



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SAMI PIHLAJANIEMI ALT20KH

Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen tuleville valmentajille

Pallo-lirot ry

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Pihlajaniemi, Sami:

Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen tuleville valmentajille

Opinnäytetyö, AMK

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Samk

Elokuu 2023

Sivumäärä: 53.

Hiljaista tietoa on jokaisessa organisaatiossa saatavilla, mutta sitä on vaikea tunnistaa. Vasta hiljaisen tiedon tunnistamisen jälkeen, on sitä mahdollista jakaa organisaatiossa eteenpäin. Organisaatiossa yksilöt omaavat kokemuksesta tietoa ja yhdessä rakentavat organisaation aineettoman pääoman.

Opinnäytetyössä 2023 tutkittiin miten hiljaista tietoa kokeneet valmentajat tunnistavat ja miten he voisivat jakaa tietoa eteenpäin organisaatioissa. Kehittyvälle organisaatiolle on tärkeää tunnistaa hiljaisen tiedon olemassaolo. Jos tiedonkulku katkeaisi tai heikkenisi organisaatiossa, se aiheuttaisi organisaation kulttuurin hajoamista. Lisäksi sen vaikutukset näkyisivät organisaatioyhteisön yhteisöllisyyden tunteen heikentymisessä. Toimeksiantaja halusi tutkia miten nykytilanteessa hiljaista tietoa voitaisiin jakaa ja hyödyntää organisaatiossa.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus. Tietoa kerättiin teemakysymyksillä kokeneilta seurahistorian omaavilta valmentajilta valiten heidät eliittiotannalla huhtikuussa 2023. Kyselyn vastauksia tukemaan käytettiin aiheeseen liittyviä kirjallisuuksia, artikkeleita, tutkielmia. Tutkimuksessa tutkittiin hiljaista tietoa, oppimista ja hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa ja jakamisen toimintamenetelmiä opinnäytetyön teorian tueksi. Tutkimuksen vastaajaryhmä piti hiljaisen tiedon tunnistamista suhteellisen helppona, mutta rajanvetoa muunlaiseen tietoon pidettiin vaikeana. Vuorovaikutusta ja keskustelua pidettiin hiljaisen tiedon jakamisen menetelminä yleisimpinä. Samalla kuitenkin oli vaikea tunnistaa, mitä hiljaista tietoa on oleellista dokumentoida. Jakamista haastoivat yksilöiden erilaisuus ja arvomaailma. Pystyykö valmentaja refleктоimaan omaa osaamistaan tarpeeksi, jotta pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan oman hiljaisen tiedon ja myöhemmin jakamaan sen. Kun tieto on tunnistettu ja sen ympärillä oleva ilmapiiri on kunnossa, mahdollistuu hyvän pohjan rakentaminen hiljaisen tiedon jakamiselle ja kehittämiselle. Avoimuus tehostaa luottamusta, joka auttaa hiljaisen tiedon jakamista.

Avainsanat:

Hiljainen tieto, oppiminen, hiljaisen tiedon jakaminen, tietovarot

EXECUTIVE SUMMARY

Pihlajaniemi, Sami:

Collecting and sharing tacit information for future coaches

Thesis, Bachelor of Arts

Graduate Program in Business Administration, Samk

Graduate degree in Business Studies, Sami Management, University of Applied Sciences, MSc, August 2023

Number of pages: 53.

Tacit information is available in every organization, but it is difficult to identify. It is only after tacit knowledge has been identified that it can be shared within the organization. Within an organization, individuals possess knowledge based on experience and together they build the intangible capital of the organization.

This thesis 2023 explored how tacit knowledge is identified by experienced coaches and how they could share this knowledge within organizations. For an evolving organization, it is important to recognize the existence of tacit knowledge. If the flow of knowledge were to be interrupted or weakened in an organization, it would cause a breakdown in the culture of the organization. It would also have the effect of weakening the sense of community within the organizational community. The client wanted to explore how, in the current situation, tacit knowledge could be shared and used within the organization.

The thesis was a qualitative study. Data was collected through thematic questions from coaches with a club history, selected by an elite sample in April 2023. The answers to the questionnaire were supported by literature, articles and theses related to the topic. The study explored tacit knowledge, learning, and sharing of tacit knowledge in organizations and methods of sharing to support the thesis theory. The respondents to the survey found it relatively easy to identify tacit knowledge, but difficult to distinguish it from other types of knowledge. Interaction and discussion were considered the most common methods of sharing tacit knowledge. At the same time, however, it was difficult to identify what tacit knowledge was essential to document. Sharing is challenged by the diversity of individuals and their values. Whether the trainer is able to reflect on his/her own knowledge enough to be able to identify and manage his/her own tacit knowledge and subsequently share it. Once the knowledge is identified and the atmosphere around it is right, it is possible to create a good basis for sharing and developing tacit knowledge. Openness enhances trust, which facilitates the sharing of tacit knowledge.

Keywords:

Tacit knowledge, learning, tacit knowledge sharing, knowledge resources

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on määritellä ja tutkia hiljaista tietoa sekä sen jakamista organisaatiossa. Tarkoituksena on tutkia kokemuksellista tietoa siitä, kuinka tutkimuksen kohteena olevat valmentajat näkevät hiljaisen tiedon olemassaolon ja, mitä keinoja he näkevät sen jakamiseen. Tavoitteena on kehittää uusia toimintamenetelmiä, jotta arvokkaaksi koettu tieto saadaan säilymään organisaatiossa myös valmentajavaihdosten jälkeen. Opinnäytetyö tehdään satakuntalaisen jalkapalloseuran toimeksiantona.

Haluan kiittää Pallo-lirojen toiminnanjohtaja Janne Koivistoa mielenkiintoisesta opinnäytetyöaihiosta sekä kaikista niistä keskusteluista, joissa aihetta syvensimme. Kiitos myös Satakunnan ammattikorkeakoulun opettajille, varsinkin opinnäytetyönohjaajalleni, laadukkaasta opetuksesta. Suurin kiitos kuuluu kuitenkin Jyväskylän yliopiston professori Mihaly Szerovaylle sekä Suomen Palloliiton valtakunnalliselle kehityspäällikölle Henri Alholle.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	6
1.2 Tutkimusympäristönä juniorivalmennus.....	6
2 HILJAINEN TIETO.....	8
2.1 Mitä on hiljainen tieto.....	8
2.2 Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen	9
2.3 SECI-malli	10
2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen tietotaseeksi	11
3 OPPIMINEN.....	14
3.1 Oppimisteoriat	14
3.2 Oppiminen kehittyvässä organisaatiossa	16
3.3 Kehittyvän organisaation esteet oppimisessa.....	17
4 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOISSA	18
4.1 Tietojohtaminen.....	18
4.2 Mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa nähdään?	20
4.3 Millaisia käytännön toimintamalleja on hiljaisen tiedon jakamisessa?	21
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	26
5.1 Laadullinen tutkimus.....	26
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu	27
5.3 Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi	28
5.4 Laadullisen tutkimuksen aineiston lähestymistavat	29
5.5 Avointen kysymysten analysointi.....	30
6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	34
7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	37
LÄHTEET.....	39
LIITTEET	44
Liite 1. Avoin kyselylomake	44
Liite 2. Saateteksti	45
Liite 3. Teemahaastattelurunko	46
Liite 4. Teemahaastattelurunko	49
Liite 5. Teemahaastattelurunko	52
Liite 6. Teemahaastattelurunko	53

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän työn tarkoitus on määritellä hiljaista tietoa, sen olemassaoloa ja jakamista valmennuksessa. Tutkimuksessa pyritään myös löytämään sellaisia toimintamalleja, joissa hiljaisen tiedon jakaminen on tehotonta tai on vaarana kadota organisaation ulkopuolelle. Tunnistamalla tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamisen, keräämisen ja viestinnän ongelmakohtia pyritään sen hyöty maksimoimaan tutkimuskohteessa, jotta tiedon ja taidon muutoksiin kyetään vastaamaan entistä tehokkaammin.

1.2 Tutkimusympäristönä juniorivalmennus

Tutkimusympäristöksi valikoitui jalkapallovalmennus. Kuten missä tahansa muussakin organisaatiossa, myös urheiluseurassa tiedon merkitys resurssina on suuri ja sen säilyttäminen yksi johdon ydintehtävistä. Tutkimusorganisaationa toimi satakuntalainen jalkapalloseura Pallo-lirot, joka on Rauman suurin urheiluseura. Samalla se on Satakunnan suurin jalkapalloseura, joka liikuttaa liikunnalliseen elämäntapaan Satakunnan alueella vauvasta ikäihmisiin. Seuralla on lähes 800 lisenssipelaajaa ja lisäksi Satakunnan alueella toimii useita satelliittiseuroja. Henkilöstöä Pallo-liroilla on 9 päätoimista (toiminnanjohtaja, juniori- ja valmennuspäällikkö, talenttivalmentaja, harrastekoordinaattori ja ammattivalmentaja) sekä osa-aikaisia valmentajia ja viestijöitä. Seuralla on noin 180 vapaaehtoista vuonna 2022. Miesten edustus joukkue pelaa vuonna 2023 kaudella kakkosessa ja naisten edustusjoukkue pelaa ykkösessä. Seuralla on juniorijoukkueita 17 kpl ja yhteensä 22 eri joukkuetta. (Pallo-lirot, 2022.)

Pallo-liroilla on useita valmentajia, jotka ovat erilaisilla taustoilla, kokemuksella ja iällä tulleet seuraan mukaan. Valmentajat ovat pääsääntöisesti osa-aikaisia tai vapaaehtoisia, jotka ovat tietyn elämänkaaren mukana toiminnassa.

Tutkimuksen tehtävänä on tutkia mahdollisia toimintamenetelmiä hiljaisen tiedon keräämiselle ja jakamiselle, tulevaisuudessa seuraan tuleville uusille valmentajille, jotka osallistuvat seuran valmentajatoimintaan. Juniori- ja edustusjalkapallon lisäksi seuralla on laaja jalkapallotoimintaa mm. jalkapallokoulut, nappulaliiga, turnaukset ja puulaakitoiminta. (Pallo-lirot, 2022.)

Tutkimuksen yhteisössä on paljon vapaaehtoisia valmentajia, jotka seurassa työskentelevät määrittelemättömän ajan. Siitä mahdollisesti muodostuu hiljaisen tiedon hyödyntämättömyyttä yhteisöstä. Pallo-lirojen keskustelukulttuuria kehittämällä on mahdollista nostaa esiin valmentajien hiljaista tietoa seuran käyttöön. Jotta tämä urheiluun osallistumisen verkosto pysyisi yllä ja kasvaisi, järjestöjen on jatkuvasti tuotettava ja hallinnoitava tietoa ja tietämystä, joka koskee erilaisia sosiaalisia, taloudellisia ja osallistumiseen liittyviä hallinnollisia näkökohtia sekä jakamaan tätä tietoa (Girginov, Toohey & Willem, 2015, 5).

Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu Pallo-lirojen hyödynnettäväksi. Myös mahdolliset hiljaisen tiedon siirtoon liittyvät uudet jakamisentavat käydään läpi Pallo-lirojen organisaation kanssa. Opinnäytetyöni asemoituu esihenkilötyön kehittämiseen Satakunnan ammattikorkeakoulussa.

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Mitä on hiljainen tieto

Tulen työssäni tutkimaan hiljaisen tiedon keräämistä ja jakamista. Käsitteitä, joita minulla on työhöni muodostunut ovat hiljainen tieto, ja sen kokemustiedon jakaminen sekä oppiminen. Tietämyksen luominen ja hyödyntäminen Lamin (2000), Nonakan (1994), Nonakan ja Toyaman (2003) sekä Nonakan ja Toyaman (2003) teokset von Krogh, Nonaka ja Aben (2001) edustavat toisiaan täydentäviä viitekehyksiä, jotka auttavat analysoimaan tiedon luomisen ja hyödyntämisen prosesseja. Lam ehdottaa selittämään miten tietämys, organisaatiomuodot ja yhteiskunnalliset instituutiot ovat vuorovaikutuksessa muokkaamassa oppimista ja innovointia. Hän kiinnittää huomiota sosiaalisen sulautuneisuuden käsitteeseen ja korostaa, miten instituutioihin ja siellä toimiviin yksittäisiin ihmisiin vaikuttaa sosiaalisten suhteiden verkosto (Lam, 2000). Kognitiivisella tasolla korostetaan ihmisen tiedon hiljaista luonnetta sekä yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen välistä vuorovaikutusta. Hiljainen tieto hankitaan yksilön sisäisten prosessien kautta, kuten kokemuksen, pohdinnan, sisäistämisen ja yksilöllisen lahjakkuuden avulla. Nämä ominaisuudet tekevät hiljaisesta tiedosta kestäväen kilpailuedun lähteen, koska sitä ei voida helposti varastoida ja siirtää, ja siksi yrityksen kilpailijat pitävät sitä vaikeana jäljitellä ja kopioida. (Gubbins & ym., 2012.)

Organisaatiotasolla painopiste siirtyy siihen, miten organisaation periaatteet ja taustalla olevat arvot muokkaavat organisaatiokehitystä, jäsenten käyttäytymistä, rutiineja, työrooleja ja vuorovaikutusta, jotka muodostavat olennaisen tärkeän osan organisaation tietämystä. (Girginov, Toohey & Willem, 2015, 7). Muutoksessa ja kehittymisessä on loppu viimeksi kyse niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Organisaation kehittyminen on mahdollista vain, jos yksilöiden oppiminen sen mahdollistaa (Viitala, 2002, 13). Kun otetaan huomioon nämä vaikeudet, organisaatiot etsivät yhä intensiivisemmin keinoja oppia, kuinka jakaa ja siirtää hiljaista tietoa työntekijöiden ja tiimien välillä ja estää

näin ollen tämän tietämyksen menettämisen työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi (Gubbins & ym., 2012).

