaksumiaan taitoja syvälliseksi asiantuntijuudeksi. Haaste on suuri, sillä kokemuksen tuo-
maa tietotaitoa eli niin kutsuttua hiljaista tietoa on vaikea siirtää. Hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja siirtämisessä on kyse yrityksen strategisen tiedon jakamisesta yhä useamman henkilön käyttöön ja yleisen työilmapiirin kehittämistä entistä avoimempaan ja tiedonvaihtoa arvostavaan suuntaan. Avoin tiedon jakaminen mahdollistaa, että yksilön osaamisesta tulee koko organisaation yhteistä tietoa. (Moilanen ym. 2005, 3–16.)

Tutkija pyrkii muodostamaan tutkimukseen teoreettisen viitekehysten, jossa avainsanoja ovat yrityksen organisaation henkilöstön kehitys omasta toiminnastaan oppivaksi ja yksilön taitojen syvenemistä tukevaksi henkilöiden syvälliseksi asiantuntijuudeksi johon sisältyy hiljaisen tiedon omaksumista käytännön tehtävissä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin aluksi on selostettu tutkimuksen taustaa, tutkimusongelmaa sekä aiempia tutkimuksia. Luvussa 2 pohditaan yritysten liiketoimintaympäristön nykytilannetta, yrityksen resurssien ja tietopääoman hyödyntämistä sekä sen henkilöstön toiminnan muuttumista pelkästä mekaanisesta tekijästä omasta työstään oppivaksi organisaatioksi. Luvussa 3 on pohdintaa henkilön ammatillisesta kehityksestä yksilön kannalta ja kehittymistä tukevia menetelmiä. Hiljaisen tiedon hyödyntämistä asiantuntijuuden kehittämisessä niin organisaation kuin yksilön kannalta on pohdittu luvussa 4. Tutkimuksen

toteutus ja tutkimustulokset löytyvät luvuista 5 ja 6. Tutkimusmateriaalin analysointia on luku 7. Lopuksi on tutkijan pohdintaa tutkimusprosessista.

2 YRITYSTEN RESURSSIT JA TOIMINTATAPOJEN MUUTOKSET

Tässä luvussa on pohdittu yritysten liiketoimintaympäristön toimintatapojen muutoksesta johtuen omasta toiminnastaan oppivaksi organisaatioksi, jossa pyritään tukemaan henkilöstön kehitystä kohti syvällisen tiedon omaavaa asiantuntijaorganisaatiota.

2.1 Yrityksen toimintaympäristö, pääomat ja tietovarannot

Suomessa toimi vuoden 2010 lopussa noin 270 000 yritystä. Työ- ja elinkeinoministeriön Yrittäjäyyskatsaus totesi aloittaneiden yritysten lukumäärän kääntyneen nousuun ja lopettaneiden määrän vähenneen selvästi edelliseen vuoteen 2009 verrattuna. Pienten ja keskisuurten yritysten osuus yrityskannasta oli 99,8 %. Näistä alle 10 hengen mikroyrityksiä oli 93,4 prosenttiyksikköä, joista pääosa työllisti alle 2 henkilöä (vuosityöllisyyden käsitteellä mitattuna). Suuria, vähintään 250 työntekijän yrityksiä oli Suomessa runsaat 600 kappaletta. Yrittäjiä oli Suomessa vuoden 2009 lopussa noin 248 000 ilman maa- ja metsätalouden harjoittajia, eli kymmenen prosenttia työllisistä. Yksinyrittäjiä heistä oli 62 %. Naisyrittäjiä oli vuoden 2009 lopussa noin 82 000, eli kolmannes kaikista yrittäjistä. Euroopan neuvoston varoitti Suomea 18.10.2011 Strasbourgissa hyväksytyssä raportissaan väestön ikääntymisen mukanaan tuomista ongelmista eli ikääntyminen haastaa tulevaisuudessa koko yhteiskunnan toimivuuden. (TEM-julkaisusarja 34/2011.)

Jo yli kolmekymmentä vuotta sitten asiantuntijat ennakoivat yritysten tulevaisuuden keskeisimmiksi menestystekijöiksi kyvyn oppia kokemuksesta, taidon hankkia tietoa ja näiden hyödyntäminen yritysten prosessimenetelmien kehittämisessä. Tietotyön osuuden arveltiin nousevan yli 60 prosenttiin työelämän ammateista vuoteen 2030 mennessä. Nykyaikaa voidaan luonnehtia siirtymisenä modernista yhteiskunnasta myöhäismoderniin. Tätä muutosprosessia kuvaa se, että yhteiskunnan sekä ihmisten hyvinvointi ja menestys työelämässä eivät riipu pelkästään taloudellisesta ja tiedollisesta pääomasta,

vaan myös sosiaalisesta ja emotionaalaisesta osaamisesta. Pelkkä tekninen osaaminen, taitavakaan, ei enää riitä. (Isokorpi 2004, 13.) 1960-luvulla Drucker esitteli termit tietotyö ja tietotyöläinen, kun hän oli puhumassa tiedon rooleista organisaatioissa. Tietojenkäsittelyautomaatio kehittyi nopeasti 1970-luvulla ja tietoliikenteen verkostoituminen lisääntyi 1980-luvulla. 1990-luvulla pyrittiin arvioimaan ihmisten henkisiä tietoja ja taitoja tietotyössä. Yrityskulttuurin hänen mukaansa täytyy muuttua aiemmasta – tieto ei ole vain tekniikkaa, vaan toimintamahdollisuus tiedon hyödyntämiseen ihmisten tuottamana. Druckerin mukaan yritysten täytyy yhdistää tällainen tekniikan muutos yrityksen rakenteisiin luottaen tietotyöläisiin, jotka vastuullisina ja motivoituneina organisoitiin tuottavat uuden liiketoimintatavan vanhan yritystoiminnan sijaan. (Awad & Ghaziri 2004, 27.)

Helsingin Sanomien kulttuuritoimitus on koonnut yli sadan taiteen, tieteen ja median vaikuttajan joukon, jotka ottavat kantaa kulloinkin ajankohtaisiin asioihin. Raadin mielestä kulttuurialan koulutuksen tuottamaa hyvää ei ymmärretä tai osata hyödyntää. Desing-museon museojohtaja Janne Gallen-Kallela-Sirén mm. toteaa, että ”Koulutusta pitäisi kohdentaa yksityisyrittäjyyden suuntaan. Suomi tarvitsee yrittäjiä, jotka puolestaan voivat toimintansa kautta työllistää ihmisiä.” (”Ylikoulutus väheksyy kulttuurialaa” Pitääkö kulttuurialan koulutuspaikkoja ammattikorkeakouluissa selvästi vähentää?, 2011 C2.) Vuonna 2010 perustettiin Luova Suomi -hanke Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM), työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) ja Tekesin yhteistyönä ja ne sisällyttivät taide- ja luoviin aloihin mm. antiikki- ja taidekaupan. OKM:n näkökulmasta on tärkeää tulevaisuudessa vahvistaa luovien ja kulttuurialojen toimialatietoa ja TEM:n näkökulmasta taas luovan talouden ytimessä ovat uudenlainen yrittäjyys ja yritystoiminnan organisoitumisen tavat. Kasvupotentiaalin tunnistaminen ja perustietojen kartuttaminen olivat keskeisiä lähtökohtia. Myös Tekesin keskiössä pyritään tunnistamaan ja kehittämään uusia kasvumahdollisuuksia sisältävää liiketoimintaa. (Hermia-julkaisusarja 10/2010.)

Yritysten liiketoimintaprosessin edellytyksenä ja tavoitteena on hallita yrityksen sisäistä hiljaista tietoa ja kannustaa tietotyöläisiään jakamaan ja viestimään tietojaan vertaisverkossa. Jos organisaatio menestyy tämän tiedon hyödyntämisessä ja sen sisäisessä hajautuksessa, yritystoimintaprosessin mahdollisuudet ovat loputtomat. Nykyisessä yritys-

maailmassa yrityksen 'sydämenlyönnit' perustuvat alituisen järjestelmien parantamisen taitoihin. Henkilöstön kokemus tukee prosessin haltuunottoa ja yhteisen tietämyksen käyttöönottoa sen toiminnassa: asiakirjoista, muistioista, tiedostoista näkyvänä tietona tai henkilöstön päissä hiljaisena tietona. Organisaation tavoitteena on muodostaa yrityksen kokonaistietojärjestelmä tiedon haltuunotosta, jalostamisesta ja jakamisesta organisaatiossa yhdistämällä siihen henkilöstön asiantuntijuus ja dokumentit. Prosessi sisältää osan tiedettä, osan taidetta ja osan onnea. (Awad & Ghaziri 2004, 3–21.) Kun avoin tiedon jakaminen on mahdollista, yksilön osaamisesta tulee koko organisaation yhteistä tietoa, vaikka kokemuksen tuoma tietotaito eli niin kutsuttu hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävissä. Hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja siirtämisessä on kyse yrityksen strategisen tiedon jakamisesta yhä useamman henkilön käyttöön ja yleisen työilmapiirin kehittämisestä tiedonvaihtoa arvostavaan suuntaan. (Moilanen & Tasala & Virtainlahti 2005, 3–16.) Taulukossa 1 on kuvattu elinympäristön muutosta eri sukupolvien näkökulmasta (koulutus, taidot, odotukset).

TAULUKKO 1. Eri sukupolvet työelämässä (Valpola 2005, 56)

Tehtaan lapset s. 1930-	Kekkonen ajan lapset s. 1945-	Hyvinvoinnin lapset s. 1965-	Yllätysten lapset s. 1980-	Tekstari-lapset s. 1995-
Teitittely Radio	Sinunkaupat TV	Sinuttelu Tietokone	Sulle-ttelu Internet	Puhuttelu valitaan Mobiili
Suurperheen lapset	Ydinperheen lapset	Pienperheen lapset	Etälapset	Moniperheen lapset
Pekka Töpöhäntä Tauno Palo, Marilyn Monroe	Peppi Pitkätossu Elvis Presley, Beatles	Barbapapa Starwars, Rolling Stones	Muumit Nintendo, Madonna	Harry Potter, Teletapit Play Station
Säännöstely Sotakorvaukset Valtahierarkia Ohjeet	60-luvun radikaalit Vienti Tulosjohtaminen Yhteistoiminta	Vaihtoehtoliikkeet Kansainvälistyminen Strateginen johtaminen Tiimitoiminta Prosessivastuu	Aktivistit Globaalit nischet Visio/arvojohtaminen Verkottuminen Pätkätöyt	Vastuu maapallostaa Verkottuminen Osaamisyhteisöt Sopimustyövoima Projektihankkeet
Kiinteä työpaikka Kiinteä työaika Järjestäytymisaste 50 %	Avokonttori Liukuva työaika Järjestäytymisaste 90 %	Vaihtoehtoiset työajat Järjestäytymisaste 80 %	Työ ohjaa työaika Järjestäytymisaste 45 %	Vapaaehtoistyö e-work
Kansakoulu Mallioppiminen Ruotsi, saksa Kädentaidot	Kansa- tai oppikoulu Yleisivistys Englanti	Peruskoulu Ammattitutkinto Englanti, ranska	Erikoislinjat, Itutkinto Monikielisyys Motivaationa itsensä toteuttaminen	Perus- tai yksityiskoulu Varhainen erikoistuminen Monta äidinkieltä Motivaationa kokonaisvastuu, Elämän taidot Kokonaislaatu Nopea sitoutuminen Poisoppiminen, luopuminen
Ruumillinen työ Motivaationa toimeentulon arvot Sama työpaikka, sama työ Senioriteetin kunnioitus	Toimihenkilö Motivaationa itsensä kehittäminen Ura yhdellä alalla Kyseenalaistaminen	Monitaitoisuus Motivaationa materialistiset arvot Monta ammattia työuran aikana	Huippuosajat Monessa paikassa samaan aikaan Elinikäinen oppiminen	Kokonaislaatu Nopea sitoutuminen Poisoppiminen, luopuminen
Elämäntavat pitävät terveenä Viina, kotipolttio	Kaikkeä riittävästi, ei huolta terveydestä Keskiolut Urheilulajit Sydäntaudit, rasvan poltto	Oma vastuu kunnosta ja terveydestä Viini Liikuntaharrastukset Syöpä, mielenterveys, työuupumus	Ennaltaehkäisy Terveystyöminen Huumeet Lukujärjestys- liikunta Allergiat Luulosairaus (internet-tieto)	Geeniterapia Terveysvaikutteinen ruoka Valveuniseikkailut Street-lajit Viivytyslapset (vanhat vanh. synnytyriskit)
Kuluminen, selkä				

Yrityksen aineeton pääoma voidaan jaotella henkilö-, rakenne- sekä suhdet pääomaan. Henkilöpääoman kasvattaminen on osa yrityksen suunnitelmallista strategiatyötä, jota ohjaavat yrityksen tavoitteet ja visiot. Ihmisten osaaminen ja suorituskyky muodostavat henkilöpääoman ytimen. Motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin. Hyvässä ilmapiirissä osaaminen jaetaan, ollaan aloitteellisia, joustavia ja uusia asioita innovoidaan yhdessä. Työskentelyilmapiiri heijastuu usein organisaation ulkopuolellekin. Hyvin viihtyvät työntekijät palvelevat asiakkaita hyvin ja kertovat menestystarinoita organisaatiostaan. Huono työilmapiiri päinvastoin heikentää työmotivaatiota, sairauspoissaolot lisääntyvät ja kynnys työpaikan vaihtoon madaltuu, jolloin yrityksen tietotaitoa valuu toisaalle. (Nummelin 2007, 92.) Moilasan ym. mielestä yrityksissä aineettoman pääoman lisäämisen haaste on suuri, sillä kokemuksen tuoma tietotaito eli niin kutsuttu hiljaisen tiedon siirtäminen, on vaikeaa. (Moilanen ym. 2005, 3–16.)

Asiantuntijayritys elää myymällä osaamistaan ja on siis eräs palveluyritysten erikoislaji. Tuotanto asiantuntijayrityksessä on standardoimatonta, luovaa ja suuresti sen henkilöstön yksilöistä riippuvaa ongelmanratkaisutaitoa. Asiantuntijayritykset ovat usein pieniä, mutta niiden jalostusarvo työntekijää kohden on hyvin korkea. Jalostusarvolla tässä tarkoitetaan sen tuotannon arvoa, jonka työntekijät saavat aikaan. Asiantuntijayrityksissä on paljon kokemuspohjaista tietoa, joka on menestymisen kannalta vähintään yhtä tärkeää kuin teoreettisesti opitut tiedot. (Sveiby 1990, 36–49.)

Yrityksen rakenne pääoman ensimmäisenä ryhmänä on digitoitu tieto, joka pitää sisällään tietokoneohjelmat ja tietokannat. Toisena ryhmänä on innovaatiopääoma, jolla tarkoitetaan tutkimuksen, tuotekehityksen tai muunlaisen luovan (esimerkiksi taiteellisen) toiminnan kautta syntyneitä pääomaa. Kolmas ryhmä, taloudelliset kompetenssit, käsittää organisaatioiden muutokseen ja kehittämiseen tehtyjen investointien ohella investoinnit yrityskohtaiseen inhimilliseen pääomaan. (Alasoini 2007, 32–36.)

2.2 Yrityksen organisaation osaaminen

Huippuorganisaatioiden pyrkimys henkilöstönsä osaamisen hyödyntämiseen ja tukemiseen on yleensä koottu kolmesta osasta. Organisaatio 1) antaa työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, ja sen 2) henkilöstöresurssit harjoittelevat ja kartuttavat lisää taitojaan sekä 3) se luo palkkiojärjestelmiä työntekijöille tehokkaasta ja tuloksellisesta toiminnasta. Itseohjautuvat työntekijäryhmät haluavat erityisesti kartuttaa teknisiä taitojaan järjestämällä näyttöjä monitaitoisuudestaan, tuovat esiin tekemään toimintaprosessin tarkistuksia ja suorittavat toiminnan laadun valvontaa. Nämä taidot voivat olla yrityksen erityisosaamista. Investoimalla henkilöstöön kasvatetaan henkilöstön taitotietoja ja henkistä pääomaa, jotka ovat kallisarvoisia työnantajalle (ydintoimintaa) ja vaikea siirtää toiseen yritykseen. (Murray ym. 2002, 121–124.)

Organisaatioiden kehittyminen on oppimisprosessi, jossa myös kokemus näyttelee keskeistä osaa. Elinikäisestä oppimisesta on tullut välttämätön selviytymiskeino äkkinäisten ja ennakoimattomien muutosten hallinnassa. Postmoderni organisaatioajattelu on nostanut esille hiljaisen tiedon merkityksen muokkaamassa organisaatiota ja henkilöitä itseään samalla mahdollistaen luovuuden ja vuorovaikutuksen näkyväksi muuttumisen. Kokemuksellinen ammattitaito voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: historia-, käytäntö- ja kokemustietoon. Viimeksi mainittu voi olla luonteeltaan myös hiljaista eli ns. näppituntumaa, jota osaa ei itsekään tiedosta tai pysty pukemaan sanoiksi. Henkilön oman vastuun ja työn muuttuessa itsenäisemmäksi korostuu myös hänen itsensä johtamisen taito. Erilaiset tietovarastot ovat siirtäneet oppimisen pääpainon kohti tiedon seulontaa, olennaisen löytämistä ja luetun ymmärtämistä. Hyvät metakognitiiviset taidot ovatkin edellytys syvällisen ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle; muun muassa oppimaan oppimisen taidot; oppijan on *osallistuttava* – tehtävä jotakin; *reflektoitava* – pohdittava oppimiskokemustaan; *tarkasteltava teoriaa* – ymmärrettävä, miten opittu suhteutuu teoreettisiin näkemyksiin ja viimein *toteutettava* – sovellettava oppimaansa käytäntöön ongelmiin. (Partanen 2009, 11–19.)

Joustavan organisaation jäsenten tehtäviä voidaan yhdistää tehtävien vaatimusten mukaan. Henkilöt ovat myös halukkaita saamaan merkittäviä tehtäviä vertaamalla niitä muihin vastaaviin, muissa organisaatioissa. Tämä on kuva erilaisesta organisaation mahdollisuuksien hallinnasta, joka vaatii organisaation johdolta laajempia näkökulmia hen-

kilöstön resurssien hyödyntämisessä. Tällaiset organisaatiot ovat huippusuorituskykyisiä, koska henkilöstö on suunnitellut työskentelevänsä yhdessä kuin orkesteri motivoituneena huippusuoritukseen ja saaden positiivisia tunteita omasta toiminnastaan. Tällaiset toimintatavat tuottavat myös vahvistusta menestymisen rakenteisiin, voimaannuttavat sen henkilöstöä ja lisäävät yrityksen sosiaalista pääomaa. (Messersmith ja Guthrie 2010, 241–264.)

Osaamista on monenlaista. Osaaminen on tieto tai taito, jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Osaamista voidaan hahmottaa esimerkiksi seuraavasti: Osaamisen voi jakaa viiteen alakohtaan: tiedot, taidot, kokemus, kontaktit sekä tahto ja asenne. Näillä kuvataan aikuisen osaamista. Osa on hankittu opiskelun avulla tietoina, suurin osa koostuu kokemuksen mukanaan tuomista taidoista ja tavasta ylläpitää osaaminen ajan tasalla. Osa osaamisesta kehittyy ihmisen halusta ja päättävyydestä harjoitella ja tavasta suhtautua uuteen. Osaamisen voi jakaa myös näkyvään tietoon (Explicit Knowledge) ja hiljaiseen tietoon (Tacit Knowledge). Näkyvä tieto on ilmaistavissa sanoina, kerrottuna ja kirjoitettuna. Siihen voidaan tarttua, sitä voidaan perustella, kriittisesti tarkastella ja kokeiden avulla testata. Hiljainen tieto taas on nimensä mukaisesti hiljaista: asia ymmärretään ilman ääneen sanomista ja lopputulos hyväksytään ilman erityisiä todisteita. Osaamisen voi hahmottaa myös erilaisten älykkyyksien (kielellinen, matemaattinen, visuaalinen, auditiivinen, sosiaalinen, tunne- tai kulttuuriälykkyys) avulla. Ne ovat ihmisen erilaisia kyvykkyyksiä, joita kehittämällä hän saa itselleen erilaisia huipputaitoja. Toisten on helpompi kehittyä hyväksi asiakirjoittajaksi kun toiset suunnittelevat laajoja kokonaisuuksia tai innostavat erilaiset ihmiset yhteistyöhön. (Valpola 2005, 16–17.)

Osaamisen johtamisen lähtökohdat ovat usein näkyvässä tiedossa ja osaamisessa, jossa painopiste on strateginen ydinosaaminen. Osaamisen johtamisessa voitaisiin ottaa paremmin huomioon kokemukseen, taitotietoon ja hiljaiseen tietämykseen tai tietoon liittyvät asiat. Näiden asioiden johtaminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää, sillä 'hiljainen luonne' lisää niiden johtamisen näkyväksi tekemisen tarvetta ja määrittelyä. (Kiviranta 2010, 163) Arkipäivän työssä tapahtuu jatkuvasti oppimista ja uusia oivalluksia. Yrityksessä taitavalla esimiestyöllä ihmisten kokemus voidaan siirtää työn keskiöön. Inhimillinen tieto on nykyisten organisaatioiden arvokkain pääoma, sillä kilpailu perus-

tuu yhä enemmän osaamiselle ja uusille oivalluksille. Tarkastellessaan omia käsityksiään toisten näkökulmasta, syntyy syvällisempää ymmärrystä, jota asiantuntijuudeksi kutsutaan. (Nummelin 2007, 127–129.)

Uusi teknologia on auttanut tekemään organisaatioista joustavampia ja luomaan horisontaalisia johtamisjärjestelmiä, joissa 'sisäiset innostajat' pyrkivät markkinoimaan ja koordinoimaan tehokkuuden lisäämistä sekä laadun parantamista läpi koko organisaation. Uudenlainen organisaatio voi luoda henkilökohtaista jännitystä tällaisessa tilanteessa ja jotkut henkilöt kokevat nämä muutokset epämiellyttäväksi, varsinkin jos he olivat ennen uudenlaista organisaatiota ajatelleet voivansa saada hienon uran tulevina yrityksen asiantuntijoina. Aluksi heidän pettymyksensä hyväksytään, mutta heidät pyritään saamaan mukaan muutokseen, sillä uudenlaisessa organisaatiossa on tietysti ajatuksia siitä 'mikä muutos on' kuin myös ajatuksia 'millaisia mahdollisuuksia muutoksessa on'. Tavoitteena yrityksillä on järjestää toiminta innovatiivisella tavalla tukemaan toimintajärjestelmiä. (Pettigrew & Fenton 2000, 224–225.)

Oppivassa yhteisössä yhdistyvät sen jäsenten päämäärät, yhteinen tavoite ja taidot. Ymmärtäminen ja ajattelu tekevät yhteisöstä oppivan, koska sen jäsenet miettivät, miksi toimivat kuten toimivat ja voisiko asiat tehdä paremmin, järkevämmin tai tehokkaammin. Kehittymisen kannalta on välttämätöntä, että yhteisön jäsenten itsesäätelykyky kehittyä ja itseohjautuvuus kasvaa. Oppimisympäristö muodostuu tilasta, siellä toimivista ihmisistä ja heidän kaikkien vuorovaikutuksesta, jolloin voimme kokea työn iloa yhdessä. (Partanen 2009, 33–38, 60.)

Kuvio 2 sisältää oppivan organisaation kehän, jossa kaikki toimet vaikuttavat toisiinsa: organisaatio asettaa vision ja tavoitteet, antaa tuen yksilön ja ryhmän oppimiseen, joka puolestaan johtaa koko organisaation oppimiseen. Näihin vaikuttavat ympäristön muutokset ja organisaation oppiminen vaikuttaa taas muuttuneena ympäristöönsä. (Nummelin 2007, 124.)



KUVIO 2. Oppivan organisaation prosessimalli (Nummelin 2007, 124)

Työskenneltäessä yhdessä, kasvokkain, läsnäolon tunne ja tietoisuus muista syntyy eri aistien kautta saatavan tiedon ja palautetta sisältävän vuorovaikutuksen avulla. Keskeistä on suoran puheen kautta tapahtuva vuorovaikutus. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän etuina on pidetty paitsi nopeutta ja spontaaniutta myös sen rikkautta ja kykyä välittää suuria määriä tietoa. Keskustelutilanteessa eri aistit ovat monipuolisessa käytössä niin, että kuulon ja näön kautta välittyvät herkkävivahteisetkin viestit. Fyysinen läheisyys mahdollistaa rikkaan sekä virallisen että epävirallisen viestinnän. Tämän vuoksi tapaamista kasvokkain suositaan silloin, kun ideoidaan uusia asioita tai ratkaistaan ongelmia ja konflikteja. Lisäksi ihmiset kommunikoivat samassa tilassa myös muilla tavoilla, kuten toimimalla, erilaisten ilmaisujen kautta ja yleisen, kenellekään erityisesti suuntaamattoman puheen avulla. Muiden kuuntelu ja toiminnan tarkkailu antavat myös paljon tietoa. (Vartiainen ym. 2004, 42–48.)

Kun työryhmät jakavat yhteisen tavoitteen, tulosvastuu kasvaa luontaisesti jäsenten kesken. Työryhmät pyrkivät tekemään parhaansa tulosvastuun saavuttamiseksi ja viihtyvät vahvassa yhteisessä pyrkimyksen aiheuttamassa ilmapiirissä ja ajatus jaetusta tulosvastuullisuudesta tuottaa heille myös henkisesti rikkaan palkinnon, jonka työhön osallistujat jakavat. Usein kuulemme kerta toisensa jälkeen tehokkailta työryhmiltä, että

he eivät löydä erityistä energiaa tai motivaatiota normaalityönteostaan, vaan he haluavat haastavia työtehtäviä. (Katzenbach 1998, 43.)

Mankan mukaan suurin osa henkilöiden oppimiseen tarvittavasta tiedosta syntyy epämuodollisista kasvokkain tai puhelimitse käydyistä keskusteluista ja vain pieni osa tulee virallista tietä, esimerkiksi dokumenteista. Siksi työyhteisöissä pitäisi pystyä kommunikoimaan epävirallisissakin puitteissa. Mm. kahvitauot, kaljalla käyminen ja harrastustoiminta ovat tähän oivallisia keinoja. Näin hiljaisesta tiedosta saadaan näkyvää, tiedostettavissa olevaa osaamista. (Manka 2006, 133, 119.) Ollila (2010) ehdottaa, että työyhteisössä voitaisiin antaa uusi työtehtävä ensiksi joukon 'laiskimmaksi' tiedetylle, joka löytäisi nopeimman ja helpoimman tavan selviytyä siitä. Sen jälkeen muille opetettaisiin sama toimintatapa, jolloin säästettäisiin aikaa, hermoja ja ehkä materiaalia. Jos on olemassa hiljaista tietoa, on varmasti olemassa myös saman verran hiljaisia erehdyksiä. (Ollila 2010, 10–22.) Vertaissuhteet mahdollistavat hyödyllisten käytäntöjen, menettelytapojen, teknologioiden ja tuotteiden kehittämisen. Asiantuntija-aloittelijasuhde puolestaan mahdollistaa uusien asioiden oppimisen, niin että yhteisön ytimessä olevat asiantuntijat toimivat mentoreina vähemmän kokeneille. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 60.)

Ihmisten oppiessa heidän ajattelussaan ja sisäisissä toimintamalleissa tapahtuu muutoksia. Myöhemmin muutoksia tapahtuu myös itse työssä, kun ihminen rakentaa itse oman tietonsa. Tietoa ei voi valmiina siirtää toiseen ihmiseen vain kertomalla jokin asia. Uusi tieto rakentuu yleensä aikaisemmalle tiedolle ja aiempi näin täydentyy. Tärkeä havainto on myös tiedon tilannesidonnaisuus. Parhaimmin osaaminen kehittyy siinä ympäristössä, missä tulemme sitä myös soveltamaan. Opimme myös omista virheistämme ja kun haluamme oppia uuden taidon, meidän on harjoiteltava ja toistettava oppimistamme, jolloin vähitellen tapahtuu muutos ja me osaamme. Opimme siis koko ajan monella eri tavalla ihmisen kulloisenkin elämänkaaren mukaisesti. (Partanen 2009, 9–10.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen pohjaksi hyödynnetään Ollilan mukaan usein persoonallisuuspsykologian tutkimuksia, joissa selvitetään laaja-alaisia persoonallisuuden dimensiota, joista käytetään muistilyhennettä HAAMU (eng. OCEAN). Siinä Huolellisuus tai tunnollisuus kuvaa, miten perusteellinen, tarkka ja organisoitunut hen-

kilö on. Avoimuus tarkoittaa vastaanottavaisuutta uusille kokemuksille, mielikuvitusrikkautta ja oivalluskykyä. Ahdistuneisuus (neuroottineisuus) mittaa tunneperäistä tasapainottomuutta. Miellyttävyys (sopuointisuus) on henkilön kyky tuntea kiintymystä ja myötätuntoa muita kohtaan. Ulospäin suuntautuneisuus on seurallisuutta, kun vasta kohtana olisi sisäänpäin kääntynyt itsensä tutkiskeleminen. Tosielämän tilanteissa nämä viiden suureen piirteet eivät ehkä olekaan ratkaisevia työyhteisön toiminnassa, mutta näitä on kuitenkin vaikea muuttaa kasvatuksen avulla. Kyseiset piirteet ovat enemmänkin tunneperäisiä taipumuksia kuin toimintaa ohjaavia käytännöllisen päättelyn taitoja. (Ollila 2010, 34–37.)

2.3 Osaavasta asiantuntijaorganisaatioksi

Tuotannollisen ja organisaatioajattelun muutoksia on viime vuosina tarkasteltu talous-, sosiaali- ja käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa useiden erilaisten teoreettisten viitekehysten avulla. Chris Freeman ja Francisco Louçà (2001, 141) kirjassaan 'As Time Goes by' esittivät, että teknologiset, liikkeenjohdolliset ja organisatoriset uudistukset ovat teollisen historian kuluessa kytkeytyneet läheisesti toisiinsa ja talouden pitkiin aaltoihin. Parhailtaan meneillään olevan aikakauden ominaisimpana piirteenä he pitävät koko talouden tietokoneistumista ja siihen liittyvää sekä tukevaa yritysten sisäisten ja niiden välisten verkostojen kehittymistä.