2.2 Hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen

Hiljainen tieto on käsitteenä laaja ja sekoittuu usein arkipuheessa kokemukselliseen tietoon. On kuitenkin todettu, että tieto on yksi organisaation tärkeimmistä resursseista (Pohjalainen, 2012). Liian laaja tutkimuksenaihe on kuitenkin huomattu olevan tutkimuksissa haasteellinen, eikä se palvele tutkimuksen laadullisia vaateita (Takala, 2022). Tässä opinnäytetyössä hiljaisen tiedon tutkimus rajattiinkin koskemaan yhtä organisaatiota ja siellä työskenteleviä valmentajia.

Opinnäytetyön ongelma on hiljaisen tiedon kerääminen valmentajapolun valmentajilta. Toimeksiantajan näkökulmasta tämä mahdollisesti lisää valmentustiedon katoamista. Kun valmentajat lopettavat tai muuten poistuvat valmentajien roolista. Seuraorganisaatio haluaa kehittää toimintamenetelmiä hiljaisen tiedon keräämiseen lähteviltä valmentajilta organisaatiolle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kokemuksellista tietoa seuraavista asioista:

- 1) Miten valmentajat tunnistavat hiljaisen tiedon olemassaolon valmentusympäristössään?
- 2) Mitä keinoja tutkittavilla on tällä hetkellä hiljaisen tiedon jakamiseen?

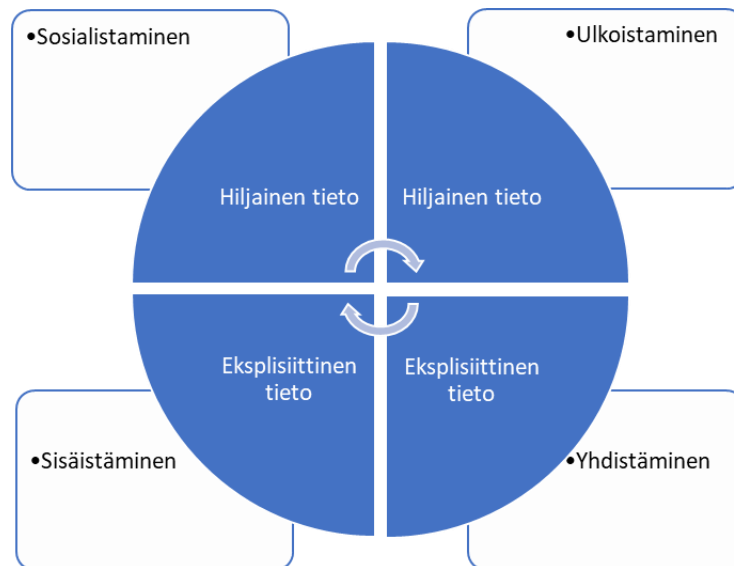
Tarkoituksena on selvittää menetelmiä, joilla organisaatio tunnistaa, kerää ja jakaa hiljaista tietoa, jotta se ei vuoda seurasta poistuvien valmentajien myötä. Kokemuksellista tietoa kartoitetaan niin seurassa parhaillaan työskenteleviltä kuin sieltä lähteneiltäkin valmentajilta.

2.3 SECI-malli

Nonakan (1994) mukaan tieto syntyy muuntamalla hiljaisen tiedon ja tietämyksen välillä ja eksplisiittisen tiedon välillä, mikä johtaa neljään mallinnukseen. Näitä ovat hiljaisesta yksilöllisestä tiedosta hiljaiseen kollektiiviseen tietoon (sosiaalistuminen). Eksplisiittisen tiedon luominen eksplisiittisestä tiedosta (yhdistäminen). Hiljaisesta tietämyksestä eksplisiittiseksi tietämykseksi (ulkoistaminen). Ja eksplisiittisestä tietämyksestä eksplisiittiseksi tietämykseksi (sisäistäminen). Ulkoistamisen muuntamistavan aikana Nonaka (1994) ehdottaa, että hiljainen yksilöiden hallussa oleva tietämys muunnetaan eksplisiittiseksi tietämykseksi seuraavin keinoin jaettujen kokemusten, organisaatioissa uusien rutiinien kehittämisen ja sääntöjen sekä erilaisten käsikirjojen avulla.

Hiljaisen tiedon ensimmäisen käsitteen luojan Michael Polanyin (1966) mukaan ihminen tietää enemmän kuin osaa kertoa ja hiljaista tietoa on vaikea arkikielessä tunnistaa. Polanyin tutkimuksissaan nostaa esiin miten eri osa-alueet muuttavat henkilöiden havaintoja ja ajattelua. Mielipiteet ovat usein henkilökohtaisia ja omaa ajattelua kuvaavia, jolloin niitä on vaikea jakaa. Kaikki ihmiset muodostavat mielessään ainutlaatuisia ja yksilöllisiä mielenpolkuja. (Puusa & Reijonen 2011, 48.)

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa (kuvio 1.) tiedon luomisesta kuvataan tiedon muuntamista hiljaisesta tietämyksestä näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tietämykseksi. (Pohjalainen, 2012.)



Kuvio 1. SECI – malli Nonaka & Takeuchi 1995

Ensimmäisessä vaiheessa hiljainen tieto siirtyy sosiaalisessa kanssakäymisessä henkilöiden vuorovaikutuksen yhteydessä seuraavalle. Socialisaatiota on kaikki vuorovaikutus, jossa kokemuksen kautta jaettu tieto siirtyy. Ulkoistamisessa tieto pyritään kirjaamaan dokumenteiksi ja ohjeiksi, jolloin tieto on käytettävissä suuremmalle ryhmälle. Uuden tiedon luomisen perusedellytys on ulkoistaminen. Kolmannessa vaiheessa eli yhdistämisessä eksplisiittinen tieto kasataan yhteen ja analysoidaan ja pyritään luomaan uutta tietoa (Männikkö, 2020). Viimeisessä vaiheessa sisäistämisenä henkilön on tarkoitus sisäistää oppiminen ja siirtää se omiin käytäntöihin ja kokemuksiin, jolloin siitä tulee yksilön hiljaista tietoa ja kehittää hänen näkemystään asiasta. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen tietotaseeksi

Suorsa (2012) kirjoittaa omassa artikkelissaan, että tutkimuskohteena tiedon luominen on vaikeaa, koska ilmiön mittaaminen ja tuloksellisuuden tunnistaminen haastavaa. Hän kertoo myös ilmiön määrittelyn olevan tutkimuksissa vaihtelevaa ja siinä kannattaa ensin pohtia, millä tavoin tiedon luomista lähestytään nykyajan tietojohdamisessa. Tiedon luomista pidetään yhtenä tärkeimpänä organisaation taloudellisen kehityksen tekijöistä pragmaattisen tutkimuksen

mukaan. Organisaatioiden on myös kiinnitettävä huomiota organisaatioympäristöönsä lähtökohtaisesti ja tunnistaa tutkimuksen kontekstin vaikutukset organisaation rakenteisiin. Tiedon luominen tapahtuu usein organisaation eri toimintojen välisessä vuorovaikutuksessa tai eri asiantuntijoiden työskennellessä saman tavoitteen eteen. (Suorsa, 2012.)

Puhutaan tietotaseesta, kun mitataan tietopääomaa. Suomen Palloliitto (2021) avaa miten olemassa olevaa ymmärrettävää tietoa voidaan jakaa mahdollisimman kattavasti. Välitettyä tietoa kuvataan prosessissa tietopääomana ja tietovaroina. Tietopääomana tarkoitetaan ihmisten olemassa olevaa osaamista ja tietoa, jotka on dokumentoitu sähköisissä tietovarastoissa. Tietovaroja kuvataan, miten olemassa olevaa tietoa välitetään lajiyhteisölle toimenpiteinä tai palveluina sekä digitaalisina tiedonsiirtoina. Jolloin tietotase on tietopääoman ja tietovarojen välistä tasapainoilua. Tietotaseen mahdollinen epätasapaino voi johtua seuraavista asioista. Organisaatiolla ei ole riittävästi tietoa ja osaamista tuottamaan yhteisölle palveluita tai informaatiota (tietopääomavaje). Ja organisaatio ei kykene tuottamaan yhteisölle tarpeita vastaavia palveluita (tietovaravaje) tai molemmat edellä mainitut (tietotasevaje). Alla oleva kuvio 2. havainnollistaa Suomen Palloliiton tietovaroja.

Tietovararat



Kuvio 2. Suomen Palloliiton tietovarojen kuvaus prosessina.

Tiedolla johtamista rakennetaan kaikissa organisaatioissa asiantuntijoiden ja osaavien ihmisten kautta. Heitä tuetaan johdonmukaisilla käytänteillä ja toimintaa vahvistavilla teknologian järjestelmillä. Nykyaikaisessa tiedolla johtamisessa tarvitaan vastuullisuutta ja resurssitehokasta tiedon johtamista (Suomen Palloliitto, 2021). Koulutettu ja osaava valmentaja on yksi strateginen tavoite Palloliitossa.

3 OPPIMINEN

3.1 Oppimisteoriat

Katariina Salmela-Aro kirjoittaa kirjassaan, että motivaatio ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Tämän tunnistaminen organisaatiossa on erittäin tärkeää johtamisen näkökulmasta. Johtajien, esihenkilöiden tai valmentajien on tunnistettava ja pystyttävä hyödyntämään motivaatio lähtöinen valmentaminen yksilökohtaisesti organisaatiossa, jotta mahdollisimman tehokas osaamisen kehittyminen onnistuu myös yksilötasolla. Oppimismotivaatiossa on tärkeää löytää taito muodostaa selkeitä ja merkityksellisiä tavoitteita sekä oppia työskentelemään rakentavasti näkemyseroista huolimatta muiden kanssa. Tärkeää on myös tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja erilaisia ratkaisuja isoihin haasteisiin. Oppimista tarvitaan jokaisessa organisaatiossa, koska oppimisella on tärkeä merkitys organisaation kehittämisessä. Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot ovat oppimisessa tärkeitä, kun oppimisessa koetaan merkityksellisyyttä ja yhdessä työskentelyä. Motivoitunut henkilö yrittää toimia tavoitteidensa eteen ja kokee onnistumisen iloa. Motivaatio oppimisessa tulee korostumaan tulevaisuudessa. (Salmela-Aro, 2018.)

Oppimisteorioista Ryanin ja Decin (2000) *itse-määräämisteorian* perustuu motivaatiossa siihen, että henkilö voi itse vaikuttaa ja päättää omasta tekemisestä (autonomia). Henkilöitä motivoi omista ajatuksista tulevat sisäiset vaikuttimet, eivätkä ulkoiset palkkiot ja pakot. Perusmotiiveina teorian lisäksi ovat yhteenkuuluvuuden ja kompetenssin käsitteet. Kumpikin on motivoivia tekijöitä autonomian lisäksi. (Salmela-Aro, 2018.) Opinnäytetyöni perustuu hiljaisen tiedon oppimiseen ja jakamiseen, missä vapaaehtoisten tekemä työ perustuu omaehtoiseen työhön, jota tukee yhteenkuuluvuus omaan yhteisöön ilman ulkoisia motivaation lähteitä.

Ecclesin (2004; Eccles & Midgley, 1989) oppimisteoria eli *odotusarvoteorian* mukaan henkilöiden odotukset erilaisissa tilanteissa selviytymisestä ja heille tärkeäksi muodostuvat asiat luovat pohjan hyvälle oppimiselle. Henkilö, joka

uskoo onnistuvansa jossakin tehtävässä ja kokee sen tärkeäksi. Hän tulee tehtävään myös panostamaan ja menestyy siinä. Eccles jakaa arvostuksen kahden kiinnostuksen osaan henkilökohtaiseen tärkeyteen ja hyötyarvoon tulevaisuudessa. Tai henkilö kokee tehtävän aiheuttavan ahdistusta ja se vie aikaa jostain tärkeämmästä tehtävästä niin, silloin se vie motivaatiota oppijalta. Tämän tunnistaminen valmennusympäristössä on tärkeää, koska erityisesti nuoret pelaajat ja valmentajat tarvitsevat välillä motivaatioonsa nostetta. Hyvällä palautekulttuurilla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti henkilöiden motivaatioon (Salmela-Aro, 2018.)

Tavoiteorientaarioteoria on erityisesti Dweckin (2006) kehittämä teoria. Siinä henkilöitä motivoi oppimisessa tehtäväsuuntautuneisuus tai minäsuuntautuneisuus. Tehtäväsuuntautunut henkilö on sitoutunut itse tehtävään ja minäsuuntautunut haluaa olla parempi kuin muut vertaiset. Teorian mukaan myös henkilöt ajattelevat eri tavoin, kun tehtäväsuuntautuneet uskovat, että kyvyt voi oppia ja minäsuuntautuneet uskovat, että kykyä ei voi kehittää. Ja tämä myös heikentää oppimismotivaatiota. Tehtäväsuuntautuneen henkilön tunnistaa kyvystä kehittää ominaisuuksiaan ja oppia myös erehdyksistään. Tässä ajattelutavassa uskotaan elinikäiseen oppimiseen ja sen tukemiseen kasvatuksen avulla sekä pyritään siihen, että henkilöt alkavat arvostamaan oppimiseen panostamista ja ahkeruutta. Valmennuksessa olisi hyvä pohtia näiden kahden suuntauksen merkitystä pelaajilla, koska molempia joukkueista löytyy. Haasteita ja vaikeuksia lähestytään tarpeellisina oppimiskokemuksina, joita ilman uutta ei voi oppia. (Salmela-Aro, 2018.)

Neljäs oppimisteoria on *oppimismotivaatioteoria*, josta ovat kirjoittaneet (Salmela-Aro & Upadyaya, 2014). Tämän teorian mukaan vaatimusten ja voimavarojen suhde motivoi henkilöä. Oppiminen vaikeutuu, jos vaatimukset ylittävät voimavarat ja siitä syntyy hyvinvoinnin haasteita. Harjoituksissa valmentajien rooli on tunnistaa pelaajien taso ja muodostaa heille tasoryhmät, jotka palvelevat motivoivana harjoitusympäristönä. Optimaalisen oppimisteorian (Schneider ym., 2016) mukaan taas sopivat haasteet, taidot ja kiinnostus luovat oppijoiden optimaalisen motivaation. (Salmela-Aro, 2018.)

3.2 Oppiminen kehittyvässä organisaatiossa

Oppiminen organisaatiossa on mahdollista kytkeä toimintaan ja havainnointiin Neisserin (1976) mukaan ja tämä on olennainen osa esihenkilön tai valmentajan toimintaa organisaatiossa. Havainnointi nousee vahvasti esiin useissa tutkimuksissa, joissa käsitellään tiedonhallintaa tai älyllistä pääomaa. Tutkimuksilla on myös yhdyskohtia organisaatiossa oppimiseen (Grant, 1995). Koska oppiminen sisäistetään järjestelmien, rakenteiden, strategioiden ja toimintatapojen kautta, sitä voidaan pitää haasteena, saadaanko yksilöiden ja ryhmien dynamiikkaa tehostettua tarpeeksi (Hedberg, 1981 & Shirivastava, 1983). Kehittyvässä organisaatiossa organisaation muutokset on vietävä mukaan dynaamisena prosessina, jossa toimenpiteet aikataulutetaan ja edetään samanaikaisesti neljän eri muutosprosessin vaiheen kautta. Organisaatio huomaa hyvän kehitys suunnan, joka muodostuu onnistuneiden tapahtumien seurauksena ja samalla prosessissa edetään eteenpäin. Organisaatioiden on oltava luovia ja innovatiivisia, jotta ne pärjäävät nykyajan kilpailussa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatiot, joiden työskentely perustuu tietoon edellyttää organisaatiolta tehokkaita tiedon jakamisen ja luomisen käytäntöjä sekä niiden johtamista sekä materiaalin hallintaa Suorsan (2012) mukaan.

Oppivassa ja kehittyvässä organisaatiossa on tärkeää tunnistaa oppimismenetelmät ja -kulttuurit. Mittarina kulttuurin muutoksen läpiviemisenä organisaatiossa voidaan pitää sitä, että löydetään uusia käytäntöjä ongelmanratkaisuun. Organisaatiokulttuurissa hyvän vahvistaminen pelon sijaan ovat kulttuurin muutoksessa perusasioita (Hagman, 2015). Monet suomalaiset yritykset nostavat korostetusti kulttuuriarvoissaan luottamusta ja ihmisten arvostusta. Siihen kannattaa lisätä myös yksilön kunnioitus, toiminnan laatu ja toimivuus. Kaikessa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteistyö ja avoimuus (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001).

Oppivassa ja kehittyvässä organisaatiossa johtajat ja esihenkilöt toimivat roolimalleina ja kulttuurin luojina Hovilan ja Okkosen (2006) mukaan. Toimintakulttuuri, joissa yrityksen kehittämiseen panostetaan ja se mahdollistetaan, voidaan onnistua sujuvassa tiedonsiirtämisessä organisaatiossa. Silloin

merkittävään rooliin nousee tiedon jakaminen henkilöstön kesken. Toimintakulttuuria voidaan määritellä myös käyttäytymistapojen ja asenteiden mukaan. Kognitiivista ajattelua voidaan katsoa myös johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta tapana vaikuttaa toimintatapoihin työskentelyssä Hagmanin (2015) mukaan.

Motiivit, arvot ja omat henkilökohtaiset tarpeet sekä itseään kohdistuvat luulot saavat henkilöstön muodostamaan mielikuvia tulevaisuudesta kognitiivisen teorian mukaan, ja tämän vuoksi ihmiset kykenevät oppimaan uutta. Henkilöstö kehittää koko ajan toimintamallejaan ja toimintaansa, kun he muokkaavat aktiivisesti omia havaintojaan, käytöstään ja suunnitelmiaan. Tämän vuoksi oppiminen organisaatiossa kehittyy. Tärkeänä pidetään oppimiskulttuurin tukemista, koska se luo mahdollisuuden osaamisen kehittymiselle. Raportointijärjestelmien kehittäminen tukee ja vahvistaa organisaatiotasosta oppimista. (Hendry, 1996, Buchanan & Husczynski, 2004.)

3.3 Kehittyvän organisaation esteet oppimisessa

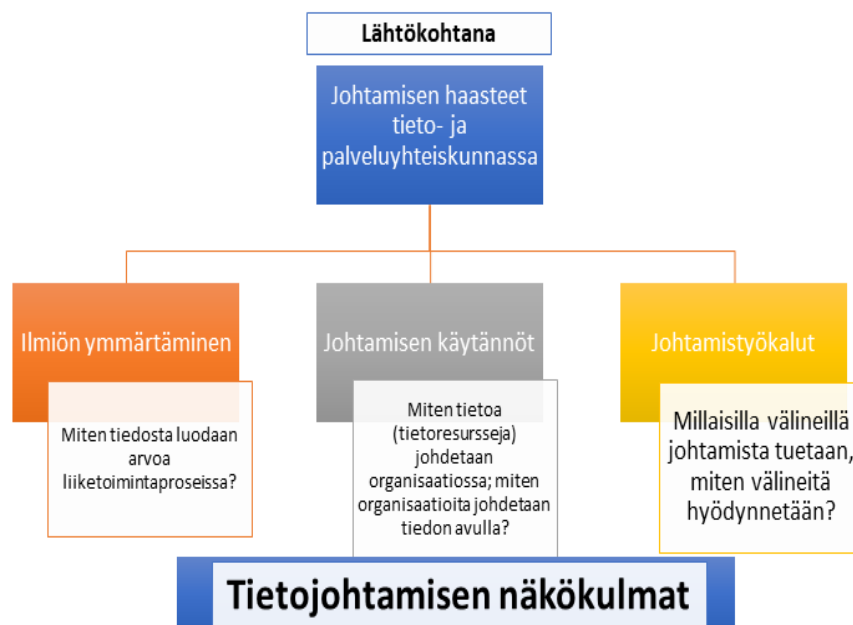
Siilotumista pidetään suurien ryhmien ja organisaatioiden tehokkuutta heikentävänä tekijänä. Sen termin on keksinyt Phil Ensor (1988) huonosti toimivalle organisaatiolle luonnehtii Tynkkynen työssään. Termiä käytetään yleisesti kuvaamaan näkyviä ja näkymättömiä portteja tiedon kulun ja vuorovaikutuksen esteenä organisaatiossa. Jos organisaation sisäiset osastot eivät lähetä informaatiota eteenpäin puhutaan eristyneistä tietosiiloista. Samaa voi tapahtua pienemmissä ryhmissä, jos yksilöt eivät jaa omaa osaamistaan tai tietämystään eteenpäin. Informaation jakamiseen ei löydy tehokkaita työkaluja viestin jakamiseen. Tämä tiedonkulun heikkeneminen aiheuttaa organisaatiossa kulttuurin hajoamista ja organisaatioyhteisön yhteisöllisyyden tunteen heikentymistä. (Tynkkynen, 2020.)

4 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOISSA

Tieto on toiminnan peruste ja se on ymmärretty yrityksissä ja julkisten organisaatioissa vasta 1990 –luvulla. Nykypäivänä ymmärretään, miten tieto ja sen johtaminen on tätä päivää ja erittäin tärkeää. Tiedon jakamisen välineitä tarvitaan tiedon jakamiseen, joilla voimme johtaa ja kehittää niitä. (Laihonen & ym., 2013, 5.) Organisaation on hyvä kartoittaa ja selvittää, mitä hyödynnettävää tietoa heillä on ja kenellä. Yhteinen kerätty tietovarasto on organisaatiolle ideaalitalanne, josta olisi mahdollista hakea tietoa ja kokemuksia. (Puusa & Reijonen, 2011, 19.)

4.1 Tietojohdaminen

Tietojohdaminen on suhteellisen tuore johtamisen ala, jolla on merkitystä menestyvän yrityksen onnistumisessa. Tietojohdaminen tarjoaa käsitteitä ja malleja, joilla voidaan havainnollistaa ja ymmärtää tiedon eri muotoja yrityksissä. Sillä tuodaan organisaatioon uusia johtamismalleja tiedon hallintaan. Teknisellä järjestelmäosaamisella saadaan työkaluja käytännön toteutukseen tietojohdamisessa. (Laihonen ym., 2013, 6–7.) Alla oleva kuvio havainnollistaa tätä asetelmaa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Tietojohtamisen näkökulmat johtamisen haasteissa (Laihonen ym., 2013, 6).

Organisaation pohdittavaksi jää miten hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja jaetaan hallitusti eteenpäin. Organisaation kannattaa rakentaa työporeja poistuvien ja uuden henkilöstön kanssa, sillä osaamisen siirtämiseen kannattaa varata aikaa ja se tulee pääomana yritykselle myöhemmin takaisin. (Puusa & Reijonen 2011, 50.) Organisaatiot käyttävät sekä ihmisiin, että teknologiaan keskittyviä strategioita auttaakseen hiljaisen tiedon jakamista. Ihmisiin keskitettyjen strategioiden tärkein etu on se, että ne mahdollistavat merkityksellisemmän hiljaisen tiedon jakamisen, kuten työntekijöiden kokemukset, taitotieto ja muu täydentävä asiantuntemus, joka on sisällytetty organisaation käytäntöihin, eikä sitä voida helposti tallentaa asiakirjoihin. Strategioiden on tehokkaasti helpotettava hiljaisen tiedon muuntamista entistä yksiselitteisenpään muotoon, josta sen arvo voidaan poimia ja tallentaa organisaation toimintamalliksi. (Gubbins & ym., 2012.)

Henkilöiden välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta on tullut onnistunut tapa, jossa uutta tietoa kehitetään ja olemassa olevaa tietoa hyödynnetään. Organisaation on helpotettava dynaamisia valmiuksia, kuten ihmisten oivalluksista ja osaamisesta saatavan tiedon muuntaminen tarkoituksenmukaiseksi tietämykseksi, rakenteiksi, prosesseiksi, tuotteiksi ja järjestelmiksi. Nämä mahdollistavat tietoarvon hyödyntämisen. (Gubbins & ym., 2012)

4.2 Mitä haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa nähdään?

Organisaatioissa ei aina jaeta tietoa tarpeeksi tehokkaasti ja tiedon jakaminen on vaikeaa. Laihonen & Hannula ym. (2013) jakavat tiedon jakamisen kolmeen esteeseen: yksilö-, organisaation ja teknologiseksi. Yksilötason esteitä on ajanpuute tai luottamuksen puute esimiehiin tai työkavereihin. Usein kokeneilla työntekijöillä on piintyneitä tapoja, joita uusien työntekijöiden ei kannata välttämättä ottaa käyttöön vaan heidän olisi hyvä siivilöidä saamansa oppi, joita kokeilemalla ja havainnoimalla on mahdollista muodostaa hyvän uuden toimintatavan. Huonoja malleja uudelle työntekijälle voivat olla asenne- tai käyttäytymismallit. Uudet työntekijät voivat huomata tietynlaiset asenteet selvemmin kuin vanha työntekijä. Siksi yrityksen kannattaakin käyttää uusien työntekijöiden voimavaroja myös ilmapiirin ja joidenkin työtapojen muutokseen. (Puusa & Reijonen, 2011, 60.)

Organisaatiotason esteenä pidetään tiedon jakamisen käytäntöjen puutteita ja kilpailutilanteita tiimien sekä yksilöiden välillä. Haasteena nähdään lähestymistavoissa käytännönhaasteet ja lisäksi hiljaisen tiedon muuntamisessa. Teknologisia puutteita voi olla heikko viestintä uusista teknologisista mahdollisuuksista tai ajanpuute opetella kyseisiä uusia teknologioita. (Laihonen & ym., 2013).