Taulukossa 2 on organisaation ja työtehtävien keskeisten toiminnallisten vaatimusten muuttuminen, kun tehokkuutta haluttiin lisätä. Tehokkuusvaatimukset muuttivat hierarkkisen rakenteen funktionaalisesti eriytyneiksi yksiköiksi, joita ohjattiin yksityiskohteisilla säännöillä ja suoralla käskytyksellä, jossa johto suunnitteli, päätti ja käski (taylorismi). Työtehtävät olivat kapeita, rutiinitöitä. Kun tehokkuuteen lisättiin laatuvaatimukset sekä muutettiin organisaatorakenne matriisimaisiksi, perustettiin usein horisontaalisia kehittämisryhmiä joissa omaksuttiin laatujärjestelmien standardit. Johto tuki ja valmensi työryhmiä laatujohtamisen mukaisesti ongelmien ratkaisuisissa. Työtehtävissä pyrittiin laadunvalvontaan ja organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Koska laatujohtaminen oli jäykkää ja muodollista, asiakkaat ryhtyivät edellyttämään joustavuutta. Yritykset muuttuivat prosessisuuntautuneiksi ja perustivat asiakasohjautuvia yksiköitä, jotka perustuivat tulosjohtamiseen ja -ohjaukseen ja tuotanto muutettiin markkinoilta tule-

vaan imuohjaukseen. Johdon rooli muuttui tiimien resursseja tukevaksi ja kehittäväksi sekä ryhdyttiin suosimaan monitaitoisuutta. Asiakkaiden muuttuessa maailmanlaajuisiksi sähköistymisen myötä, muuttuivat myös yritysten rakenteet verkostomaisiksi ja tuotanto projektimaiseksi. Projektit perustuivat asiakastiimeihin ja -soluihin sekä niiden tiedonvälitykseen. Verkostoituvassa liiketoiminnassa kumppanuusyrittäjien arvot ja visiot nousivat tärkeiksi asiakkaiden haluamiksi tiedoiksi sekä kuinka yritys kehitti osaamistaan ja tietämystään. Tärkeäksi nousi henkilöstön kyky välittää osaamistaan ja tietojaan (hiljaista tietoa) toisilleen ja uusille, rekrytoituille henkilöille. Tässä johdon rooli nousi tärkeäksi kulttuurien yhteisymmärryksen rakentamisessa ja syntyneiden verkostojen ohjauksessa ja ylläpidossa. Henkilöstöltä työtehtävät edellyttivät kokonaisvaltaista sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden käyttämistä yrityksen hyväksi. (Alasoini 2008, 26.)

TAULUKKO 2. Organisaation osaamisvaatimukset (Alasoini 2008, 26)

Keskeiset toiminnalliset vaatimukset	Tehokkuus	Tehokkuus Laatu	Tehokkuus Laatu Joustavuus	Tehokkuus Laatu Joustavuus Innovointikyky
Rakenne	Hierarkkinen Funktionaalisesti eriytyneitä yksiköitä	Matriisimainen Horisontaalisia kehittämissyömiä	Prosessisuuntautunut Asiakasohjautuvia yksiköitä	Verkostomainen Projektimaisia asiakastiimejä ja -soluja
Ohjaus	Yksityiskohtaiset säännöt Suora käskytyt	Laatujärjestelmät ja -standardit	Tulosohjaus Prosessin loppupäästä tuleva imuohjaus	Arvot ja visiot Tiedon ja osaamisen kehittäminen
Johdon rooli	Suunnittelee Päätää Käskee	Valmentaa ja tukee ryömiä ongelmanratkaisussa	Huolehtii tiimien resursseista ja niiden kehittämisestä	Rakentaa ja ohjaa verkostoja Luo kulttuurista yhteisymmärrystä
Työtehtävien vaatimukset	Kapeat tehtävät Rutiinityö	Perustehtävään integroitu laadunvalvonta Ongelmanratkaisu Organisaation sisäinen ryhmätyö	Monitaitoisuus Tiimityö	Luovuus ja innovatiivisuus Jatkuva kehittyminen Kokonaisvaltaisen sitoutuminen

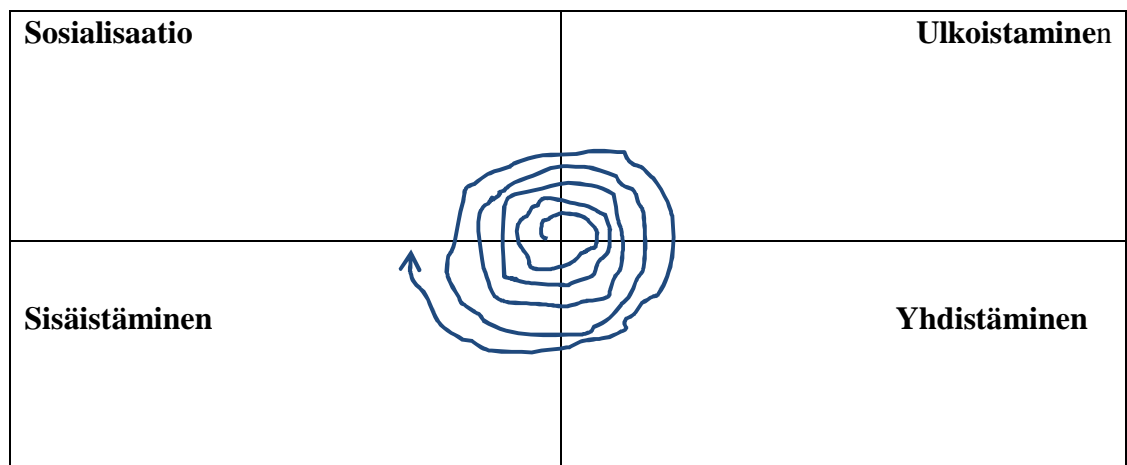
Funktionaalisen mallin mukaan organisoidussa tuotannossa työtehtävien osaamisvaatimukset ovat suhteellisen helposti määriteltävissä. Uudenlaisia osaamisvaatimuksia aiheuttaa työn muuttuminen entistä enemmän tietotyöksi, ajattelutyöksi ja horisontaalisessa suunnassa tapahtuvaksi vuorovaikutteiseksi ja koordinoinniksi. Näitä ovat

- *hybridiosaaminen* tarkoittaa kykyä hallita ja hyödyntää (hyvinkin) erilaista tietoa ja osaamista. Työssä syntyvät innovaatiot eivät usein edellytä niinkään syvällistä osaamista joltain erikoisalalta, kuin kykyä yhdistää olemassa olevia, mutta toisistaan aiemmin erillään olleita asioita tai ideoita.
- *metakognitiiviset taidot* ovat taitoja, jotka auttavat työntekijöitä toimimaan ja ratkaisemaan ongelmia monimutkaisissa ja heille uudentlaisissa ympäristöissä. Näitä taitoja ovat erityisesti luovuus, innovatiivisuus, harkitsevuus (reflektiivisyys) ja oppimaan oppiminen.
- *digitaalinen lukutaito* tarkoittaa kykyä hallita ja hyödyntää erityisesti uusia interaktiivisia tieto- ja viestintäteknologioihin perustuvia sovelluksia. Näillä henkilöt pääsevät perinteiset hierarkiat ylittävällä tavalla osallistumaan organisaatioiden innovaatioprosesseihin. (Alasoini 2008, 29–30.)

Tehokkuus ja tuloksen tekeminen nykyisissä työorganisaatioissa peittää alleen kiinnostuksen miten näihin hyviin tuloksiin on käytännön tasolla päästy. Mitkä ovat olleet toimintatavat ja oivallukset tai räätälöinnit halutun palvelun tai tuotteen valmistumisessa? Näitä ei usein osata riittävästi arvostaa, vaikka ne ovat organisaation kokemus- ja tietopääomaa. Usein tämä näkyy siinä, että kun organisaatiossa pitkään työskennellyt vaihtaa työpaikkaa, jää eläkkeelle tai lausuu kriittisen mielipiteen asioiden tilasta, häneltä ei kysytä, miten hän on kokenut työnsä, miten sitä olisi hyvä muuttaa, kehittää tai mihin hän perustaa kritiikkinsä. (Nummelin 2007, 129.) Monia ihmisiä ärsyttää, jos todetaan, että nyt on tehtävä näin ja näin, koska näin on tehty ennenkin. Se, että ennen on toimittu tietyllä tavalla, ei oikeuta toimimaan jatkossa samoin. Traditio ei ole argumentti. (Ollila 2010, 79.)

Kiviranta toteaa, että esimiesten arvostus, hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistamisen (piilevä tietämys) ja sen näkyväksi tekemisen keinot sekä siirtämisen tuki ovat tärkeitä osaamisen ohjauskeinoja. Tärkeää on myös nuorten työntekijöiden riittävän aikainen rekrytointi ja perehdyttäminen. Lisähaasteen tähän tarjoaa ikääntyvien motivaation ylläpito ja jaksamisen tukeminen niin, että työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria kehitetään nuoria työntekijöitä innostavaksi. (Kiviranta 2010, 163.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) esittelivät SECI-mallin (katso kuvio 3), jossa esitetään tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa hiljainen tieto jaetaan kokemusten, ajattelumallien ja teknisen taitojen avulla. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi vuoropuhelun ja yhteisen havainnoinninvalla. Yhdistämisessä näkyväksi muuttunut tieto muuntuu yhä monimutkaisemmaksi, esimerkkinä tietokoneohjelmistojen päivitys. Sisäistämisprosessissa näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin avulla (mestari-kisälli-yhteistyö). (Nonaka ja Takeuchi 1995, Moilanen ym. 2005, 36.)



KUVIO 3. SECI-malli (Valpola 2005, 15)

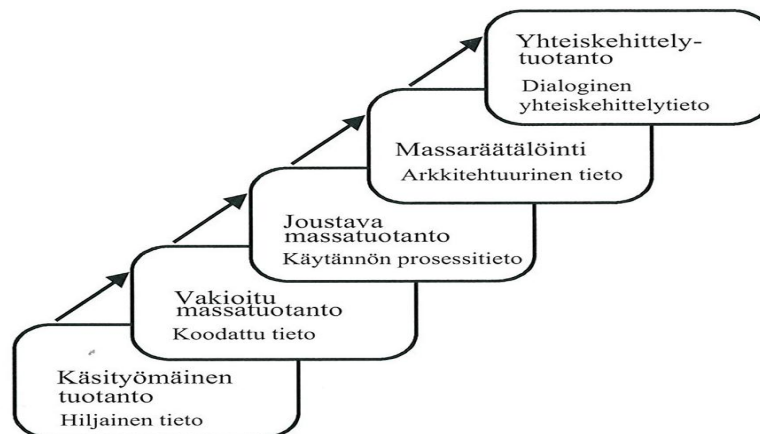
Yhteenvedonä täästä pääluvusta totean, että yritysmaailman nopea toiminnanmuutos materiaalityönteiden valmistuksesta aineettoman pääoman hyödyntämiseen on vaatinut yrityksen organisaation kehittymistä ja henkilöstön osaamisen syventämistä asiantuntijuutta suosivaksi ja arvostavaksi. Samalla pyritään vahvistamaan henkilöstön tietotaidon (hiljaisen tiedon) jakamista ja yhteistyötä, jotta yritystoiminta kehittyy edelleen asiakkaiden toivomaan suuntaan. Henkilöstön työhyvinvointi ja tietojen hyödyntäminen lisää myös yrityksen kannattavuutta ja hyvää mainetta kilpailijoihin nähden. Myös yritykseen kertyneen hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen ja sen hyödyntäminen nousi tärkeäksi nykyisessä henkilöstön ikääntymisen aiheuttamassa muutoksessa: rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, jotta organisaation toiminta pystytään pitämään hyvinvoivana ja tehokkaana.

3 HENKILÖKOHTAINEN KEHITYMINEN ORGANISAATIOSSA

Tässä pääluvussa on kuvattu henkilön ammatillista kasvua ja opitun syventämistä organisaation tuella alan syvälliseksi asiantuntijaksi sitä tukevia menetelmiä hyväksikäyttäen. Tällöin henkilön aiemmin koulutuksella hankitun ammattitaidon syventämiseen voidaan organisaatiossa hyödyntää erilaisia oppimismenetelmiä sekä tukea hänellä olevia henkilökohtaisia apuvälineitä. Luvun lopuksi on kerrottu miten asiantuntija kokee ammatillisen osaamisensa syvällisenä asiantuntijuutena.

Yksilön osaamisesta yhteiseen kehittämiseen

Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittäväen työntutkimuksen yksikön tutkijat ovat tarkastelleet organisaatioiden työn ja tuotannon kehitystyyppejä ja he erottavat viisi toisiaan seuraavaa kehitysvaihetta aikajärjestyksessä alla olevassa kuviossa 4. (Engeström 2004, 12 ja Alasoini 2008, 21.)



KUVIO 4. Organisaation kehitysvaiheet aikajärjestyksessä (Engeström 2004, 12 ja Alasoini 2008, 21)

Työntutkimuksen tutkijoiden mukaan käsityömäinen tuotanto perustui paljolti hiljaisen tiedon hyödyntämiseen esim. sepän takoessa auraa, villalankojen kasvivärjäyksessä tai vaikkapa leivän leipomisessa. Näissä hyödynnettiin pitkälti kokemuseräistä hiljaista tietoa työn eri vaiheissa ja usein mestari-oppipoika-yhteistyötä. Siirryttäessä suuriin

vakiomassatuotantoihin oli tarpeen luetteloida ja koodata kaikki työvaiheet, jotta pystyttiin vertaamaan vastasivatko tuotteet suunniteltuja ja vakioituja määritelmiä. Tässä vaiheessa väheni hiljaisen tiedon hyödyntäminen, koska se koettiin hitaammaksi tavaksi toimia. Tehotuotannon tuotteista siirryttiin asiakkaiden tarpeiden vaatimuksista joustavaan, segmentoituun tuotantoon, jolloin tärkeäksi nousi käytännön prosessien kuvaaminen laadunvarmistuksineen. Sähköisten tietojärjestelmien ilmaantuminen yrityksen toimintaan aikaansai tarpeen toimintamenetelmien arkkitehtuurien selkiyttämiseen, tarkentamiseen ja dokumentointiin. Tuotanto- ja tietojärjestelmien edelleen kehittyessä on asiakkaiden ja yritysten yhteistyön todettu aikaansaavan parhaat tulokset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja samalla takaavan yrityksen menestymisen.

Hakkaraisen ja Järvelän mukaan adaptiivisen asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää monimutkaisten, vaihtelevien ja osittain ennustamattomien ongelmien ratkaisemista. Adaptiivisen asiantuntijuuden kehittyminen on riippuvainen oppimisesta, joka tietoisesti suunnataan ymmärtämisen syventämiseen eikä ainoastaan tehtävien toteuttamiseen. Asiantuntijuuteen kuuluu voimakas kiinnostus, sitoutuminen ja halu työskennellä vaativien ja monimutkaisten tehtävien parissa sitkeästi. Intentionaaliseen (ymmärtämään pyrkivään) oppimiseen liittyy henkilön voimakas omakohtainen tavoite ymmärtää opiskelemissään asioita ja tämä johtaa hänet usein myös kognitiivisesti korkeatasoisiin ja haasteellisiin prosesseihin. (Hakkarainen ja Järvelä 1999, 243–244.)

3.1 Opitun syventämistä asiantuntijuudeksi

Erityisesti asiantuntijaorganisaation menestymiseen liittyy usein mahdollisuus kehittää omia henkilökohtaisia taitoja koko ajan. Jokaisen työyhteisön jäsenen panosta ja sitoutumista arvostetaan. Asiantuntijaksi kasvu ja kehittyminen tuo mielekkyyttä työhön, sillä asiantuntijuus on jotakin enemmän kuin ammattitaito. Asiantuntijalla on käytännön osaamisen lisäksi vahva teoreettinen tausta. Hän on menestyksellisesti yhdistänyt työn ja oppimisen. Vapaamuotoista oppimista on siis tapahtunut jatkuvasti arkisten toimien ja rutiinimenettelyjen yhteydessä. (Partanen 2009, 40.) Asiantuntijaksi oppimista voidaan edistää ns. kumppanuusperiaatteella, jolloin henkilölle annetaan mahdollisuus tehdä osaamistaan ja kiinnostustaan vastaavia tehtäviä ja onnistua niissä omalla tavallaan. Kumppanuusidea tarkoittaa vastavuoroisuutta, toisen kunnioittamista ja kuulemista

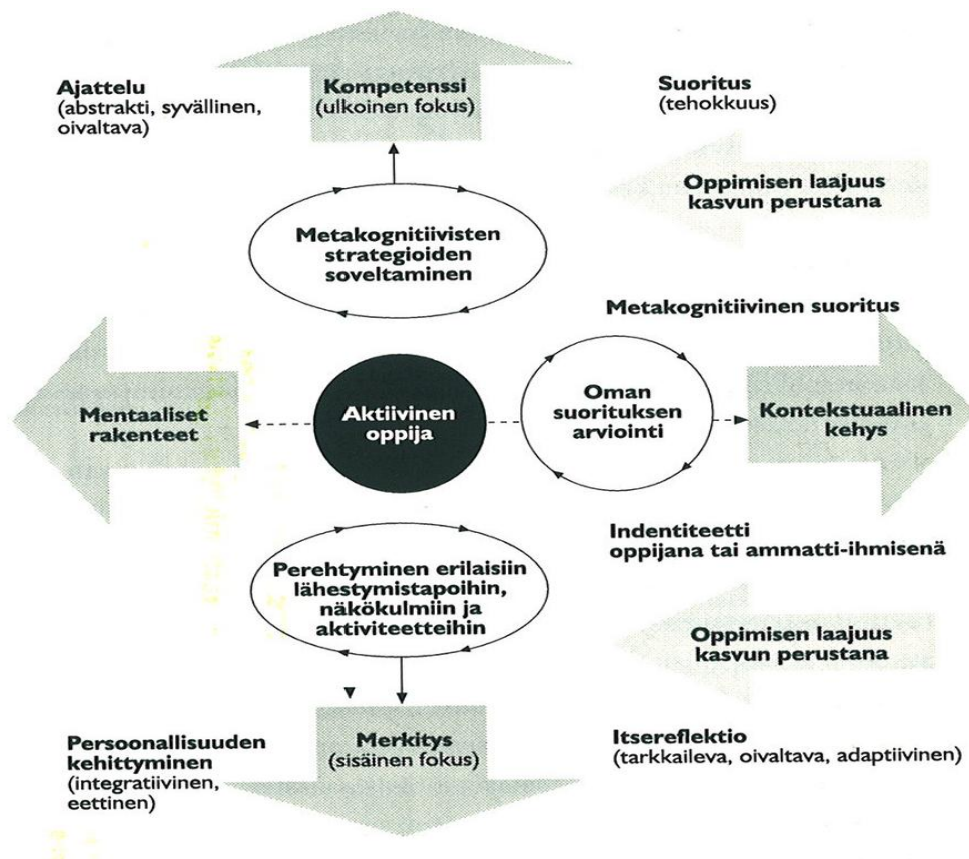
erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Isokorpi 2004, 88–89.) Sveibyn mukaan ammattilaisilla on paljonkin yhteistä: korkea koulutus (tai pitkä kokemus), itsevarmuus, älyllinen liikkuvuus, suuri kontaktiverkko ja kiinnostus ammattiinsa/työhönsä. (Sveiby 1990, 98.)

Asiantuntija tarttuu uusiin ongelmiin ja pyrkii ratkaisuun niin, että hänen asiantunteuksensa laajenee. Näin asiantuntijuuteen liittyy tietämyksen valta. Mikäli tätä valtaa ei osaa käyttää ja hyödyntää, asiantuntijuus voi johtaa vuorovaikutuksen vähäisyyteen, tietotaidon vanhentumiseen tai kollegoiden väliseen kilpailuun työyhteisössä ja asiantuntijaverkostoissa. Suurin hyöty asiantuntijuudesta saadaan, kun asiantuntijat kehittävät paitsi omaa, myös toistensa osaamista. Työyhteisössä asiantuntijan pitää olla yksi joukosta ja hyödyntää omia vahvoja puoliaan yhteisesti sovittujen rajojen puitteissa organisaation tavoitteita tukien. Jokainen asiantuntija haluaa olla hyvä ja tavoitteiden tärkeys itselle syntyy, kun kokee antavansa muille tietämyksellään jotakin arvokasta. (Isokorpi 2004, 160–162.) Asiantuntijayrityksessä tapahtuu jatkuvasti ongelmanratkaisuja luovaa prosessia ja sieltä voi tunnistaa varsinaiset avainhenkilöt, koska heillä usein on suurin ammattipätevyys ja pisin kokemus. Asiantuntijayritysten tietopääomaa on kuitenkin koko ajan lisättävä ja toiminnassa on huolehdittava tietopääoman tietojen ja pätevyyden kehittämisestä, asiakaspääomaverkon ja -suhteiden kehittämisestä, rahoituspääoman sisältämien resurssien kehittämisestä sekä 'good will'-pääomasta eli imagosta ja odotuksiin reagoimisesta. (Sveiby 1990, 103–115.)

Nykymaailmassa ihminen voi hallita Ollilan mukaan vain hyvin kapean asiantuntemuksen alueen. Muissa asioissa on turvauduttava toisten apuun. Omaan asiantuntemukseen liittyviä asioita on osattava ns. kansantajuistaa muita aloja osaavia varten. Kun asiaa tuntematon henkilö saa tiedonsirun ja asettaa sen omaan, itselleen tuttuun kontekstiin, sirpaleen merkitys muuttuu. (Ollila 2010, 204.) Asiantuntijuus ei synny itsestään, vaan siihen kehitytään ajan ja ammatillisen kasvun myötä. Korkeatasoinen ammattilainen kykenee hyödyntämään kokonaisvaltaisesti sekä omassa itsessä syntyneet oivallukset sekä ulkopuolelta tulevan tiedon. Hän pystyy yhdistämään tiedon eri tasot kokonaisuudeksi, jossa teoreettinen ja käytännöllinen tieto hyödynnetään tuloksellisesti. (Nummelin 2007, 135.) Ollila lisää, että asiantuntija myös pystyy hakemaan hyviä ratkaisuja ja tekemään päätöksiä oman intuitionsa perusteella kuvaten sitä esimerkiksi aavistukseksi,

näppi- tai mutu-tuntumaksi. Oikea toiminta intuition perusteella edellyttää monipuolista käsitystä ympäröivästä maailmasta. (Ollila 2010, 240–244.)

Ruohotie kuvaa ammatillisen kasvun alueita aktiivisen oppijan ollessa keskiössä (katso kuvio 5). Kun aktiivinen oppija soveltaa metakognitiivisia strategioita, hänen ajattelunsa muuttuu syvällisemmäksi ja oivaltavammaksi lisäten oppijan kompetenssia ja se näkyy suorituksen muuttumisena tehokkaammaksi. Perehtymällä erilaisiin ongelmanratkaisun lähestymistapoihin, näkökulmiin ja aktiviteetteihin, myös hänen sisäinen persoonansa kehittyy ja suorituksen merkitys muuttuu suorituksesta oppimiskokemukseksi. Henkilön oman suorituksen arviointi vahvistaa oppimisen laajuutta ja tietojen syvenemistä. (Ruohotie 2006, 115.)



KUVIO 5. Aktiivinen oppija ja ammatillinen kasvu (Ruohotie 2006, 115.)

Myös Kiviranta (2010) toteaa, että ammattilaisuuteen liittyy hyvin paljon näkymättömiä ja automaattisia toimintoja. Oman työnsä asiantuntija on tehnyt töitä erilaisissa muodoissa vuosikymmeniä, jolloin hänen asiantuntijuutensa on kasvanut vähitellen työtä tehden ja työssä oppien. Taito voidaan rinnastaa hiljaiseen tietoon, koska se kuvaa har-

joittelun merkitystä. Kun kokemus yleensä karttuu huomaamatta, niin taitoa usein kehitetään tietoisesti. Lopulta karttunut taito automatisoituu ja taitava työntekijä ei enää itsekään välttämättä osaa nähdä oman taitonsa erinomaisuutta ja toimivuutta. Taito on muuttunut hiljaiseksi ja näkymättömäksi. Tosi se näkyy teoissa, mutta sanoin sitä on vaikea tehdä näkyväksi. (Kiviranta 2010, 167–168.)

Isokorpea (2004) mukaellen *Intrapersonallinen* älykkyys on henkilön ydinkyky tiedostaa ja eritellä tunteitaan ja niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen. Tällöin itsetuntemus kehittyy itsehavainnoinnin avulla. Intrapersonallinen älykkyys on tärkeää jokapäiväisessä elämässä, sillä nopeasti muuttuvissa tilanteissa on olennaista omata tarkka ja optimaalinen tapa oppia uutta. *Interpersoonallinen* älykkyys suuntautuu ulospäin muiden ihmisten ja heidän erilaisuutensa ymmärryksenä (erityisesti mielialojen, temperamentin, motivaation, halujen) ja se kykenee toimimaan tämän tiedon varassa onnistuneesti. Tällöin puhutaan sosiaalisista taidoista (vuorovaikutustaidot), jotka ovat pinnallisempia kuin sosiaaliset taidot. Tulkitessaan toisen viestiä henkilö tulkitsee koko ajan myös itseään sijoittamalla viestin omaan merkitysjärjestelmäänsä ja hakemalla sieltä apua viestin ymmärtämiseen. Antaessaan palautetta hän samalla antaa palautetta myös itselleen, jolloin molempien ymmärrys muuttuu. Intra- ja interpersoonallisen älykkyiden kehittäminen ja soveltaminen työssä johtaa parhaimmillaan ammatillisen identiteetin löytymiseen. Henkilön täytyy luoda vahva mielikuva ihanneminästään, ammattilaisena tai asiantuntijana. Sellaiseksi kehittyminen ei tapahdu tasaisesti, vaan jokainen kehitysvaihe vaatii oman aikansa ja paljon ponnisteluja. Harjoittelu muuttaa henkilön toimintatapoja, todellista ja usein myös henkilön ideaaliminää. Itseohjatun oppimisen sykli jatkuu elinikäisenä kasvu- ja sopeutumisprosessina. (Isokorpi 2004, 34–39.)

Ammatillista oppimista tukevia menetelmiä

Ihmisellä on synnyinlahjanaan joukko taitoja ja voimavaroja, joita hän voi taitavalla hoidolla edelleen kasvattaa. Oppiminen tarkoittaa tottumusta loputtomaan alusta aloittamiseen, joka on ihmiselle luonnostaan riemukasta. (Ollila 2010, 276–277.) Tiedon rakentumista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta on viime aikoina erityisesti tutkimuskirjallisuudessa kuvailtu seuraavien termien kautta: vertaisoppiminen (peer collaboration), yhteisöllinen oppiminen (collaborative learning), koordinoitu oppiminen (coor-

minated learning) sekä kollektiivinen oppiminen (collective learning). Kollaboratiivisen oppimisen vastineena on yleisemmin käytetty yhteisöllistä tai yhteistoiminnallista oppimista. (Häkkinen ja Arvaja 1999, 207–209.) Henkilöstön tietotaidon kasvattamisessa olisi hyvä hyödyntää jotain taulukon 3 oppimismenetelmää ja –prosessia taikka niiden yhdistelmää, toteaa Partanen (2009, 20–27.)

TAULUKKO 3. Erilaisia oppimismenetelmiä (Partanen 2009, 20–27.)

<u>Konstruktivismi</u>	Henkilö muodostaa uutta tietoa yhdistämällä aikaisempiin tietokäsityksiin tietorakenteita ja merkityksiä ja oppii samalla itselleen merkityksellistä tietoa. <u>Sosiokonstruktivismi</u> suosii holistista oppimisstrategiaa eikä ole oppimismenetelmä, vaan teoria siitä, kuinka opimme ja ymmärrämme ilmiöitä.
Kokemuksellinen oppiminen	Keskeistä on persoonallisen ja sosiaalisen kasvun tukeminen ja henkilön oman itsetuntemuksen lisääminen, joka opitaan syklimäisenä prosessina, jossa tapahtuu tiedon jatkuvaa syvenemistä, käsitteellistämistä ja kokeilevaa tutkimista. Vain itse ratkaisemalla ja ajattelemalla oppii.
Tutkiva oppiminen	Henkilökohtainen ja yhteisöllinen itsensä ylittämisen strategia jossa keskeinen työväline on kieli: omien ajatusten tekeminen näkyviksi ja niiden jakaminen muiden kanssa on tärkeä oppimista edistävä taito.
Yhteisöllinen oppiminen	Oppiminen tapahtuu aina jossain sosiaalisessa tilanteessa tai ympäristössä. Yksilön oppiminen ja kasvaminen asiantuntijaksi ei ole tiedon omaksumisprosessi, vaan kasvamista asiantuntijayhteisön jäseneksi hyödyntäen yhteisön tietoa. Jokaisella on arvokasta tietoa, jota hyödynnetään yhteisen ongelman tai tehtävän ratkaisussa. Oppijoiden yhteisöt (eng. community of learners) voivat olla tärkeitä tulevaisuuden oppimispaikkoja
<i>Toiminnallinen oppiminen</i>	”Ei ole mitään todellista oppimista ilman toimintaa ja ei ole mitään toimintaa ilman oppimista.” Tehokkaimman oppimisen ja hyvän kehittymisen lähde ovat odottamattomat ja poikkeukselliset ongelmat.
<i>Työssä oppiminen eli kokemuksellinen oppiminen</i>	Korostaa yksilökeskeistä oppimista, mutta työssä oppiminen tapahtuu yhä enemmän pienryhmissä ja yhteistyöverkostoissa. Työssä oppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista, monitaitoisuuden edistämistä oppimisen näkökulmasta tehdyn työkierron, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeiluprojekteihin osallistumisen avulla.
<u>Verkko-oppiminen</u> (eLearning)	Tärkeää on oppijan oma aktiivisuus ja tavoitteellisuus.