Hiljaisen tiedon muuntaminen on paljon vaikeampaa kuin eksplisiittisen tiedon muuntaminen, koska yksilöt ovat sen perustavanlaatuisia tiedon hallitsijoita ja he ovat aktiivisia toimijoita sen käytössä. Se on riippuvainen yksilön kyvystä ja halusta sitoutua tiedonsiirtoprosessiin. Hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää ulkoistamista ja sisäistämistä. Ulkoistamisprosessiin kuuluu tiedon kodifiointi ja sen jälkeen sen artikulointi. Kielellä, jota muut yksilöt voivat ymmärtää. Artikuloitu tieto on sellaista, jonka muut yksilöt voivat tunnistaa sen kirjoitettavaan muotoon ja ymmärtää sisällön tarkoituksen. Kun kodifioitu tieto on sellaista, joka on aineellisesti kodifioitu. Kodifiointi on täydellistä, jos jokainen komponentti voidaan kääntää ymmärrettävään muotoon kielelliseen esitykseen, joka onnistuneesti kuvastaa sen alkuperäistä merkitystä. Viestin kodifiointiin liittyy informaation menetys, joka voidaan palauttaa vain, jos vastaanottaja liittyy saman merkityskokonaisuuden sanomaan. Käytössä olevat koodit voivat aiheuttaa epävarmoja tai monitulkintaisia viestejä ulkoistamisen prosesseissa, kuten hiljaisen tiedon kodifiointiin tai hiljaisen tiedon käyttämiseen liittyvät esteet. (Gubbins & ym., 2012.)

4.3 Millaisia käytännön toimintamalleja on hiljaisen tiedon jakamisessa?

Tietojohtamisen toimintaympäristöä voidaan pohtia erilaisista näkökulmista. Lähtökohtaisesti organisaatioihin pyritään kehittämään ja tuottamaan malleja johtamisen työkaluiksi, jotka malliltaan soveltuvat organisaation käyttöön. Suomalaisessa keskustelukulttuurissa yleisesti erotellaan tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen. Tiedolla johtaminen tarkoittaa toimintatapoja, joissa organisaation tietoa käytetään ja jalostetaan toiminnan johtamisessa. Organisaation tiedon oppimisella ja uusiutumisella viitataan tiedon johtamiseen. Tiedon johtamisella tarkoitetaan myös uuden tiedon luomista sekä tietopääoman ja sen liikuttamisen hallintaa.

Toisenlainen tapa on jakaa tietojohtaminen organisaatiossa liikejohdolliseen ja tekniseen lähestymistapaan. Tässä tavassa tutkitaan ihmisten sosiaalista kanssakäymistä ja tarkastellaan ihmisten välisiä käytäntöjä liittyen

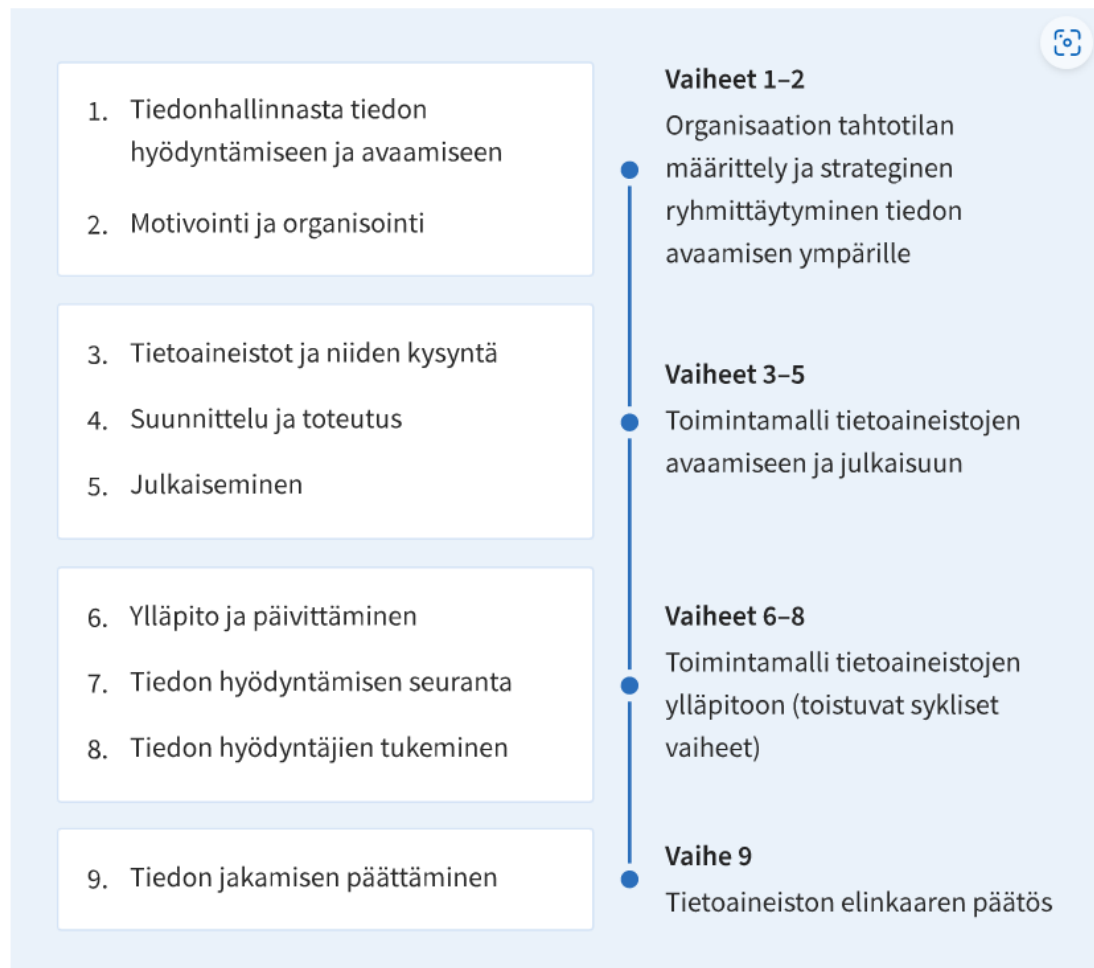
tietojohdantamiseen. Teknisessä lähestymistavassa tarkastellaan viestintä- ja tietoteknologian käyttämistä tiedonhallinnassa ja sen erityisalueena on tietohallinnon organisointi ja toiminta. Toimintana tämä on tärkeä palveluyrityksille, jotka tuottavat palveluita organisaation muille toimijoille. (Laihonen & ym., 2013, 321.)

Kolmantena lähestymistapana tarkastellaan käytänteitä tietojohdantamisen kattokäsitteenä. Tällä tarkoitetaan käsitteitä, joita käytetään kansainvälisissä keskusteluissa tietoon ja johtamiseen liittyvissä tulokulmista ja niihin liittyvät tietojohdantamisen teemat ja tutkimukset. Suomalaisia keskusteluaiheita lähestymistavoissa ovat esimerkiksi organisaation oppiminen, tietämyksen hallinta, aiheeton pääoma ja sen johtaminen sekä liiketoimintatiedon hallinta. (Laihonen & ym., 2013, 321.)

Hyvä vuorovaikutus yhteisössä mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen organisaation pääomaksi. Se mahdollistuu keskustelujen ja yhteistyön kautta, jolloin jaetaan yksilöiden tietotaitoa vuorovaikutteisessa kontekstissa. (Puusa & Reijonen, 2011, 50.)

4.4 Millä välineillä tiedolla johtamista tuetaan?

Valtionvarainministeriö valmistellut hankkeessaan tukimateriaalia tiedon jakamisen ja tiedon laadun kehittämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Valtion tekemän tiedon jakamisen toimintamallilla organisaatiot saavat käyttöönsä julkisen tietoaineiston käyttöönsä avoimena datana. Toimintamallista organisaatiot saavat käytännön läheisiä ohjeita, suosituksia ja parhaita käytäntöjä avattavan tietoaineiston määrittelystä sen varastointiin. He ovat myös kehittäneen helppokäyttöisen arviointityökalun, jolla voi arvioida tiedon avaamisen hyötyjen, riskien ja kustannusten arviointiin. Alla olevalla kuviolla 4. määritellään toimintamalli prosessina. (Valtiovarainministeriö, 2023).



Kuvio 4. Valtiovarainministeriön 2023 toimintamalli tiedon jakamiseen (Digi- ja väestötietovirasto, 2022).

Tietoa käytettäessä on myös tunnistettava, kuinka laadukasta tieto on organisaatiossa. Organisaatiot tarvitsevat käyttöönsä laatukriteerejä kuvaamaan ja kehittämään käyttöönsä tulevaa tietoa. Samalla helpotetaan tiedon jakamista yrityksessä. Laatukriteereistä on käytössä mittareita, joilla voidaan arvioida tietoaineiston käyttöä suhteessa käyttötarkoitukseen, tueksi on tehty avoin tiedon laadun yhteistyöverkosto. (Valtiovarainministeriö, 2023.)

Tietoa jaetaan ohjelmistorajapintojen kautta ja julkishallinnon API-periaatteilla (Application Programming Interface) tuetaan organisaatioiden tietojen ja toimintojen tarjoamista ja hyödyntämistä rajapintojen avulla useampana kerralla ladattavana tiedostona. Ohjelmistorajapintojen avulla parannetaan tiedon

liikuttamista organisaatioissa teknisesti ja samalla kehittämistyö nopeutuu sekä tuottavuus kasvaa. API-kehitystyön tueksi on olemassa yhteistyöverkosto. Alla olevalla kuviolla 5. avataan kahdentoista kohdan rajapintaperiaatteita (Valtiovarainministeriö, 2023.)

	Strategiset periaatteet
1.1	Tarjoo ja hyödynnä tietoja pääsääntöisesti ohjelmointirajapintojen kautta
1.2	Määritä ohjelmointirajapintojen tarjoamiselle ja hyödyntämiselle tavoitteet ja mittarit sekä hanki riittävät resurssit
1.3	Varmista hankinnoissa yhteentoimivuus muiden tietojärjestelmien kanssa
1.4	Edistä sisäistä ja ulkoista yhteistyötä

Taktisen tason periaatteet organisaation tiedonhallintaa kehittäville toimijoille

	Taktiset periaatteet
2.1	Kehitä ohjelmointirajapintoja tarvelähtöisesti
2.2	Määritä ohjelmointirajapintojen tarjoamiseen ja hyödyntämiseen liittyvät roolit, tehtävät, vastuut ja toimintamallit
2.3	Kuvaa ohjelmointirajapintojen muodostama kokonaisuus
2.4	Tunnista ja hallitse ohjelmointirajapintoihin liittyvät riskit

Operatiivisen tason periaatteet ohjelmointirajapintoja kehittäville ja ylläpitäville toimijoille

	Operatiiviset periaatteet
3.1	Kehitä ohjelmointirajapinnat avoimilla ja teknologiariippumattomilla standardeilla ja protokollilla
3.2	Kuvaa ohjelmointirajapintojen käsittelemät tiedot yhteisten ja yleisten tietomallien mukaisesti
3.3	Turvaa, testaa, versioi, dokumentoi ja julkaise ohjelmointirajapinnat
3.4	Seuraa ohjelmointirajapinnoille asetettuja mittareita ja muita seurantakohteita

Kuvio 5. Valtiovarainministeriön 2022 hankkeen rajapintaperiaatteiden mallinnus 2022 (Digi- ja väestötietovirasto, 2022).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Eräänlaisena taiteenlajina voidaan pitää laadullista tutkimusta, kuten taidekin laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan sinnikästä tekemistä ja rakkautta aiheeseen sekä luovia ajatuksia löytää aivan uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan kohteeseen. Tutkijan täytyy myös hallita välineensä, millä aihetta tutkii. (Puusa & Juuti, 2020.)

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus löytää tosiasioita enemmän kuin todentaa jotakin valmiina olevaa ilmiötä tai väittämää. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161.) Laadullinen tutkimus etenee eri menetelmien vaiheilla ja näitä vaiheita ovat; 1. aiheen valinta, 2. tutkimuksen tavoitteiden asettaminen, 3. tutkimuskysymysten muotoileminen, 4. tutkimuksen rajauksien esittäminen, 5. teoreettisen viitekehyksen laatiminen kirjallisuuden avulla, 6. lähestymistavan valitseminen ja perustelevinen, 7. tutkimusmenetelmien ja näytteen tai aineiston valitseminen, 8. kuvaileminen ja perustelevinen, 9. tulosten kirjoittaminen ja raportointi sekä 10. tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään ilmiölle tietoa, missä määrin tai kuinka se esiintyy, vaan saamaan esille uusia näkökulmia, joista aihetta voi tarkastella. (Puusa & Juuti, 2020).

Asetelma on laadullisessa tutkimuksessa joustava ja tämän takia tutkimuksessa on paljon päällekkäisyyttä eri vaiheiden välillä. Tutkijan valittua aihe laadulliseen tutkimukseen on tärkeää muistaa, että kaikkia ongelmia ei tutkimuksessa voida ratkaista. Tutkimuksessa on mahdollista, että tutkija palaa vielä tutkimuskysymyksiin ja vaihtaa niitä perehdyttyään laaja-alaisesti kirjallisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on mahdollista tehdä melko joustavasti. Kysymykset on kuitenkin saatettava lopulliseksi ennen aineiston

keräämistä. Lähestymistavan pohdinnalla kannattaa miettiä millaisesta paradigmasta tutkimuksessa on kyse. Paradigmalla tarkoitetaan tieteellistä toimintaa ohjaavilla ajatustenkuuluilla, teorialla ja viitekehyksellä. Lähestymistavan valinnassa on hyvä pohtia, mitä varten tutkimus tehdään ja onko tavoitteena kuvailla ilmiötä vai tarpeen ymmärtää syvällisesti tapahtumia, mitä ilmiöön liittyy. (Puusa & Juuti, 2020.) Tutkimuksessani on tarkoitus lähestyä tutkittavaa ilmiötä, siitä näkökulmasta, että on tarkoitus kehittää toimintaa organisaatiossa.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia hiljaisen tiedon määritelmää ja sen hyödyntämistä eteenpäin. Tämän vuoksi tässä laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja sen ympärillä olevien henkilöiden näkökulmasta. Kun tutkitaan aihetta, jossa on mukana asiantuntijuutta tai kokemusperäistä kokemusta aiheesta. Tutkimukseen valittavat osallistujat valitaan aiheeseen liittyvän kokemuksen pohjalta. (Vilkkä, 2021). Opinnäytetyössäni olen kiinnostunut henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja niiden merkityksestä, kuinka he kokevat tutkimuksen aiheen. Tämän ilmiön tutkimukseen on kehitetty erilaisia menetelmiä, miten tutkija voi aihetta lähestyä. Menetelmillä tarkoitetaan keinoja lähestyä tutkittavaa aihetta, millä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti, 2020.)

Menetelmät liittyvät yleensä aineiston keräämiseen sekä aineiston analyysien menetelmiin. Tutkimusmenetelmänä työssäni tulen käyttämään aineistonkeruumenetelmänä avointa kyselylomaketta (liite 1.) kokemusperäisen tiedon keräämiseen. Tällä menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia siltä pohjalta, että se ei edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Survey -tutkimus menetelmänä soveltuu hyvin työhöni, ja se tunnetaan englannin kielellä nimellä survey, joka tarkoittaa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja. Aineisto kerätään standardoidusti kohdehenkilöiltä, jotka

ovat valittu tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että haluan saada selville esimerkiksi, millaiset taustat vastaajilla on, ja se kysytään täysin samalla tavalla kaikilta vastaajilta. (Hirsjärvi & Hurme, 2002 & 2022.)

Tutkimuksen toteuttaminen haastattelujen kautta olisi antanut syvällisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta tutkimuksessa näen haasteena aiheen, joka on vaikea ymmärtää ja sanoittaa selkeästi ymmärrettävään muotoon. Siksi halusin lähestyä heitä kysymyslomakkeella, jolloin vastaajille jää aikaa pohtia kysymyksiä ja aihetta, jonka jälkeen he voivat sanoittaa ajatukset ja vastauksensa kysymyslomakkeelle. Haasteena avoimissa kysymyksissä näen, että kaikki vastaajat eivät ehdi, ymmärrä tai jaksaa vastata aiheesta esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kokeneilta valmentajilta kysymysten avulla, miten organisaatiossa valmentajat tunnistavat hiljaisen tiedon ja kuinka he jakavat sitä. Kartoitin vastauksia myös organisaation ulkopuolelta menestyviltä henkilöiltä, jotka ovat toimineet kuitenkin pitkään myös toimeksiantajan organisaatiossa. Vastaajien joukossa oli eri ikäryhmien (28–62 -vuotiaita) ja koulutustaustan omaavia valmentajia. Näillä halusin nähdä, onko vastauksissa eroja, jos koulutus tausta on erilainen. Tähän työhöni päädyin valitsemaan kuusi vastaajaa, joista kolme seuran ulkopuolelta ja kolme seurassa edelleen valmentavista valmentajista, joilla kaikilla on usean vuoden kokemus päävalmentajan tehtävistä. Halusin myös kyselyn pohjatiedoilla selvittää vastaajan iän, koulutuksen, ammattinimikkeen, valmennusroolin ja valmennusvuodet jalkapallossa. Tahdoin varmistua, että henkilöillä on kokemustietoa ja taitoa aiheesta, joita opinnäytetyössäni käsittelen.

5.3 Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi

Aineisto empiirisessä tutkimuksessa on tutkittavien omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä ja tyypillisesti siitä löytyy monenlaisia mielenkiintoisia seikkoja. Aineisto voi olla tutkittavasta ilmiöstä monimuotoista; tutkijan

kirjoittamia kenttämuistiinpanoja, haastatteluja, äänitteitä, videomateriaalia tai aineistosta kerättyjä muistiinpanoja. Analysointi on vaikeaa ja tutkimusprosessi on vähiten ohjeistettu ja sen vuoksi analyysivaiheeseen on keskityttävä huolellisesti. Laadullista tutkimuksesta kiistellään edelleen tulosten tieteellisyydestä, koska niitä arvostellaan standardoitujen menetelmien puutteen vuoksi, pienestä näyteotannasta tai laadullisen tutkimuksen sisältyvän tapauskohtaamisten erilaisuuksien vuoksi. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, omaavat tutkittavasta ilmiöstä riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Tämän takia tutkittavien valinta on harkittua ja tarkoituksenmukaista, eikä sattumanvaraista. Tutkimuksen raportista on tultava ilmi, miten aineiston valinta on ollut harkittua ja kuinka se sopii tutkimuksen tarkoitukseen. Työn tekijällä on kuitenkin oikeus päättää, mitä harkinnanvapaus ja sopivuus tarkoittavat, kussakin tapauksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002)

5.4 Laadullisen tutkimuksen aineiston lähestymistavat

Laadulliselle tutkimusaineistolle tehdään havaintojen luokitus, jossa pyritään luomaan aineistolle selkeyttä ja siten saada uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Kategoriat muodostuvat aina tietyllä tavalla tulkinnoista. Ryhmittely muodostetaan luokittelemalla analyysiyksiköt kategorioihin teemoittelemalla aiheet. Teemoittelu menetelmänä tarkoittaa sellaista, että tarkastellaan piirteitä, jotka ovat usealle vastaajalle yhtenäisiä ja aineistoa yhdistämällä pyritään löytämään luokkien välillä samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuutta, ja kadottamatta sen sisältämää tietoa. (Puusa & Juuti, 2020.)

Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja yksittäisiä asioita verrataan kokonaisuuteen ja päinvastoin. Näin tutkimusaineistoa ei pureta analyysiyksiköihin sanaan tai lauseeseen niin kuin sisällönanalyysissa tehdään. Siksi aineisto on jonkun ihmisen tutkittavalle asialle antama kokemuksen merkitys tietyssä tilanteessa, luonnehtii Hanna Vilkkä (2021).

5.5 Avointen kysymysten analysointi

Tutkimuksessani lähdin teemoittelemaan aineistosta syntyneitä vastauksia. Aineistosta voidaan poimia tutkimusongelmaa koskettavia teemoja sekä aineistoa sisältävät keskeiset aiheet. Se mahdollistaa esittää kokoelman erilaisia kysymystenasetteluita. Tutkimuksen aineistosta on tarkoituksena ensin löytää tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet, jonka jälkeen ne on eroteltava (Eskola & Suoranta, 1998.)

Havainnot muodostuvat vasta aineiston analyysivaiheessa tutkijan tulkinnan kautta. Tarkoituksena järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, mutta kadottamatta vastaajan vastausta aiheesta. Aineisto tuotetaan analysointimuotoon litteroinnin avulla ja sen jälkeen päätös aineistosta, mikä on tutkimuksen ongelmat ja tutkimuksen tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Teemakysymykset tehtiin kuudelle henkilölle, joista vastauksia tuli neljältä.

Vastaajien ikä oli kahdenkymmenenkahdeksan ja kuudenkymmenenkahden (28–62) vuoden välissä

Koulutus: AMK / UEFA B, Liikuntaneuvoja, Valmentajan Erikoisammattitutkinto (VEAT) / UEFA A, VEAT / Lukio / UEFA B

Valmennuskokemus jalkapallossa: Vastaajien kokemus päävalmentajana oli 8–35 vuotta ja he olivat valmentaneet eri ikäisiä junioreita ja aikuisia pelaajia.

Yksilön hiljainen tieto

- Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä?

*ei ole tuttua

*Kuullut asiasta muttei miettinyt tarkemmin, löytyy joka seurassa, käsitän hiljaisen tiedon osaamisena, joka näkyy erilaisena tapoina ja käytäntöinä mutta joka on vaikea sanoittaa ja ilmaista. Kertynyttä tietoa, joka on olemassa, mutta säilyy yksilöllä, koska ei ole mitään prosessia, jolla kyseistä tietoa välitetään eteenpäin.

2* tietojen kokemusten kerryttämää osaamista.

- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista valmentajana?

*katsomalla kehitty, eli matkien muiden harjoitusta

*vaikea asia, tai on vaikea erotella mikä on hiljaista ja mikä on ”muuta tietoa”.

*tunnistan – oman tietoni pankkiin liittyy harjoitteiden suunnitteluun ja johtamiseen harjoitustapahtumissa.

- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omassa valmentamisessa käytössä?

*kopiointia muilta

*tuntuma miten eri-ikäisiä pelaajia voi johtaa selkeällä vaatimustasolla, kuitenkin niin että jokainen viihtyy toiminnassa ja -ympäristössä. Tunnistamalla yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet pystyy antamaan yksilöllisiä ohjeita pelaajille, mihin keskittyä harjoituksissa.

*perustuu omiin kokemuksiin harjoitteen suunnittelussa ja johtamisessa, osittain omaan kokemukseen ja taitoon katsoa ja analysoida peliä

*tietynlainen vaatimustaso miten voi ja kannattaa toimia ja miten ei

- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa valmennuksessa?

*moni myös varmaan matkinut minua

*vaikea erotella mikä on hiljaista ja mikä muuta tietoa toimiessa. Jonkin verran harjoituksissa asioita ”suunnitelman ulkopuolelta”, mutta mitä enemmän

tuon asioita teeman ulkopuolelta niin sekoittaako se enemmän suunniteltua valmennusprosessia...

*jokainen valmentaja toimii omien kokemusten ja tietojen pohjalta. Haasteellista, persoonallisuuksien ollessa erilaisia ja tulevaa tietoa käsitellään omien kokemusten kautta.

*pitäisi olla aikaa omien kokemusten jakamiseen toisten valmentajien kanssa enemmän

- Miten olet itse saanut hiljaista tietoa haltuusi eli miten keräät itsellesi tietoa/tapoja? Ja kuinka omaksut hiljaisen tiedon?

*käymällä katsomassa niin pelejä, harjoituksia kuten myös televisioista

*omalta pelaajauralta kokemukset, muistot ja käytännön osaaminen pelin lainalaisuuksiin liittyen. Myös valmentajiltani kerännyt tietoisesti ja tiedostamattomasti erilaista tietoa

*lukien yleisesti valmennukseen ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Osallistumalla koulutuksiin ja seminaareihin normaalin työn ja henkilökohtaisen valmennukseen liittyvien koulutusten lisäksi. Koen, että vahvuuteni on kerätä yksittäisiä tiedonmuruja yhdistellen ja soveltaen niitä toimintaympäristöön sopivalla tavalla.

*saanut toimia useiden valmentajien kanssa, jakaa kokemuksia

- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut muille valmentajille?

*katso ja opi

*valmentaja koulutuksissa ja -palavereissa kertomalla konkreettisia esimerkkejä omista toimintatavoistani ja kokemuksista.

*vertaisoppiminen, keskustelut

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat valmennuksessa.

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on?

*kehittää

*käytännön oppiminen on paras tapa oppia ja sisäistää opetettuja asioita.

Kaiken toimivuus kääntyy realismiksi, kun sitä pääsee kokeilemaan.

*tehostaa valmennustiimin keskinäistä toimintamallia

* antaa varmuutta toimia eri tilanteissa

- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten?

*saa lainata, "varastaa" on lupa

*sitä pitäisi olla helpommin saatavilla

*esim. päiväkirjamainen toiminta?

*tutorointi "Kokenut laajan hiljaisen tietopaketin omaava valmentaja kun on lopettelemassa uraansa tai siirtymässä muihin hommiin niin voisi tutoroida uutta/kokemattonta valmentajaa vielä yhden kauden."

- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on?

*kaikki ei sovi kaikille, esim. vanhempien harjoittelu nuorille

*erottaminen mikä on hiljaista tietoa ja mikä muuta tietoa

*haastava projekti erotella hiljainen – ja muualta saatu tieto

* ymmärtääkö henkilö omaavansa hiljaista tietoa ja onko hän valmis jakamaan sitä

- Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä?

*juuri tuo mikä sopii millekin iälle

*jos kaiken haluaa dokumentoida ja jakaa aineistoa olisi loputtomasti, joka tekee siitä vaikeaa jopa mahdotonta – jää yleensä keskustelujen tasolle.

*suoraan siirtäminen haastavaa koska perustuu omiin kokemuksiin ja pohdintoihin – ei kenelläkään muulla identtistä kokemuspohjaa

*ongelmana erilaiset ihmiset

- Millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen?

*ilmapiiri

*kokemuksilla ja kyvyllä reflektoida oma toiminta. Seuran sisäisen keskustelukulttuurin taso merkittävä

*keskustelut

- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista?

*järjestää keskusteluja harjoitus tilanteissa, mitä kukin näki niissä

*prosessi valmentajien itsereflektoinnista

*Päävalmentaja, apuvalmentaja pareja.

- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?

*ei ole

*valmennuksen vaihtokertoja yksittäisiin harjoituksiin?

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tutkimus toteutettiin satakuntalaisen seuran toimeksiantona. Työnä aihe oli erittäin mielenkiintoinen, mutta haastava. Aiheeseen ”hiljainen tieto” löytyi paljon lähdemateriaalia laaja-alaisesti, mutta suhteellisen vähän urheiluorganisaatioiden näkökulmasta. Tutkimukseen oli haasteellista löytää lähdeaineistoa urheiluorganisaatioiden näkökulmasta, jota pidin osittain tutkimusaukkona.