Narratiivinen identiteetti ei voi olla pelkkää ominaisuuksien kuvailua syystä, että ihmiset muuttuvat ajan kuluessa. Henkilö voi sanoa olevansa nyt ’toinen ihminen’ kuin en-

nen ja pitää juuri tätä muuttumista tärkeänä asiana määritellessään itseään (Heikkinen 1999, 278.) Mankan mukaan ajattelumalli on yksilön henkilökohtainen viitekehys. Sitä on kutsuttu myös paradigmaksi, oletusten rakennelmaksi. Ajattelumallin avulla yhdistämme ja luokittelemme uusi kokemuksia aikaisempiin. Merkitysperspektiivi sisältää tiedollisen (kognitiivisen), motivationaalisen (konatiivisen) ja tunteisiin liittyvän (affektiivisen) ulottuvuuden. Se määrittää, mitä me havaitsemme ja opimme ja miten me sen teemme (Manka 2006, 200.) Oppiminen ei tapahdu käskemällä, kiireessä eikä keskinäisen kilpailun olosuhteissa, vaan se vaatii ihmiseltä paljon vaivannäköä. Mitä enemmän uuden tiedon omaksumiseen tarvitaan henkilökohtaista pohdintaa ja vaivannäköä, jopa asennetason muutoksia, sitä pidemmällä viiveellä tapahtuu opitun käyttöönotto. Tällöin voidaan kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa peilata muutoksia oman elämänhistorian ja elämäkokemuksen läpi. Pitkäkestoissa vuorovaikutuksissa, ammatillisissa työyhteisöissä ja muissa läheisissä ihmissuhteissa joudutaan helposti minuuksien rajapinnoille ja näissä tapahtuu helposti tahattomia rajojen ylityksiä, joista voi syntyä ongelmatilanteita. (Isokorpi 2004, 184–195.)

Oppimistapahtumissa oppijalla voi myös esiintyä turhautumista, passiivisuutta, ahdistusta, vihaa, epäluuloisuutta tms. johtuen osin siitä, ettei oppijalla ole tottumusta eikä aiempaa kokemusta uudesta toimintatavasta. Tunteet vaikuttavat attribuointiin eli oman toiminnan selittämiseen. Hyvässä yhteistyössä osapuolet toimivat toisilleen osaamista heijastavina peileinä ja lisäävät näin sekä itsetuntemustaan että itsearvostustaan. Yhteinen toisen persoonaan liittyvän tiedon kehittäminen on välttämätöntä, jotta vuorovaikutus henkilölistyy. (Nummelin 2007, 90–95, 190.)

3.2 Asiantuntijan henkilökohtaiset 'apuvälineet'

Henkilön pyrkiessä kehittämään niin ammatillisia taitoja kuin omaa persoonaansa hän pyrkii hyödyntämään ympäristöstään saamaansa tietoa havainnoimalla, tallentamalla sitä muistiin ja palauttamalla tapahtumia ja toimintatapoja eli refleктоimalla. Vanhan tiedon yhdistyminen uuteen tuottaa uuden toimintatavan, josta henkilö saa kokemuksia ja syvenee hiljaiseksi tiedoksi.

Tieto ja tiedon monta muotoa

Tieto virtaa henkilöltä henkilölle ja tehtävästä toiseen. Tiedon johtamisen pitää sisältää holistinen tiedon näkemys, jossa yhdistyy sekä näkyvä (eksplisiittinen) että hiljainen (tacit) tieto. Toiseksi tiedon johtamisen pitää ottaa holistinen näkemys siihen, missä, kuinka luomme ja siirrämme tietoa. Tiedon johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. (Partanen 2009, 66.) Tieto usein määritellään dataksi, faktaksi tai eksplisiittiseksi. Muuttuuko 'hiljainen tieto' faktaksi sillä, että se dokumentoidaan tai tuleeko se näkyväksi. Useimmiten hiljaiseksi tiedoksi kutsumamme on vain tulkintaa. Mattisen mielestä englannin 'tacit knowledge' onkin käännetty väärin '*hiljaiseksi tiedoksi*', kun on tarkoitettu '*näkymätöntä tietämystä*' tai '*hiljaista aavistusta*'. Kuuntelusta syntyvä laadullinen aineisto on usein alkuperältään hiljaista, joka ääneen lausuttuna muuttuu kuulluksi. Kuultu vaatii tulkintaa ja ymmärrystä, jolloin ymmärrys kasvaa, tieto ei. (Mattinen 2006, 51–52.)

Sveibyn mukaan ihmiset kehittävät alituisen myös uutta tietoa ja silloin kehityksen myötä vanhan tiedon arvo laskee. Tietyillä aloilla kehitys kulkee niin nopeasti, etteivät ihmiset ehdi samanaikaisesti oppia ja soveltaa uutta. Samoin kaikki tieto ei ole arvokasta, vain liikeideaan kytkeytyvällä tiedolla on suuri arvo asiantuntijayritykselle. Myös tiedon arvo laskee ajan mukana, jos tiedolle ei ole markkinoita. Samoin tapahtuu jos markkinatilanne muuttuu. On myös tärkeää erottaa toisistaan eri ainesosat, kun puhutaan tiedosta. Hän on koonnut useiden tutkijoiden teksteistä seuraavat määritelmät. Ihmisen kokonaiskompetenssi (pätevyys) muodostuu viidestä osasta: muodollisista koulutustiedoista, käytännölliset ja älylliset (harjoittelemalla saadut) valmiudet, kokemuksista oppimalla (erehdykset/menestykset). Lisäksi tulevat vielä sosiaaliset taidot, yhteistyökyky (kontaktikyky) ja arvostukset. Tieto, jota jokainen yksilö aina kantaa mukanaan ja muodostavat hänen muodollinen koulutuksensa, hankkimansa kokemus ja valmiudet, sosiaalinen pätevyytensä sekä kykynsä muuttaa kaikki tämä toiminnaksi on yksilöpääomaa eli kokonaiskompetenssia. (Sveiby 1990, 95–96, 99.)

Asiantuntijuuden ytimenä on uusien ongelmien ratkaisutaitojen kehittyminen ja asiantuntija näkee paljon enemmän kuin muut, nauttii ongelmasta ja pystyy tuomaan suuren

määrän tietoa sen ratkaisemiseen. Asiantuntija löytää oikeat ratkaisut vaistomaisesti ilman erityistä ponnistelua, mutta pystyy tarvittaessa kuitenkin arvioimaan kriittisesti omia vaistonvaraisia ja intuitiivisia ratkaisujaan. Kun asiat sujuvat, he yksinkertaisesti tekevät sen, minkä kokemus on osoittanut toimivaksi ja yleensä se toimii. Oppiminen kokemuksen kautta on moraalinen taito, koska siihen liittyy odottamattoman kohtaaminen ja jopa epäonnistuminen. Osaamista lisäävään toimintaan liittyy myös jatkuva kokeileminen. Asiantuntijat sijoittavat ongelmanratkaisusta vapautuneet voimavarat työn kehittämiseen siten, että he etsivät ja haluavat ratkaistavakseen uusia, entistä vaikeampia ongelmia. (Isokorpi – Viitanen 2001, 128–129.)

Muisti

Oppimisessa muistilla ja mielikuvilla on tärkeä rooli ajattelussa ja ongelmanratkaisussa. Muistissa olevaa tietoa on mahdollista muokata, jäsentää ja löytää uusia tulkintoja. Säilömuistissa on aina tilaa uusille tiedoille ja taidoille, vaikka kaikki opittu ei säily muistissa sellaisenaan rajattomasti. Tieto jäsenyy muistissa merkitysverkostoiksi ja oppimisen myötä asioiden välille muodostuu yhteyksiä, jotka edelleen voimistuvat asioiden toistuessa. Säilömuisti on kuin verkosto, jossa tietty asia voi yhdistyä mihin tahansa muuhun asiaan ja useasta lähteestä tuleva tieto sulautuu yhteen: odotukset, tietämys, aikaisemmat kokemukset, miellelyhtymät, keskustelut muiden kanssa. Siellä esimerkiksi tapahtuman jälkeen koetut ja opitut asiat kytkeytyvät toisiinsa siten, että emme pääse käsiksi alkuperäiseen tiedon lähteeseen emmekä aina pysty erottamaan, onko muistikuva todellisesta tapahtumasta vai sekoittuuko muistoon aiempia asioita. Muisti on myös altis virheille. Tavoitteet, tunteet ja motivaatio vaikuttavat siihen. Asiantuntijoiden poikkeuksellisen hyvä muisti perustuu opittuun tietoon sekä työmuistin että säilömuistin tehokkaaseen yhteistyöhön. Tärkeää ei ole asioiden muistaminen ja mieleen painaminen, vaan ajattelu, innovointi ja kyseenalaistaminen. Tärkeitä ovat metataidot: oppimisen, innovatiivisuuden, erilaisten taitojen yhdistely, itsearviointi ja pohdinta (reflektio), saadun palautteen hyödyntäminen ja työyhteisössä tiimioppiminen. (Partanen 2009, 28–29, 48.)

Fosterin mukaan myös Polanyi on todennut, että kun henkilön tietämystä käytetään näkyvän tiedon luomiseen, se on paras yhdistää henkilökohtaiseen keskusteluun ja toi-

mintasuunnitelmiin hyväksikäyttäen mielikuvia, sillä tieto ei ole yksityistä, vaan yhteisöllistä. Näin yhteisesti jaettu tieto tulee osaksi tosielämän kokemuksia. Hiljainen tieto on henkilökohtaista. Se on lähinnä nyrkkisääntömenetelmä (peukalosääntöjä), miellekarttoja ja tiedostamattomia arvoja. Haittapuolena on, että hiljainen tieto on joskus väärää tai sitä vaikeaa muuttaa, koska ihmisen mieli on kohtalaisen suuri säilytystila. Hiljaista tietoa voidaan myös kadottaa. Kun tieto on jaettu, organisaation yhteistä osaamista on lisätty ja tietoa on helpompi käyttää uudelleen. Useimmat ihmiset oivaltavat, ettei tietoa voi suoraan havainnoida. Toisin sanoen, kun ihmiset oppivat uusia asioita, he yhdistävät ne jollain tavoin siihen aiempaan minkä he ajattelevat olevan oleellista ja järjestävät lopputuloksen tuottamaan rakentavia päätöksiä, ratkaisuja tai neuvoja. Tällainen oppimisen taito antaa perustan tiedon, kokemuksen ja asiantuntijuuden kasvattamiseen. (Foster 2002, 32.)

Keskustelun kulkua ei pitäisi myöskään määritellä liian tarkasti etukäteen, mutta avoimilla kysymyksillä kannustettaisiin asioiden syvällisempään tarkasteluun. Yhteisessä dialogissa keskustellaan omasta työstä, siihen liittyvistä ongelmista tai kehittämisideoista ja pyritään suunnittelemaan käytännön keinoja asioiden toteuttamiseksi ja sovitaan vastuista. Sovitut asiat kirjataan selkeästi, jotta niihin voidaan palata, kun toteutettuja asioita arvioidaan. Utelias mieli ruokkii tutkivaa ja kokeilevaa toimintamallia ja motivoi oppimaan uutta. Kun työyhteisössä vallitsee toisia tukeva ja kannustava ilmapiiri, osaamisesta ei kilpailla, vaan tietoa kierrätetään, miten asiat tietyllä hetkellä ovat. Ihminen tulkitsee jatkuvasti todellisuutta, josta hän muodostaa 'kartan' mieleensä. Mitä enemmän yhteisesti keskustellaan asioista, sitä helpompi on päästä samalle 'kartalle'. Merkityksiin sisältyy sekä ajatuksia että tunteita ja jotta merkitykset muuttuisivat, tarvitaan tunteissa muutos. Ongelmatilanteissa ratkaisun löytyminen antaa kokemuksen, jolla voi olla suuri merkitys jatkossa vastaavissa ongelmanratkaisutilanteissa. Ihminen valitsee mihin merkityksiin tarttuu ja sitoutuu. (Nummelin 2007, 29–34, 70.)

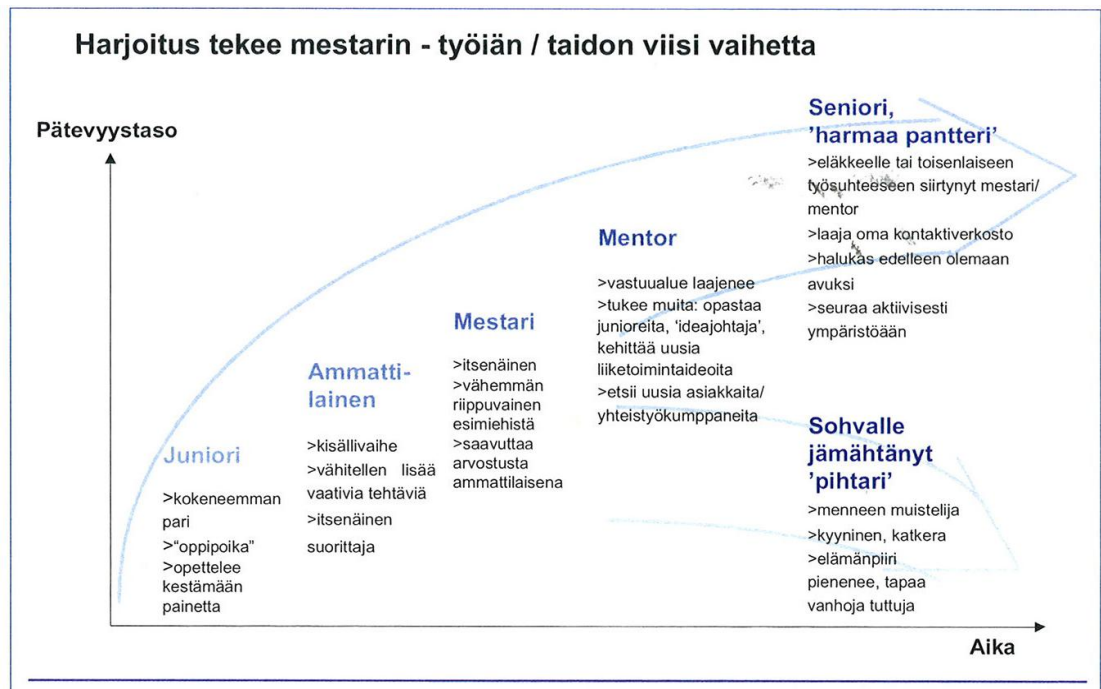
Pohdinta = itsearviointi = reflektointi

Jo antiikin Kreikassa Sokrates pysäytti ihmisiä ja kehotti kuuntelemaan omaa sisäistä ääntään. Pysähtyminen ja oman itsensä kuunteleminen ovat henkisen hyvinvoinnin peruselementtejä. Useissa ammateissa työpaine on usein niin suuri, ettei aika riitä tietoiseen ja perusteltuun oman työn tarkasteluun. (Nummelin 2007, 136.) Ammattitaidon

siirtäminen on syvälinen oppimisprosessi Partasen mielestä, jossa taitojen lisäksi luodaan myös ammatillista identiteettiä. Aikuiset eivät välttämättä opi kokemuksestaan, vaan merkityksestä, jonka he antavat kokemukselleen. Kokemuksen syvälinen pohdinta johtaa asian ymmärtämiseen, vaikuttaa käsitysten muuttumiseen ja oppiminen koetaan muutostapahtumana. Kun ajattelu muuttuu, muuttuu toiminta. Oppimista ei voi tapahtua ilman tietojen pohdintaa ja se on oppimisprosessin olennainen tekijä. (Partanen 2009, 24.)

Pohdinnalle tai harkinnalle on oleellista ihmettely ja kysyminen. Kyky ihmettelyyn ja tutkivaan asenteeseen on ihmiselle luontaista, koska ihminen osaa ajatella ja nähdä asioita 'uudella tavalla'. Käytännössä pohdinta on kokemuksen 'vangitsemista' ja sen uudelleen arviointia. Vahva ammattilainen voi toimia valmentajana, joka siirtää viisauttaan ja kokemuksiaan muille, jotta kaikkien ei tarvitsisi oppia kantapäähän kautta. (Manka 2006, 211.) Oppimaan oppimisessa henkilön on tärkeää tiedostaa, mitä hän jo osaa ja mitä hänen pitäisi tai olisi hyvä vielä oppia, jotta hänen toimintansa tai käyttäytymisensä olisi tavoitteen mukaista. Oppimisen ja kehittymisen prosessia on mahdotonta suunnitella etukäteen, koska se sisältää paljon yllätyksellistä ja muuntuvaa. Uuden toimintatavan oppimisen esteenä on usein virheiden tai epäonnistumisen pelko, vaikka toiminta olisikin erinomainen oppimismahdollisuus. (Isokorpi 2004, 52.) Pohdinnan avulla yksilö voi oppia arvioimaan ongelmallista tilannetta uudesta suunnasta. Näin on mahdollista synnyttää syvempää yhteisymmärrystä, jonka rakentamiseen on itse ollut vaikuttamassa. Tällainen tieto, jonka syntymiseen ihminen voi itse vaikuttaa, koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Toinen ihminen on aina avoin mahdollisuus, jatkuvaan kasvuun ja kehitykseen pyrkivälle ja kykenevälle ihmiselle. (Nummelin 2007, 52–63.)

Elinikäisen oppimisen komiteamietinnössä (1997) painotetaan oppimista iloisena asiana. Vaikka opiskeluun sisältyy ponnistelua ja vaikka elämän opetukset joskus saattavat olla koviakin, silti elinikäisen oppimisen perimmäinen sanoma ei tarkoita kasvavien vaatimusten synnyttämää elinkautista, pakonomaista puurtamista. (OPM 1997:14) Elinikäisessä oppimisessa korostetaan oppimistapahtumaa työssä, työyhteisön tasolla (katso kuvio 6). Tällöin työn merkitys kasvaa ja sitoutuminen työhön saa uutta sisältöä. (Isokorpi – Viitanen 2001, 46–47.)



KUVIO 6. Työuran kaari kertoo sekä työiän että yksittäisen taidon oppimisen vaiheet (Valpola 2005, 37)

Keski-ikäinen oppija ei enää usein halua aloittaa tietojen keräämistä uudelleen alusta. Hän haluaa oppia rauhallisesti ja käyttää nuoruutensa tieto- ja taitopääomaa hyväkseen ja odottaa lisääntyneen elämäkokemuksensa pohjalta yhä enemmän arvostusta ympäristöltään. (Isokorpi – Viitanen 2001, 50.) Minän rakenteisiin kohdistuva muutos voi synnyttää voimakasta vastarintaa auttamis- ja ohjaussuhteissa. Muutosvastarinta ilmenee oppositioasenteena, ohjaajan vähättelynä tai liiallisena riippuvuutena, työn ja tehtävän arvon kieltämisenä tai sopimusten laiminlyöntinä. Muutosvastarinta voi liittyä myös osapuolten motivaatioon ja asenteisiin työnjohdollisena määräyksenä annettua yhteistyötä kohtaan. Kun ohjaaja pitää oppijaa välineenä tai esineenä, hänestä ei tarvitse välittää tai arvostaa eikä kohdata ihmisenä. Myös kateuden tunne heikentää vastavuoroisen yhteistyösuhteen syntymistä. (Nummelin 2007, 152–156.)

Nykyajan yksilökorosteisuus johtaa helposti näkemysten ristiin menemiseen myös läheisissä ihmissuhteissa. Ihmiseltä odotetaan herkkyyttä koko ajan kuunnella sekä omaa itseään että toista. Erityisenä haasteena on se, miten muuttaa vuorovaikutusta niillä rajapinnoilla, joilla tapahtuu usein törmäyksiä. Vuorovaikutustilanteiden hallinta vaatii

itsensä johtamisen taitoa. Tässä itsetutkiskelu ja keskustelut ovat tärkeässä asemassa. (Isokorpi 2004, 67–83.)

3.3 Ammatillisen osaamisen kokeminen

Optimaalisesti motivoituneelle suoritukselle on ominaista virtauskokemus: täydellinen uppoutuminen, jossa on vain suoritus ja sen loogiset ehdot, ei suorittajan minää. Flow-teorian keskeinen termi on autotelinen kokemus, jossa itse toiminta ja siihen liittyvä itsesäätelysystemi ylläpitävät korkeaa aktiviteettia ja positiivista emotionaalista kokemusta ilman tilanteeseen liittyvää ulkoista palkkiota. (Hakkarainen ja Järvelä 1999, 245.) Partanen (2009) toteaa, että yritteliäällä ihmisellä on tarve suoriutua itsenäisesti ja oma-aloitteisesti tehtävistään. Hän ottaa rohkeasti vastuuta ja haasteita sekä sietää epävarmuutta, koska yhteistoiminnalliset taidot, verkostoitumis- ja vuorovaikutustaidot ovat toimintaedellytys postmodernissa yhteiskunnassa. Ihmisen kokiessa, että hänen kykynsä ovat täydessä käytössä, hän voi nauttia omasta ammatitaidostaan ja kokea syvää iloa tunteesta, että voivat hallita vaikeaa tilannetta. Tätäkin kutsutaan flow-tilaksi tai virtaukseksi. Vaikka tila vaikuttaa levolliselta, se vaatii usein erittäin kurinalaista ajatustoimintaa ja keskittymistä. Parhaat hetket ovat yleensä silloin, kun ihminen on venynyt äärimmilleen yrittäessään suorittaa jotakin vaikeaa ja onnistuu. Itsensä kanssa kilpailu tuottaa iloa vain niin kauan kun se tähtää omien taitojen kehittymiseen; kun siitä tulee itsetarkoitus, se lakkaa olemasta hauskaa. (Partanen 2009, 40–49.) Samoin Nummelinin mukaan innovatiivisessa työyhteisössä suurimmat mielihyvän tunteet syntyvät onnistumisen kokemuksista, syvän keskittyneisyyden ja uppoutumisen tilassa, jota on kuvattu virtauksen (flow) käsitteellä. Virtaus on huippuelämys, jossa ihminen tempautuu haasteelliseen tehtävään unohtaen ajan ja paikan. Mielen valtaa nautintoa tuottava pätevyyden tunne, joka on yksi suurimmista palautteista ja 'palkinnoista' työtehtävän suorittamisesta. (Nummelin 2007, 57.)

Edellä on kuvattu henkilöiden mahdollisuuksia kehittyä ja tunnistaa oma ammatillinen kehittymisensä ja miten hän voi hyödyntää organisaation tukemana jo olemassa olevia erilaisia oppimismenetelmiä. Asiantuntijan apuvälineinä toimivat tieto, muisti ja reflektointi, joiden avulla henkilö on omaksunut organisaation ammatillista hiljaista tietoa.

Asiantuntija voi pyrkiä asiantuntijuutensa avulla myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja näkyväksi tekemiseen työyhteisössään.

4 HILJAINEN OSAAMINEN

Hiljaisen tiedon käsitettä on hankala selittää lyhyesti ja yksiselitteisesti. Arjessa siitä käytetään usein erilaisia sanontoja, joilla viitataan joko suoraan hiljaiseen tietoon tai osana laajempaa kokonaisuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi asiantuntijuus, osaaminen, kokemus, tietämys. Hiljainen tieto kuuluu osana asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Käytännössä hiljaisen tiedon käsite ymmärretään osaamiseksi, joka sisältää kokemuksia ja tietoa. Taidokas osaaminen muuttuu asiantuntemukseksi. Esimerkkeinä voisi käyttää ruokaleivän leipomista, jossa henkilö tekee ohjeiden mukaisesti taikinan, mutta ammattitaitoinen leipuri tietää milloin taikinaa on vaivattu riittävästi hyvän sitkon saamiseksi, jotta leivästä tulee kuohkea ja milloin leivän pohjaan kopautuksesta syntynyt ääni kertoo leivän olevan sisältä kypsää. Tai polkupyörällä ajamista, josta sanotaan, että kun sen kerran oppii, osaa aina, mutta yksityiskohtainen selostuksen tekeminen on vaikeaa. Esimerkkejä voisi luetella useita.

4.1 Aiempia tutkimuksia hiljaisesta tiedosta

Hiljainen tieto on tavalla tai toisella ollut mukana lähes aina kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena; joko implisiittisenä taustatekijänä tai eksplisiittisesti tutkimuksen keskiössä. Hiljaista tietoa omaavia taitavia osajia ja asiantuntijoita tarkastellaan lähtökohtaisesti yksilöinä, mutta yhä useammin suhteessa siihen asiantuntijaorganisaatioon tai ryhmään, jota he edustavat tai jossa he toimivat. Implisiittisesti tämä kertoo, että hiljaiseen tietoon sisältyy paljon sellaista, joka ympäröi ja yhdistää niissä työskenteleviä ja joka on ikään kuin automaattisesti läsnä. Suuri osa tämänkaltaisesta hiljaisesta tiedosta omaksutaan arkea elämällä, olemassa yhdessä ja toimimalla. Hiljaista tietoa ei aina edes tiedosteta, ellei sitä pohdita tai havahduta pohtimaan esimerkiksi organisaatiomuutosten tai henkilövaihdosten myötä. Kun ammatillisuus rakentuu kulttuurisesti herkkään kommunikointiin ja paikalliseen tietoon, ammatillista toimintaa voidaan kuva-
ta *viisaana käytäntönä*. (Toom ym. 2008, 9–12.)

Hiljaisen tiedon määrittämiseksi on käyty monia keskusteluja sen suhteesta eksplisiittiseen (ilmaistavaan) tietoon. Michael Polanyin (1962, 1966, 1969) teorian mukaan, ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan (1967, 4). Hänen mukaansa kaikki ihmisen tieto on hiljaista tietoa, joten asioista tiedetään kontekstista riippumatta henkilökohtaisella tavalla. Tieto rakentuu ihmisen mielessä yksilöllisesti ja konstruktiiivisesti. Henkilökohtaiseen tietämiseen vaikuttaa toisaalta yksikön taustalla vaikuttava kulttuuri, mikä tekee tietämisestä objektiivista suhteessa ympäröivään todellisuuteen. Hiljaisen tiedon voidaan nähdä useimmiten liittyvän henkilön taitoihin. Hiljainen tieto on moniulotteista älykkyyttä tai toimintaorientoitunutta tietoa, jossa tarvita ohjeita ympäristöltä. Hiljaista tietoa voidaan kuvata hyödyllisenä käytännön menettelytapana oman itsensä, asioihin ja muihin henkilöihin liittyvässä ohjaamisessa. Yksilön henkilökohtaiseen subjektiivisen tietämiseen liittyy lisäksi myös objektiivinen ulottuvuus. Henkilö tietää hiljaisen tiedon avulla, milloin eksplisiittiseen tietoon on mahdollista luottaa. (Suhonen 2009, 13–19.) Hiljaisella tiedolla Polanyin mukaan ymmärretään eksplisiittisen, systemaattisesti ilmaistavan, tiedon vastakohtaa, toteaa myös Niinikoski. Hiljaiselle tiedolle on vaikea löytää selviä sanoja ja perusteluja. Keskusteluissa kysyvä ja ihmettelevä sävy voi johdattaa hiljaisen tiedon käsitteen äärelle. Vertaistuki liittyy olennaisella tavalla myös hiljaisen tiedon artikuloimiseen, äänelliseksi tekemiseen. Pelkkä toisen henkilön läsnäolo saattaa auttaa toista henkilöä jäsentämään tunteitaan ja pukemaan epämääräiseltä tuntuneen asian sanalliseen muotoon. (Niinikoski 2005, 56–60.)

4.2 Nimityksiä hiljaiselle tiedolle

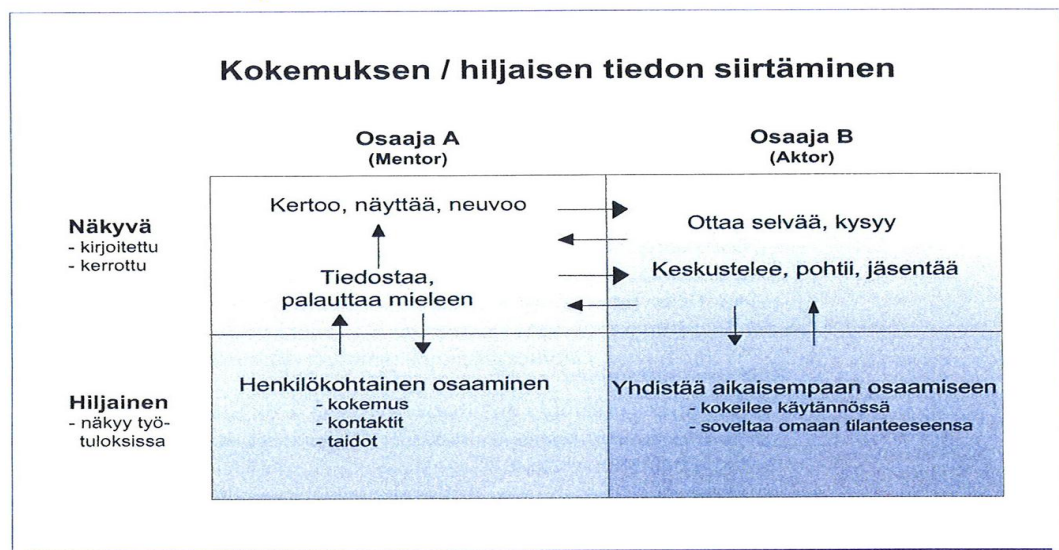
Kiviranta toteaa, että hiljainen tieto on nimensä mukaisesti vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Se on syvällä ajattelumalleissa, kokemuksissa ja osin henkilön automaattista toimintaa. Tällöin hiljaisen tiedon näkökulma on lähellä *kokemustietoa*, *taitotietoa*, *laajaa ymmärrystä* ja *viisautta*. Siinä on myös *intuitiota*, *vaistoa*, *oivaltamista* ja *tilanneherkkyyttä*, jotka tuovat kyvyn toimia järkevästi ja sujuvasti yllättävissä ja ristiriitaisissa tilanteissa. Vaikeiden ja usein kielteisiä tunteita herättävien tilanteiden herpaantumaton hallinta voisi kuvata hyvin hiljaisen tiedon ylivertaisuutta koulutietoon nähden. (Kiviranta 2010, 162.)

Moilasan ym. mukaan Hiljainen tieto –käsitteen sijasta tulisi käyttää *hiljaista tietämystä*. *Tietämys* on tilannekohtaista ja muuttuvaa, kun tieto on 'lopullista'. Tietäminen tuo esille tiedon muuttuvan prosessimaisuuden, jossa tarvitaan havaitsemista, oppimista, muistamista, ajattelua, ymmärtämistä, oivallusta, kieltä ja muistia. Tietäminen itsessään ei ole erityinen kyky, vaan siihen tarvitaan kaikkia edellä mainittuja. Tietäminen on mielikuvan tai mallin luomista hiljaisia yksityiskohtia yhdistämällä. (Moilanen ym. 2005, 27–28.) John Shotterin taas toteaa, että kokemus tuo *teoreettisen* tai *faktatiedon* (knowing that) ja *käytännön tiedon* (knowing how) lisäksi vuorovaikutuksessa myös ainutkertaista, sosiaalisesta *tilanteesta syntyvää tietoa* (knowing from within). (Shotter 1993, 33–47.) Jos omaa kyvyn lukea tulevaisuutta on henkilöllä Mattisen mielestä on paremmat edellytykset tuottaa uusia ratkaisuja – siis visioita. Parhailla visionääreillä on erinomainen kyky käyttää hiljaista tietämystä, kaivaa tietoa ja tulkita sitä luovasti sekä soveltaa näitä aiempiin kokemuksiin. Visiointikyky usein juontaa juurensa kokemuksiin, mutta niillä voi olla myös sokeuttava vaikutus, jos henkilöllä ei ole jatkuvaa valmiutta oikaista omia näkemyksiään. (Mattinen 2006, 29.)