Hiljainen tieto on käsitteenä monisyinen. Koin sen ymmärtämisen vaikeaksi ja, siksi luovuin alkuperäisestä suunnitelmasta pitää teemahaastattelut. Koin, että haastatteluun annetut kysymykset olisivat todella hankalia vastata lyhyellä varoitusaajalla. Päädyin ratkaisuun, missä alustan henkilöitä hiljaisesta tiedosta saatetekstillä ja sen jälkeen henkilöt vastaisivat avoimiin teemakysymyksiin sähköpostin välityksellä työn aikataulun 15.4-31.5.2023 välillä. Näin ajattelin sen tuovan paremman mahdollisuuden tutustua aiheeseen oma aloitteisesti ennen vastaamista ja prosessoida vastauksia ajatuksissaan valmiiksi.

Lähetin kysymykset kuudelle kokeneelle valmentajalle ja vastauksia sain neljältä. Olisin toivonut saavani kaikilta vastaukset kysymyksiin, koska arvostan heidän valmennuksellista kokemustansa tähän toimeksiantoon. Luulen, että motivointini tai luottamuksen rakentaminen ei onnistunut tarpeeksi laadukkaalla tavalla tai he eivät kokeneet tärkeäksi osallistua työhöni. Mahdollisesti heidän omat aikataulunsa olivat liian kiireiset vastaamaan kysymyksiin tai mahdollisesti haastattelukysymykset olivat vaikeita. Taustatietojen jälkeen ensimmäinen kysymys oli miten vastaaja tunnistaa hiljaisen tiedon. Kysymyksellä halusin varmistaa, että puhumme samasta asiasta. Käsite ei ollut kaikille

helppo, mutta pystyivät tunnistamaan tiedon käsitteen suhteellisen hyvin. Toivoin saatetekstin avaavan käsitettä vastaajille. Halusin varmistaa myös, että vastaajat tietävät, mitä tutkimuskysymyksillä tutkitaan. Saateteksti ja kyselylomakkeiden kysymysten sisällöt olivat kaikille samat.

Vastausprosentti oli kuitenkin avoimissa tutkimuskysymyksissä 66,67% ja täyttää näin laadukkaan tutkimuksen raja-arvon, esimerkiksi yli 50 % on luotettavien tutkimuksien kriteeriarvo akateemisissa tutkimuksissa, kirjoittaa Roose (2013) Kauppalehden artikkelissaan.

Monet haastateltavista kokivat hiljaisen tiedon määrittämisen ja hiljaisen tiedon jakamisen sekä hyödyntämisen paremmin vaikeaksi. Tämän saman haasteen totesi Suorsa (2012) artikkelissaan siitä, että tutkimuskohteena olevan tiedon luominen on vaikeaa, koska ilmiön mittaaminen ja tuloksellisuuden tunnistaminen haastavaa. Tutkimusvastauksissa hiljaisen tiedon tunnistamisen edellytyksenä nousi esiin, että valmentajan olisi kyettävä itsereflektoidaan oma osaamistaan ja pystyttävä tunnistamaan oma kokemustietonsa.

Tutkimuksessa tutkittiin seuraavia kysymyksiä.

- 1) Miten valmentajat tunnistavat hiljaisen tiedon olemassaolon valmennusympäristössään?

Haastateltavat henkilöt tunnistivat hiljaisen tiedon pääosin hyvin, mutta kokivat sen ja muun tiedon rajaamisen vaikeaksi. Pohjalainen (2012) toteaa kirjassaan, miten laaja käsite on hiljainen tieto, joka sekoitetaan usein arkipuheessa kokemukselliseen tietoon. Hiljainen tieto on organisaation tärkeimpiä resursseja.

Tutkimuskysymyksistä tulleet vastaukset antoivat kuitenkin kokeneilta valmentajilta hyviä ajatuksia ja ehdotuksia, kuinka tulevaisuudessa olisi mahdollista kokemustietoa jakaa eteenpäin, mutta jotkut kokivat kuitenkin vaikeaksi määrittää, mikä kokemustieto on tärkeää dokumentoida ja jakaa eteenpäin, esimerkkinä haastateltavan vastaus ”Jokainen toimintaympäristö ja valmennus-suhteessa oleva henkilö on oma yksikkönsä/yksilönsä, eli jos haluaa kaiken tiedon esim. dokumentoida ja jakaa, aineistoa olisi loputon määrä joka tekisi

jakamisesta vaikeaa tai mahdotonta. Tämän takia jakaminen jää yleensä keskustelujen tasolla (ongelma taas, ettei tätä dokumentoida) ” ja toinen esimerkki jakamisen haasteesta, ”vaikka persoonallisuus ei siirry suoraan valmentajasta toiseen vaan ulkopuolelta tuleva tieto käsitellään aina vastaanottavan valmentajan omien kokemusten kautta”. Kokemustiedon jakaminen vaatii valmentajalta omaa reflektointikykyä ja hyvää jäsentelykykyä omasta kokemustiedosta. Näin valmentaja voi kokemuksensa jakaa eteenpäin, oli vastaajan näkemysasiasta. Tämän näkemyksen toteaa myös Laihon ym. (2013) kirjassaan.

2) Mitä keinoja tutkittavilla on tällä hetkellä hiljaisen tiedon jakamiseen?

Kokemustiedon jakamiseen valmentajat nostivat ”keskustelujen” lisäksi esiin valmentajakoulutuksen, -palaverit. Lisäksi nähtiin hyvänä vaihtoehtona valmentajien vaihdot seuran sisällä eri joukkueiden harjoituksiin. Jos valmentaja on lähdössä seurasta hänelle, annettaisiin vuodeksi apuvalmentaja seuran organisaatiosta, joka perehtyisi hänen kokemustietoonsa ennen seurasta lähtöä. Toivottiin myös selkeitä esimerkkejä kokemuksista ja toimintatavoista uusille valmentajille. Vertaisoppimista ja päiväkirjan käyttöä omassa valmennuksessa nähtiin vaihtoehtona kokemustiedon keräämiseen. Olen tyytyväinen vastauksiin, jotka sain. Osa vastaajista oli pohtinut tarkkaan omia vastauksiaan ja antoivatkin palautetta niiden haastavuudesta. Kyseisistä tutkimusvastauksista löytyi paljon yhtäläisyyksiä tämän työn teoriapohjan kanssa. Esimerkiksi kokemukset hiljaisen tiedon jakamisesta tukevat teoriaa. Muutoksessa olevan organisaation oppimisen haasteeksi nousee teoreettisen keskustelun vieminen käytännön teoksi. Usein osa teorioista eivät ole kaikkien käytössä organisaatioissa, koska ne eivät ole riittävän selkeitä osaamisen johtamisen näkökulmasta (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001).

Organisaatiolla on suuri määrä toimijoita, joten organisaation olisi tärkeää karvoittaa, tunnistaa ja tunnustaa myös henkilöstön tiedolliset taidot ja yksilölliset voimavarat. Organisaation tulisi hyödyntää tämän jälkeen yksilöiden vahvuusalueita toiminnassa ja tiedon jakamisessa. (Puusa & Reijonen, 2011, 19.) Tietoperustaisen organisaation kyvyn toimia tehokkaasti on katsottu johtuvan siitä miten hyvin yhteisön sosiaaliset verkostot toimivat. Tiedon luomisen

mahdollistaa organisaatiossa asiantuntijoiden ja eri toimijoiden yhteistyö yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Se johtuu siitä, että yksilöiden erilaisuus ja tietoisuuden epätasapaino tekee eroja ja riippuvaisuuksia organisaation sisälle, ja sen poistamiseen auttaa uuden tiedon luominen. Tehokkaan tiedon luomisen jakamisen ja kehittymisen mahdollistaa työyhteisön yhteinen näkemys tavoitteista organisaatiossa (Suorsa, 2012).

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuudessa, jos vastaavaa aihetta tutkin lisää minun kannattaa harkita tarkkaan, miten toteutan laadullisen tutkimuksen ja millaisia kysymyksiä tutkimukseen teen. Nyt osassa kysymyksissä oli teemaltaan samankaltaisia kysymyksiä ja vastauksiin tuli turhaa toistoa. Hieman eri tavalla muotoiltuna olisin voinut saada laajempia vastauksia aiheesta. Työn kannalta on äärimmäisen tärkeää saada mahdollisimman laajat empiiriset vastaukset kokemusta omaavilta henkilöiltä, jolloin aineiston keruusta tulee laadukkaampi. Teoriapohjan tutkimiseen voisin vielä tarkemmin tutkia, millaista teoriaa on tärkeää tuoda viitekehyksenä tutkimukseen. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia seuran valmentajien kokemuksia hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta ja kuinka he tunnistavat niitä. Kiinnostavaa tutkimustietoa olisi myös tutkia, kuinka hiljaisen tiedon parempi ymmärtäminen vaikuttaa seurayhteisön hiljaisen tiedon jakamiseen tai millaiset menetelmät ovat tunnistettu toimiviksi tavoiksi.

Yhteisöjen on tärkeä ja välttämätöntä tunnistaa valmentajien hiljainen tieto, koska se luo organisaatioille mahdollisuuden kehittyä kilpailullisesti menestyväksi organisaatioksi, kun hiljainen tieto pystytään keräämään ja myöhemmin jakamaan organisaatiossa. Jakamiseen on olemassa erilaisia tapoja ja työyhteisön ilmapiirillä on olemassa merkittävä vaikutus onnistumiseen. Jos hiljaista tietoa ei tunnisteta ja sitä ei hyödynnetä, se menetetään usein asiantuntijan

mukana esimerkiksi työpaikan vaihtuessa uuteen. Hiljaisen tiedon kerääminen luo myös organisaatiolle uusien toimintatapojen toimintamalleja, jotka käytössä luovat uusia polkuja päästä tavoitteisiin uusin keinoin. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan kehittää organisaatioiden henkilökuntaa ja saavuttamaan nopeammin työyhteisössä osaamisen kehittymistä, millä saadaan kilpailullista hyötyä kilpailijoihin nähden. Hiljaisen tiedon jakaminen on käynnistettävä jo perehdytysvaiheessa, missä vanhemmalta ja kokemustaitoja omaavalta työntekijältä aletaan siirtämään hiljaista tietoa uudelle aloittelevalle työntekijälle mentoroinnin avulla. (Asikainen & Hoffrén, 2022).

LÄHTEET

Asikainen, P & Hoffrén, M. (2022). Savonia-artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>

Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004) Organizational Behaviour: An Introductory Text. Financial Times/Prentice Hall: Harlow, UK. ISBN 9780273682226

Digi- ja väestötietovirasto. (2022). <https://www.avoindata.fi/fi/rajapintaperiaatteet>

Digi- ja väestötietovirasto. (2022). <https://www.avoindata.fi/fi/toimintamalli>

Dweck, C.S. (2006). Mindset: The new psychology of success (pp. 108–143). New York: Random House. <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e88b620d7a6d83f2fe39765/1586017925197/EBS+Mindset+The+New+Psychology+of+Success.pdf>

Eccles, J. S. (2004). Schools, academic motivation, and stage-environment fit. Handbook of adolescent psychology, 125-153. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=wXasY1HyAYC&oi=fnd&pg=PA125&ots=DU4zeQ2QOq&sig=jxhcB-GC5ldSfpDIrBEu0o4-eAg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Eccles, J. S., & Midgley, C. (1989). Stage/Environment Fit: Developmentally Appropriate Classrooms for Early Adolescence. In R. E. Ames, & Ames, C. (Eds.), Research on Motivation in Education (Vol. 3, pp. 139-186). New York: Academic Press. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45895870/Schools_Academic_Motivation_and_StageEnv20160523-6015-2e5q2v-libre.pdf?1464052560=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSchools_Academic_Motivation_and_Stage_En.pdf&Expires=1686780222&Signature=V3qVBqCQdh1GWxs5clkfzXVuAc0MTZrxHtM6eWaOvhUB-MwSPJ7nEAQclTclQ7X5uROZYpLS~EyAER5da-Qwr7qyaeKII0v3XF9lvqZ8ORXO1zwDyZVrf4gDyClc-YHLPdknH~UKOhL-Rybph3uqp0Mzi3cm2~egj7KDxVD39fc~n48~t-d-rq11FrmisZ4nkP15yuph8~EdJu-Gety1AtG9q7pPmJuTM50huKea3CRzY2vBHB8hkS6G0dHjaQ1CFcwK06u3OCM3LqdGhGBDy0pAuBjb4JHPWWw3Db~-l8TvV-U5kdSZaLv9N51z8vchRtCyowXgkWa56zQuBjh19SzA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Eskola J. & Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

- Girginov, V., Toohey, K. & Willem, A. 2015. Creating and leveraging knowledge to promote sport participation: the role of public governof sport, *European Sport Management Quarterly*, 15:5, 555-578, DOI: 10.1080/16184742.2015.1054409
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2015.1054409>
- Grant, R. (1995) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, ss. 109-122 https://www.researchgate.net/publication/229100915_Toward_A_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm
- Gubbins C., Corrigan S., Garavan T.N., O`Connor C., Leahy D., Long D. & Murphy E. 2012. Evaluating a tacit knowledge sharing initiative: a case study. *European Journal of Training and Development*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591211263558/full/html>
- Hagman, S. (2015) Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hedberg, B. (1981) How Organizations Learn and Unlearn, In: Nystrom P.C. and Starbuck W.H. (Eds.). *Handbook of Organizational Design*, London, ss. 8–27 https://www.researchgate.net/publication/256045227_How_Organizations_Learn_from_Success_and_failure
- Hendry, C. (1996) Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, Vol. 49, No. 5. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-9747-8_2
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 & 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tekijät & Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/col-lection>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi. Helsinki.
- Hovila, H., & Okkonen, J. (2006). *Kokemus organisaation voimavaraksi*. (e-Business Research Center. Research reports; Vol. 32). Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA).
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001) Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Business EDITA
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tietojohtamisen Tutkimuskeskus Novi. Tampere: Juvenes Print. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*. 2000;21(3):487–513.

doi:10.1177/0170840600213001 [https://www.researchgate.net/profile/Alice-Lam-3/publication/235616498 Embedded Firms Embedded Knowledge Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures/links/546f12360cf2b5fc1760b8fc/Embedded-Firms-Embedded-Knowledge-Problems-of-Collaboration-and-Knowledge-Transfer-in-Global-Cooperative-Ventures.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alice-Lam-3/publication/235616498/Embedded_Firms_Embedded_Knowledge_Problems_of_Collaboration_and_Knowledge_Transfer_in_Global_Cooperative_Ventures/links/546f12360cf2b5fc1760b8fc/Embedded-Firms-Embedded-Knowledge-Problems-of-Collaboration-and-Knowledge-Transfer-in-Global-Cooperative-Ventures.pdf)

Marquardt, M. J. (1996) Building the Learning Organization, The McGraw-Hill companies. [https://www.google.fi/books/edition/Building the Learning Organization/2q9BDQAAQ-BAJ?hl=fi&gbpv=1&dq=inauthor:%22Michael+J.+Marquardt%22&printsec=frontcover](https://www.google.fi/books/edition/Building_the_Learning_Organization/2q9BDQAAQ-BAJ?hl=fi&gbpv=1&dq=inauthor:%22Michael+J.+Marquardt%22&printsec=frontcover)

Männikkö, E. (2020). Hiljaisen tiedon hallinta organisaatiossa. Kandidaatintyö. Tuotantotalous. Oulun Yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202006182493.pdf>

Neisser, U. (1976) Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology. W. H. Freeman

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0fae3c4e26e76528e6196df7c9477f8f072f27b0>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, ISBN 0195092694, New York. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=B-qxrPaU1-MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Nonaka,+I.+%26+Takeuchi,+H.+\(1995\).+The+Knowledge-creating+Company:+How+Japanese+Companies+Create+the+Dynamics+of+Innovation,+Oxford+University+Press,+ISBN+0195092694,+New+York&ots=XjYJkytedW&sig=uVvWXjr-AZWcTVeABO4GQWX02fc&redir_esc=y#v=onepage&q=Nonaka%2C%20I.%20%26%20Takeuchi%2C%20H.%20\(1995\).%20The%20Knowledge-creating%20Company%3A%20How%20Japanese%20Companies%20Create%20the%20Dynamics%20of%20Innovation%2C%20Oxford%20University%20Press%2C%20ISBN%200195092694%2C%20New%20York&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=B-qxrPaU1-MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Nonaka,+I.+%26+Takeuchi,+H.+(1995).+The+Knowledge-creating+Company:+How+Japanese+Companies+Create+the+Dynamics+of+Innovation,+Oxford+University+Press,+ISBN+0195092694,+New+York&ots=XjYJkytedW&sig=uVvWXjr-AZWcTVeABO4GQWX02fc&redir_esc=y#v=onepage&q=Nonaka%2C%20I.%20%26%20Takeuchi%2C%20H.%20(1995).%20The%20Knowledge-creating%20Company%3A%20How%20Japanese%20Companies%20Create%20the%20Dynamics%20of%20Innovation%2C%20Oxford%20University%20Press%2C%20ISBN%200195092694%2C%20New%20York&f=false)

Pallo-lirot ry (2022). Haettu 9.10.2022 osoitteesta <https://www.pallolirot.fi/seura/1957/seuran-esittely>

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Garden City, New York: Doubleday & 71 Company.

Puusa, A & Juuti, P (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tekijät & Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/collection>

Puusa, A. & Reijonen, H. (2011). Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress.

Ryan, R. M.& Deci, E. L. (2000). Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *American Psychologist*, 68-78.

Roose, K. 2013. Kauppalehti. Saatavilla 9.6.2023 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/tiedosta/top-5-mokat-tee-se-itse-markkinatutkimuksissa/1d720cfa-dbcd-5a13-b882-73bdbf5bdef1?>

Salmela-Aro, K. (2018). Motivaatio ja Oppiminen. PS-kustannus. Jyväskylä. https://www.ps-kustannus.fi/lisamateriaalit/motivaatio_ja_oppiminen_esi-puhe.pdf

Salmela-Aro, K., & Upadyaya, K. (2014). School burnout and engagement in the context of demands–resources model. https://www.researchgate.net/publication/364839584_Study_Demands-Resources_Model_of_Student_Engagement_and_Burnout

Shrivastava, P. (1983) Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies* 20, ss. 7–28 https://www.academia.edu/76513714/A_Typology_of_Organizational_Learning_Systems

Suomen Palloliitto (2022). Haettu 9.10.2022 osoitteesta <https://www.palloliitto.fi/seurakehitys/seurojen-yhteiskunnallinen-merkitys>

Suomen Palloliitto (2021). Haettu 11.3.2023 osoitteesta https://www-aset.palloliitto.fi/62562/1658145495-spl_tietotilinpaatos_2021_v2.pdf

Suorsa A. (2012). Vuorovaikutuksen käsite tiedon luomisen nykytutkimuksessa. *Informaatiotutkimus*. <https://journal.fi/inf/article/download/5141/4631>

Takala, J. (2022). Hyvä, parempi, valmis. *Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/collection>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/collection>

Tynjälä, P. & Virtanen, A. (2005). Mitä taitoja työssä opitaan? Opiskelijoiden kokemuksia työpaikalla oppimisesta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 7. vuosikerta. 1/2005. 24–33. <https://journal.fi/akakk/article/view/115016/67879>

Tynkkynen S. (2020). Tiedonjakotyökalut ryhmäympäristössä ja niiden integrointi. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121870/TynkkynenSimo.pdf?sequence=2>

Valtionvarainministeriö 2023. Haettu 25.3.2023 osoitteesta https://api.hankeikuna.fi/asiakirjat/2f91d64e-a1d6-47f2-a200-950afa0e09d1/6f6cb2d0-0158-4fa5-ad4f-2c8107c5934a/KIRJE_20230126082038.PDF

Viitala, R (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis, Vaasa. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilka, H (2021). Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. 5. painos. Jyväskylä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

LIITTEET

Liite 1. Avoin kyselylomake

Ikä:

Koulutus:

Ammattinimike:

Valmennusrooli tällä hetkellä:

Valmennuskokemus jalkapallossa:

Yksilön hiljainen tieto

- Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä?
- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista valmentajana?
- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omassa valmentamisessa käytössä?
- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa valmennuksessa?
- Miten olet itse saanut hiljaista tietoa haltuusi eli miten keräät itsellesi tietoa/tapoja? Ja kuinka omaksut hiljaisen tiedon?
- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut muille valmentajille?

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat valmennuksessa.

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on?
- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten?
- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on?
- Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä?
- Millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen?
- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista?
- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?

Liite 2. Saateteksti

Hei,

Todella suuri kiitos, että lupauduit lähtemään mukaan opinnäytetyöhöni. Teen toimeksiantona opinnäytetyötä Pallo-Iroille, mutta olen tehnyt yhteistyötä myös Suomen Palloliiton kanssa tämän työn osalta.

Työni keskeinen asia on hiljaisen tiedon hyödyntäminen valmennuksessa.

Tämän työn tarkoitus on määritellä hiljaista tietoa, sen olemassaoloa ja jakamista juniorivalmennuksessa. Tutkimuksessa pyritään myös löytämään sellaisia toimintamalleja, joissa hiljaisen tiedon jakaminen on tehotonta tai on vaarana kadota organisaation ulkopuolelle. Tunnistamalla tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamisen, keräämisen ja viestinnän ongelmakohtia pyritään sen hyöty maksimoimaan tutkimuskohteessa, jotta tiedon ja taidon muutoksiin kyetään vastaamaan entistä tehokkaammin.

Tutkimuksen yhteisössä on paljon vapaaehtoisia valmentajia, jotka seurassa työskentelevät määrittelemättömän ajan. Siitä mahdollisesti muodostuu hiljaisen tiedon hyödyntämättömyyttä yhteisöstä. Pallo-Irojen keskustelukulttuuria kehittämällä on mahdollista nostaa esiin valmentajien hiljaista tietoa seuran käyttöön. Jotta tämä urheiluun osallistumisen verkosto pysyisi yllä ja kasvaisi, järjestöjen on jatkuvasti tuotettava ja hallinnoitava tietoa ja tietämystä, joka koskee erilaisia sosiaalisia, taloudellisia ja osallistumiseen liittyviä hallinnollisia näkökohtia sekä jakamaan tätä tietoa.

Hiljainen tieto hankitaan yksilön sisäisten prosessien, kuten kokemuksen kautta, pohdinta, sisäistäminen ja yksilöllinen lahjakkuus. Nämä ominaisuudet tekevät hiljaisesta tiedosta kestävästä kilpailuedun lähteen, koska sitä ei voida helposti varastoida ja siirtää, ja siksi yrityksen kilpailijat pitävät sitä vaikeana jäljitellä ja kopioida. Valmentaja pystyy havainnoimaan ja oppimaan ympärillä tapahtuvista asioista ja näin kasvattamaan omaa hiljaista tietoa ja hyödyntämään sitä omassa valmennusympäristössään.

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Ikä: XX

Koulutus: UEFA B, Valmentajan Erikoisammattitutkinto (VEAT), Liikuntaneuvoja

Ammattinimike: XXX

Valmennusrooli tällä hetkellä: XXXX

Valmennuskokemus jalkapallossa: XXXXX

Yksilön hiljainen tieto

- Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä? Joskus kuullut ohimennen asiasta, mutten koskaan sen tarkemmin asiaa miettinyt.

Käsitän hiljaisen tiedon henkilön osaamisena, joka näkyy esim. erilaisina tapoina ja käytäntöinä, mutta jota on vaikea sanoittaa ja ilmaista. Kertynyttä tietoa joka on olemassa, mutta säilyy yksilöllä, koska ei ole mitään prosessia jolla kyseistä tietoa välitetään eteenpäin

- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista valmentajana? Vaikea asia. Tai on vaikeaa erotella mikä on hiljaista tietoa ja mikä on ”muuta tietoa”.

Koen, että minulla ei ole mitään selkeitä erityisosa-alueita, jossa olen poikkeuksellisen hyvä, vaan tiedän ja olen kiinnostunut laajasti erilaisista valmennukseen liittyvistä asioista ja tämä tietynlainen kokonaisvaltaisuus on varmaan se minun vahvuuteni valmentajana. Ja nyt kun valmennusura on takana noin 15 vuotta ja historiaa futiksen parista reilut 30 vuotta, niin käytännön kokemuksia ja tietoa on kertynyt jonkin verran

- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omassa valmentamisessa käytössä?

Uskon, että minulla on suht hyvä tuntuma siitä, että miten eri-ikäisiä pelaajia voi johtaa selkeällä vaatimustasolla, mutta kuitenkin pilke silmäkulmassa niin, että jokainen viihtyy toiminnassa ja kyseisessä toimintaympäristössä.

Silmä on harjaantunut myös sen verran, että uskon pystyväni hyvin tunnistamaan yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Tämän pohjalta pystyn antamaan yksilöllisiä ohjeita pelaajille, mihin kannattaa esim. seuraavaksi keskittyä harjoittelussa. Ongelma vaan on se, että kun usein toimii 30-40 pelaajan ympäristöissä, niin jää tämä yksilöllinen valmennus usein liian vähälle.

- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa valmennuksessa?

Taas, vaikea erotella mikä käytännön hetkellä on hiljaista ja mikä muuta tietoa, kun toimin pelaajien kanssa. Jos ajattelen niin, että mitä asioita tuon pelaajalla/pelaajille harjoituksissa ”suunnitelman ulkopuolelta”, niin jonkun verrankin, varsinkin yksilöllisiä ohjeita. Mutta toisaalta, mitä enemmän tuon asioita teeman ulkopuolelta, niin sekoittaako se sitä enemmän suunniteltua valmennusprosessia...

- Miten olet itse saanut hiljaista tietoa haltuusi eli miten keräät itsellesi tietoa/tapoja? Ja kuinka omaksut hiljaisen tiedon? Omalta pelaajauralta on tietenkin jäänyt paljon kokemuksia, muistoja ja käytännön osaamista, varsinkin lajitekniisiin ja pelin ”lainalaisuuksiin” liittyen, jota pystyn hyödyntämään työssäni ja valmennuksessani. Myös silloisilta valmentajiltani olen kerännyt tietoisesti ja tiedostamattomasti erilaista tietoa valmennukseen liittyen.