Hiljainen tieto voidaan myös rinnastaa *vaistoon*, *vainuun* tai *intuitioon*. Tällöin työntekijän kyky ennakoida ja '*nähdä asioita*' on hänen vahvin ominaisuutensa. Tällainen työntekijä on aina tilanteen tasalla. Hänen ei tarvitse seurata näyttöä tai muuta raporttia kauankaan, kun hän jo oivaltaa olennaiset tekijät ja pystyy tekemään nopeasti ja tarkasti johtopäätökset. (Kiviranta 2010, 168–169.) Hiljaista tietoa hyödynnetään usein intuitiion varassa. Kuinka pystymme esimerkiksi erottamaan tutut kasvot tuhansien muiden kasvojen joukosta? Toiminta perustuu tällöin lähes yksinomaan vaistonvaraisuuteen. Toisaalta intuition avulla voidaan reagoida myös ennakoivasti, jolloin hiljainen ja käsitteellinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Toikko & Rantanen 2009, 40–41.)

Tuntemustieto ei ole yksi yhteen hiljaisen tiedon kanssa Isokorven ja Viitasen mielestä, mutta kattaa paljolti samoja alueita kuin hiljainen tieto. Tuntemustieto kohdistuu tiettyyn työyhteisöön ja syntyy sen toiminnan piirissä. Hiljainen tieto on laajempi ja yleisempi käsite, joka ei ole niin tilannesidonnaista ja herkkää kuin tuntemustieto, joka ilmenee samanlaisena osaamisena erilaisissa tilanteissa. Tuntemustieto esiintyy aina jossakin yhteydessä, jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Shotterin ja Bahtinin (teoksessa Riikonen & Smith, 1998) mukaan ihmisten väliset suhteet perustu-

vat ”kolmannen tyyppiselle tiedolle” (knowledge of the third kind). Kyseessä on jonkin *tilanteen kautta tietäminen* (sosiaalinen tieto). Muut tietämisen tyypit ovat *jonkin tietäminen* (kuvaileva, teoreettinen tieto) ja *miten tietäminen* (menetelmällinen tieto). Sosiaalisella tiedolla pystytään toimimaan tietyssä konkreettisessa tilanteessa ennakoiden, osallistuen tai käytännöllisesti (katso kuvio 7). Tällaista tietoa ihmiset tarvitsevat jatkuvasti tullakseen toimeen toistensa kanssa arkipäivän toiminnoissa. Tuntemustieto perustuu kokemustietoon, mutta on enemmän. Sitä ei voi siirtää samalla tavalla kuin kokemustietoa. Kyseessä on tieto, joka on niin syvällä ihmisten sisimmässä, että ihmiset ovat itse tuo tieto. Tämä on usein tiedostamatonta osaamista, joka on mahdollista saada tietoiseksi, kun työntekijä pohtii omaa työtään ja siihen liittyviä tilanteita ja valintoja. Kaikki työntekijät eivät ole niin pitkää aikaa samassa työpaikassa, että tällaista tietämystä voisi syntyä. Kun ammattitaitoinen työntekijä poistuu työpaikastaan kokemuksiin, poistuu myös tuntemustietoa, jota ei voida saada takaisin. (Isokorpi – Viitanen 2001, 111–112.)



KUVIO 7. Osaamisen ja kokemuksen siirtämisestä kokeneelta (mentor) kokemattomalle (aktor). (Valpola 2005, 33.)

4.3 Organisaation hiljainen tieto ja tietämys

Kaikilla yrityksillä on oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa jokaisen yrityksessä olevan ajatteluun ja käytökseen Mankan (2006, 141.) mukaan. Se merkitsee turvallisuutta ja tuo ennakoitavuutta, mutta ennen kuin voi oppia jotain uutta, on poisopittava vanhaa. Organisaatioiden kehittyminen edellyttää siinä työskenteleviltä yksilöiltä henkilökohtaista oman toiminnan reflektointia ja työyhteisön hiljaisen tiedon omaksumista, jotka yhdessä syventävät henkilön omakohtaista osaamista kohti asiantuntijuutta.

Kehittämisen keskeisiä toimijoita ovat perinteisesti olleet erilaiset työorganisaatiot ja työyhteisöt. Viimeaikoina kehittäminen on nähty laajemmin. Kehittämistoimintaa tapahtuu yksittäisten organisaatioiden sijasta erilaisissa verkostoissa, joiden palvelujen ja tuotteiden käyttäjät voidaan nähdä keskeisinä kehittämistoiminnan subjekteina. Verkostomalleilla tavoitellaan innovatiivisia rajapintoja, joissa eri alojen toimivat voivat rikastaa omaa ajatteluaan, mutta myös eri näkökulmista asioita tarkastelevat asiantuntijat yhdessä kehittävät uusia innovaatioita. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

Uusi sähköinen media lupaa uusia, suuria mahdollisuuksia ns. organisaation äänelle, muuttuvalle keskustelulle työntekijöiden välillä, jotka ovat sijoittuneet ympäri maailmaa ja jotka tulevat ja menevät organisaatioissamme yrityksen sisällä, mutta joiden kanssa haluamme kuitenkin ylläpitää positiivisia suhteita kaiken aikaa. Tähän keskusteluun sisältyy mahdollisuus parantaa oppimistamme ja tietämystämme organisaatioidemme erilaisista hyvistä toiminnoista. (Welbourne 2010, 1–2.)

Tasala taas toteaa, että vaivattomin tapa päästä työyhteisön jäseneksi ja osalliseksi työyhteisöön kuulumiseen liittyvistä eduista on sulautuminen. Sulautumisella tarkoitetaan kaikkien työyhteisön sisään rakennettujen ennakkoluulojen ja asenteiden omaksumista kyselemättä. Liiallinen itsenäisyyden osoittaminen heti työsuhteen alussa saattaa karkottaa ympäriltäsi juuri ne ihmiset, joita uudella uralla tarvitset. Selkeät toimenkuvat, haasteellinen työ ja avoin palkitsemistapa vähentävät aina kiusaajan liikkumatilaa työyhteisössä. Yhteistyöhön kannustava, palautetta antava ja tasapuolinen esimies on kiusaamattomuuden paras takuumies. (Tasala 1997, 142–143.)

Yhteisöllisyyden oppiminen tapahtuu vähitellen ja kokemusten kautta. Yhteisön tiedot ja taidot siirtyvät eksplisiittisesti keskustelun osana sekä implisiittisesti (näkymättömästi) eleinä ja äänensävyinä. Yhteisössä on tiedettävä mistä puhutaan naisten ja mistä miesten kanssa, mitä voi sanoa lähiesimiehelle ja mitä taas lähimmän esimiehen esimiehelle. Myös uuden henkilön on syytä oppia työyhteisönsä 'vanhan' yhteisöllisyyden lainalaisuudet ennen kuin alkaa rakentaa mielessään uutta. Yhteisökieli on ihmisten arjessaan käyttämää kieltä. Ihmiset puhuvat itsestään ja toisistaan. He osaavat myös organisaatiokieltä ja vaihtavat kielen esimerkiksi kokoushuoneen ovella tai hierarkian portaikossa esimiehen käyttämän kielen mukaan. Ihmiset käyttäytyvät johdonmukaisesti, sillä työyhteisön arki ja organisaation todellisuus eivät kohtaa organisaatiosfäärissä. Työn organisoinnissa on aina muistettava näkymättömän ja tiedostamattoman merkitys. Monesti ammattitaidossa on kyse ennen kaikkea hiljaisesta tiedosta: valmiuksista, kokemuksista ja käytännön viisaudesta. Myös työyhteisöllisyys on monessa työssä ammattitaitovaatimus, kun työssä edellytetään yhteistyökykyä ja kykyä tulla toimeen ihmisten kanssa. (Vartia – Perkka-Jortikka 1994, 10–12, 20.)

Organisaation henkilöiden tarinoissa kiteytyvät yhteisön historia, myytit, kielenkäyttö sekä yleiset tavat tehdä asioita. Ihmisen ajatuksissa ja hänen tarinoissaan on aina läsnä kaksoismaisema: maisema, joka kertoo tapahtumista ja toiminnoista todellisessa maailmassa, sekä maisema, joka valottaa yksilön suhtautumista tähän todellisuuteen. Tarina sisältää aina myös uskomuksia, pelkoja, toiveita ja tunteita. Hän kerää tarinavarastoa itsestään ja itselleen läpi koko elämänsä. Kuten ihmisen elämä, myös tarinavarastot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Toisia tarinoita otetaan mukaan, toisia karsitaan. (Nummelin 2007, 65.)

TAULUKKO 4. Muutama tyypillinen tapa hiljaisen tiedon jakamiseen (von Krogh ym. 2000, 83.)

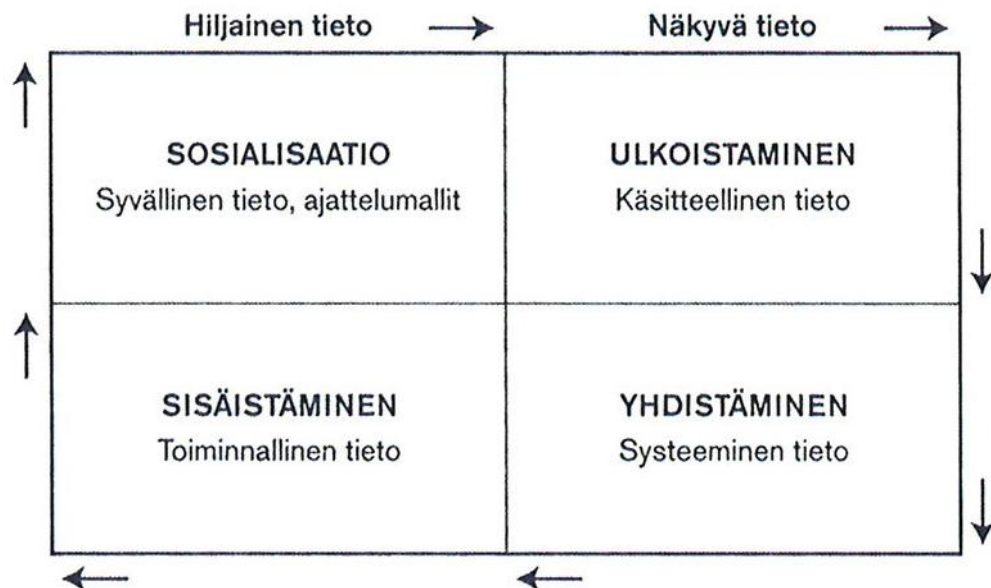
<u>Suora havainnointi</u>
Mikroyhteisön jäsenet havainnoivat käsillä olevaa tehtävää ja muiden taitoja ratkaista se – kuin mestari-kisällisuhteessa. Havainnoijat jakavat ajatuksensa siitä mitkä toiminnot onnistuivat ja mitkä ei. Siten he kasvattavat omia taitojaan yksinkertaisten tilanteiden avulla.
<u>Suora havainnointi ja kerronta</u>
Kuten edellä, mutta tehtävän ratkaisut kuvataan usein yksinkertaisin kohdistuksin tai mielikuvin. Havainnoijien uskomuksia muutetaan näillä tarinoilla tulevaisuutta ajatellen.
<u>Jäljittely</u>
Yhteisön jäsenet pyrkivät jäljittelemään tehtävän suoritusta seuraamalla (havainnoimalla) toisia.
<u>Kokeilemalla ja vertaamalla</u>
Yhteisön jäsenet kokeilevat erilaisia ratkaisuja, jonka jälkeen seuraavat asiantuntijan työskentelyä ja vertaavat omaa toimintaansa asiantuntijaan.
<u>Yhteistyö</u>
Yhteisön jäsenet jatkavat tehtävän ratkaisuyrityksiä ja enemmän kokeneet antavat pieniä neuvoja ja ideoita kuinka parantavat vähemmän kokeneiden työskentelyä.

4.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljaisen tiedon siirtämisessä ei Kivirannan (2010) mukaan ole kyse mistään uudesta ja aiemmin tekemättä jääneestä asiasta. Tällä hetkellä monelta työpaikalta kuitenkin puuttuu keski-ikäisten ryhmä nuorten ja kokeneiden välistä. Tämä tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta sitä, että siirtämiseen osallistuvilla voi olla hyvinkin erilaiset taustat, elämäkokemukset, arvot tai työmenetelmät. Tällöin tieto ja osaaminen ei siirry ’luonnollisesti’ tai ’lähelle’. Parhaimmillaan osaamisen siirto on vastavuoroista ja kumpaakin osapuolta hyödyttävää. Nuoret vastaanottavat kokemuksia ja viisautta ja tarjoavat vastavuoroisesti innostusta ja uusia näkökulmia. (Kiviranta 2010, 188.)

Nonaka ja Konno puhuvat hiljaisen tiedon siirtämisen ja uuden tiedon luomisen paikkana *ba*-tilasta. *Ba* voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen tila, jossa voidaan luoda ihmisten välisiä yhteyksiä. *Ba*’han sisältyy tieto, joka on hankittu työntekijöiden oman

kokemuksen ja kokemusten heijastusten kautta. *Ba*'ssa voidaan tietoa kerätä ja yhdistää. Nonaka ja Konno käyttävät esimerkkinä japanilaista teehuonetta, jossa tavataan ihmisiä ja keskustellaan. Organisaatioiden tulevaisuuden haasteena onkin luoda *ba*-tiloja, joissa organisaation jäsenet voivat oppia tuntemaan toisensa. Samalla voidaan myös parantaa keskinäistä luottamusta ja luoda edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtymiselle. (Nonaka ja Konno 1998, 40–55.) Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljainen tieto on vain artikuloimatonta organisaation tietoa, joka on mahdollista muuttaa jaettavaan, eksplisiittiseen muotoon. Seuraavassa heidän ajatustaan kuvaava nelikenttä Kivirannan (2010) teoksessa, jossa vasemman puolen osat liittyvät hiljaiseen tietoon ja oikean puolen osat näkyvään tietoon. Kuviossa 8 yhdistyvät siis eri tiedon olomuodot ja niiden välillä tapahtuvien prosessien eri osat.



KUVIO 8. Tiedon muuttumisen prosessi, alkuperäinen kuvio Nonaka ja Takeuchi 1995 (Kiviranta 2010, 171.)

Nonakan ja Takeuchin mallin perusta on tietoteoriassa, joka lähestyy asiaa tiedon filosofisen näkökulman eikä käytännön johtamisen kautta ja tästä johtuu mallin käytännön soveltamisen haasteet. Hiljaisessa tiedossa on kyse erityisesti taidosta ja kokemuksesta sekä näiden sitoutumisessa organisaatioissa työtä tekeviin yksilöihin ja ryhmiin. Jos tätä jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista ei tunnisteta, sen johtaminen ei onnistu. (Kiviranta 2010, 172.)

Polanyin (1962) mukaan hiljainen tieto on osin tiedostamatonta ja tiiviisti sidoksissa eksplisiittiseen tietoon. Tästä johtuen hiljaista tietoa ei ole mahdollista koskaan muuttaa täysin käsitteelliseen tai tiedostettavaan muotoon. Polanyi piti hiljaista tietämistä toimintana. Nonakan ja Takeuchin (1995) mielestä hiljaista tietoa voidaan jakaa organisaation sisällä jos se on muunnettu eksplisiittiseksi tiedoksi, sanoiksi tai numeroiksi, jolloin se tulee laajemman ihmisjoukon voimavaraksi. Hiljaisen tiedon omaksuminen perustuu pitkälti jäljittelyyn ja tekemällä oppimiseen. Asiantuntija/mestari ei itsekään aina huomaa, mitä opettaa, eikä oppija huomaa, mitä oppii. Keskeistä on halu oppia enemmän. Toinen tärkeä tekijä hiljaisen tiedon syntyyn ovat kokemukset. (Suhonen 2009, 20.)

von Krogh ym. (2000) toteaa, että hiljainen tieto on sidottu henkilökohtaisiin aavistuksiin (aistimuksiin), kokemuksiin ja kehon kieleen (esiintymistaitoon). Sitä ei voi helposti siirtää toisille, koska sitä ei voi erottaa henkilöstään. Tosiasiassa se vaatii fyysistä läheisyyttä työtä tehdessä. Tavallisesti hiljaista tietoa jaetaan näiden toimien yhdistelminä, joissa puhe ei ole ensisijainen menetelmä näissä prosesseissa. (von Krogh & Ichijo & Nonaka 2000, 83.)

Myös Suhosen mielestä yrityksen organisaatorakenteella on suuri merkitys hiljaisen tiedon leviämisprosessissa, kuten esimerkiksi työparin kanssa vietetty aika vaikuttaa hiljaisen tiedon siirtämiseen. Hiljainen tieto voi levitä parhaiten, kun työtä tehdään yhdessä tai työtä tehdään yrityksen sosiaalisissa rakenteissa määritellysti työryhmittäin. Kun työntekijä lähtee työpaikalta, hänen tietotaitonsa voi jäädä kirjattujen rutiinien muodossa osaksi työyhteisön hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon eksplisiittiseksi kirjaamisen tehokas käyttäminen voi välittää arvokkaita oivalluksia yksilön käytännöllisistä kyvyistä myös muille työyhteisön toimijoille tai sen uusille jäsenille. (Suhonen 2009, 26–27.) Moilasen ym. mielestä tulisi hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja siirtämisessä olla kyse yrityksen strategisen tiedon jakamisesta yhä useamman henkilön käyttöön ja yleisen työilmapiirin kehittämistä entistä avoimempaan ja tiedonvaihtoa arvostavaan suuntaan. Avoin tiedon jakaminen mahdollistaa, että yksilön osaamisesta tulee koko organisaation yhteistä tietoa. (Moilanen ym. 2005, 3–16.)

von Krogh ym. pitää tärkeänä, että yrityksen nuori henkilöstö voisi vieraillla yrityksen asiakkaiden luona, jolloin he saisivat mahdollisuuden osallistua asiakkaiden toimiin ja saisivat lisätietoa asiakkaan tarvitsemasta yrityksen osaamasta asiantuntijuudesta heidän omassa ympäristössään. Näin nuorten henkilöiden tietämys lisääntyy asiakkaiden tarpeista. Myös esimiehille tulisi järjestää työkiertoa organisaation sisällä lisäämään heidän henkilökohtaista osaamistaan ja luovuutta ongelmanratkaisuisissa, kun he joutuvat toimimaan erilaisen tiedon perusteella uudessa ympäristössä ja uusien työntekijöiden kanssa. (von Krogh ym. 2000, 197–200.)

4.5 Henkilön hiljainen tieto ja tietämys

Hiljainen tieto karttuu kokemuksen myötä. Se helpottaa asiantuntijuuden rakentumista, koska se auttaa erottamaan epäolennaisen olennaisesta, arvioimaan omaa osaamista ja sen puutteita sekä helpottaa teoreettisen tiedon ymmärtämistä. Hiljainen tieto ei sitoudu vain yksittäiseen ihmiseen, vaan myös työyhteisöön, toimintatapoihin ja työprosesseihin. Siksi sen näkyväksi saamisen vaikeus nousee tärkeäksi mietittäessä kokemuseräisen tiedon siirtämistä ikääntyneiltä nuoremmille kollegoille. Konstruktivisen perinteen mukaan henkilön kokemus herättää sisäisen pohdinnan; sitä seuraavat käsitteellistäminen, toiminta ja muuttunut kokemus, toteaa Manka. Hänen mukaansa myös itseohjautuvuus ja vuorovaikutus korostuvat tässä oppimiskäsityksessä. (Manka 2006, 112–119.) Hiljainen tieto on *henkilökohtaista tietoa*, joka piiloutuu yksilölliseen kokemukseen. se vaikeasti käsiteltäviä tekijöitä, kuten intuitiota, henkilökohtaisia uskomuksia, aavistuksia, tunteita ja mielikuvia. Osan tiedosta omaksuu keho. Ammatillaisen osaaminen on *'sormituntumatietoa'*. Tuntemustietoa esiintyy aina jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevan ympäristön kanssa (Isokorpi – Viitanen 2001, 111.)

Henkilön omassa työssä olevat rutiinit tulevat itselle niin tutuiksi, että työn tekemisen kannalta olennaiset asiat saattavat hämärtyä. Organisaatiossa hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan lähteä liikkeelle selvittämällä työntekijöiden osaamista osaamiskarttoituksella. *Mallintamisen* avulla voidaan tuoda esille työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa, koska dokumentointi tuo tiedon kaikkien saataville. Jotta hiljainen tieto tunnustetaan työssä, on myös kiinnitettävä huomiota työntekijöiden aavistuksiin ja aistihavaintoihin. Osaamisalueista määritellään ensiksi ydinosamisalueet, jotka ovat sellaista

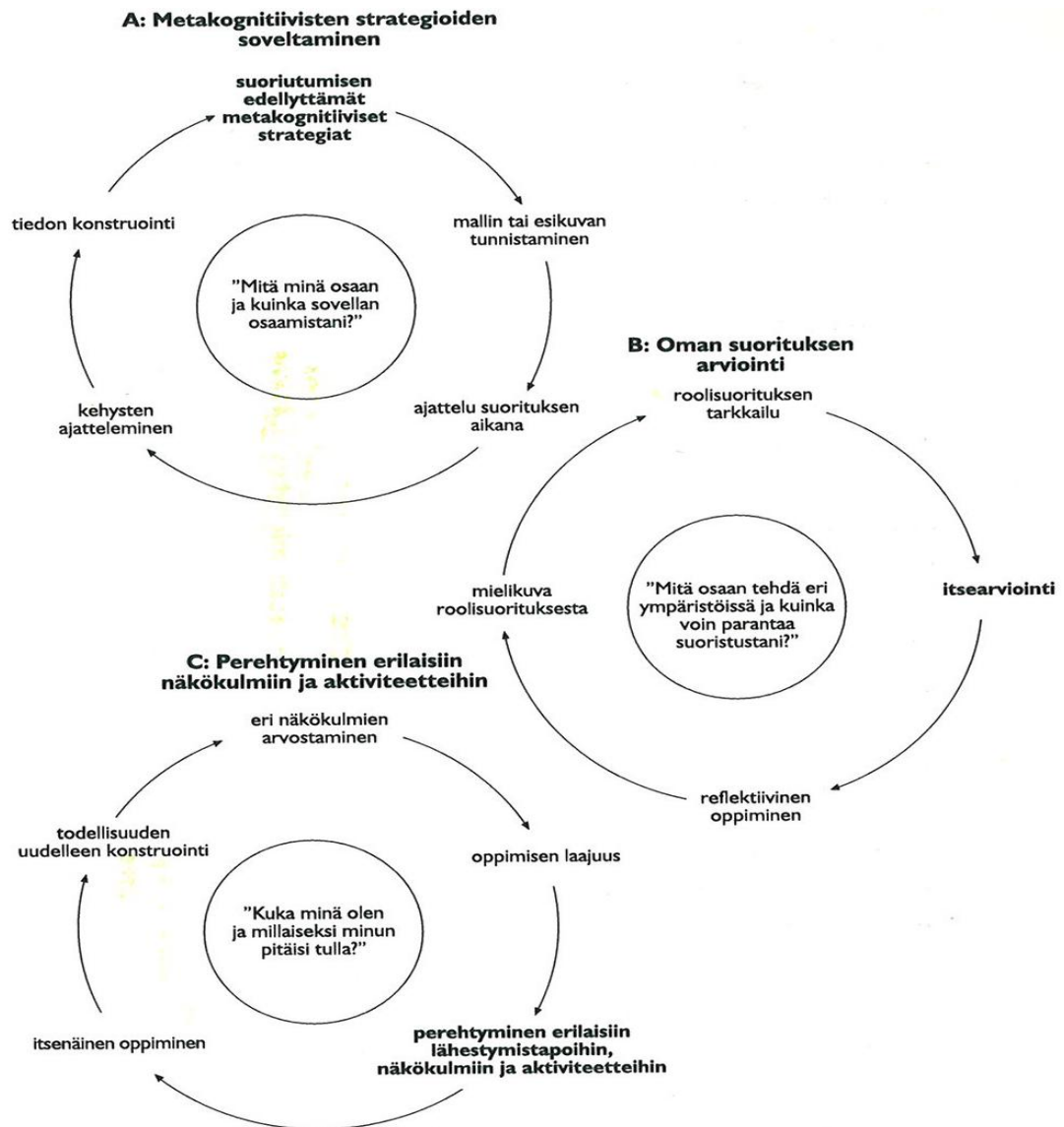
osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Osaamiskartoituksessa verrataan henkilön tai yhteisön osaamisen nykytilaa tavoitetasoon mitä onnistunut toiminta edellyttää. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Heideggerin käsitepari *'käsillä oleva'* (zuhanden) ja *'esillä oleva'* (Vorhanden) kuvaa havainnollisesti yhdessä tekemisen ja sanoiksi pukemisen suhdetta. *'Käsillä oleva'* kuvaa sitä hiljaista tietoa, joka on läsnä toiminnassa, mutta jota ei ole kokonaan ilmaistu. Sanojen avulla tai muuten ilmaistu tieto on puolestaan *'esillä olevaa'*. (Heidegger 2000, 94–106.)

Sisäistämisellä (internalization) Nonaka ja Takeuchi (1995) tarkoittavat, että eksplisiittistä tietoa sisäistetään hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisessä keskeistä on usein tekemällä oppimista ja suoran kokemuksen laajentamista muodostamalla siitä mielikuvia. Sisäistäminen helpottuu, jos tieto on jo ilmaistu sanoin tai esimerkiksi dokumenttien muodossa. Työpaikkojen perehdyttämisohjelmat ovat esimerkkejä työtapojen sisäistämisestä. *Ulkoistamisella* (externalization) tutkijat tarkoittavat hiljaisen tiedon muuttamista eksplisiittiseksi tiedoksi prosessissa, jossa hiljainen tieto artikuloidaan käsitteiksi. He kuitenkin korostavat, että tällöin hiljaisen tiedon muutos jää usein puutteelliseksi ja saattaa olla myös epä johdonmukaista. Siksi muutoksessa usein käytetään hypoteeseja tai kielikuvia, jotka liittyvät aiheeseen. Hiljaisen tiedon muodonmuutoksessa korostuu näkemys, jonka mukaan hiljaista tietoa on hankalaa, mutta ei mahdotonta saada esiin. Muodonmuutoksessa hiljaisesta tiedosta luodaan uutta eksplisiittistä tietoa. (Suhonen 2009, 23.)

Ruohotie on pohtinut kuviossa 9 henkilön soveltamia menetelmiä saadakseen vastauksen kysymykseen *'Mitä osaan ja kuinka sovellan osaamistani'*. Henkilön on ensin pääteltävä kuviossa A suoriutumisen edellyttämä strategiamallin tai esikuvan tunnistaminen voidakseen ajatella osaamistaan suorituksen aikana ja mitä muuta suoritukseen liittyy sekä miten hän voisi oman tietämyksensä konstruoida näkyväksi. Kuviossa B kuvataan sitten miten henkilö arvioi omaa suoritustaan ja osaamistaan siinä oppien muodostamaan mielikuvan suorituksestaan ja miten sitä voisi edelleen parantaa. Kuviossa C henkilö edelleen perehtyy erilaisiin muihin näkökulmiin ja toimintatapoihin selventääkseen eri näkökulmien arvostamista tehtävänsä suorituksessa. Näin hänen oppimisensa laaje-

nee ja itsenäinen oppiminen vahvistuu ja syvenee sekä toiminnan uudelleenkonstruointi tulee aiheelliseksi ja kehä palaa alkuun kuvioon A. Nämä kehät tukevat henkilön oma-toimista oppimista ja kehittymistä asiantuntijaksi. (Ruohotie 2006, 116.)



KUVIO 9. Oppimisen kehittyminen kolmen kehän kautta (Ruohotie 2006, 116.)

Yksilötyöskentelyn tärkeimpiä dokumentoinnin keinoja ovat Kivirannan (2010) mukaan erilaiset kuvaukset, tarinat ja kaaviot. Kuvauksissa ja tarinoissa selitetään ja kuvataan omaa osaamista joko kokonaisuutena tai valituilta osin. Yksilön itsensä voi olla vaikeaa erottaa omasta osaamisestaan kaikkein tärkeimpiä osia. Peilaaminen esimiehen tai kollegan kanssa auttaa näkemään automatisoituneita ja vakiintuneita tekemisen malleja tai

tapoja tehdä omaa työtä. Näkymätön, automaattinen, hiljainen kuvaa juuri sitä osaamisen ominaisuutta, mikä tekee erityisesti yksilötyöskentelyn näkyväksi tekemisen vaikeaksi. (Kiviranta 2010, 179.)

Monilla ihmisillä on vuosikymmenien oppimishistoria automatisoituneena omaan hiljaiseen tietoon ja useat kehittyvät asiantuntijoiksi omaan työhönsä. Vasta-alkajilla ei ole vielä paljon hiljaista tietoa. Edistyneemmällä on jo hieman omia kokemuksia ja hänestä tulee osaaja. Osaavaa toiminta on, kun osaaja alkaa nähdä oman toimintansa pitkäaikaisten päämäärien tai suunnitelmien valossa. Taitaja tarkastelee tilannetta kokonaisuutena ja pitkäaikaisten tavoitteiden valossa, mutta hänellä ei ole vielä asiantuntijan syvälistä ymmärrystä. Asiantuntijalla on intuitiivinen ymmärrys tilanteesta ja hän osaa mennä suoraan asian ytimeen. Asiantuntija luottaa intuitioonsa ja se on tärkeämpää kuin mitkään säännöt. Tällöin asiantuntijan toiminta on muuttunut kokemukselliseksi, se ei enää ole sanoina, puheena tai sääntöinä. On tärkeää ymmärtää, että hiljainen tieto syntyy kokemuksesta. Teoreettinen tieto on hyvää ja välttämätöntä monilla alueilla, mutta se on vain pohja, jolta kokemus ja hiljainen tieto syntyvät. (Partanen 2009, 61.)

4.5.1 Hiljainen tieto sanallisena

Wertschin mukaan suullisen sanoman kirjallinen teksti on ollut ihmistieteissä ensisijainen analyysin yksikkö, joka rakentaa hiljaiselle tiedolle merkityksen kommunikaatiossa ja ajatuksen ilmaisussa. Jokainen teksti kuuluu jollekulle, ei ole tekstiä ilman ääntä. Tekstuaalisten resurssien omaksuminen on puolestaan omaksi tekemistä ja henkilökohtaisen mielekkyyden rakentamista. (Wertsch 2002, 14, 117–118.) Vygotskin mukaan taas olemme perineet ja kehittäneet puhekieltä, kirjoitus- ja muita symbolijärjestelmiä sekä muistitekniikoita ajatustemme ilmaisuun. Australian alkuperäiskansat käyttivät karttana ja paluulippuna omille juurilleen kivistä tai puista levyä, tjuringaa. Tjuringansa hukannut ei enää tiennyt kuka hän on, koska hänen historiansa oli kadonnut. Beethoven puolestaan pystyi säveltämään tärkeimmät teoksensa vailla kuuloaistia, koska hän kuurodestaan huolimatta pystyi yhä tavoittamaan musiikillisen kielen. (Vygotsky 1981, 137.)

Asiantuntijuudessa henkilön subjektiivisen, hiljaisen ja intuitiivisen tiedon sanallistamisen tärkeys korostuu. Hänen toimintansa voi perustua pitkälti intuition ja sen varassa työskentelyyn. Erilaista teoreettista ja tutkittua tietoa käytetään esimerkiksi väkivaltaisen käyttäytymisen selittämisessä. Näitä tiedon muotoja käytetään osin tietoisesti, osin tiedostamatta ja niitä painotetaan ja arvostetaan eri tavoin. *'Toimiva tilannetaju'*-käsitteellä tarkoitetaan henkilön kykyä ennakoida tilanteita, läsnäoloa, muiden toimijoiden aitoa kohtaamista, kuuntelua, kuulemista, erilaisten tiedonmuotojen tarkoituksenmukista käyttöä, ilmiöiden havaitsemista ja niiden tulkintaa. Siihen liittyy myös kyky tarkoituksenmukaiseen tilannekohtaiseen vuorovaikutukseen. Toimiva tilannetaju liittyy myös harkitsevaan ja toimintaa kriittisesti arvioivaan ammattikäytäntöön, jolloin henkilö aktiivisesti osallistuu lähitulevaisuuden tilanteisiin erilaiset lähtökohdat tiedostaen ja niitä arvioiden (Karvinen 1993; 2000.) Parhaimmillaan henkilö puntaroi tilannekohtaisesti erilaisten käytäntöjen toimivuutta yhdistäen sekä ammatillisen että henkilökohtaisen kompetenssinsa. Ennakoivasti toimiva henkilö toimii ammattietiikan mukaisesti subjektiivisista tulkinnoistaan ja kokemuksistaan huolimatta, sillä hänen ammatilliset käytäntönsä perustuvat myös saatavilla olevaan tietoon. Karvisen (2000) mukaan tällaisen oman työn kriittisen analyysin tulisi pohjautua sekä henkilökohtaiseen että ammatilliseen kokemukseen ja tieteelliseen tietoon. (Hoikkala 2005, 36–41.)

4.5.2 Hiljainen tieto ja kokemus

Moilasen ym. mukaan ikääntyviä ajatellaan erityisasemaan puhuttaessa hiljaisesta tiedosta, koska käytännössä ikääntyvillä on tiettyjä kokemuksen ja työssä oppimisen kautta hankittuja valmiuksia, joita nuoremmille työntekijöille ei ole vielä ehtinyt kertyä. Mikäli koulutusta ja valmennusta tarkastellaan hiljaisen tiedon näkökulmasta, ne eivät välttämättä ole parhaita hiljaisen tiedon tunnistamisen tai siirtämisen keinoja. Työn rikastaminen on osaamisen kehittämisen keinona erinomainen silloin, kun halutaan vähitellen laajentaa osaamista tai siirtää omaa osaamista työyhteisössä. Työn kierto tai tehtävien vaihto on hyvä keino, mutta tämä kokonaisvaltainen ja vaativa tapa ei ole koskaan saanut oikein suurta suosiota. Myös tilapäiset työtehtävät, sijaisuudet ja erilaiset projektitehtävät antavat mahdollisuuden jakaa jo olemassa olevaa osaamista. Samoin yhteistyöpalaverit, työtilanteiden arvioinnit ja ongelmatilanteiden hoito yhdessä työryhmän kanssa sekä kehityskeskustelut kehittymiseen, osaamiseen ja kokemustietoon

henkilökohtaisesti keskittyvänä palvelevat hiljaisen tiedon tunnistamista. (Moilanen ym. 2005, 22–23.)

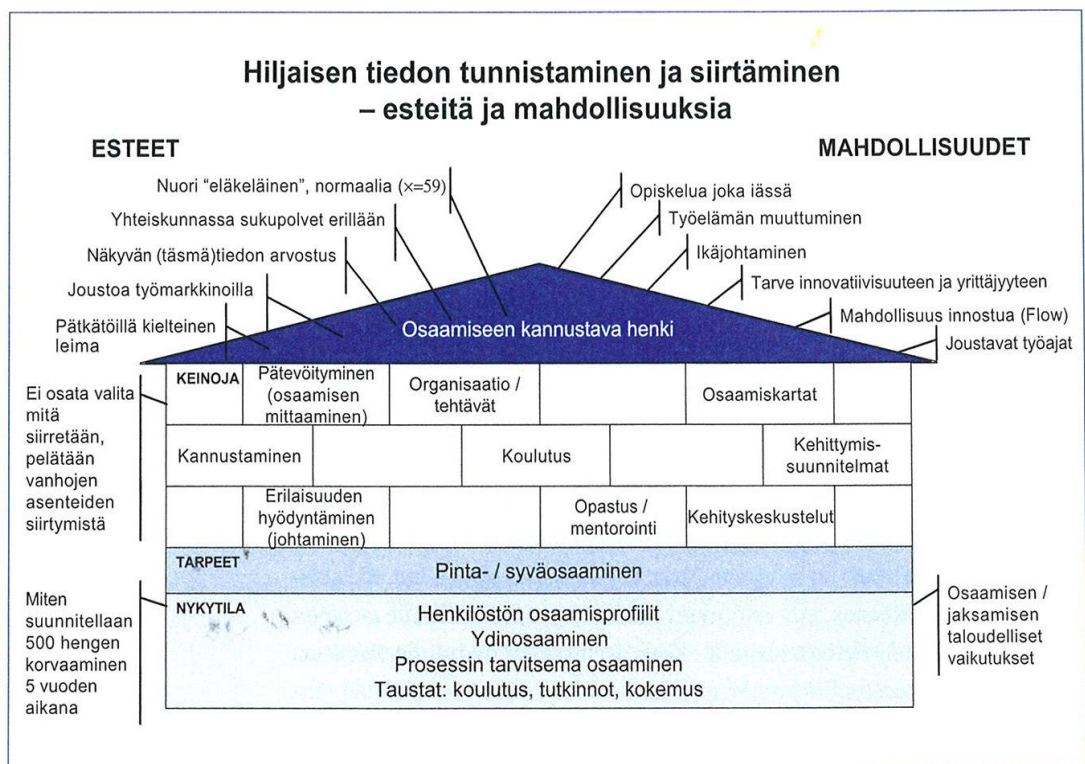
Erikseen voidaan puhua niin sanotusta kokemukseen perustuvasta ammatillisesta näytöstä, joka on käytännön kokemuksen kautta todettua vaikuttavuutta. Näyttö perustuu kokemuksiin useita työtilanteista. Sitä käytäntöä toistetaan, mikä toimii hyvin ja tuottaa tulosta. Tällainen tieto edellyttää käytännön toiminnan systemaattista seurantaa, mutta joskus tiedon perusteita on vaikea eritellä. Kokemukseen perustuva näyttö voi olla palvelujen käyttäjien kokemusta siitä, että toimintatapa vastaa juuri heidän tarpeisiinsa. (Leino-Kilpi & Lauri 2003, 7–20.)

Työntekijöiden kokemustieto ja oppiminen muodostavat organisaatioiden 'kestävän kehityksen' perustan. Keskusteleminen, kysyminen ja kuunteleminen ovat työkaluja, jotka auttavat selviytymään työn haasteista. Keskeiseksi muodostuu oppiminen arki-työn tilanteissa ja tämän kokemuksen jalostaminen entistä toimivimmiksi käytännöiksi. Prosessiin tarvitaan muiden työntekijöiden asiantuntijuutta. Parhaiten tämä välittyy, kun yhdessä hahmotellaan työn kokonaisuutta ja tulevaisuuden suuntaviivoja. (Nummelin 2007, 10–16.)

4.5.3 Hiljainen tieto ja ammattitaidon kehittyminen

Töiden luonteen muuttuminen vaatii meiltä uudenlaisia taitoja, jotta emme Mankan mielestä kuluttaisi itseämme puhki. Ammattitaidon oleellinen osa ovat ns. metataidot, ei vain tekninen tietämys tai asiantuntemus. Jokaiselta edellytetään yleisiä työelämävalmiuksia kuten oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta, kumppanuustaitoja ja johtamistaitoja – muutostaidoista puhumattakaan. Niiden avulla on helpompi selvitä muuttuvassa toimintaympäristössä ja toimia oman itsensä herrana. (Manka 2006, 280.) Nuorten työntekijöiden kannalta työelämän muutos on merkittävä, tosin aivan eri tavoin kuin ikääntyvien. Työmahdollisuudet ovat pitkään painottuneet lyhyisiin ja oman osaamisen alittaviin rutiinitöihin. Haasteet nuorten työntekijöiden kohdalla ovat enemmänkin siinä, kuinka saada heidät ymmärtämään ja hyväksymään oman kokemuksensa riittämättömyys ja näkemään kehitysmahdollisuudet työssä oppimisen ja sosiaalisen oppimisen näkökulmasta. (Moilanen ym. 2005, 9.)

Ammattitaito rikastuu ja uusien yllättävien tilanteiden hallinta kasvaa erityistilanteiden sisältämästä kokemustiedosta. Henkilökohtaisten kykyjen hyväksikäyttöön pohjautuva asiantuntijuus profiloituu erikoistumiseksi. Ympäröivästä tietovarannosta henkilö valitsee parhaiten hänelle soveltuvat erikoistumisalueet, joilla kehittää ammatillista tietämystään (katso kuvio 10). Dynaamiselle asiantuntijuudelle tyypillistä on oman työtehtävän rajojen rikkominen ja vastuun ottaminen myös muista kuin omiin välittömiin työtehtäviin liittyvistä asioista. Tällaiseen asiantuntijuuteen kuuluu paljon teoreettista tietämystä ja harjaantumisen kautta syntyntä käytännön taitoa, joka on usein äänetöntä, hiljaista tietoa, tunteita, kokemuksia ja oivallusta. (Isokorpi – Viitanen 2001, 112–113.)



KUVIO 10. Hiljaisen tiedon siirron esteitä ja mahdollisuuksia (Valpola 2005, 20.)

Henkilökohtaisessa kokemuksellisessa tietämyksessä on neljä ulottuvuutta: epistemologinen, eksistentiaalinen, eettinen ja ajallinen. Epistemologiseen näkökulmaan sisältyvät kriittisyys ja analyyttisyys. Oppimisen ansiosta suoritus voi kehittyä, mutta sitä ei osata siirtää uusiin tai erilaisiin olosuhteisiin. Perinteisen kukonaskel-oppimisen heikkoudeksi onkin havaittu hitaus, kyvyttömyys käsitellä isoja ja tärkeitä asioita sekä aikaisempien

kokemusten esto uusien näkökulmien löytymiseen. Eksistentiaalinen ulottuvuus korostaa, että eri asiat ovat eri ihmisille henkilökohtaisesti merkityksellisiä. Jotkut ihmiset suorastaan imevät itseensä uusia virikkeitä, toiset taas suostuvat uudistumaan hitaasti, jos ollenkaan. Eettinen ulottuvuus sisältää aina itsenäisyyttä ja vastuunottamista omasta oppimisestaan ja osallistumisesta oppimista edistävään vuoropuheluun toisten kanssa. Ulkopuoliset voivat auttaa, eivät oppia toisen puolesta. Ajallisuus on tärkeää ymmärtää siksi, että muutokset epistemologisessa tietämyksessä vievät aina aikaa. Mitä radikaalimpia ovat oppimisen tavoitteet, sitä kauemmin ne vievät aikaa. Aikuisen oppiminen vaatii, että uusi havainto kykenee lävistämään 'turvavyön' ja vaikuttaa ihmisen perususkomuksiin. Jotta voisimme tulla tietoisiksi toimintatavoistamme ja muuttaa niitä, meidän on tarkkailtava tilanteita itseämme, siis reflektoitava. (Manka 2006, 205–208.)

Isokorpea ja Viitasta mukaillen taulukossa on kuvattuna oppimisen kokemuksellinen prosessi, tietoisien ja tiedottoman osaamattomuuden ja osaamisen kiertokulku. (Isokorpi ja Viitanen 2001, 140.)

Eraut puhuu taitavasta toiminnasta ja tarkoittaa sillä toimintojen sarjaa, joista on tullut käytännön ja kokemuksen myötä niin rutinoitunut, että ne toteutetaan lähes automaattisesti (katso taulukko 5). Rutinoitumisen myötä itsetietoisuus vähenee ja tieto siitä, miten asioita tehdään muuttuu niin, ettei tekemistä ole enää helppo selittää. Taidoilla on siis keskeinen asema hiljaisessa tiedossa ja tietämisessä, sillä ne ovat olennainen osa ammattilaisten asiantuntijuutta. (Eraut 1994, 111–112.)

TAULUKKO 5 Oppimisen kokemuksellinen prosessi (Isokorpi ja Viitanen 2001, 140.)

Tiedostamaton osaamattomuus – en tiedä, etten osaa	Pieni lapsi kirjoittaa omia kirjaimiaan uskoen, että hän kirjoittaa samalla tavalla kuin vanhemmat.
Tietoinen osaamattomuus – tiedän, etten osaa	Puhuminen vieraalla kielellä.
Tietoinen osaaminen – tiedän, että osaan	Osaan, muistan, taidan. Opittu tieto ja taito tietoisessa mielessä ja tietoisien mielen ohjauksessa, jolloin taito automatisoituu. esim. autolla ajo tai pyörällä ajo suosituissa olosuhteissa.
Tiedostamaton osaaminen – en tiedä, että osaan	Ihminen ei tietoisesti tiedä, tunnista tai muista mitä hän osaa. Opitusta taidosta on tullut luontainen ja automaattinen osa hänen toimintaansa ja ajatteluaan.

Olemassa olevaa tiedostamatonta osaamista kannattaa aktivoida, kun on oppimassa jotakin uutta. Aktivointi voi tapahtua myönteisillä uskomuksilla tai oppijan omilla aikaisemmillä kokemuksilla. Esimerkiksi jos hän osaa ajaa yhtä autoa, osaa hän todennäköisesti ajaa muitakin moottoriajoneuvoja hiukan harjoiteltuaan. Oppiminen edellyttää olemassa olevien tapojen heikentämistä tai niistä poisoppimista sekä niiden korvaamista uusilla, paremmilla tavoilla. Esimerkiksi hiljaisen tiedon kehittämisessä voidaan verrata asiantuntijan tekemiä intuitiivisia, nopeita ja tarkkoja päätöksiä aloittelijan vastaaviin, paljon hitaampiin ja epätarkempiin päätöksentekoprosesseihin. Hiljainen tieto on solumuistiin tallentuvaa muistivarantoa, jonka tilannetekijät aktivoivat ilman tietoista ajatteluprosessia. Tunteet ilmentävät merkityksiä vaikka eivät kykene piiloutumaan tietoisuudelta, eivätkä lakkaa tunteesta eikä vaikuttamassa (Varila 1999, Varila & Virolainen 2000 ja Isokorpi & Viitanen 2001, 32, 135, 140–141.)

Edellä olen pyrkinyt kokoamaan useiden aiempien tutkijoiden antamia erilaisia nimi- ja sisältömerkityksiä heidän pyrkiessään kuvaamaan näkymätöntä, asiantuntijuuteen liittyvää hiljaista tietoa. Seuraavassa pääluvussa on selostettu edellä mainittujen oppivan organisaation, henkilökohtaisen asiantuntijuuden kehittymisen ja hiljaisen tiedon omaksumisen pohjalta tehty teemahaastatteluprosessi sekä saadut vastaukset.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä pääluke kertoo tutkimuksen toimintaympäristöstä, toimeksiantajayrityksestä ja sen toiminnasta. Sen jälkeen on kuvattu tutkimusmenetelmää sekä tehty yhteenveto saaduista vastauksista esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen suunnittelu alkoi alun perin jo tutkijan aiemman opinnäytetyön päättymisen jälkeen, koska hän jäi pohtimaan miten tuoda hiljaista tietoa esille käytännön työtehtävissä ja miten 'näkymätöntä, hiljaista' voisi siirtää toiselle tehtävistä suoriutumisen parantamiseksi. Käytännön toteutus alkoi opiskelun aloituksella syksyllä 2009, jolloin tutkija esitteli aiheen opiskeluryhmässä. Saatuaan tutkimusaiheelle oppilaitoksen hyväksynnän, aloitti tutkija haastateltavien yhteystietojen etsimisen.

Toimeksiantajan liiketoimintaympäristö

Taide- ja antiikkikaupassa on kyse ensisijaisesti kaupankäynnistä, antiikki- ja taide-esineiden ostamisesta ja myymisestä. Samankaltaisuutta muihin luovan talouden aloihin on kuitenkin siinä, että harrastus- ja vapaaehtoistyöllä on huomattava merkitys alan toiminnassa. Useimmat alan pienyrittäjät toimivat itsensä työllistämisen periaatteella ja ovat samalla myös taustaltaan vahvasti alan harrastajia. Tyypillinen tie alan pienyrittäjäksi on eläkkeelle pääsy palkkatyöstä ja halu keskittyä antiikkiin harrastamiseen perustamalla oma liike. Suurin osa liikkeistä on omistajavetoisia mikroyrityksiä ja ne työllistävät harvoin enemmän kuin kaksi henkeä, lukuun ottamatta suurimpia huutokauppataloja tai yhteisyrityksiä. Suomessa antiikin keräily yleistyi erityisesti antiikkihuutokauppatoiminnan käynnistyttyä 1970-luvulla. Sen aloitti pääkaupunkiseudulla Bukowskin huutokauppatalo. Sen lisäksi muualla Suomessa on kymmeniä huutokauppoja, mutta merkittävimmät viisi sijaitsevat Helsingissä. Virallisten huutokauppojen lisäksi maakunnissa on pienimuotoista taide- ja antiikkihuutokauppatoimintaa. Alan ammattilaiset eivät arvosta tätä toimintaa, koska ongelmia niissä on esiintynyt esimerkiksi olemattoman kuluttajasuojan takia. Huutokaupparakenne tulee jatkossa uudistumaan, sillä sen yleisö ikääntyy ja kiinnostus taideobjekteja kohtaan muuttuu. Taulukossa 6 on antiikki- ja taidekauppa-alan SWOT-analyysi. (Hermia 2010, 11.)

TAULUKKO 6. Antiikki- ja taidekauppa-alan kehitysnäkymät (Hermia 2010, 13.)

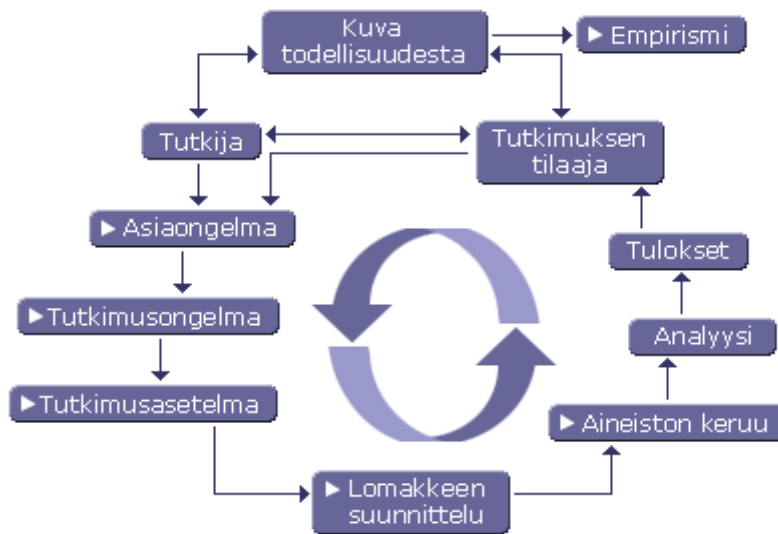
S W O T	
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antiikin harrastajien määrä on kasvanut kotimaassa kuin myös ulkomailla - Antiikkikauppiaiden ammattitaito ja alan tuntemus ovat parantuneet 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antiikki- ja taidemarkkinoilla esiintyy paljon ylihinnittelua - Hinnittelua ei voida alan rakenteen ja toimintatapojen takia seurata tai valvoa - Lisääntynyt kysyntä näkyy heikkona tarjontana - Ala on järjestäytynyt heikosti
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keräilykohteet muuttuvat ja keräilyn painopiste siirtyy lähimenneisyyteen - Antiikkimessut kasvattavat erilaisten tapahtumien sisältöä, liikevaihtoa ja kävijämääriä. 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaarana on parhaan antiikki- ja taide-esineistön kulkeutuminen pois Suomesta - Väärennökset, joiden kohteena ovat erityisesti Albert Edefeltin ja Akseli Gallen-Kallelan maalaukset sekä designlasi - Hintatason jyrkkä nousu, jonka ansiosta arvo- ja taide- ja -antiikki karkaavat tavallisen keräilijän ulottumattomiin.

Antiikkiliikkeiden määrä on moninkertaistunut vuosien kuluessa. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on taideliikkeitä 225 ja antiikkiliikkeitä 151. Antiikkimessujen toiminta käynnistyi 1980-luvulla. Antiikin keräämisen profiili on muuttunut, markkinat kaupallistuneet ja kerääminen sijoitusmielessä on yleistynyt. Arvotaiteen ja -antiikin karatessa hinnoiltaan tavallisten harrastajien ulottumattomiin, on keräilyn painopiste siirtynyt lähemmäs oman aikamme esineistöä. (Hermia 2010, 12 ja Nokela 2006, 339.)

Tutkijan valitsema toimeksiantajayritys sijaitsi pääkaupunkiseudulla, joten tutkija selvitti vielä 28.10.2011 sähköisistä yrityshakemistoista, kuinka monta saman alan yritystä alueelta löytyisi saaden tulokseksi Antiikkiliikkeitä-sanahauulla 25 yrittäjää (www.eniro.fi) ja hakusanalla 'antiikki' löytyi 28 alan yritystä. (www.google.fi)

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Aluksi tutkija perehtyi aiempien oppimista, organisaatioiden ja asiantuntijuuden kehittymistä ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä käsitteleviin tutkimuksiin pyrkien selvittämään miten aloittelijasta voisi kehittyä asiantuntija hankkimalla hiljaista tietoa. Saamansa esitiedon lisäksi hän päätti hankkia tälle olettamalle tukea teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen toimeksiantajayritys harjoittaa pääkaupunkiseudulla antiikki- ja vanhojen tavaroiden liiketoimintaa. Suomen Antiikkikauppiat ry:hyn kuuluu 13 pääkaupunkiseudulla asiantuntijoina ja samalla alan yrittäjinä toimivaa. Tutkija haastatteli heistä seitsemän. Tutkimuksellinen lähestymistapa olisi voinut olla toimintatutkimus, mutta tutkija päätyi kvalitatiiviseen ts. laadulliseen tapaustutkimukseen. Myös toimintatutkimus käyttää välineenä aineiston keruumenetelmiä, mutta sille tunnusomaista on toiminnan ja tutkinnan samanaikaisuus sekä välittömän ja käytännöllisen hyödyn saavuttaminen. Toimintatutkimus olisi edellyttänyt tutkijan osallistumista toimeksiantajayrityksen päivittäiseen toimintaan tutkimusaineistoa saadakseen, josta olisi mahdollisesti kehitysprojektin avulla saatu lisää tutkimustuloksia hyödynnettäviksi. Tähän ei tutkijalla ollut mahdollisuutta omien työtehtäviensä ja opiskelun vaatiman ajankäytön vuoksi ja hän päätyi tapaustutkimukseen, jonka avulla oli saatavissa tutkimusvastauksista alan toiminnasta käytännön tietoa (katso kuvio 11).



KUVIO 11. Laadullisen tutkimuksen prosessi. Virsta tilastollinen tiedonkeruu. (Kurkela 2010.)

Tutkimuksen toimeksiantajayritys

Vuonna 1991 perustettu yritys halusi aluksi erikoistua 1920–30-luvuilla valmistettujen ns. Billnäs-tehtaan tammisiin huonekaluihin, joten tuotteista puhuttiin vain 'vanhoina esineinä' tai 'uusantiikkina'. Osakkaina ovat kaikki perustajat osallistuen asiakaspalveluun kukin taitojensa mukaan myyjinä, tavarankuljettajina, ostajina tai tavaran korjaajina. Nykyisin toiminta on lähinnä pitkien asiakassuhteiden ylläpitoa vuoden 2012 alussa tapahtuvaa yritysjärjestelyä silmälläpitäen. Henkilöstön ydinosaaminen perustui kirjoista ja lehdistä saatuun tietoon ja käytännön toimintaan. Vapaa-ajat pyrittiin kiertelemään nimekkäissä antiikkialan liikkeissä kartoittamassa niiden tarjontaa ja yrittäen kuulostella mahdollisia tulevaisuuden trendejä. Tällä tutkimuksella haluttiin saada tietoa ammattitaidon syventämiseen alan asiantuntijuudeksi.

Sveiby (1990) totesi Ruotsissa tekemiensä tutkimusten perusteella, että asiantuntijayrityksissä työntekijät ovat usein ainoa resurssipääoma (kuten yllä) ja yleensä he ovat samanaikaisesti osaomistajia, joilla on ammatin kannalta olennaista pätevyyttä ja tietopääomaa työhönsä. Hänen mielestään ei kuitenkaan yksin riitä, että yrityksellä on erityisalueen ainutlaatuista tietoa. Tiedolle on oltava asiakaskysyntää ja heidän on oltava

halukkaita maksamaan siitä. Samoin tiedon on oltava niin ainutlaatuista tai ainakin erilaisempaa kuin kilpailijoiden, että asiakkaat sen pystyvät erottamaan. (Sveiby 1990, 125, 286, 149.)

Yrityksen asiakkaat

Asiakashankinta hoidettiin aluksi lähinnä asiakkaiden saaman hyvän palvelun perusteella suositteluna heidän ystävilleen. Varsinaista markkinointia ei yrityksessä ole tehty, vaan pyrittiin hyödyntämään ilmaisjakelulehtiä sekä mainoslehtisiä. Pienen yrityksen on oltava kustannustehokas, jotta varsinaisiin myyntihankintoihin jää pääomaa. Toisaalta yrityksen toimintaa ei haluttu kasvattaa nopeasti. Vuosien kuluessa asiakkaina ovat olleet yksityishenkilöt, erilaiset sisustus-, teatteri-, tv- ja elokuvien puvustajat ja ohjaajat sekä kiinteistövälittäjät, jotka tarvitsevat usein myös yrityksen lisäpalveluja. Tänä päivänä kierrätystä ja uudelleenmuokkausta suosiva elämäntapa on lisännyt antiikkiin ja vanhoihin tavaroihin kohdistuvaa huomiota. Kilpailua markkinoilla lisäävät myös erilaiset kierrätyskeskukset, kirpputorit sekä sähköiset markkinapaikat. Sisustuslehtien ja tv-ohjelmien aikaansaaman lisääntyneen kiinnostuksen pohjalta ovat yksittäiset alan yrittäjät perustaneet 'yhteisyrityksiä', joissa yhden yritysnimen alle kootaan useita eri alan ammattilaisia (esim. kultaaja, entisöijä, verhoilija, puuseppä) panostamaan yhteiseen markkinointiin esim. sähköisessä näkyvyydessä.

Verkostot

Toimeksiantajayrityksen henkilöstö on vuosien kuluessa pyrkinyt luomaan alalla toimivista yrittäjistä verkoston itselleen, jossa taitoa, tietoa ja tavaroita välitetään kunkin verkostoyrittäjän henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen perustuen. Tämän verkoston avulla myös pyritään kasvattamaan henkilöstön omaa henkilökohtaista asiantuntijuutta, joka nykyisen liikkumisen helpottumisen ja lentoyhteyksien parantumisen vuoksi aikaansaa aina vain lisääntyvän tiedontarpeen niin suomalaisista esineistä ja historiasta kuin eurooppalaisestakin. Asiakkaiden halu palauttaa kotimaistaan tuotuja esineitä vaikuttaa tällä hetkellä markkinoihin ja pystyäkseen vastaamaan näiden asiakkaiden toiveisiin on asiantuntemusta näistä tuotteista lisättävä.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus (kuvio 12) on eräs tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.



KUVIO 12. Tutkimusstrategioita (Koppa 2011.)

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä, joissa yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. Toisaalta monet menetelmät asettuvat lähtökohdiltaan suuntausten ääripäiden välimaastoon. (Koppa 2011.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joka on moninainen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan ja laadullisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin tutkimushaastatteluun aineiston hankinnassa systemaattisena tiedonkeruun muotona. Tutkimushaastattelut on kirjallisuudessa

jaoteltu monin vaihtelevin nimikkein. Haastatteluja erotellaan strukturoinnin (tarkasti säädely) tai muodollisuuden mukaan. Ääripäinä ovat täysin strukturoitu haastattelu, jossa on ennalta laaditut kysymyssarjat ja ne esitetään tiettyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään tietty aihe tai alue ja keskustelua käydään vapaasti tämän aihepiirin sisällä tavallisten keskustelujen tapaan. Näiden välillä on teemahaastattelu, jossa aihepiiri eli teemat on tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelu sopii niin laadulliseen eli kvalitatiiviseen kuin määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen eräs laji on elämäntapatutkimus, johon sovelletaan tapaustutkimusta. Haastateltavat itse päättävät mitä kertovat, mikä on ollut heille tärkeää, miten he ovat asioita kokeneet ja mikä on ollut hankalia tilanteita. Vastauksissa voi olla myös virheellistä muistamista tai vastaajat muistavat tilanteita väärin. Haastateltavat voivat kertoa myös fiktiivisiä asioita muistiaukkojen täydennyksinä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 161, 163 204–205, 214.)