Luen suht paljon valmennukseen (muidenkin lajien kuin jalkapallon) ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä katson aiheisiin liittyviä dokumentteja yms. Osallistun myös jonkun verran erilaisiin koulutuksiin ja seminaareihin normaalin työhön ja henk.koht valmennukseeni liittyvien koulutusten lisäksi. Koen, että yksi vahvuuteni on kerätä yksittäisiä tiedonmuruja kaikista näistä sekä yhdistellä ja soveltaa niitä sopivassa muodossa omassa työssäni ja meidän toimintaympäristöön sopivalla tavalla

- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut muille valmentajille? Esimerkiksi valmentajakoulutuksissa tai -palavereissa, kun keskustelu käy tietyn aiheen ympärillä, yritän selkeyttää ja havainnollistaa asiaa kertomalla konkreettisia esimerkkejä omista kokemuksista tai toimintatavoista

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat valmennuksessa.

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on? Käytännön oppiminen on yleensä se paras tapa oppia uusia asioita ja sisäistää opetettuja asioita. Kaiken toimivuus kääntyy realismiksi vasta, kun sitä pääsee kokeilemaan oikeassa toimintaympäristöissä. Jos tällaista yksilöityä hiljaista tietoa olisi ennakkoidusti saatavilla aina siitä toimintaympäristössä, jossa toimit, uskon että kaikki tekeminen, valmennusprosessit yms. olisi helpommin ja nopeammin toteutettavissa.

- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten? Kun sitä olisi helpommin saatavilla

- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on?

Se, mitä olen jo pariin otteeseen kirjannut, eli erottaminen mikä on hiljaista tietoa ja mikä muuta tietoa.

- Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä? Jokainen toimintaympäristö ja valmennussuhteessa oleva henkilö on oma yksikkönsä/yksilönsä, eli jos haluaa kaiken tiedon esim. dokumentoida ja jakaa, aineistoa olisi loputon määrä joka tekisi jakamisesta vaikeaa tai mahdotonta. Tämän takia jakaminen jää yleensä keskustelujen tasolla (ongelma taas, ettei tätä dokumentoida)
- Millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen?
- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista?
- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?

Liite 4. Teemahaastattelurunko

Ikä: XX

Koulutus: UEFA A + valmentajan ammattitutkinto

Ammattinimike: XXX

Valmennusrooli tällä hetkellä: XXXX

Valmennuskokemus jalkapallossa: XXXXX

Yksilön hiljainen tieto

- Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä?

-Hiljainen tieto on tutuhko käsite, en kuitenkaan osaa sitä täydellisesti kuvailla

- Hiljainen tieto on toimijan itse kerryttämää osaamista omien tietojen/kokemustensa pohjalta

- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista valmentajana?

-Tunnistan. Oma hiljaisen tiedon pankkini liittyy vahvasti harjoitteiden suunnitteluun ja johtamiseen joukkueen harjoitustapahtumissa.

- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omassa valmentamisessa käytössä?

-Kuten yllä mainittu, oma hiljainen tietoni perustuu omiin kokemuksiini harjoitteen suunnittelusta ja johtamisesta. Myös osittain omaan kokemukseeni ja taitooni katso ja analysoida jalkapallopelejä ja pystyä analysoimaan mitä vastustaja tekee ja miten meidän tulee vastata siihen.

- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa valmennuksessa?

-Jokainen valmentaja toimii omien kokemustensa ja tietojensa pohjalta. Palloliiton/seurojen tai ulkoisten palveluntarjoajien valmennuskoulutus tarjoaa valmentajille lähtökohtaisesti samanlaisen pohjan lähteä rakentamaan omaa osaamistaan. Kuitenkin valmentajan omat kokemukset ja taidot muokkaavat valmentajan tapaa ottaa tätä oppia itselleen ja muokata omaa toimintaansa koulutuksen pohjalta.

-Hiljaisen tiedon jakamisen koen tietyllä tavalla haasteellisena. Vaikka asioista voidaan keskustella valmentajien kesken, kokemukset ja jotkin taidot kuten vaikka persoonallisuus ei siirry suoraan valmentajasta toiseen vaan

ulkopuolelta tuleva tieto käsitellään aina vastaanottavan valmentajan omien kokemusten kautta.

- Miten olet itse saanut hiljaista tietoa haltuusi eli miten keräät itsellesi tietoa/tapoja? Ja kuinka omaksut hiljaisen tiedon?

- Olen saanut toimia useiden eri valmentajien kanssa yhdessä, ja näiden valmentajien kanssa yhdessä toimiminen ja yhteiset keskustelut ovat muokanneet ajatuksiani ja toimintatapojani valmentajana. Esimerkiksi asioita joihin muilta valmentajilta saadut ideat ovat vaikuttaneet liittyvät

valmennustiimin ja joukkueen johtamiseen sekä vaatimustason ylläpitämiseen ja sen viestimiseen harjoituksissa

- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut muille valmentajille?

- Keskusteluiden kautta tottakai tieto siiryy. Muuna tapana voidaan nähdä myös vertaisoppimisen toimivan, eli samassa valmennustiimissä toimiminen ja toisen tapojen oppiminen ja pohtiminen.

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat valmennuksessa.

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on?

- Hiljainen tieto on erittäin hyödyllistä esimerkiksi kun tietty valmennustiimi toimii pidempään yhdessä valmennustiimi jakaa keskenään kokemuksia joka tuottaa valmennustiimin sisäistä hiljaista tietoa, joka tehostaa varmasti valmennustiimin keskinäistä toimintaa.

-Myös itsensä kehittämiseen hiljainen tieto on hyödyllistä koska valmentaja käsittelee saamaansa informaatiota oman kokemuksena kautta

- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten?

- Vaikea kysymys.. Seuratasolla hiljaisen tiedon saaminen yhteiseen käyttöön voisi olla esimerkiksi pidempään jatkuva prosessi jossa jokainen valmentaja pohtii omien kokemustensa vaikutusta omaan valmennustoimintaan esimerkiksi kirjoittamalla ”päiväkirjaa” tähän asiaan liittyen

- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on?

-Hiljaisen tiedon syntyminen valmentajalle on haastava prosessi ja voi olla vaikeaa erotella mikä on hiljaista tietoa ja mikä muualta saatua. Lisäksi hiljaisen tiedon syntyminen edellyttää valmentajalta oman toimintansa reflektointia ja kokemuksiensa pohtimista.

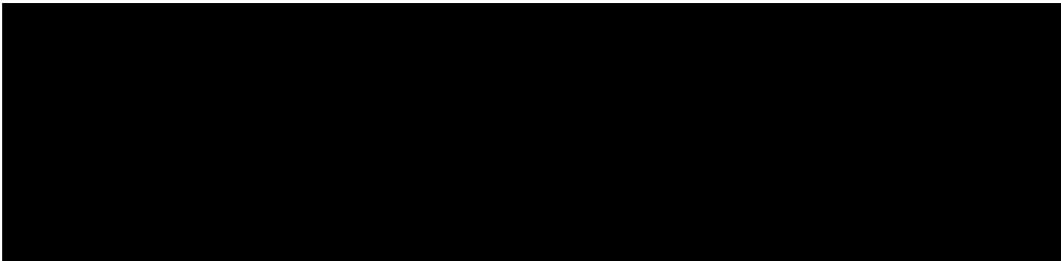
- Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä?
- Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen suoraan ihmiseltä toiselle on haastavaa koska hiljainen tieto perustuu valmentajien omiin kokemuksiin ja pohdintoihin, joten toisella valmentajalla ei ole identtistä kokemuspohjaa joten hän käsittelee tietoja ja kokemuksia eri lähtökohdista
- Millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen?
- Valmentajan kokemuksilla ja kyvyllä reflektoida omaa toimintaansa, jolloin valmentaja pystyy jäsentämään oman hiljaisen tiedon pankkinsa.
- Seuran sisäisen keskustelukulttuurin taso merkittävä tekijä, jotta kaikki voivat päästä kiinni hiljaiseen tietoon ja analysoida muiden kokemuksia
- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista?
- Edellä mainittu prosessi valmentajien itsereflektoinnista voisi olla yksi keino ratkaista ongelmia.
- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?

Liite 5. Teemahaastattelurunko

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Ikä: [REDACTED]

Koulutus: AMK



Yksilön hiljainen tieto

- Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä? EI OLE TUTTU, MUTTA KUN LUIN ALKULUTUN. NIIN OIKHEAN SITÄ JOOK SEURASSA.
- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista valmentajana? KATSONALGA KEHITYY EI MATKII MUIDEN KAPPI,
- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omassa valmentamisessa käytössä? KOPIOINTI. MUILTA
- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa valmennuksessa? VARMAN TUO SAMAN MONI MATKINUT MINUA
- Miten olet itse saanut hiljaista tietoa haltuusi eli miten keräät itsellesi tietoa/tapoja? Ja kuinka omaksut hiljaisen tiedon? KÄUMÄLLÄ KATSONASSA PELEJÄ, HARJOITUSV
TELEVISIOLASTAKIN
- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut muille valmentajille?

KATSO JA OPI

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat valmennuksessa.

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on? KEHITYKÄ
- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten? SAA LAIINATA VAKUSTAA ON LÖPÄ
- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on? KATTOI EI SOVI KÄIKILLE. VANHEMPIEN KAPPI. NÖD-
ZILLE
- Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä? JUURI TUO KATTOI EI SOVI KÄIKILLE PITÄISI
KEHUSTELUA
- Millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen? ILMAPIIRI
- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista? JÄRJESTÄ KEHUSTELUSA KAPPI. TUUNTEISTA, MUTTA
KUKIN NIUSSA MATKI
- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen?
EI O

Liite 6. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Ikä: XX

Koulutus: lukio, UEFA B

Ammattinimike: XXX

Valmennusrooli tällä hetkellä: XXXX

Valmennuskokemus jalkapallossa: XXXXX

Yksilön hiljainen tieto

-Onko hiljainen tieto tuttu käsite? Miten kuvailisit sitä? Ei erityisen tuttu, mutta luulen ymmärtäväni mitä sillä tarkoitetaan. Hiljainen tieto on mielestäni kokemuksen kautta opittua tietoa.

- Tunnistatko omaa hiljaista tietoa tai osaamista ? Luulen tunnistavani

- Millaista hiljaista tietoa sinulla on omassa valmentamisessa käytössä? Varmasti tietynlainen vaatimustaso, olen nähnyt ja kokenut monia esimerkkejä miten voi ja kannatta toimia ja miten ei kannata toimia. Kokemusten kautta saatua tietoa miten kannattaa toimia esimerkiksi teini-ikäisten tyttöpelaaajien kanssa, ei ole aina helppoa.

- Miten koet hiljaisen tiedon ja sen jakamisen omassa valmennuksessa? Omia kokemuksia kannattaisi jakaa toisten valmentajien kanssa vielä enemmän, mutta se on aikaa vievää.

- Miten olet itse saanut hiljaista tietoa haltuusi eli miten keräät itsellesi tietoa/tapoja? Ja kuinka omaksut hiljaisen tiedon? Omalta pelaajauraltani asti olen tiedostamatta kerännyt tai on kerääntynyt tietoa kun olen nähnyt ja seurannut läheltä monia eri valmentajia ja valmennustyyliä. Olen aina halunnut keskustella ja analysoida pelin vaiheita eri valmentajien kanssa, niin pelaajana kuin valmentajanakin. Ei hiljaista tietoa varmaankaan heti ymmärrä saaneensa. Sen käsittelyssä voi mennä hetki, että sen saa käyttöönsä.

- Millä keinoin olet hiljaista tietoa jakanut muille valmentajille? Aivan liian vähän, mutta kertonut itse kokemistani asioista.

Hiljaisen tiedon hyödyt ja ongelmat valmennuksessa.

- Mitä hyötyä hiljaisesta tiedosta mielestäsi on? Antaa varmuutta toimia eri tilanteissa.
- Millä tavoin sitä voitaisiin hyödyntää parhaiten? Kokenut laajan hiljaisen tietopaketin omaava valmentaja kun on lopettelemassa uraansa tai siirtymässä muihin hommiin niin voisi tutoroida uutta/kokematonta valmentajaa vielä yhden kauden . Päävalmentaja, apuvalmentaja pareja. Itse toivoin aikanaan pääseväni Markus Nurmen apuvalmentajaksi yhden kauden ajaksi. Ei toteutunut.
- Mitä ongelmia hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja tunnustamisessa on? Ymmärtääkö tiedon omaava henkilö omistavansa hiljaisen tiedon tietopaketin. Ja jos ymmärtää onko hän valmis jakamaan tietojaan muille. Vaatii aikaa ja varmasti osalta luottamusta, että omia tietojaan niin vaan ruvetaan jakamaan
- Entä sen jakamisessa ja siirtämisessä? Hiljainen tieto on valmentajien henkilökohtaisessa muistissa koettuina kokemuksia ja tapoina, joten sitä ei ole helppo siirtää. Vaatii tietäytyllisen ihmisen
- Millä tekijöillä on merkittävin vaikutus hiljaisen tiedon siirtämiseen? Keskusteluilla, kokemusten jakamisella, koulutuksilla, toisten valmentajien toimintaa seuraamalla (harjoitukset ja pelit)
- Millä tavoin ongelmia voitaisiin ratkaista? Hankala kysymys, johon ei mitään suoraa vastausta
- Olisiko muita kehitysideoita hiljaisen tiedon hyödyntämiseen? En tiedä auttaako tämä hiljaisen tiedon siirtymisessä, mutta seuran sisällä voisi koittaa tehdä valmennuksen vaihtokertoja yksittäisiin harjoituksiin. Se voisi olla pelaajillekin virkistävää.