Teemahaastattelu on varsin vaativa tiedonkeruumuoto. Sitä edeltää aivan samanlainen asiaongelman ja tutkimusongelman pohdiskelu kuin kaikkia muitakin tutkimuksia. Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että useat kirjoittajat puhuvat tutkimuksissaan teemahaastattelusta lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta. Mitään yhtä määritelmää ei tästä ole. Heidän mukaan teoksessa 'Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö' kohdennettu haastattelu (the focused interview) eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista, jotka ensin voivat tuntua samanlaisilta. Ensinnä tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi tutkija on alustavasti selvitelty tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysinsä perusteella hän kolmannessa vaiheessa kehittää haastattelurungon. Neljänneksi ja viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Tämän menetelmän esikuvana ollut Mertonin, Fiskin ja Kendalin fokuoitu haastattelu, teemahaastattelu eroaa siinä, ettei se edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Mertonin ym. korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja

heidän määritelmiään tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; Merton, Fiske & Kendal 1956, 3–4.)

Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat on tarkoin ennalta pohdittu ja määritelty. Joissain tapauksissa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole ratkaisevaa merkitystä, vaan keskustelun luonteva kulku saa määrätä käsittelyjärjestyksen. Tutkimusongelma voi kuitenkin vaatia sen, että asiat on käsiteltävä etukäteen määrättyssä järjestyksessä. Se ei ole tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeätä, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuk- sista käsin. Tutkijan etukäteen suunnittelemat ja 'tietämät' vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa, mutta silti tutkijan etukäteen valitsemat teemat sitovat aineis- ton käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Suuri vaara piilekin siinä, että haastateltava henkilö ja hänen kertomuksensa alkaa johdatella haastattelun kulkua liikaa. Silloin syn- tyvän aineiston eri haastattelut eivät ole riittävässä määrin samanlaisia ja vertailukelpoi- sia teemarakenteensa puolesta. Teemahaastatteluaineisto on helposti sekava kokoelma ihmisten puhetta. Tutkijan on silloin kovin vaikeata jälkeinpäin jäsenellä tekstimassaa ja muodostaa siitä päätelmiä, jotka perustuisivat vastaajien puheeseen ja kokemukseen eikä tutkijan väkisin tekemään jäsentelyyn. Teemahaastattelussa, jossa syntyvä aineisto on tavalla tai toisella puheesta kirjattua tekstiä, haastattelujen määrä on yleensä niin pieni, että normaali otos ja siitä tehdyt estimaatit eivät tule kyseeseen. Siitä huolimatta tai juuri siksi teemahaastattelussa haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimussuunnitelmassa on erikseen perusteltava ja kuvattava ne periaat- teet, joiden mukaan haastateltavat on valittu. Teemahaastelun ja yleensäkin laadulliseen tekstiin perustuvan aineiston tulkinnassa on kaksi periaatteellista etenemistietä:

- Toisen mukaan tulkinnassa pitäydytään tiukasti aineistossa ja tulkitaan ja analy- soidaan vain aineistossa esiintyviä asioita. Tämä tapa on yleistä teksti- ja kerto- musanalyysissä ja osassa ns. diskurssi- ja keskusteluanalyysia.
- Toinen tapa on pitää aineistoa lähtökohtana tutkijan teoreettisille pohdiskeluille ja tulkinnoille. Aineisto on silloin eräänlaisen apuvälineen asemassa.

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Muodollisia ohjeita ei oikeastaan ole olemassa. Tutkittavien ihmisen puheissaan esittämät tulkinnat omista arkipäivän tilanteistaan edustavat ns. ensimmäisen asteen tulkintaa. Tutkijan

tulisi kuitenkin pyrkiä tulkinnassaan teoreettisen ajattelun tasolle. Silloin etsitään teorian avulla mielekkäitä yleisemmällä tasolla toimivia teoreettisia tulkintoja näistä ihmisten itsensä esittämistä ensimmäisen vaiheen tulkinnoista. Ennen tätä ensimmäisen vaiheen tulkinnat tulee järjestää mielekkääseen muotoon. Laadullisessa aineistossakin on mahdollista tyytyä kuvailevaan tutkimukseen. (Kurkela, Virsta virtual statistics 2011.)

Tutkija valitsi puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttäen tutkimushaastatteluissa haastattelurunkoa, joka on tutkimusraportin liitteenä, koska haastateltavien omat ajatukset ja kokemukset ovat tärkeitä. Haastattelurungon alussa tutkija esitti haastateltaville taustatietoja (ikä, alan kokemusvuodet, koulutus) koskevat kysymykset. Muut tutkimuskysymykset tutkija rajasi haastateltavien ammatilliseen oppimiseen ja sen kehittymiseen asiantuntijuudeksi. Varsinaista liiketoiminnan liikevaihtoa koskevat kysymykset tutkija jätti tutkimushaastattelusta pois kunkin haastateltavan toiveen mukaisesti, koska tutkimuksen tarkoitus ei ollut yritysten menestymisen selvittäminen, vaan niiden yrittäjinä toimivien henkilöiden asiantuntijuus. Toisenlainen aiheajaus olisi kaventanut haastateltavien vastauksia haastateltavien joukon pienuuden johdosta (kaikki haastateltavat tuntevat toisensa) ja vastaukset olisivat olleet suppeampia ja vähemmän informaatiivisia. Haastattelut tutkija nauhoitti, mutta yhden haastattelun tutkija joutui kirjoittamaan teknisistä ongelmista johtuen (tehtiin messuilla) muistiinpanojen perusteella. Tutkija varmisti haastattelujen aikana, että kaikki teemat käytiin haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys luonnollisesti vaihteli haastateltavan mukaan. Teemahaastattelujen etuihin kuuluu, että siinä haastateltava pystyy puhumaan hyvinkin vapaamuotoisesti halutessaan, jolloin kerätyn aineiston voi katsoa edustavan haastateltavien puhetta itsessään.

Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä Hirsjärven ym. mukaan edellytetään yleensä asiaan perehtyneesti annettu suostumus (informed consent, Homan 1991, 71.) Perehtyneisyydellä tarkoitetaan, että kaikki tärkeät näkökohdat siitä, mitä haastattelussa tulee tapahtumaan, paljastetaan tutkijalle ja että henkilö ymmärtää tämän tiedon. Termi suostumus (consent) tarkoittaa, että henkilö on pätevä tekemään rationaalisia ja kypsiä arviointeja sekä haastatteluun osallistumiseen suostuminen on vapaaehtoista. Näiden vaatimusten noudattaminen tutkimustyössä ei ole aina helppoa ja odotus kypsästä pää-

töksenteosta on vaikea ehto, joka sulkee haastattelujen ulkopuolelle esimerkiksi lapset. (Hirsjärvi ym. 1997, 25.)

Tutkimushaastattelut ovat usein sellaisia arkielämän tilanteita, joissa ymmärretyksi tuleminen edellyttää monesti pitäytymistä tutkittuihin ilmaisiin ja esittämisen tapoihin, koska tutkija ajattelee 'oman sosiaaliluokansa käsittein' ja hahmottaa tutkittavia ilmiöitä omista lähtökohdistaan. Tavallisesti tutkijaa pidetään keskiluokan edustaja, joka ei pysty puhumaan muiden ajattelu- tai sanastomaailman rajoissa. Haastattelu on kuitenkin kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Niin haastattelijan kuin haastateltavankin kyvykkyys ja tyyli vaihtelevat tapauksittain. Tietojen keräämisen pitäisi 'tehdä oikeutta' haastateltavien kyvyille ja ajatuskululle. Ilmiöiden tutkimisessa pitäisi päästä pintavaihteluista olennaisuuksiin. Verraten avoin ja sitomaton haastattelumenetelmä on taitavasti ja sopivissa olosuhteissa suoritettuna kaikkein joustavin ja paljastavin ihmisen kohtaamistapa. Tutkija voi antaa haastateltavan ehdottaa, missä haastattelu suoritetaan ja haastateltavan oma ympäristö voi olla tutkijalle tärkeä, sillä se antaa haastateltavan kielellistä informaatiota täydentävää tietoa. Paras haastattelupaikka on häiriötön ja missä kommunikointi mahdollisimman häiriötöntä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 53–74.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelujen taustaksi tutkija halusi lyhyesti selvittää haastateltavien kehityshistoriaa, joka oli aiheuttanut heidän mielenkiintonsa kohdentumisen nimenomaan vanhojen tai antiikkiesineiden pariin. Sen jälkeen tutkija kohdisti haastattelukysymykset haastateltavien tietämykseen ja osaamiseen antiikista ja 'vanhoista tavaroista'. Yritystoimintaan liittyivät haastattelukysymykset antiikki-alalle yrittäjäksi ryhtymisestä ja siinä toimimisesta sekä myytävistä tuotteista. Haastattelun lopuksi vastaajat kertoivat yhteistyöstä muiden alan yrittäjien kanssa ja sähköisten verkostojen hyödyntämisestä.

6.1 Haastateltujen taustatiedot ja kehityshistoria

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä ja laatu voivat vaihdella paljonkin ja aineistona voi olla vaikka yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu (Hirsjärvi ym. 2007, 176).

Tutkimusaineiston kerääminen alkoi syksyllä 2009, kun tutkija oli haastateltaviin henkilöihin etukäteen henkilökohtaisesti yhteydessä ja kertoi, miksi juuri heitä halutaan haastatella (antiikkiala, asiantuntijuus, pääkaupunkiseutu) ja mihin tietoja tullaan keräämään. Tutkija kertoi haastateltaville myös, että heidän henkilötietonsa jäävät vain tutkijan tietoon ja tutkimusyhteenvedossa käytetään mahdollisesti tekstikatkelmia tutkimusaiheen selventämiseksi. Kaikki pyydetty asiantuntijat suostuivat ja haastattelut suoritettiin muiden opiskelutehtävien ohessa syyskuusta 2009 heinäkuuhun 2011 (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Haastatteluajat ja paikat

Haastattelupvm	Haastateltava mies/nainen	Paikka
24.9.2009	1/m	varastotilat/Vantaa
18.11.2009	2/m	oma liike/Helsinki
14.3.2010	3/n	antiikkimessut/Vanha Satama
16.3.2010	4/m	oma liike/Helsinki
21.3.2011	5/n	oma liike/Helsinki
23.3.2011	6/n	oma liike/Helsinki
10.7.2011	7/m	antiikkimessut/Fiskars

Haastateltavista kuusi oli keski-ikäisiä (45–71 v), mutta yksi edusti nuorempaa (32 v) yrityspolvea ja kehittyvää asiantuntijuutta. Alan kokemusta heillä oli vuosikymmenistä (1973–2011) muutamaan vuoteen (2008–2011). Haastateltavien ikäkoostumus ja yritysten toiminnan pituus vastaavat aiempaa Luova Suomi –projektin kartoitusta (ks. Hermia 10/2010).

Liittykö koulutuksesi nykyiseen ammattiisi?

Yhdenkään vastaajan koulutus ei liittynyt nykyiseen ammattiin. Vastauksista ilmeni kuitenkin, että kahdella vastaajalla oli hyötyä kokemuksistaan nykyisessä liiketoiminnassaan; yhdellä vastaajalla oli tietotaitoa vanhojen esineiden korjauksessa käytettävien ainesosien koostumuksesta ja toisella vastaajalla oli metalliesineiden käsittelytietoa. Kaksi vastaajaa pystyi hyödyntämään kielitaitoaan kirjeenvaihdossa ja asiakaspalvelussa sekä yksi vastaaja hyödynsi kokemuksiaan lasten kanssa työskentelystä asiakaspalveluun. Kahden vastaajan osalta ei koulutuksen puuttumisella näyttänyt olevan merkitystä.

Mikä sai sinut kiinnostumaan vanhoista/kauniista/erikoisista tavaroista ja minkä ikäinen olit?

Eräs haastateltavista muisti kiinnostuneensa erikoisista tavaroista jo 3-vuotiaana, kun kolme muuta (7–15 v) kertoivat lapsuutensa mielikuvista, jotka olivat herättäneet mielenkiinnon erikoisiin esineisiin; yhtä kiinnostivat torimyyjien eriväriset kahvipannut, toista sukulaisen kauniisti koristellut parisängyt ja kolmatta lasipurkit, koska niille oli merkitty hinta kaupan ikkunassa ja yksi vastaaja totesi ihailleensa isovanhempien kauniita esineitä. Kaksi vastaajaa kiinnostui vanhoista ja kauniista esineistä vasta aikuisena ja se liittyi liiketoimintaan perustuvaan ansiotyöhön. Kolmesta vastauksesta kävi myös selville, että suvussa oli jo aiemmin ollut vanhoja, kauniita esineitä, joita oli arvostettu.

”Olin 7-vuotias kun menimme vierailulle isosetäni luo ja hänellä oli mielestäni hienosti koristellut parisängyt. Vieläkin näen ne mielessäni. Kun ... sain ensimmäisen palkkatilini (15 v) ostin nämä sängyt itselleni.”

”Koululaisena kävin ... torilla ja siellä oli mummoilla sellaisia erivärisiä ... kahvipannuja.”

”Muistan, tai minulle on kerrottu, että olen huutanut eräästä huuto-kaupasta 3-vuotiaana laatikon, jossa oli kaikenlaisia mielenkiintoisia tavaroita.”

Mitä sitten tapahtui?

Vastauksista kävi ilmi, että neljän vastaajan kohdalla mielenkiinnon lisääntyminen esineisiin lisäsi myös halua tutkia niitä, selvittää mahdollisuudet niiden hankintaan ja myös kerrotut tarinat lisäsivät halua säilyttää vanhat esineet.

”On hieno tunne, kun osaa tutkia ja todeta vanhan lasin paksuus ja painavuus, erottaa se jäljitelmistä ja uustuotannosta. Siitä alkoi myös muiden esineiden tutkiminen ja arvostaminen”

”se alkoi kiehtoa aina vaan enemmän”

”Niistä kerrotut tarinat lisäsivät mielenkiintoa niiden säilytykseen.”

Neljä haastateltavaa kertoi myös elämäntilanteensa lisännen kiinnostusta vanhoihin ja antiikkisiin tavaroihin. Yhden vastaajan sairastuminen vaikutti alan vaihtoon ja siirtymisen vanhojen tavaroiden pariin.

6.2 Tietämys ja osaaminen antiikista sekä ’vanhoista tavaroista’

Vastaajista yksi tutki jatkuvasti opiskelun ohella esineitä liikkeissä, joilta hän sai myös mahdollisuuden esineiden kuljetuksiin näyttelyihin ja asiakkaille sekä rahoitti opintojaan hankkimillaan ja kunnostamallaan esineillä. Toinen vastaaja ryhtyi keräämään itseään miellyttäviä esineitä. Kaksi vastaajaa lisäsi tietämystään kirjojen ja lehtien avulla sekä pyytämällä apua kollegoilta.

”... mutta jatkuvasti tutkimassa esineitä, sain mahdollisuuksia kuljettaa näitä antiikkiesineitä näyttelyihin ja asiakkaille. ... myymällä hankkimiani ja kunnostamiani esineitä. Samalla laajeni myös tietoni ... Parhaan opin kuitenkin saa, kun itse kiertele mahdollisimman paljon liikkeitä ja kuuntelee mitä esineistä kerrotaan.”

”Kirjoista on aina ollut jonkin verran apua, mutta onneksi minulla on ollut pari sellaista kolleegaa, jotka on auttaneet.”

”Aloimme kerätä erilaisia tavaroita, jotka meitä miellyttivät ja vuokrasimme kellarin 1998, joka sitten täyttyikin niistä.”

Milloin huomasit osaavasi?

Neljästä vastauksesta kävi ilmi, että haastateltavat käytännön toimissaan totesivat osaavansa käyttää hyväkseen saamaansa tietämystä. Samoin he totesivat oman tiedon ja taidon lisääntymisen tapahtuneen vähitellen vuosien kuluessa. Yksi vastaaja puhui ammattitaitoon sisältyvästä näppituntumasta ja totesi ryhtyneensä katsomaan 'sillä silmällä', jolla hän kuvasi alan osaamiseen sisältyvää ammattitaitoa ja totesi oman tietonsa tulevan selkärangasta. Tässä tutkijan mielestä vastaaja pyrkii sanallisesti kuvaamaan sitä, miten vuosien aikana omaksuttu ammattitaito muuttuu hiljaista tietoa sisältäväksi syvälliseksi asiantuntijuudeksi. Samalla vastaaja myös totesi, että 'harjaantumaton henkilö', joka tarkoitti ilmeisesti asiantuntemattomuutta, ei nähnyt samoja asioita kuin asiantuntija eikä osannut tehdä sellaisia johtopäätöksiä, joihin asiantuntija tiedoillaan pystyi. Yksi vastaaja kertoi osaamisen tunnistamiseen menneen pitkän ajan ja olleensa kymmenen vuotta aika epävarma omasta osaamisestaan.

"... oli alahyllyllä myynnissä pieniä lasipulloja, joista sain usean tutkimuskerran aikana valittua vanhimmat ja parhaimmat ostettavakseni..."

"Ensin pyrimme saamaan vain halpaa, korjattavaa tavaraa ilman suurempia tyylisuunta- tai muita tietoja. Vähitellen huomasi, että olimme oppineet myös näihin esineisiin liittyviä tarinoita ja tunnusmerkkejä."

"Alussa monta kertaa pelasti tilanteen, kun olisin ostanut virheellisen esineen.. Aikaa myöten myös oma tietovarastoni ja taitoni karttui, ..."

"Kyllä siinä kauan meni, ennen kuin tunsin olevani vahvoilla. Sanoisin, että kymmenen vuotta olin aika epävarma."

"Kun tietoa on tullut, niin sitten ruvennut näkemään itse sillä silmällä.... Ammattitaitoon kuuluu myös, että osaa nähdä 50 vuoden lian läpi, että mitä sen alla on, tuleeko siitä mitään. Joku tavara voi olla vaikka rikkinäkin, jos sillä on joku muu syy olla niin arvokas, että kannattaa vaikka laittaa kuntoon. ..., vaan tieto tulee sitten vuosien myötä selkärangasta. Kun ihmiset tulee liikkeeseen, siis harjaantumaton henkilö ei näe kuin osan kerrallaan. Totta kai kun tämmöistä tekee, niin siihen harjaantuu, että näet rojuläjän keskeltä ... Se liittyy ammattiin, että se menee niin. Tietysti se näppituntuma pitää olla, että mikä kannattaa ottaa tai ei."

6.3 Yrittäjäksi antiikki-alalle ja käytännön toiminta

Kaikkien haastateltujen ryhtyminen yrittäjäksi perustui haluun hyödyntää ajan kuluessa kehittyntä tietämystään vanhoista esineistä ja siitä saatavaan niin ammatilliseen kuin rahalliseen hyötyyn. Samoin vastauksista kävi ilmi halu säilyttää hyvin suunniteltuja ja valmistettuja alkuperäisiä esineitä nopeasti valmistuvien massatuotteiden tilalla. Myös lapsena nähtyjen tavaroiden tuttuus helpotti liiketoiminnan aloittamista ja myytävien tuotteiden hankintaa. Kaksi yritystä oli aloitettu 70-luvulla (1973 ja 1976), 80-luvulla myös kaksi yritystä (1982 ja 1987) ja kolme vasta 2000-luvulla (2001, 2005, 2008). Kahden vastaajan kohdalla yrittäjäksi ryhtyminen alkoi edellisen yrittäjän ehdotuksesta.

”... eräänä päivänä 80-luvulla hän soitti, että nyt hän on päättänyt myydä liikkeen ja kysyi haluaisinko ostaa sen. Tietysti se minua kiinnosti, koska tiesin liikkeen olevan hyvässä kunnossa ja sillä oli suuri varasto myytäviä tavaroita ... ja niin teimme kaupat.”

”2008 vuokrasimme tämän liiketilan ja perustimme tämän yrityksen.”

”Liike on perustettu 1976 ja on ... vanhin antiikkimyymälä”

”Oman liikkeen perustaminen tuli ajankohtaiseksi kun olin saanut pikkuhiljaa asioitani kuntoon ja eräs alan tuttava halusi ikäännyttyään lopettaa tämän ahkeroinnin. ... jonka jälkeen sitten hänen kokonaan luovuttua, siirrettiin liiketoiminta minulle.”

”Mutta sitten ihmiset aina kysyi, että missä teillä on liike ja me olimme että ei meillä, että miten niin. Ei meillä mitään liikettä ole... Meillähän on nyt siitä hyvä tilanne, että mieheni on ns. päivätyön tehnyt ja hänellä on aikaa juosta katsomassa niitä tavaroita joita ihmiset tarjoavat. Tä-mähän ei yhden ihmisen hommana onnistu, koska ei ihmisellä riitä aika tehdä sitä kaikkea. Oli tammikuu 2005, kun minulla oli lomaviikko töistä, niin aamulla päätettiin, että minä lähden rekisteröimään yrityksen. Mies lähti samanaikaisesti etsimään liiketilaa. Iltapäivällä kohdattiin ja kaikki asiat oli hoidettu. ..., ja viikon päästä avattiin liike..”

1990-luvun puuttuminen liikeyritysten perustamisvuosista voisi johtua silloisen laman vaikutuksista, jolloin vanhoja tavaroita ryhdyttiin myymään kirpputoreilla, joka oli uut-

ta toimintaa Suomessa. Se oli yksinkertaisempaa kuin yrityksen perustaminen. Tätä kuvaa yhden vastaajan lausuma.

”Sitten käytiin aina muutaman kerran vuodessa kirpputoreilla. Esimerkiksi tuossa Makasiineilla oli tosi hyvä paikka.... Design meni kaupaksi. Oli tosi hyviä paikkoja. ... Tietysti kun pesiä ostaa, niin sieltähän tulee sellaista tavaraa, mitä et periaatteessa ottaisi ollenkaan, ... Ei tässä enää jaksakaan viedä niitä kirpputoreille. Astioita kun tulee, niin laitan ne tuonne Alzheimer-yhdistykseen. Ne ottavat ne mielellään vastaan ja laittavat myyjäisiin, josta ihmiset ne ostavat, vaikka eivät niitä ikinä liikkeistä ostaisi. Menee hyvään tarkoitukseen. Tänä päivänä tarjotaan astioita paljon, kymmenenkin ihmistä saattaa tarjota astioita. Ei taatusti osteta. Siihenhän hukkuisi. Ei semmoista määrää pystyisi käsittelemään eikä se näytä miltään, jos se on hajan hajan joka puolella.”

Myös työelämän nopeat muutokset ja niiden aiheuttamat paineet saivat erään vastaajan siirtymään oman yrityksen perustajiin.

”Meitä oli vuonna 1986 samassa työpaikassa kaksi ja minun pallini alkoi heilua ja oli tulossa organisaatiomuutoksia, ... Siinä oli tämä työtömäksi jäämisen pelko ja tämän toisen yhtiökumppanin väsyminen työhönsä ja hän halusi vaihtaa alaa.”

Miten hyödynsit tietämystäsi yrityksesi toiminnassa?

Vastauksista kävi ilmi, että kaikki vastaajat pyrkivät hyödyntämään omaa tietämystään liiketoiminnassaan, mutta sitä haluttiin kartuttaa edelleen kiertelemällä muissa liikkeissä, kuuntelemalla ja katselemalla sekä lukemalla alan kirjoja. Eräs vastaaja yllättyi yritystoiminnan työllistävyydestä ja toinen oli huolissaan alan sukupolven mukana katoavasta tietämyksestä. Alalla vähän aikaa ollut vastaaja oli huolissaan osaamisestaan ja mahdollisista virheostoistaan, kun taas kauemmin aikaa alalla ollut myöntää etteivät hänenkään osaaminen aina riitä, vaikka on mielestään asiantuntija erityisalallaan. Yhden vastaajan tarkoituksena on saada ihmiset huomaamaan ja hyödyntämään antiikkiesineiden mahdollisuuksia heidän omissa sisustuksissaan. Yksi vastaaja pahoitteli ja totesi

Keski-Euroopasta tuotavien tavaroiden pilaavan markkinat, koska ihmiset eivät erota antiikkia ja uusvanhaa.

”En ollut ajatellut kuinka paljon liike varsinaisesti työllisti, kun sitä yksin hoitaa ... oli huonekalujen ja muiden tavaroiden korjaaminen ja entisöinti käynyt raskaaksi liikkeenhoidon ohella. Vuorokauden tunnit eivät riittäneet pesuun, maalaukseen ja liimailuun.... Tietysti, jos joku kysyy tai satun sopivasti paikalle, annan mielipiteeni kuulua tai neuvon pyydettyäessä.”

”... emmekä toisaalta uskalla vielä ostaa kovin paljon koska olemme uusia ja pelkäämme, että teemme virheostoja. Pyrimme koko ajan kartuttamaan tätä tietotaitoa niin kirjoista kuin mahdollisuuksien mukaan kiertämällä ikkunoita ja katselemalla.”

”Tarkoitus on saada ihmiset huomaamaan mitä kaikkea tähän alaan sisältyy ja miten sitä voi hyödyntää. ... uusiin, nykyaikaisiin koteihin sopii esimerkiksi yksittäinen antiikkikaluste erinomaisesti, koska silloin ympäristö korostaa esineen ominaisuuksia. Sitten olin mukana aloittamassa messuja ...”

”Tällä alalla on semmoinen sukupolven vaihdos käynnissä, että minua hirvittää, kun kuka ottaa nämä tekstiilit hoitaakseen. ... Olen aika yksin tässä. Tämä tietämys, kun enää ei saa Arabian tai Design-museosta, kaikki on kiven alla ja kaikesta pitää maksaa. Ymmärrän hyvin, että ne lopetti sen tunnistuspalvelun, kun sinne meni mummo viiden kahvikupin aluslautasen kanssa ja halusi tietää niiden mallien nimet. Niiden aika tuhraantui, kun aikaa pitäisi käyttää tutkimustyöhön. Mutta tämän tiedon saamista harmittelen, se katoaa... Nyt sanoisin olevani hirveän vahvoilla ja ... minulla on tämä asiantuntemus lasista, posliinista ja tekstiileistä. Mutta kyllä virheitä vielä tulee silti, eikä tunne kaikkea, mutta kuten sanoin että niillä tiedoilla jotka minulla oli. Oli pakko selviytyä ja tunnustaa kun tuli sellaisia esineitä joita tarjottiin, mutta ei tunnistanut, että en osaa ostaa sisään. Ettei vaan tule sitä, että sanoo humpauttaa jonkun hinnan, vaan pitää olla rehellinen ja kuitenkin oikein.”

”No, nyt kun tämä kierrättäminen on tämän päivän juttu, ekologisuus, kestävä kehitys, ... Ihan sieltä, sanotaan 40-luku pääsääntöisesti, on ihan out. Siellä on niin paljon sitä raskasta tekoa ja silloin on jäljitely siitä kaikkea, niin sehän ei ole tämän päivän juttuja, kierrebarokit ja muut,

ei kerta kaikkiaan ole tämän päivän juttu. Se on niin järkyttävää, kun ne roudaa tuolta Keski-Euroopasta niitä tavaroita. Se oikeastaan pilaa markkinat ja onkin pilannut antiikkimarkkinat. Ihmiset eivät erota antiikkia ja sitä uusvanhaa....., se tavallaan on pilannut ihan täysin....

Milloin tunsit olevasi asiantuntija?

Kahden vastaajan vastauksista kävi ilmi, että kun muut tunnistivat heidät asiantuntijoiksi, myös sitten he itse kokivat olevansa asiantuntijoita. He myös totesivat, että vuosien mittaan karttuneen tiedon vuoksi ei tarkkaa ajankohtaa osaa sanoa, milloin on tullut asiantuntijaksi. Yksi vastaaja totesi nyt olevansa 'hirveän vahvoilla' tarkoittaen omaavansa syvällistä asiantuntemusta omalla erityisalallaan. Toinen vastaaja totesi, että 'kun asia on kypsynyt ja sinulla on tieto takana', hän tarkoittaa luultavimmin olevansa asiantuntija. Hän myös totesi lomien pitämisen hankalaksi, koska sijaiselta tulisi edellyttää samaa tietämystä mikä itsellä oli, mikä on käytännössä mahdotonta.

"Vuosien mittaan tieto karttui ja meidät hyväksyttiin asiantuntijoiksi, vaikka joka päivä oppii uutta tällä alalla."

"Kyllä se taisi, no en tarkkaan osaa sanoa, silloin kun joku asiakas oikeasti pyysi minua arvioimaan tavaroitaan ja hinnoittelemaan niitä alan arvostettuun huutokauppaan... Kyllä se oli hieno tunne. ... tai osasin hinnoitella tavaroita.. Sittemmin kun näitä arviointitilaisuuksia oli tosi paljon, muuten kuin että kenties sain mainetta asiantuntijana, pyrin vähentämään niitä. ... Näin saan pidettyä oman asiantuntijamaineeni hyvänä ja hyvät välit ..."

"Nyt sanoisin olevani hirveän vahvoilla..."

"Kaikkihan käy hirveän nopeasti, kun asia on kypsynyt ja sinulla on se tieto takana. Ilman tietoa sinun on turha lähteä haahuilemaan yhtään mitään. Ei se sillä lailla onnistu, että pystytät telttasi suurin piirtein ja aloitat siitä. Eikä tähän voi edes palkata ihmistä. Mistä sinä löydät sellaisen ihmisen, joka tietää ja toimii sinun odotustesi mukaan. Ei siinä ole mitään järkeä että palkkaisi jonkun tänne seisomaan. Ei voi edes ajatella pitävänsä lomaa. Parempi on pistää lappu luukulle.... Ei tätä tehdä toisella kädellä tai tätä ei ole ollenkaan."

6.4 Tuotevalikoimat

Kaikilla haastatelluilla oli liikkeessään huonekaluja, joista he määrittivät osan antiikkiksi (yli 100 vuotta vanhaa) ja osan uusantiikiksi (yli 50 vuotta). Lisäksi heillä oli yhtä lukuun ottamatta erilaisia design-esineitä. Vain yksi vastaaja oli keskittynyt lähinnä lasiin, posliiniin ja tekstiileihin. Vastaajat osasivat myös määritellä tuotteidensa valmistusvuosikymmenet, tyylin tai vaikkapa tuotteen nimityksen. Kahdesta vastauksesta ilmeni, että he halusivat myydä 'persoonallisempia tuotteita' tai 'alkuperäisiä, joita ei enää valmisteta ja joilla on tarina'. Mielenkiintoista oli, että yksi vastaaja ei hankkinut tai ottanut vastaan astioita, joita tarjotaan paljon, eikä myöskään erityisesti lasihin ja astioihin perehtynyt ostanut hänelle tarjottuja laseja. Näissä molemmissa vastauksissa korostuu omaan tietämykseen perustuva yritystoiminta ja vuosien kuluessa kehittynyt asiantuntijuus.

"sain edelliseltä yrittäjältä oppia tyyliuunnista ja aikakausista. Keskusteluissa selvisi usean tavaran valmistaja ja tiedot sen eri vaiheista, joita sitten painoin mieleeni. Näitä tietojahan ei koskaan kirjata mihinkään, jollei kyse ole museo- tai erittäin erikoisista esineistä. ... oli hyvin suosittuja puulle puhtaaksi pestyt talonpoikaishuonekalut,..."

"olemme päätyneet liikeideassamme 50–60-luvun tuotteisiin: lamput, huonekalut, tekstiilit. Kartoittaessamme kaupungin liikkeitä totesimme tässä olevan markkinaraon, koska näiden vuosien tuotantoja ei ollut liikkeissä. Valikoimamme on vielä suppea, koska tämä tila on pieni..."

"päätimme ryhtyä tuomaan ulkomailta, ensiksi etupäässä Ruotsista, vanhoja hienoja huonekaluja ja lampuja... meillä myydään persoonallisempia tuotteita kuin perinteisessä antiikkiliikkeessä. Myynnissä on paljon teknisiä laitteita, leluja, nukkeja, mattoja ja tauluja."

"toisessa liikehuoneistossa on varsinainen antiikki ja sitten toisessa on lähinnä uusvanhaa tai uusantiikkia, josta tulevaisuudessa tulee keräilytavaraa ..."

"kun minulla on tämä asiantuntemus lasista, posliinista ja tekstiileistä. Erityisosaamistani ovat nyt tekstiilit ja suomalaiset ryijyt (muutamia huonekaluja)."

" ja tietysti kun nämä tavarat ovat näin isoja, pikkutavaraa on hyvin vähän, niin tässä tarvitsee olla aina kaksi vähintään... 1950–60-luku on

suosituinta. Ihan ehdottomasti meillä on se 70–60-luku on suosituin. Mutta sitten on sieltä 20-luvun puolelta, 20–30-luvun vaihteessa siellä on jo sitä artdecoo, sehän on jo ihan eri juttu. Kuitenkaan ei voi rajata sitä aikaa oikeastaan millään tavalla, koska sitten esimerkiksi hyvä talonpoikaisantiikki menee aina. Mutta sitä ei enää ole meillä. Se on ihan hävinnyt ja tulee tosi, tosi harvoin mitään. Sillehän on kysyntää riippumatta siitä, tai sen pitää olla nimenomaan sitä vanhaa, hyvää alkuperäistä. Vaatteissa on ainoat Marimekot, Vuokot, turkit, turkikset, vanhat juuri nämä liinavaatetekstiilit. Siinä on erikoisryhmiä, joista löytyy. 50-luvun nahkarotsit, mutta ne on sitä spesiaalia.”

”hyvin suunnitellut design-esineet, huonekalut, lamput, taulut. Esineet jotka ovat alkuperäisiä, ei enää valmisteta ja niillä on tarina.”

6.5 Yhteistyö muiden alan yrittäjien kanssa

Kaikki vastaajat totesivat tekevänsä muiden alan yrittäjien kanssa yhteistyötä joko lähettämällä asiakkaita toisilleen, osallistumalla messuille tai olemassa jäsenenä yhdistyksessä. Yhteistyötä pyrittiin tekemään myös erilaisten tukipalvelujen (kuljetus, verhoilijat tms.) kanssa, joilla saatiin lisäarvoa omalle toiminnalle asiakastyytyväisyyden avulla. Yhdestä vastauksesta kävi kuitenkin ilmi myös yritystoiminnan sitovuus niin viikolla aukioloaikoina kuin viikonlopuilla tehtävinä asiakaskäynteinä. Yhteistyötä tehdään niin pohjoismaiden kuin eurooppalaisten yrittäjien kanssa. Vastauksista selvisi myös pyrkimys yhteisiin esiintymisiin messujen avulla, vaikkakin ne koettiin järjestelyiltään raskaiksi. Vastauksista kävi myös ilmi, että yhteistyössä pyrittiin pitkäaikaisiin suhteisiin, jos yhteistyön todettiin hyödyttävän kumpaakin osapuolta. Myös yhteistyötä tiedon jakamisessa alan yrittäjien kesken tehtiin ja uusia alalle tulijoita pyrittiin neuvomaan ja opastamaan yhteisön jäseniksi. Alan yrittäjien yhteisiä myyntitapahtumia tukemaan oli perustettu myös yhdistys.

”Kyllä, me tunnemme hyvin toisemme ja kunkin erikoisalan. Asiakkaita lähetetään tarpeen mukaan toiseen liikkeeseen, jos tiedän, että hänellä on asiakkaan kysymää tavaraa. 1990 perustettiin Antiikkikauppiasyhdistys, joka järjestää myyntimessut ... R:n hallin toiminta lähti tällä ajatuksella. Itse olen tehnyt yhteistyötä K:n talon muiden liikkeiden kanssa.”

”Muiden tämän alan yrittäjien kanssa olemme vähän tekemisissä, koska liike sitoo viikolla ja viikonlopun lähinnä ovat tavaroiden hankkimista tai korjaamista varten. Varsinaisten antiikkikauppioiden kanssa tulee lähinnä keskusteltua siitä, miten heidän on nykyisin vaikea saada hyviä esineitä myyntiin. Jos joku asia meitä askarruttaa niin heiltä kysymällä saa kyllä vastauksia, joista on jatkossa hyötyä. Niistä aina oppii lisää. Yhteistyötä teemme lähinnä yhden kuljetusyrittäjän kanssa ja hänen tunteensa verhoilijan kanssa ...”

”.. olin jo tuttu kaikkien alan ihmisten kanssa ja olin perustamassa Antiikkikauppioiden yhdistystäkin.... pyrimme olemaan suurimmilla antiikkimessuilla ja siellä voimme keskustella lisää.”

”Kuulun yhdistykseen ja pyrin tekemään yhteistyötä myös kaikkien muiden alan yrittäjien kanssa. Uusia alalle tulijoita pyrin erityisesti kannustamaan ja neuvomaan. Pitkän yrittäjätoiminnan aikana yhteistyötä on tehty kaikkiin Pohjoismaihin. 1980-luvulla suurin yhteistyötaho oli tanskalaiset huutokaupat ja isot antiikkimarkkinat. Sieltä yhteistyötä laajennettiin Keski-Eurooppaan muiden suomalaisten alan yrittäjien kanssa.”

”Minulla on näiden vuosien aikana kehittynyt hyvät välit kaikkien alan kotimaisten yrittäjien kanssa ja saan heti tiedon, jos joku uusi haluaa tulla alalle. Olen myös pitänyt vahvaa yhteyttä Ruotsiin, josta saan vieläkin hyviä tavaroita ja vinkkejä. Sitten käyn ainakin pari–kolme kertaa vuodessa Keski-Euroopassa tapaamassa alan myyjiä ja katsastamassa messuja.”

”Tänä päivänä minulla ei ole kuin kaksi sellaista, joiden kanssa soittelen vakituisesta ja vain yksi sellainen jonka kanssa pidän viikoittain yhteyttä. Olemme yhdessä matkustaneet Ruotsissa ja Tanskassa ja Euroopassa hankintamatkoilla. Lopetin kuusi vuotta sitten messuilla käymästä. Ne oli aika rankkoja. ... minulla pitää olla ... ja kaikki kunnossa kun menen messuille myymään ja tavarat hinnoiteltuna ja putsattuna ja blankattuna. ... mutta se kävi rankaksi.”

”Olen pyrkinyt yhteistyöhön kaikki kanssa ja minua kiinnostaa yhtä paljon vieras, kuin hänen tuomansa esine. Vieras on uniikki ja niin on tarinakin, jonka hän esineestään tietää.”

Yksi vastaaja totesi, että yhteistyö muiden kanssa on vähäistä, koska yrityksen toiminta vie kaiken ajan.

”Ei juuri ollenkaan. Ei täältä kerkiä minnekään eikä juuri muutkaan. Joskus tunnistaa auton kun ne menevät kotiinpäin tai pikaisesti ehtivät poikkeamaan. Mutta harvemmin ja antiikkiliikkeiden kanssa tuskin koskaan. Niillä on omat kiireet ja oma elämä ja töitä.”

Entä nettiyhteistyö?

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki totesivat tekevänsä netin välityksellä tapahtuvaa yhteistyötä, mutta kaikki hyödynsivät nettiä joko hankkimalla tietoa vanhoista tavaroista, seuraamalla mitä markkinoilla on tarjolla tai alan tuotteiden hinnoittelua. Myös oman liiketoiminnan tavoitettavuus ja näkyvyys on saanut tätä kautta lisää asiakkaita ja näkyvyyttä. Myös nettiyhteistyön kattavuus ympäri maailman on muuttanut vastaajien toimintaa.

”Itse en välitä siitä muuten kuin, että nykyisin on pakko seurata mitä markkinoilla liikkuu ja hintojen kehitystä. Tällä hetkellä minulla on nettisivut, koska tuon Ranskasta ja Länsi-Euroopasta tavaroita. Asiakkaiden on helppo tavoittaa tai laittaa sähköpostia, jos haluavat jotain erikoista tuotavaksi.”

”Nettiä seurataan mahdollisia hankintoja varten, sillä vielä näiden vuosikymmenten huonekalut ja tavarat eivät ole vielä niin kovasti arvostettuja.”

”Olen avannut keväällä 2010 liikkeen omat nettisivut, koska ostoksia on helppo tehdä netin kautta vaikka asuisi kauempanakin. Itse käytän nettiä muiden yrittäjien nettisivujen seuraamiseen ja varsinkin ulkomaisten huutokauppojen seuranta on helpottunut entisistä ajoista. ... Jos etsit jotain erikoista eikä sivuilta löydy, voit silti kysyä. Kaikki liikkeen tuotteet eivät suinkaan ole netissä...”

”Minulla on liikkeen nettisivut ja omat henkilökohtaiset nettisivut, joita varten minulla on henkilö päivittämässä muutoksia. Pysin siihen, että heti kun esine on mahdollista laittaa tietoineen nettisivulle, se tehdään. Samoin myynnin jälkeen se poistetaan sivuilta mahdollisimman pian.

Olen todennut, että tämä on todella hyvä markkinointipaikka. Ihmiset tavoittavat kauempaakin ja kellonajasta riippumatta. Itse käytän nettiä yhteydenpitoon muihin ulkomaisiin yrittäjiin ja pyrin seuraamaan heillä myynnissä olevia esineitä. Myös Atlantin yli toimii yhteistyö hyvin ja sieltä löytää jo paremmin harvinaisempia esineitä kuin meiltä Euroopasta. Huonekalujenkin tuottaminen sieltä on kannattavaa, jos saa muutaman alan yrittäjän mukaan kustannuksiin. Yhä enemmän liiketoiminta näyttää siirtyvän nettiin ...

”Mehän ei siellä varsinaisesti myydä. Nehän on vain esittelysivut. Ihmiset tiedustelee, mitä maksaa. Se on kuitenkin tosi tärkeä tänä päivänä, ehdottoman tärkeä. Sieltä tulee kauppoja ja ihmisiähän on ympäri Suomea ja ympäri maailmaa. Ne katsoo sieltä netistä ja osaavat kysyä. Se on sellainen mikä oikeasti pitää olla. Eihän ihmisillä ole aikaa eivätkä ne lähde kiertämään joka paikkaan että missä näitä on.”

”Totta kai. Se on helpottanut yhteydenpitoa niin ostajiin kuin myyjiin kotimaassa kuin ihan ympäri maailmaan ja muutenkin alan seuraamista, vaikkapa hinnoittelua.”

Yksi vastaaja ei hyödyntänyt nettiä myynnissään, mutta haastattelun kuluessa totesi seuraavansa muiden alan yrittäjien hinnoittelua.

”Minä en myy mitään netissä, vaan ainoastaan täältä liikkeestä. ... nykyään näkee paljon netistä. Sieltä näkee sen linjan, ettei ihan hakuksessa ole hinnan suhteen.”

7 TUTKIMUSMATERIAALIN ANALYSOINTI

Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään valintoja ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen alussa tutkija esitti seuraavat tutkimuskysymykset, joihin hän pyrki saamaan haastattelujen avulla vastauksia:

oppiiko aloittelija asiantuntijaksi perehtymällä asiantuntijan menettelytapoihin ja pyrkiikö hän luomaan omaan toimintaansa tukevaa yhteistyöverkostoa.

7.1 Tutkimuksen käytännön toteutus

Saatuun hyväksynnän tutkimusaiheelle tutkija kokosi alustavan teemahaastattelurungon ja kartoitti tutkimushaastateltavien joukon pääkaupunkiseudulla olevista antiikki- ja 'vanhan tavarana'-kaupan asiantuntijoista. Ensimmäiselle haastateltavalle tutkija kertoi tutkimuksen taustasta ja tarpeestaan saada haastattelukysymyksien avulla tietoa, josta olisi tarkoitus saada käytännön tietoa yhdistettäväksi tieteelliseen materiaaliin. Haastattelujen aiheeseen liittyvää kirjallista materiaalia tutkija oli kerännyt jo vuodesta 2001 eri tieteellisistä lähteistä (väitöskirjat, opinnäytetyöt, ammattikirjallisuus). Samalla tutkija korosti haastattelun luottamuksellisuutta ja keskittymistä vain alan asiantuntijuuden kehittämiseen ja hiljaisen tiedon ilmenemiseen ja hyödyntämiseen käytännön työskentelyssä. Haastatteluajankohdaksi sovittiin 24.9.2009 noin kello 18, jolloin haastateltava haki asiakkaalle toimitettavia huonekaluja varastotiloistaan. Tutkija kertoi vielä, että haastatteluun on syytä varata aikaa reilu tunti, joskin ajan kulumisen riippuu haastateltavan vastauksien pituudesta. Aikaa kannattaisi varata mieluummin enemmän kuin vähemmän.

Sovittuna aikana tutkija ja haastateltava tapasivat ja haastattelun aluksi tutkija vielä kertoi heidän tekevän tutkimuksen ensimmäistä tiedonkeruuta ja että tutkija oli saanut myönteisen lupauksen tutkimushaastattelupyyntöihin muilta alan asiantuntijoilta. Samoin tutkija totesi nauhoittavansa haastattelun jatkotoimenpiteitä varten. Haastateltava tekee yhteistyötä kaikkien nimettyjen asiantuntijoiden kanssa, joten haastattelukysymysten pysyminen muissa aiheissa kuin liiketoiminnan kannattavuudessa oli mieluinen yllätys. Tutkija kävi läpi kaikki haastattelurungon kysymykset saaden vaihtelevan pituisia vastauksia, jotka samalla nauhoitettiin. Haastattelun aikana tutkija pyrki luomaan haastateltavalle rauhallisen ja luontevan ilmapiirin ilmeisesti siinä onnistuen, koska tutkimushaastatteluun kului aikaa kaksi tuntia.

Keskusteluksi muuttunutta haastattelua ei tutkija nauhoittanut eikä ottanut tutkimusmateriaalissa huomioon. Haastattelurungon tutkija totesi toimivaksi ja antavan haastateltavan ajatuksille tilaa oman elämäntilanteensa, joka sisälsi yrittäjyyttä, asiantuntijuutta ja hiljaista tietoa kuvaamiselle. Haastattelun jälkeen tutkija purki haastattelunauhoituksen kirjoittamalla tekstin tietokoneelleen merkiten sen tutkimusraportin liitetiedos-

toksi ja merkitsi haastattelunauhan koodikirjaimella A. Samalla tutkija luki läpi jo kirjoittamansa tutkimusraporttiluonnoksen ja teki siihen muutaman lisäyksen. Seuraavaa haastattelua varten tutkija valitsi ensimmäisten, kokeneen haastateltavansa vastakohtaan eli alalle toimijaksi ryhtyneen uudehkon yrittäjän.

Toisena tutkimushaastateltavana oli nuori, vasta vähän aikaa liiketoiminnassa mukana oleva yrittäjä, jonka haastattelujankohdaksi tutkija sopi 18.11.2009 liikkeen sulkemisaikan jälkeen eli kello 17 ja paikkana yrittäjän liike. Tutkimushaastatteluun varattiin aikaa noin yksi tunti. Tutkimushaastattelukysymykset ja koko aiheen käsittely oli haastateltavan mielestä vielä vähän hankalaa, koska alan asiantuntijuuden oppiminen oli alkuvaiheessaan ja yritystoimintakin nuorta, vasta vuoden kestänyttä. Haastattelukysymyksiin vastatessaan haastateltava kuitenkin itse huomasi olleensa kiinnostunut alasta jo vuosia ja pyrkineensä seuraamaan alan toimintaa jo kouluajoista lähtien. Haastattelurungon tutkimuskysymykset ehdittiin käydä läpi, kunnes sovittu asiakastapaaminen alkoi kello 18, jolloin asiakas saapui valitsemaan esille pantuja valaisinyhdistelmiä kotiinsa. Liiketilassa oli useita suomalaisten nimekkäiden suunnittelijoiden valmistamia valaisimia ja huonekaluja 1940–50-luvuilta, joihin haastateltavan liiketoiminta keskittyi. Palattuaan kotiin tutkija purki taas haastattelunauhoituksen tietokoneelleen ja merkitsi haastattelunauhan kirjaimella B. Seuraavaksi tutkija halusi käydä tutustumassa pääkaupungissa järjestettäviin Antiikkimessuihin ja tavata alan yrittäjiä sekä sopia mahdollisesti jo seuraavan haastattelun. Tutkija kävi ensimmäisenä messupäivänä (lauantai) tutustumassa tapahtumaan ja tapasi alan yrittäjiä.

Kolmannen haastattelun tutkija teki ollessaan edellä mainituilla Antiikkimessuilla 14.3.2010 alan asiantuntijan kanssa, joka oli alkuperäisten tutkimushaastateltavien joukossa. Ympäristö ei ollut paras mahdollinen, koska messuvierailijoiden keskeytykset häiritsivät haastateltavan keskittymistä hänen vastatessaan tutkimuskysymyksiin. Yhdessä tutkijan kanssa he onnistuivat kuitenkin käymään läpi kaikki haastattelurungon kysymykset ja asiantuntijan mielestä tutkimusaihe oli mielenkiintoinen. Hänellä oli alalta jo useiden vuosien kokemus, joten tutkimuskysymyksiin vastaamiseen löytyi helposti materiaalia. Toisaalta haastateltavan asenne oli hankala, koska haastateltavan mielestä tutkija jo tunsu alaa riittävästi eikä haastateltava osannut asennoitua siihen, että tutkija oli erilaisessa roolissa kuin asiakastilanteissa. Tämän haastattelun tutkija joutui kirjoit-

tamaan muistiinpanojensa perusteella, koska ympäristön hälinä vaikutti nauhoituksen tekniseen toteutukseen.

Neljännän haastattelun tutkija sopi myös mainituilla Antiikkimessuilla entisen alan yhdistyksen puheenjohtajan kanssa. Aikatauluksi sovittiin haastattelu aika 16.3.2010 kello 9 eli ennen hänen toisen liikkeensä avautumista ja paikkana mainittu liikehuoneisto. Haastattelun kestoksi tutkija ehdotti yhden tunnin varaamista. Sovittuna aikana tutkija saapui paikalle ja haastattelu aloitettiin. Haastateltavan liike oli täynnä varsinaista antiikkia (valaisimia, peilejä, huonekaluja, astioita, ruokaimia), kun taas kadun toisella puolella olevassa haastateltavan liiketilassa oli hänen mukaansa 'vanhoja tavaroita'. Tervetuloitovotukseksi haastateltava totesi: "Istut sitten kaksisataa vuotta vanhalla tuolilla, joka on aivan priimakunnossa." Haastateltavan mielestä tutkimusaihe oli mielenkiintoinen ja haastattelu pyrki laajenemaan tutkimuskysymyksistä käytännön toimintaan niin paljon, että tutkija lupasi palata näihin muihin asioihin tutkimuksen valmistuttua. Tutkijan palauttaessa keskusteluksi muuttunut haastattelu tutkimusrungon kysymyksiin saatiin kaikki haastattelukysymykset käytyä läpi ja tutkimusmateriaali nauhoitettua. Haastatteluun ja muuhun keskusteluun kului kuitenkin kaksi ja puoli tuntia, joten tutkija joutui päättämään haastattelun ilman lisätarkennuksia ehtiäkseen omaan työpaikkaansa. Palattuaan illalla kotiinsa tutkija purki tekemänsä haastattelunauhoituksen ja merkitsi nauhan kirjaimella D. Tässä vaiheessa tutkija jo alustavasti sijoitteli saatuja vastauksia tutkimuskysymysten alle kirjaimittain. Myös tutkimusraporttiluonnoksen teoriaosuutta tutkija muokkasi.

Oppilaitoksessa kiirehdittiin opinnäytetöiden valmistumista ennen vuodenvaihdetta 2010/2011, mutta tässä vaiheessa haastattelujen sopiminen ja tekeminen hankaloitui tutkijan omien varsinaiseen työhön liittyvien kiireiden vuoksi. Myös muiden opintojen suorittamiseen kului aikaa ja haastatteluissa täytyi pitää taukoa. Jatkaessaan haastateltavien pohtimista tutkija totesi miesten edustavan haastateltavien enemmistöä ja hän päätti saada vastapainoksi lisää naisia haastateltaviin, sillä antiikkialalla tutkijan mielestä on ilmeisesti lähes yhtä paljon miehiä kuin naisia kun otetaan koko maan yrittäjät huomioon. Kun työ- ja opiskelutilanne selkeni tutkija kävi henkilökohtaisesti seuraavien haastateltavien liikkeissä kertoen miksi haluaa nimenomaan heitä haastatella ja tutkimusaiheen sekä sopi samalla haastatteluajankohdat.

Viides haastattelu sovittiin tavan mukaisesti liikkeen sulkemisajankohdan jälkeiseen aikaan 21.3.2011 kello 17. Tutkimushaastatteluajaksi sovittiin noin tunti. Tutkijan saapuessa paikalle sovittuna aikana oli vielä asiakkaita liikkeessä, joten haastattelu aloitettiin heidän poistuttua paikalta. Haastateltava lukitse liikkeen ulko-oven mahdollisten uusien asiakkaiden sisälle pääsyn estämiseksi. Liikkeessä oli aiempien haastateltavien myytävistä tuotteista poiketen paljon laseja, posliinia ja vanhoja, käsin kirjailtuja liina-vaatteita. Näiden esille saamiseksi liikkeessä oli vain muutama vanha talonpoikaishuonekalu. Haastateltava oli hyvin kiinnostunut tutkimuksesta, muista haastateltavista sekä miten tutkija liittyy alaan tai miksi häntä tutkimusaihe kiinnostaa. Tutkija kertoi kiinnostuneensa aiheesta jo aiemmin ja tämän alan erityisluonne sisältää hänen mielestään tutkimuskysymyksiin sisältyvää tietoa.

Tutkijan ja haastateltavan käydessä haastattelukysymyksiä läpi, haastateltava moneen otteeseen huomautti kokemastaan huolesta tiedon katoamisesta alalta. Tällä hän pyrki korostamaan nimenomaan hiljaisen tiedon katoamista kun sukupolvet vaihtuvat alalla eikä iäkkäät yrittäjät haastateltavan mielestä jaksa tai ehdi siirtää tietämystään nuoremmille jatkajille. Haastateltavan huoliin liittyi myös tiedonhankinnan muuttuminen maksulliseksi myös museoissa, jotka aiemmin olivat ilmaisia neuvoja ja kaikkien saatavilla. Haastatteluun aikaa kului tässäkin tapauksessa lähes kolme tuntia, mutta tutkimuksen kannalta haastattelijalla sai nauhoitettua hyvää materiaalia. Palattuaan kotiin tutkija purki nauhoittamansa tutkimushaastattelun ja luetteloi vastaajan kirjaimella D.

Kuudes haastattelu tehtiin 23.3.2011 aamulla alkaen kello 10 ennen liikkeen avaamista. Tavan mukaisesti tutkija kertoi tutkimuksen taustaa ja omaa kiinnostustaan siihen sekä käytännön järjestelyistä. Haastateltava tunsi tutkittavan alan hyvin, koska hänen puolisonsa oli aiemmassa ammatissaan joutunut syventymään antiikkiin ja 'vanhoilta näytäviin' esineisiin. Haastattelurungon kysymyksiin haastateltava antoi nopeasti selvät vastaukset. Varsinaista liikkeen toimintaa ja sen työllistävyyttä vastaaja pohti pitempään sekä oli vahvasti sitä mieltä, ettei muita kuin alan asiantuntijoita voi edes lomaajoiksi pyytää sijaistamaan. Hänen asiantuntijuutensa oli kehittynyt vuosien mittaan 'näppituntumaksi' ja 'sillä silmällä' katsomiseksi eikä siihen voinut nopeasti oppia. Haastateltavan liike oli pyritty sisustamaan huonekalujen avulla niin, että asiakas saisi

kuvan huonekalujen sijoittumisesta omassa kodissaan. Koriste-esineitä oli muutama, mutta kaikki astioihin tai liinavaatteet puuttuivat. Haastateltavan mukaan hän pyrki välttämään 'turhia tavaroita'. Haastattelu päättyi puolentoista tunnin kuluttua, kun uusia myytäviä tuotteita saapui liikkeeseen. Tutkija palasi varsinaiseen työhönsä ja illalla kotiuduttuaan hän purki haastattelunauhoituksen tietokoneelleen, merkiten nauhan kirjaimella E. Tässä vaiheessa saamiaan haastattelujen vastauksia tutkija ryhmitteli myös tekemiensä haastattelukysymysten alle.

Tutkijan mielestä saamiensa vastausten perusteella näytti tutkimuskysymysten alle yhdistetyt vastaukset olevan samanmielisiä ja tutkija olisi halunnut saada jonkun alan asiantuntijan haastateltavakseen, joka olisi mahdollisesti antanut aiemmista poikkeavia tai vastakkaisia haastatteluvastauksia. Tämän johdosta tutkija päätti lähteä tutustumaan myös alalla monipuolisiksi kerrottuihin Fiskarsin Antiikkimessuihin. Samaan aikaan pidettiin myös Mustion linnan antiikkimessut, mutta nämä jäivät kokematta Fiskarsin tuotteiden ja tutkimisen vaatiessa kokonaisen päivän. Seitsemäs haastattelu tehtiin 10.7.2011 iltapäivällä antiikkimessuilla, jossa tutkija kävi haastateltavan kanssa haastattelurungon nopeasti läpi asiakastilanteiden välillä ja myös vastaukset olivat lyhyitä, mutta niiden sisältö vastasi hyvin tutkimusaiheeseen. Haastateltavan runsas liiketoiminta ja muu esiintyminen ei ole mahdollistanut lisähaastattelun tekemistä, mutta aiempiin haastatteluvastauksiin verrattuna lyhyet vastaukset olivat samantyyppisiä. Tutkimushaastattelusta saadun nauhoituksen tutkija purki ja kirjoitti puhtaaksi. Samalla hän ryhmitteli vastaukset samaa aihetta koskevan kysymyksen alle ja pohti niiden sisältöä verraten niitä toisiinsa.

Tutkija oli jo syksystä 2009 lähtien kirjoittanut tutkimukseen liittyvää teoriaa ja nyt hän liitti saadut haastatteluvastaukset luonnostekstiin. Oppilaitoksen ohjaavan opettajan kanssa tutkija kävi luonnoksia läpi siten, että tutkija lähetti sähköisen tekstiversion opettajalle kaksi–kolme päivää ennen tapaamista luettavaksi ja tapaaminen sovittiin yleensä perjantaipäiväksi, jonka tutkija sai helpoimmin järjestettyä omasta työpaikastaan joko lomapäiväksi tai käyttämällä liukumiasaldon työtunteja. Tapaamisia oli viisi vuosien 2009–2011 aikana ja yksi puhelinopastus. Keväällä 23.4.2010 oli koko opiskeluryhmän suunnitelmaseminaari. Tutkimusraportin luonnosversioita on tämä mukaan lukien kertynyt jo 30.

Lopullisesta tutkimusraportista tutkija lähettää yhden kappaleen opponijalle, joka antaa raportista oman lausuntonsa oppilaitokselle. Lopullinen tutkimusraportti lähetetään myös plagioinnin, suomenkielen ja referaatin englanninkielisen version tarkistamiseen. Lopullinen tutkimusraportti tarkastetaan myös vielä asiantarkastajan, ohjaavan opettajan sekä opiskeluryhmän opettajan arvosteluin. Näiden tarkistusten ja mahdollisten viimeistelyjen jälkeen päätyy tutkimusraportti sähköisenä tallenteena oppilaitoksen kirjaston kokoelmiin sekä painatettavaksi oppilaitoksen ohjeiden mukaisesti. Viimeistellyn tutkimusraportin esittely on 2.12.2011, jolloin sen arviointiin syventyy myös työn opponija ja muut tutkimusseminaariin osallistujat. Viimeisenä vaiheena tutkija kirjoittaa tutkimusprosessista kypsyysnäytteen.

7.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä Hirsjärven ym. mukaan muun muassa ovat

- tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto koostuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- suositaan ihmistä tiedon keruussa
- käytetään induktiivista analyysia lähtökohtana aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu
- laadullisten metodien käyttöä esimerkiksi teemahaastattelua
- kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksena
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Mattisen mukaan kvalitatiivinen lähestymistapa kannustaa enemmän löytöretkeilyyn kuin kvantitatiivinen. Siksi näillä retkillä tehdään enemmän löytöjä. Laadullinen aineisto ei johda tilastolliseen luotettavuuteen ja analyysi on puhtaasti tutkijan tulkinta saaduista lausunnoista ja havainnoista. Se tarjoaa viitteitä siitä missä on ongelman tai ratkaisun ydin. Sen johdosta laadulliseen aineistoon pohjautuva raportti on aina tekijänsä näkemys ja vaatii lukijaltaan kriittisyyttä. (Mattinen 2006, 49.)

Myös Hirsjärven ym. mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 161–217.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ollut asiantuntijuuden kehittymistä henkilökohtaisen oivaltamisen ja kokemusten myötä sekä tällaisten taitojen hyödyntämistä on tutkittu laajasti eri tutkijoiden ja eri organisaatioiden aloitteesta. Saatuja tuloksia on verrattu aiempiin tutkimustuloksiin. Objektiivisuutta tähän tutkimukseen tuo se, että tutkimusten suorittajina ovat olleet toisilleen tuntemattomat henkilöt sekä heillä hyvin erilaiset tutkimusaineistot ja taustat. Tutkijan mielestä on myös vaikea sanoa, missä vaiheessa tutkimusta laadullisen aineiston analyysi alkaa ja eritellä käsittelyn eri vaiheita. Tämän tutkimuksen aineisto purettiin nauhoitetuista haastatteluista haastattelun jälkeen lisäten käsikirjoitetut muistiinpanot tietokoneelle poistaen samalla haastatteluisa ilmenneet turhat välisanat (hmmm., ömm., niin ...). Yhdistely tulostettiin tekstimuodossa paperille lukemisen helpottamiseksi. Analyysin ensiaskeleet otettiin jo litteointivaiheessa, jolloin tutkija mietti alustavasti haastatteluaineiston yhdistäviä ja toisaalta erottavia aiheita. Tulostettua tekstimateriaalia tutkija muokkasi useita kertoja pyrkien saamaan haastattelumateriaalista selville mahdollisimman paljon esiin vastauksia tutkimusongelmaan ja tukea viitekehystenä käyttämäänsä teoriaan. Tutkija pyrki myös erottelemaan organisaation kehitystä ja henkilön omakohtaista henkilökohtaista kehitystä omina tutkimusaiheinaan sekä kummankin kehitykseen vaikuttavan hiljaisen tiedon toimintaa näissä kehitysprosesseissa.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan elämäntarinat ovat viime aikoina olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Aineisto voidaan hankkia myös teemahaastattelun avulla, jolloin puhutaan omaelämäkertahaastattelusta (suulliset elämäntarinat). Perusajatuksena on,

että elämäntarinan avulla kertoja tarkastelee elämäänsä omasta näkökulmastaan selvittäen suhdettaan siihen. Samalla hän tulee jäsentäneeksi tämän hetkistä elämäänsä ja seurauksena voi olla oman toiminnan uudelleen suuntautuminen. Elämäkerroissa tuotetaan yksittäisiä, kokemuksellisia, tapahtumia, jotka pyritään esimerkiksi haastattelussa tekemään sosiaalisesti ymmärrettäviksi. Lähellä omaelämäkertatutkimusta on ns. muistelutyö. Siinä tarkoituksena ei ole koko yksilön elämän historian tarkastelu, vaan keskittyminen johonkin tiettyyn yksittäiseen tapahtumaan. Saarenheimo (1997) toteaa, että vaikka muistelemista on tutkittu jo yli kolme vuosikymmentä, ei muistelusta ole tähän mennessä syntynyt kattavaa teoreettista katsausta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 161–162.)

Tutkimuksessa käytetty laadullinen haastattelumenetelmä antoi vastaajille mahdollisuuden kuvata oman asiantuntijuutensa kehittymistä ja siihen liittyvän hiljaisen tiedon kertymistä, joka oli tutkimusongelmana. Saaduista vastauksista myös välittyi mielikuva, jossa alalle haluavan henkilön on mahdollista kehittyä aloittelijasta asiantuntijaksi tutkimalla esineitä ja historiaa sekä haastatteleamalla ja seuraamalla alalla jo olevien asiantuntijoiden toimintaa pystyäkseen omaksumaansa asiantuntijan hiljaista tietoa.

Jatkotutkimusehdotus: uusi haastattelu ja havainnointi

Tutkimustulosten perusteella tutkimuksen luotettavuus voitaisiin todeta toistamalla tehty tutkimus ja haastatteleamalla asiantuntijat uudelleen eri tutkijan toimesta. Haastattelun toisto antaisi vahvistuksen jo annetuille vastauksille, vaikkakin mahdollisesti toisin sanoin. Samalla mahdollisesti voitaisiin tarkentaa tapahtuneet henkilökohtaisen toiminnan muutokset esimerkiksi vuoden kuluttua. Lisää tietoa hiljaisen tiedon olemuksesta voisi antaa tutkijan suorittama havainnointi todellisessa tilanteessa yrittäjän toiminnasta esimerkiksi yhden työpäivän ajan ja siitä tehdyt muistiinpanot tai videot. Jatkotutkimuksen vertailuryhmänä tutkija voisi haastatella ns. suurten huutokauppatalojen henkilöstöä ja heidän toimintansa havainnointia käytännön tilanteissa. Näistä on saatu usean vuoden ajan esimerkiksi *Antiikkia*, *antiikkia* –televisio-ohjelman välityksellä jo esimerkkejä.

8 LOPUKSI

Organisaation kehittymisestä omasta työstään oppivaksi sai tutkija hyvää tietoa aiemmin suoritetuista tieteellisistä tutkimuksista tehdyistä julkaisuista. Tämän tiedon perusteella tutkija valitsi haastateltavat ja esitti heille teemaan liittyvän kysymysrunгон. Saadut vastaukset sisältyivät teorian perusteella esitettyihin tutkimuskysymyksiin *oppiiko aloittelija asiantuntijaksi perehtymällä asiantuntijan menettelytapoihin ja pyrkiikö hän luomaan omaan toimintaansa tukevaa yhteistyöverkostoa.*

Fenomenografiassa 'tutkija on oppija, joka etsii tutkimansa ilmiön merkitystä ja miten ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön (struktuurin)' toteavat Marton ja Booth (1997, 133.) Hirsjärven ja Hurmeen (2001) teoksessa.

Tässä käytännönläheiseksi tarkoitettussa tutkimuksessa teemoiksi tutkija valikoi aihealueet, joiden avulla näytti olevan mahdollista saada käytäntöön helposti sovellettavaa tietoa. Tätä tietämystä voi toimeksiantajayritys mahdollisesti jatkossa käyttää omassa toiminnassaan. Liiketoiminnan uudelleenjärjestelyn yhteydessä vuonna 2012 voidaan tämän tutkimuksen antamaa positiivista näkökulmaa hyödyntää rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä uusia alan tulevia asiantuntijoita.

Tutkijan ryhtyessä tekemään opintoihinsa kuuluvaa työelämän kehittämistehtävää hän joutui päättämään tutkimuksen tekemiseen kehittämistehtävän sijaan. Ratkaistessaan tutkimuksen aihevalintoja, erilaisista taustamuuttujista johtuen, tutkija valitsi tämän toimeksiantajayrityksen toimintaympäristön, toiminnan sekä siihen liittyvän asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon tutkimuksellisen kartoittamisen. Tutkija esitti alustavan tutkimussuunnitelman 23.4.2010 pidetyssä suunnitelmaseminaarissa. Varsinaista työelämän ohjaajaa eli mentoria ei tutkijalla ole koko tutkimuksen toteutusvaiheessa ollut, mutta oppilaitoksen ohjaajalta tutkija on saanut tutkimuksen raportointiin hyviä neuvoja ja rakentavaa ohjausta keskustelujen aikana, jotka ovat keskimäärin olleet tunnista kahteen. Näistä viidestä ohjauskerrasta on ollut tutkijalle paljon apua tutkimusaiheen raja-uksessa ja tieteellisen tutkimusmateriaalin karsimisessa tutkimuksen toteutuksen aikana.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli tutkijalle mielenkiintoinen alkuvaiheen haasteista selviytymisineen ja aiempaa osaamista syventävä kokemus siitä, miten käytännön toiminnasta kerättyä puhetta voidaan siirtää tieteelliseen kontekstiin. Toisaalta tutkijalle myös selvisi tutkimusvastauksista miten tutkimuksen kohteen liiketoiminnan erityisalalla yksittäisten toimijoiden asiantuntijuus sisälsi samoja toimintatapoja ja myös liiketoimintaan liittyvät ongelmat olivat hyvin samankaltaisia. Tutkimuksen käytännön toteutukseen liittyi rajaus pääkaupunkiseudulla toimiviin alan yrittäjiin mikä kavensi haastateltavien piiriä, mutta vastausten samankaltaisuus oli tutkijan mielestä kuitenkin niin suuri, että koko toimialan kattava kysely ei tutkijan näkemyksen mukaan olisi tuonut suurta muutosta vastausten sisällöissä. Rajauksen tarkoituksena oli saada haastateltaviksi mahdollisimman samankaltaisessa toimintaympäristössä toimivia alan yrittäjiä, jotta annetut vastaukset olisivat vertailukelpoisia. Myös haastattelujen suorittamiseen rajatulla alueella oli syynä yrittäjien sijoittuminen kohtuullisen välimatkan sisälle, koska haastattelut tehtiin messuhaastatteluja lukuun ottamatta yrittäjien liiketiloissa ennen tai jälkeen liikkeiden aukioloaikoja. Haastattelijalle ei myöskään ollut mahdollisuutta matkustaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle oman ansiotyönsä ja opintoihin kuuluvan muun opiskelun vaatiman ajankäytön vuoksi.

Erialaista näkemystä liiketoimintatavoissa olisi voinut saada haastatteleamalla suurten huutokauppatalojen henkilöstöä, mutta tätä voi harkita ehdotetussa uusintakyselyssä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin vain asiantuntijuuden syvenemisen kuvaamiseen ja miten noviisi voi saada käytännön hiljaista tietoa asiantuntijalta itselleen. Tämä oletus sai myönteisiä esimerkkejä tutkimusvastauksissa. Tutkijan vierailu kahdessa antiikkimessutapahtumassa haastattelemassa alan yrittäjää vahvisti muiden haastattelujen antamaa mielikuvaa siitä, että onnistuakseen toimimaan alalla on pyrittävä hankkimaan alan syvällistä tietämystä ja siihen liittyvää hiljaista tietoa myös toiminnan avulla eli osallistumalla alan messuille ja seuraamalla siellä muiden toimintaa, pelkkä yritystoiminnan ja tuotteiden taitotieto ei riitä.

Alan harrastuksen muuttuminen varsinaiseksi yrittäjyydeksi ja alaan sisältyvän hiljaisen tiedon loppumaton opiskelu ja omaksuminen rajoitti vastaajien mukaan muita harrastuksia ja tavanomaista kanssakäymistä. Useimmat vastaajat kuvasivat työskentelevänsä

yksin, perheenjäsenen tai hyvän ystävän kanssa. Nämä henkilöt kokivat asiantuntijuutensa omakohtaisen kehittämisen hyvin tärkeäksi, koska alaan sisältyvää tietoa oli katoamassa tai muuttumassa maksulliseksi toimintaympäristön muutoksissa. Tätä liikkeiden aukioloon liittyvää paikallaolon sidonnaisuutta tuskin voidaan jatkossakaan vähentää, mutta tutkijan mielestä nykyisen sähköisen tekniikan tuomat mahdollisuudet voivat tulevaisuudessa siirtää myynti- ja ostotoiminnan tapahtuvaksi 24/7-auki oleville koko maapallon kattaville sähköisille markkinapaikoille suurelta osin. Kehitys ainakin tänä päivänä näyttää kulkevan tähän suuntaan. Tutkijan mielestä tällainen kehitys voisi myös mahdollistaa liikkeiden aukioloaikojen muutoksen, esim. keskiviikkona liike suljettu. Saaduista vastauksistahan kävi ilmi, että viikonloput kuitenkin ovat varattu lähinnä asiakaskäyntejä varten. Liikkeiden sulkemiskäytäntöä on jo eräissä Keski-Euroopan maissa olevilla antiikkiliikkeiden keskittymillä käytössä juuri viikon hiljaisimpien päivien aikana.

Vaikka toimeksiantajayrityksen pienuudesta johtuen ei varsinaista työelämän kehittämistehtävää voinut tutkija suunnitella ja toteuttaa, vaan päädyttiin tutkimusraporttiin, niin tutkijan saamien vastausten perusteella yhdistämällä ne tieteelliseen materiaaliin, alan tietämys tulee yrityksessä syvenemään ja muiden yritysten toimintatapojen samankaltaisuuden ilmeneminen helpottaa jatkossa yhteistoimintaverkostojen luomista laajemmalle ja henkilökohtaisen yhteistyön kehittämistä alan asiantuntijoiden keskuudessa. Myös mahdollisten perehdyttämisprosessien kohdat, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota tiedon omaksumisessa ja syventämisessä, tulivat tutkimuksessa esille. Alalle tulevaisuudessa rekrytoitavien henkilöiden tulisi jo hallita jonkin käsityö- tai taideopin-
tojen perusteet sekä omata hyvä kielitaito, jossa mukana esimerkiksi ranska, italia ja japani. Maailmanlaajuinen sähköinen tietoverkko ja sen tarjoamat edut asiantuntijatoiminnalle tällä erityisalalla edellyttävät laajempia ja monipuolisempia opintoja kuin aiemmilta yrittäjiltä.

Tutkijasta oli myös mielenkiintoista seurata haastattelukysymysten aikana haastateltavien ns. muistelutyö. Heillä kullakin oli hyvin selvät ja tarkat mielikuvat tapahtumista, jotka olivat johtaneet heidän valintaansa tämän alan kanssa työskentelyyn. Myös erilais-
ten tilanteiden ja tapahtumien yhdistäminen tämän tutkimuksen aiheiden valintaan olisi

laajentanut tutkimusaluetta ja tutkimusaikataulu olisi venynyt useilla kuukausilla, joten tutkija oli tyytyväinen tekemäänsä tutkimusaiheen rajaukseen.

Seuraavassa vielä tutkijan mielestä tutkimusvastauksista esille nousseita ajatuksia ryhmiteltyinä tutkimusaihealueiden mukaan:

Organisaation osaamisen muutos asiantuntijuudeksi

Saatujen tutkimushaastatteluvastausten perusteella tutkija muodosti teorian, jonka mukaan näyttäisi asiantuntijoiden kokema oman asiantuntijuutensa syvenemisen aiheuttama toiminnan muutos myös lisäävän toimimista hiljaisen tiedon avulla. Samalla he itse pyrkivät keräämään ja suodattamaan ympäröivästä tietotulvasta taitojaan ja asiantuntijuuttaan lisääviä hiljaisia viestejä, joita he näyttäisivät hyödyntävän omaan toimintaansa hiljaisena tietona sekä liikeyrityksensä kehittämiseen. Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien toimintaympäristö sisälsi neljän vastaajan osalta yhden tai useamman henkilön mukanaolon, mutta varsinaisesta organisaatiosta ei voida puhua. Kuitenkin kaikkien yrittäjien kohdalla voidaan puhua osaamisen muutoksesta kokonaisuutena ja heidän vastauksistaan näyttäisi nousevan esiin osaamisen lisääntyminen ja muuttuminen niin liiketoiminnan hoitamisessa kuin yrittäjyyteen sisältyvän hiljaisen tiedon muuttumisenä asiantuntijuudeksi. Jos 'organisaatioon' otettaisiin mukaan myös kunkin yrittäjän tukiverkosto, voitaisiin heidän osaamisensa muutosta kasvattaa lisääntyneillä taidoilla pitää yhteyttä muihin alaan liittyviin toimijoihin.

Henkilökohtaisen asiantuntijuuden kehittyminen

Kaikki vastaajat olivat aloittelijoina seuranneet alansa asiantuntijan toimintaa ja menettelytapoja sekä pyrkineet kysymällä ja saamiensa vastausten perusteella kartuttamaan omaa tietämystään. Useimmat olivat myös pyrkineet työskentelemään kokeneemman asiantuntijan apuna tai rinnalla saadakseen hyviä esimerkkejä, joista oli mahdollisuus oppia. Vastauksista ilmenee, ettei pelkästään asiantuntijan menettelytapojen omaksuminen ollut riittävää alalla tarvittavan hiljaisen tiedon oppimiseen. Hiljaisen tiedon hallinta näyttäisi kertyvän kokemusten, erehtymisten ja onnistumisten kautta vuosien aikana. Muutamat vastaajat totesivatkin asiantuntijuuden sisältämän hiljaisen tiedon kertymisen

kestävän ainakin kymmenen vuotta. Silloin vasta henkilö itse tunsu luottavansa oman asiantuntijuuteensa sisältämään hiljaiseen tietämykseen. Vastaava ajatus on tullut esiin useissa aiemmin tehdyissä asiantuntijuuden kehittymistä koskevilla tutkimuksilla.

Hiljaisen tiedon kokeminen käytännössä

Kaikkien asiantuntijoiden vastauksista ilmeni halu säilyttää ja tallentaa aiemmin hyvin tehdyt, suunnitellut ja valmistetut tuotteet erinomaisista materiaaleista vielä jatkossakin sekä käyttää yritystoiminnassa omaa erityisosaamistaan ja asiantuntijuuttaan hyödyksi minkä oli vuosien kuluessa hankkinut. Toisaalta he kokivat olevansa tilanteessa, jossa heidän tietämyksensä syveneminen oli muuttanut myös heidän toimintatapojaan kun he avustivat asiakasta hankkimaan aidon ja alkuperäisen tuotteen pelkän jäljitelmän sijaan. He kokivat myös oman elämäntilanteensa olevan samantapainen muiden alalla toimivien kanssa, joita liikeyrityksen toiminta vahvasti työllisti ja sitoi ajankäytöllisesti. Kuitenkin tähän liikkeen aukiolosidonnaisuuteen liittyi myös eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita. Kuitenkin alan asiantuntijoiden vastauksista ilmenee oman asiantuntijuuden arvostaminen ja alan yhteisöllisyyden kokeminen, josta kerrottiin yhdistyksen perustamisena. Asiantuntijat pyrkivät myös jakamaan alansa syvällistä tietoa, neuvomalla ja osittain ohjaamalla, käytännön elämässä hiljaisen tiedon avulla alalle haluavalle uudelle, aloittelevalle yrittäjälle tai tuotteista kiinnostuneelle asiakasta. Heidän vastauksistaan kuvastui ajatus, että yrittäjyys oli valittu elämäntapa.

Verkostojen muodostuminen

Vastaajat pyrkivät myös luomaan jo aloittelijoina erilaisia yhteistyöverkostoja niin oman erityisalansa osajiin kuten 'kilpaileviin' yrittäjiin ja muihin eri alan osajiin, joita hyödynnettiin tarpeen mukaan liiketoiminnan tukemisessa ja edistämässä. Esimerkkeinä mainittiin kuljetusyrittäjät, entisöijät, maalarit, verhoilijat, joita työllistettiin asiakkaiden toivomusten mukaan. Myös yhteydenpitoa museoihin pidettiin tärkeänä ja sieltä saatavan tiedon muuttumista maksulliseksi palveluksi pidettiin harmillisena. Samoin haastateltavat kertoivat muista yhteistyöverkostoistaan ja niiden hyödyntämisestä vastauksena tutkimusongelmaan. Lähtökohtana asiantuntijuuden lisäämiseen yhteistyöverkostoilla oli oman tietämyksen riittämättömyys esim. vanhojen tuotesarjojen nimityksis-

sä tai aiempien valmistajien käyttämiin aineoseksiin esim. vanhojen lasien valmistuksessa, joista lopetettujen lasitehtaiden tuotteet tunnetaan. Yhteistyöverkoston antama tuki omalle kehitykselle oli myös tärkeäksi koettu asia, koska kenenkään ei katsottu olevan mahdollista hallita kaikkea tietämystä joka alaan liittyy. Oman asiantuntijuuden syventäminen tapahtui myös sähköisissä verkostoissa tapahtuvien asiakkuuksien (nettiostot/-myynnit), messujen tai yhdistyksen tilaisuuksissa tapahtuvien keskustelujen avulla. Tärkeänä pidettiin yhteydenpitoa myös pohjoismaisten ja muiden kansainvälisten yhteistyötahojen kanssa osto- ja myyntitoiminnan ohessa. Tätä toimintaa ylläpidettiin matkustamalla ja sähköisten viestimien välityksellä.

Luova Suomi –tutkimus antoi alan toiminnasta kuvan ’villinä toimintana’. Tätä mielikuvaa on alan yrittäjien keskuudessa ja osin tästä syystä perustetun yhdistyksen toiminnalla pyritty muuttamaan jo vuosien ajan. Myös tulevaisuudessa alan yhdistyksen piiriin kuuluvat pyrkivät myös edistämään nuorten hakeutumista alalle esimerkiksi oppisopimuksen avulla, jolloin hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan hyödyntää parhaiten käytännön tehtävissä ja markkinoimalla alan yrittäjyyttä taideaineiden opiskelijoiden parissa. Näin saataisiin parhaiten alan tietämykselle myös jatkuvuutta ikääntyvien yrittäjien poistuessa alalta.

LÄHTEET

Alasoini Tuomo 2008. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella – Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes-raportteja 68. Helsinki: Tekes.

Awad Elias M. & Ghaziri Hassan M. 2004 Knowledge Management. Pearson Prentice Hall. Education Inc. Upper Saddle River. USA: New Jersey.

Elinikäisen oppimisen komitean mietintö 1997:14. Oppimisen ilo. Helsinki: Opetusministeriö.

Engeström Yrjö 2004. New Forms of Learning in Co-Configuration Work. Journal of Workplace Learning 16, ½.

Eraut, M. 1994/2001. Developing professional knowledge and competence. London: The Falmer Press.

Foster Allan 2002. ”Grasping the Tacit Knowledge Nettle.” Knowledge Management. April 1998.

Freeman Chris & Louçà Francisco 2001. As Time Goes by: From the Industrial revolutions to the Information Revolution, Oxford: Oxford University Press.

Gallen-Kallela-Sirén Janne 2011. ”Ylikoulutus väheksyy kulttuurialaa” Pitääkö kulttuurialan koulutuspaikkoja ammattikorkeakouluissa selvästi vähentää?. Helsingin Sanomat, C2

Hakkarainen Kai ja Järvelä Sanna 1999. Tieto- ja viestintäteknikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Eteläpelto Anneli – Tynjälä Päivi (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Heidegger, M. 2000. Oleminen ja aika. Tampere: Vastapaino.

Heikkinen Hannu L. T. 1999. Opettajuus narratiivisena identiteettinä. Eteläpelto Anneli – Tynjälä Päivi (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Hermia 2010. Fact sheets – Luovat alat. Hermia Oy:n julkaisuja. Tampere. WWW-sivut.

<http://www.luovatampere.fi/getfile.php?file=693>. Luettu 28.10.2011.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 1.–2. painos. Kirjayhtymä Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hoikkala Susanna 2005. Lastensuojelun laitoshuollon ammatillisia käytäntöjä jäsentämässä. Teoksessa Synnöve Karvinen-Niinikoski & Marita Tapola (toim.). Tieto nousee kentältä – sosiaalityötä käsitteellistämässä. SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 2/2005. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Homan R 1991. The ethics of social research. Aspects of modern sociology. Longman. London.

Häkkinen Päivi ja Arvaja Maarit 1999. Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristöissä. Eteläpelto Anneli – Tynjälä Päivi (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Hätönen Heljä 2000. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto MET. MET-julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Tummuvooren Kirjapaino Oy.

Isokorpi Tia – Viitanen Päivi 2001. Tunnevoimaa! Kustannusosakeyhtiö Tammi/Pro. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Isokorpi Tia 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. HAMK 6 AKTK –julkaisuja 1/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Isokorpi Tia 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. PS-kustannus. Juva: WS Bookwell Oy.

Karvinen Synnöve 2000. Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa Karvinen Synnöve, Pösö Tarja & Satka Mirja (toim.). Sosiaalityön tutkimus. Jyväskylä: SoPhi.

Katzenbach, Jon R. 1998. The Work of Teams, A Harvard Business Review Book, USA: Harvard.

Kiviranta Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koppa 2011. Jyväskylän yliopisto. WWW-sivut. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 16.11.2011.

Kurkela Reijo 2010. Virsta. Tilastollinen tiedonkeruu -oppimateriaali. Tilastokeskus. WWW-sivut. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu 16.11.2011.

Laki kulttuuriesineiden maastaviennin rajoittamisesta 5.2.1999/115. WWW.-sivut. <http://www.finlex.fi/fi/>. Luettu 26.11.2011.

Leino-Kilpi Helena & Lauri Sirkka 2003. Näyttöön perustuvan hoitotyön lähtökohdat. Teoksessa Sirkka Lauri (toim.) Näyttöön perustuva hoitotyö. Helsinki: WSOY.

Luukka Minna-Riitta 2002. Mikä tekee tekstistä tieteellisen. Teoksessa Kinnunen Merja & Löytty Olli (toim.). Tieteellinen kirjoittaminen. Tampere: Vastapaino.

Manka Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Marton F. & Booth S. 1997. Learning and awareness. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Mattinen Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Merton R. K., Fiske M. & Kendal P. L. 1956. The focused interview. A manual of problems and procedures. Second edition. Glencoe, IL: Free Press.

Messersmith Jake G. and Guthrie James P. 2010. High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. Human Resource Management. Bridging research and practice for HR leaders. January/February 2010. Volume 49. Number 2. Pp 241–264. Wiley Periodicals. Inc. (www.interscience.wiley.com)

Moilanen Raili –Tasala Markku –Virtainlahti Sanna 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Murray Gregor, Bélanger Jacques, Giles Anthony and Lapointe Paul-André 2002. Work and Employment Relations in the High Performance Workplace. Continuum. The Cromwell Press. London: Trowbridge. Wiltshire.

Niinikoski Saara 2005. Yhdessä sanoiksi – sosiaalityöntekijöiden vertaistuen ulottuvuuksia. Teoksessa Synnöve Karvinen-Niinikoski & Marita Tapola (toim.). Tieto nousee kentältä – sosiaalityötä käsitteellistämässä. SOCCAn ja Heikki Waris –instituutin julkaisusarja 2/2005. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Nokela, Leena 2006. Suomen antiikkiesineet (4): Jugendista modernismiin, Helsinki: Weilin+Göös.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company, New York: Oxford University Press.

Nonaka, I ja Konno, N. 1998. The concept of “ba”. Building a Foundation for Knowledge Creation. Management Review. Vol. 40, No 3. USA: California.

Nummelin Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Ollila Maija-Riitta 2010. Johtajan parempi elämä. WSOYpro Helsinki. Juva: WS Bookwell Oy.

Partanen Johannes 2009. Välähdyksiä yksilön ja yhteisön oppimisesta. Partusmenetelmien taustateoriat sekä yksilön oppimisen ja tiimioppimisen keskeisimmät työkalut Tiimiakatemiassa. 2. uudistettu painos. Online-julkaisu. WWW-sivut. <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/category/1-oppiminen/1-1-oppimisen-suuntaviivoja/>.
Luettu syyskuu 2009.

Pettigrew Andrew M. and Fenton Evelyn M. 2000. The Innovating Organization. SAGE Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.

Polanyi Michael 1966, foreword 2009 by Amartya Sen. The Tacit Dimension. The University of Chicago Press. Chicago and London.

Polanyi Michael 1969. Knowing and Being. The University of Chicago Press. USA.

Riikonen, E & Smith, G. M. 1998. Inspiraatio ja asiakastyö. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Ruohotie Pekka 2006. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Ammattikasvatuksen 46. vuosikirja. Toim. Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismaa: Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Kansanvalitusseuran ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa.

Ruusuvuori Johanna & Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen (toim.). Tampere: Vastapaino.

Shotter, J. 1993. Conversional realities. Constructing life through language. London: Sage.

Suhonen Katri 2009. Mitä hiljainen tieto on hengellisessä työssä? Kokemuksellinen näkökulma hiljaisen tiedon ilmenemiseen, siirrettävyyteen ja siirrettävyyden merkitykseen ikääntyneiden diakoniatyöntekijöiden ja pappien työssä. Jyväskylän yliopisto. Psychology and Social Research 358. Jyväskylä.

Sveiby Karl Erik 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Ekonomiasarja. Weilin+Göös. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

The Congress of Local and Regional Authorities. WWW-sivut.

[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CG\(21\)13&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=Congress&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=CACC9A&BackColorLogged=EFEA9C](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CG(21)13&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=Congress&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=CACC9A&BackColorLogged=EFEA9C)

www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/10. Luettu 28.10.2011.

Toikko Timo ja Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Toom Auli, Onnismaa Jussi, Kajanto Anneli (toim). 2008. Hiljainen tieto tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-julkaisusarja 34/2011. WWW-sivut.

www.tem.fi/julkaisut . Luettu 26.10.2011.

Valpola Anneli 2005. Ammattitaito jakoon. Hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki: Edita.

Varila J. 1999. Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 74. Joensuu.

Varila J. & Viholainen T. 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 79. Joensuu.

Vartia Maarit – Perkka-Jortikka Katriina 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla, työyhteisön hyvinvointi ja sen uhat. Gaudeamus Kirja. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartiainen Matti, Kokko Nina ja Hakonen Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.

von Krogh, Georg – Ichijo Kazuo – Nonaka Ikujiro 2000. Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press. Inc.

Welbourne Theresa M. 2010. Editor-in Chief's Note, New Media, Opportunity or curse for HR? Human Resource Management. Bridging research and practice for HR leaders. January/February 2010. Volume 49. Number 1. Pp 1–2. Wiley Periodicals. Inc. (www.interscience.wiley.com)

Wertsch, J. 2002. Voices of collective remembering. Cambridge: Cambridge University Press.

Vygotsky, L. 1981. The instrumental method in psychology. In: J. Wertsch (Ed.). The concept of activity in Soviet psychology. Armonk, NY: M.E.Sharpe.

LIITE 1

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

H(aastattelija): Mikä sai sinut kiinnostumaan vanhoista/kauniista/erikoisista tavaroista ja minkä ikäinen olit?

A-F:

H: Entä liittyykö koulutuksesi nykyiseen ammattiisi?

A-F:

Yritystoiminta

H: Entä ryhtymisesi antiikki-alalle yrittäjäksi. Mistä se alkoi?

Kuka sinua opasti tai saitko neuvoja tai tukea?

A-F:

H: Entä milloin aloitit varsinaisen liiketoiminnan?

A-F:

Asiantuntijuus

H: Milloin/missä tilanteessa huomasit/tunnistit osaavasi?

A-F:

Verkostoituminen

Onko sinulla paljon yhteistyötä muiden alan yrittäjien kanssa?

A-F:

H: Entä nettiyhteistyö?

A-F: