

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2023

Saana Huotari

ASiantuntijan Osaamisen Kehittäminen - Hiljaisen Tiedon Muuttaminen Näkyväksi

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2023 | 81 sivua

Saana Huotari

Asiantuntijan osaamisen kehittäminen – Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi

Tässä opinnäytetyössä keskitytään hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen sekä sen merkitykseen asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisen synnyssä. Työn tarkoituksena on tuoda kokemuksen kautta kertynyttä, työssä suoriutumisen kannalta oleellista, hiljaista tietoa esiin.

Työ toteutettiin toimeksiantajaorganisaation viiden hengen asiantuntijatiimissä, jossa pyrittiin selvittämään hiljaisen tiedon olemassa oloa sekä mahdollisia tapoja muuttaa sitä näkyväksi, jolloin se saataisiin hyötykäyttöön. Menetelmiksi näiden selvittämiseksi valikoituivat havainnointi, kyselylomake sekä teemahaastattelu.

Tutkimustulosten mukaan hiljaista tietoa esiintyi eniten niissä osaamisalueissa, jotka ovat kaikkein haastavimpia ja monimutkaisimpia. Näiden kirjaaminen ohjeeksi on lähes mahdotonta, jolloin sen sijaan kokeneen mentorin hyödyntäminen on ratkaisu osaamisen kehittämiseen.

Jatkokehittämis ehdotuksena ehdotetaan kokeneen, henkilökohtaisen mentorin käyttöönottoa tiimissä sekä hiljaisen tiedon ylös kirjaamista osaamiskarttojen muodossa.

Asiasanat:

Hiljainen tieto, asiantuntijuus, osaamisen kehittäminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2023 | 81 pages

Saana Huotari

Expert's competence development – Making tacit knowledge visible

This thesis focuses on making tacit knowledge visible and its importance from the point of view of expertise and competence development. The purpose of the thesis is to bring out tacit knowledge that has been accumulated through experience and is essential for performance at work.

The work was carried out in a team of five experts in the client organisation, with the aim of identifying the existence of tacit knowledge and possible ways of making it visible and useful. The methods chosen to explore these were observation, questionnaire and thematic interview.

According to the results of the study, tacit knowledge is most prevalent in the most challenging and complex tasks in the expert team. It is almost impossible to write these down as instructions, so using an experienced mentor instead is a solution for competence development.

A further development suggestion is to introduce an experienced, personal mentor in the team especially for new employees to develop their competence. Another proposal is to use competence maps to be able to spread tacit knowledge in the team.

Keywords:

Tacit knowledge, expertise, competence development

Sisältö

1 Johdanto	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 Hiljainen tieto	10
2.1 Hiljaisen tiedon ajankohtaisuus	10
2.2 Hiljaisen tiedon käsitteen määrittely	11
2.3 Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto	12
2.4 Hiljaisen tiedon eri näkökulmia	13
2.5 Hiljaisen tiedon syntyminen	15
2.6 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli	16
2.7 Hiljaisen tiedon johtamisen malli	18
2.7.1 Tunnistaminen ja tunnustaminen	19
2.7.2 Näkyväksi tekeminen	22
2.7.3 Jakaminen ja siirtäminen	25
2.7.4 Sisäistäminen	26
2.8 Hiljaisen tiedon merkitys ja sen jakamisen hyödyt	27
3 Asiantuntijan ammattitaito	29
3.1 Henkilöstön merkitys	29
3.2 Osaamisen tasot	29
3.3 Osaamisen kehittäminen	33
3.3.1 Oppiminen, ongelmanratkaisu ja vuorovaikutus	35
3.3.2 Tiimin merkitys osaamisen kehittämisessä	36
3.3.3 Mentorointi	38
4 Tutkimuksen toteutus	40
4.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset	40
4.2 Aineiston keruu ja analyysi	42
5 Tulokset	46

5.1 Havainnoinnin tulokset	46
5.2 Esikyselylomakkeen tulokset	48
5.3 Teemahaastattelut	54
5.3.1 TEEMA 1: Hiljainen tieto	54
5.3.2 TEEMA 2: Asiantuntijuus (Osaaminen, työtehtävät ja taidot)	56
5.3.3 TEEMA 3: Osaamisen kehittäminen	61
5.4 Lyhyt yhteenveto eri menetelmien avulla kerätyistä tuloksista	66
5.5 Työn luotettavuus	68
6 Pohdinta ja johtopäätökset	71
6.1 Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi	71
6.2 Hiljaisen tiedon merkitys asiantuntijuuden syntymisessä	72
6.3 Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen hiljaisen tiedon avulla	73
6.4 Kehittämisehdotukset	74
Lähteet	76

Liitteet

Liite 1. Taulukkona esitetty johtopäätös

Liite 2. Kehitysehdotus

Kuvat

Kuva 1. Stuart Dreyfusin ja Hubert Dreyfusin osaamisen tasojen malli hiljaisen ja tietoisien tiedon näkökulmasta (Mukaiillen Toivonen & Asikainen 2004, 21). 30

Kuva 2. Eri osaamisen tasoilla olevien työntekijöiden tukeminen ja hyödyntäminen (Virtainlahti 2009, 161). 31

Kuva 3. Oppimisen portaat (Kamensky 2015, 187). 35

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon muuntumisen prosessi (alkuperäinen kuvio Nonaka ja Takeuchi 1995).	17
Kuvio 2. Hiljaisen tiedon johtamisen malli (Kiviranta & Moilanen 2010, 173).	19
Kuvio 3. Nopeasti oppivan tiimin tekijät (Ojala 2018, 140).	37
Kuvio 4. Työkokemus vuosina tästä työstä.	49
Kuvio 5. Tiimin kokemat tärkeimmät osaamisen osa-alueet työssä.	50
Kuvio 6. Tiimin kokemus parhaista oppimistavoista.	53
Kuvio 7. Hiljaisen tiedon määrä eri työtehtävissä.	67
Kuvio 8. Ohjeen tekemisen mielekkyys eri työtehtävistä.	67
Kuvio 9. Hiljaisen tiedon määrä suhteessa työtehtävän merkitykseen sekä selkeään ohjeeseen mahdollisuuteen.	68

Taulukot

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon tunnistamisen tehtävät (Kiviranta & Moilanen 2010, 176).	21
Taulukko 2. Tiimiläisten kokemus ensisijaisesta henkilöstä, jonka puoleen kääntyä ongelmatilanteessa.	51
Taulukko 3. Työssä käytettävien työkalujen yleisyys.	52

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Monen organisaation tärkein pääoma on osaaminen. Vaikka osaamispääoma ei ole suoraan näkyvässä taseessa, se ei tee siitä merkityksettömämpää.

Inhimillisen pääoman merkitys on mittaamattoman suuri erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Tietointensiivisillä aloilla menestys perustuu nimenomaan sekä henkilöstön tietoon että osaamiseen, minkä vuoksi inhimillisestä pääomasta huolehtiminen ja sen kehittäminen on erityisen tärkeää organisaation menestyksen kannalta. (Eklund 2021, 12, 40.)

Tästä syystä sekä uusien että nykyisten asiantuntijoiden osaamista on syytä kehittää. Monissa organisaatioissa on huomattava määrä hiljaista tietoa – asioita, joita ei ole kirjattuna, mutta jotka osastolla pitkään työskennelleet tietävät, ja joiden pohjalta he tekevät intuitioon perustuvia päätöksiä. Hiljainen tieto on ensisijaisen tärkeää organisaation menestyksen kannalta, sillä sen jakaminen tarjoaa kestävästä kilpailuetua organisaatiolle (Işık et al. 2021).

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Toimeksiantajaorganisaation asiantuntijatiimissä on paljon työssä suoriutumisen kannalta oleellista, kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa, joka pitäisi saada hyötykäyttöön. Tämä muodostui työni lähtökohdaksi sekä samalla tutkimusongelmaksi. Työn fokuksena on tiimin asiantuntijatyö, jolloin tämän työn rajaukset on tehty sen ympärillä.

Tutkimusongelman pohjalta työlleni valikoituivat seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten oleellista hiljaista tietoa saadaan muutettua näkyväksi?
- Mikä merkitys hiljaisella tiedolla on asiantuntijuuden syntymisessä?
- Miten edesauttaa ja lisätä asiantuntijoiden osaamisen kehittymistä hiljaisen tiedon avulla?

Työn ensisijainen tavoite on tunnistaa, mitä työtehtävien suorittamisen kannalta merkittävää hiljaista tietoa tarvitaan, sekä miten muuttaa sitä näkyväksi. Lisäksi tavoitteena on saada selville hiljaisen tiedon merkitys asiantuntijuuden syntymisessä, sekä miten osaamista voidaan kehittää sen avulla. Työn lopullisena tuloksena luodaan listaus asiantuntijoiden tärkeäksi kokemista työn osaamisalueista, niiden sisältämästä hiljaisen tiedon määrästä sekä merkityksestä työssä suoriutumisen kannalta. Tiedonkeruun pohjalta tiimille on tarkoitus luoda käsikirja myöhemmässä vaiheessa, jossa käsitellään tämän työn löydöksiä.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin pääasiassa kvalitatiivisena tutkimuksena temaattista analyysiä hyödyntäen. Työssä on hyödynnetty osin myös kvantitatiivista tutkimusta, sillä jotkin osa-alueet vaativat määrällistä tarkastelua luotettavan kuvan muodostamiseksi. Koska hiljaisen tiedon kerääminen ei ole yksinkertaista sen piilossa olevan luonteen vuoksi, päädyttiin käyttämään rinnakkaisia tutkimusmenetelmiä; havainnointia, kyselylomaketta ja teemahaastattelua.

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa siitä, mitä luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuu. Havainnointia käytetään usein haastattelun lisänä ja tukena. Haastattelun avulla voidaan saada kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta suhteellisen nopeasti. Haastattelun tehtävänä on muilla menetelmillä saatujen alkutietojen syventäminen tai asioiden selventäminen. Myös kyselytutkimusta käytetään usein esitutkimuksena myöhemmille tarkemmille tutkimuksille. (Anttila 2014; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106; 114.)

Työn alkua edelsi puolen vuoden havainnointijakso, joka toteutettiin osallistuen työnteon lomassa. Hiljaisen tiedon kaltaisesta tiedosta kirjattiin ylös muistiinpanoja, sekä tarvittaessa kysyttiin tarkennuksia. Havainnoinnin avulla saatiin kartoitettua kokonaisuutta, jolloin näiden pohjatietojen avulla oli mahdollista muodostaa teemoja kyselylomaketta ja haastatteluja varten.

Tutkimusongelman ja -kysymysten ratkaisun pohjana käytettiin tässä työssä myöhemmin luvussa 2.7 esiteltävää Kivirannan ja Moilasen (2010, 172) hiljaisen tiedon johtamisen mallia.

2 Hiljainen tieto

2.1 Hiljaisen tiedon ajankohtaisuus

Oli kyseessä iso tai pieni, menestyvä tai vähemmän menestyvä organisaatio, jokaisessa organisaatiossa tulee tapahtumaan henkilöstövaihdoksia useita kertoja sen olemassaolon aikana, sillä kukaan ei voi pysyä samassa tehtävässä ikuisesti. Syitä vaihtoon voivat olla, muun muassa, ylennys, siirtyminen toisen organisaation palvelukseen, eläköityminen tai esimerkiksi terveysongelmat. Henkilöstön vaihtuessa heidän luomansa tieto- ja kokemuspohja katoavat, jolloin myös hiljaista tietoa poistuu henkilön mukana. (Elias & Farah 2020.)

Işık ym. (2021) toteuttamassa tutkimuksessa tutkittiin hiljaisen tiedon jakamisen suhdetta tiimityöskentelyyn ja innovatiiviseen työkäyttämiseen. Tulosten mukaan hiljaisen tiedon jakamisen, tiimityöskentelyn ja innovatiivisen työkäyttämisen välillä on merkittäviä suhteita, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeä innovatiivisuutta määrittävä tekijä. Yksilön kommunikoidessa muiden kanssa jakaen tietojaan, se tarjoaa tiimin jäsenille vastavuoroisia etuja, jolloin he auttavat toisiaan sekä kehittävät yhdessä menestyksekkäämpää tulosta. (Işık et. al. 2021.)

Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja arvostaminen ovat hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohta. Jos hiljaista tietoa ei arvosteta, sen hyödyntäminen, jakaminen ja kehittäminen jäävät taka-alalle. Arvostaminen onkin yksi keskeisimmistä työvoiman ja asiantuntijuuden johtamiseen tarvittavista voimavaroista, sillä sen avulla on mahdollista nostaa esiin tärkeitä asioita, joihin panostetaan ja joita kehitetään. Yksilön kokema arvostus on tärkeä elementti, sillä se kantaa monessa työhön liittyvässä tilanteessa, kuten työssä pysymiseen, työssä jaksamiseen, työssä kehittymiseen ja työhön liittyvän hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvissä asioissa. (Kiviranta & Moilanen 2010, 177.)

2.2 Hiljaisen tiedon käsitteen määrittely

Hiljaisen tiedon käsitteellä on useita eri määritelmiä kirjoittajasta riippuen, sillä täsmällinen, tieteellinen määritelmä käsitteelle puuttuu. Yleensä käsitettä määriteltessä tukeudutaan sekä Michael Polanyin että Nonakan ja Takeuchin määritelmiin peilaten. (Puusa & Reijonen 2011, 31.) Käsitteen ”tacit knowledge”, suomalaisittain hiljainen tieto, on alun perin luonut filosofi Michael Polanyi (1940), joka esitti seuraavasti:

”Tiedämme aina enemmän kuin osaamme kertoa” (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9).

Polanyi (1966) on esittänyt hiljaisen tiedon olevan hyvin henkilökohtaista, tiedostamatonta sekä koodaamatonta tietoa, jonka ilmaisu toisille ei ole helppoa. Myöhemmin hiljaisen tiedon käsitettä laajemmin tunnetuksi tuoneet japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kirjoittaneet aiheeseen pohjautuvan teoksen, jossa on esitetty kansainvälisesti tunnettu tiedon keräämisen SECI-malli. SECI-malliin tutustutaan tarkemmin myöhemmin tässä työssä.

Hiljaiseen tietoon liittyy olennaisesti tiedon käytännöllisyys. Polanyin (1975) mukaan tieto on työkalu, jota käytetään johonkin tarkoitukseen. Yksilöt harjaantuvat tiedon käyttämiseen vähitellen siten, etteivät he lopulta enää huomaa tai tietoisesti ajattele käyttävänsä tietoa, jolloin tiedon käyttäminen on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi, osaamiseksi. (Virta 2011, 2.)

Hiljainen tieto onkin käytännön älykkyyden keskeinen pilari. Omissa työtehtävissään menestyksekkäästi toimivat henkilöt, kuten asiantuntijat, osoittavat pääsääntöisesti korkeaa käytännön älykkyyden tasoa. Käytännöllistä älykkyyttä tutkineet tutkijat ovat pystyneet tunnistamaan hiljaista tietoa tarinoinhin keskittyvien haastatteluiden avulla, joissa on selkeää näyttöä kokemuksen merkityksestä menestykseen. Tällaisissa tutkimuksissa keskitytään pääsääntöisesti tiedon käytännöllisyyteen, ja yleensä tieto siitä, miten jokin tieto on hankittu tai opittu, jää epäselväksi. Tämä on keskeistä hiljaisen tiedon luonnehtimiselle ja käsitteellistämisen kyvyille. (Asher & Popper 2019, 265.)

Hiljaisen tiedon termin parempi määrittely ja selventäminen ovat tärkeitä, koska niiden myötä hiljainen tieto on helpommin tutkittavissa ja siten käytännöllisempi. (Asher & Popper 2019, 266.)

2.3 Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto

Tiedon luomisen kannalta olennaista on ymmärtää, että sillä on kaksi muotoa – hiljainen (Tacit knowledge) ja eksplisiittinen (Explicit knowledge). Eksplisiittinen tieto on mahdollista esineellistää, ja sen vuoksi sen kommunikointi, käsittely, välittäminen sekä tallentaminen ovat helppoja. Hiljainen tieto sen sijaan on vain kyseisen yksilön tiedossa ja sitä on vaikea siirtää toisille. Se sisältyy toimintaan, asenteisiin, tunteisiin, käyttäytymiseen sekä sitoumuksiin, mutta sen välittäminen kielen avulla on hyvin vaikeaa. (Canonic et al. 2020, 451.)

Michael Polanyi erotteli jo 1940-luvulla tiedon sanalliseen ja sanattomaan tietoon. Hän erotti tietoteoriassaan eksplisiittisen tiedon, tiedostamattomasta ja sanoiksi pukemattomasta, hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tieto on formuloimatonta tietoa; tietoa, joka vaikuttaa ihmisissä, vaikei sitä voikaan ilmaista tai muotoilla. Hänen mukaansa hiljaista tietoa on mahdotonta käsitellä eksplisiittisen tiedon tavoin. (Pohjalainen 2012, 2.)

Perinteisen dualistisen hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jaottelussa eksplisiittinen tieto muotoutuu ja välittyy rationaalisten sääntöjen avulla, kun taas hiljainen tieto kerääntyy tietyssä kontekstissa tapahtuvassa toiminnassa. Haldin-Herrgård ja Salo (2008) sen sijaan pitävät hiljaisen tiedon jäävuorimetaforaa mielekkäämpänä vaihtoehtona perinteiselle dualistiselle tarkastelutavalle. Heidän mukaansa sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon käsittelyssä on sama tietomassa ja kokemuserusta, mutta murto-osa fokusoituu tietynlaisessa toiminnassa. Jäävuorimetaforan mukaan eksplisiittinen ja hiljainen tieto nähdään kokemuksen ja tiedon eri ulottuvuuksina eikä toisiaan poissulkevinä. (Pohjalainen 2012, 3.)

Dhanaraj ym. (2004) ovat esittäneet hiljaisen tiedon olevan kriittisempää organisaatioille, sillä innovaatiot riippuvat monelta osin työntekijöiden hiljaisen

tietotaidon hallinnasta. Heidän mukaansa eksplisiittinen ja hiljainen tieto johtavat hyvin erilaisiin vaikutuksiin organisaatioiden innovaatio- ja suorituskyvyssä niiden erilaisten piirteiden vuoksi. Duanin ym. (2022) mukaan hiljaiseen tietoon liittyy huomattavasti enemmän synnynnäistä arvoa sekä konkreettista tietotaitoa, koska se hankitaan henkilökohtaisen oppimisen kautta, on sillä täten merkittävämpi rooli innovaatioiden luomisessa kuin eksplisiittisellä tiedolla. (Duan et al. 2022.)

2.4 Hiljaisen tiedon eri näkökulmia

Tiedon ja tietämyksen ero on syytä tuoda esille hiljaisen tiedon käsitteen määrittelyssä. Polanyi (1966) toi julki käsitteen ”hiljainen tietämys” (tacit knowing), linkittäen sen sekä aktiiviseen tekemiseen että syvällä toiminnassa olevan tietämisen prosessiin. Nonaka ja Takeuchi (1995), sen sijaan, toivat esiin käsitteen ”hiljainen tieto” (tacit knowledge), vaikka myös heidän mukaansa se liitettiin toimintaan. Perinteisen määritelmän mukaan tieto nähdään usein muuttumattomana, toisin kuin tietämys, joka liittyy tekemiseen. (Puusa & Reijonen 2011, 33.)

Hiljainen tieto on mahdollista nähdä ajattelun ja toiminnan lopputuloksena, kuin myös kasautuneena tietopohjana. Se on implisiittistä tietoa, jonka taustalla vaikuttavat asenteet, arvot ja uskomukset. Hiljaista tietämistä sen sijaan ilmenee henkilön taitavassa toiminnassa, jolloin se määritellään prosessiksi. Polanyin mukaan myöskään tiedon ja totuuden käsite eivät ole sama asia. Tieto on yleensä yksilösidonnaista ja henkilökohtaista, mutta silti sosiaalisesti rakennettua. (Pohjalainen 2012, 2, 6.)

”Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa” (Polanyi 1966, 4). on Polanyin usein siteerattu ajatus. Tämä ajatus jättää määrittelylle erilaisia tulkintoja, vaikka ajatus sinänsä on selkeä. Rolf (1995) tulkitsee tätä siteerausta niin, että Polanyin mukaan ihminen orientoituisi todellisuuteen hiljaisen ulottuvuuden avulla. Näin ollen hiljaisessa tiedossa subjektiivisuus sekä traditiot yhdistyisivät, ja henkilö pohtisi, käsittelisi ja ohjaisi toimintojaan hiljaisen tiedon avulla. Näin

sosiaalisesti välittyvät viestit sekoittuisivat henkilön aiempiin kokemuksiin todellisuudesta ja siten saisivat oman tulkintansa. (Pohjalainen 2012, 2.)

Tom Wilsonin (2002) mukaan Nonaka ja Takeuchi ovat tulkinneet virheellisesti Polanyitä, sillä Wilsonin mielestä hiljainen tieto on artikuloimaton prosessi. Hänen mukaansa hiljainen tieto mahdollistaa arvioimisen havainnoitaessa maailmaa. Koska kyseessä on Wilsonin mukaan havainnoinnin taustaprosessit, niitä ei ole mahdollista irrottaa erilliseen tarkasteluun. Hänen mukaansa, jos henkilö pystyy artikuloimaan käsityksiään, kyse ei ole hiljaisesta tiedosta vaan implisiittisestä tiedosta – ja sen vuoksi hiljainen tieto pysyisi aina hiljaisena tietona. (Pohjalainen 2012, 4.)

Pyrko ym. (2017) ovat tuoneet sen sijaan esiin näkökulman, jonka mukaan luontaisen hiljaisen tiedon välittäminen ei onnistu sanallisesti, minkä vuoksi pelkän selittämisen sijaan siirrettävää asiaa pitää myös demonstroida ja suorittaa reaaliajassa. Täten heidän mukaansa hiljaista tietoa on mahdollista jakaa ihmisten päästessä havaitsemaan toistensa suorituksia käytännössä ja siten sekä oppivat yhdessä että toisiltaan, sen sijaan, että omaksuttaisiin vain jäljiteltävän oppeja. Mitchellin, Harvey'n ja Woodin (2022) tutkimuksessa nousee myös esiin implisiittisen hiljaisen tiedon muoto, jota on mahdollista jakaa yksinkertaistamalla, mutta tällöin yksinkertaistus on tämän toiminnon rajoitus. (Mitchell, Harvey & Wood 2022.)

Koska hiljaisen tiedon käsite jättää paljon henkilön oman tulkinnan varaan, on sen määrittely tärkeää. Mikäli hiljainen tieto nähdään keskittyneen tiedon taustalla vaikuttavaksi, henkilölle itselleen tiedostamattomaksi alueeksi, muodostuu artikulointi lähes mahdottomaksi. Sen sijaan, jos hiljainen tieto nähdään yksilön toiminnan taustalla vaikuttavaksi implisiittiseksi rakenteeksi ja uskomuksiksi, sen eksplikointi on haastavaa. Jos hiljainen tieto määritellään tietämisen prosessiksi tietotaidon tai kompetenssin tapaan, se on mahdollista saattaa verbaaliseen muotoon. (Pohjalainen 2012, 4.)

Useimmat tutkijat kuitenkin hyväksyvät hiljaisen tiedon merkityksen suorituskyvyn mahdollistajana sekä yksilölle että organisaatiolle.

Tutkimustuloksissa korostuvat hiljaiseen ja monimutkaiseen, sekä verkostoihin että rutiineihin, perustuvat tiedot. Mitchellin, Harveyn ja Woodin (2022) mukaan hiljaisen tiedon merkitystä ei tule aliarvioida, sillä se antaa eksplisiittiselle tiedolle merkityksen. Heidän mukaansa hiljainen tieto onkin taustatietoa, joka määrittää, mitä tietyissä tilanteissa pitää tehdä, jolloin henkilön on mahdollista eksplisiittisen tiedon avulla kaivaa vastaus. (Mitchell, Harvey & Wood 2022.)

Tässä työssä hiljainen tieto ja hiljainen tietämys on kuitenkin käsitelty toistensa synonyymeinä, sillä molemmilla käsitteillä pyritään kuitenkin samaan lopputulokseen, eli tiedon ja tietämyksen esille tuomiseen ja näkyväksi tekemiseen. Koska hiljainen tieto on vakiintuneempi käsite, tässä työssä käytetään sitä kuvaamaan jonkun henkilön näkymätöntä tietoa ja tietämystä.

2.5 Hiljaisen tiedon syntyminen

Koska tietämyksen hallinta on hyvin olennaista organisaatioiden toiminnan kannalta, lähes kaikkea, jota ei ole saatettu luettavaan muotoon, pidetään jossain määrin monissa tutkimuksissa hiljaisena tietona. Muun muassa, tiimit ovat ryhmiä, joiden toiminnassa hiljainen tieto konkretisoituu, sillä historia sisältää paljon ajatteluun sekä toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joita ei kuitenkaan ole dokumentoitu. Tällaiset ajattelu- ja toimintamallit ovat vakiintuneet ja siten muuttuneet rutiineiksi, minkä vuoksi niiden kirjallista kuvaamista ei koeta tarpeelliseksi. Uuden ihmisen tullessa tiimiin, hän tavallisesti sosiaalistuu sekä tiimin arvoihin että sen ajattelu- ja toimintamalleihin työtä yhdessä tekemällä kokeneempien työntekijöiden kanssa. (Asher & Popper 2019, 265; Kiviranta & Moilanen 2010, 169.)

Koskimiehen, Pyhäjoen ja Arnkilin (2012, 9) mukaan 80 prosenttia työtaitoista opitaan työtä tekemällä ja vain 20 prosenttia työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Jos tämä työtä tekemällä syntynyt hiljainen tieto saataisiin valjastettua yritysten hyötykäyttöön, sekä oppiminen että kehittyminen nopeutuisivat huomattavasti. Tästä syystä suuri osa yrityksen osaamispotentiaalista löytyykin hiljaisesta tiedosta. Hiljaista tietoa ei voi periä tai

testamentata eikä siitä ole tarjolla koulutusta. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9; Toivonen & Asikainen 2004, 12–13.)

Arvokasta hiljaisen tiedon varantoa voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan, jotka syntyvät eri aikoina. Ensimmäisenä on yleistä hiljaista tietoa, joka on peräisin henkilön koulutuksesta, aiemmista kokemuksista sekä yleisestä vuorovaikutuksesta ihmisten kanssa. Toisena on organisaatiokohtainen hiljainen tieto, joka kerääntyy työskennellessä organisaation eri tehtävissä. Kolmantena muodostuu tehtäväkohtainen hiljainen tieto, joka kerätään tehtäväkohtaisia toimintoja tehdessä ja ollessa vuorovaikutuksessa kyseiseen tehtävään liittyvien sidosryhmien kanssa. (Elias & Farah 2020.)

Polanyin (1966) mukaan hiljaisen tiedon välittäminen ja sen omaksuminen tapahtuvat jäljittelyn, samaistumisen sekä tekemällä oppimisen välityksellä. Jäljittely nimensä mukaisesti tarkoittaa toisen henkilön tekemisen matkimista. Samaistumisessa sen sijaan noudatetaan opettajan ohjeita ja itse tekemällä opittava asia hioutuu. Eksplisiittinen tieto alkaa vähitellen muuttumaan hiljaiseksi tiedoksi tekemällä oppien, kun vähitellen opeteltava asia alkaa muuttumaan automatisoiduksi. (Pohjalainen 2012, 4.)

Polanyin (1966) mukaan, itse tekeminen on yksi tapa hankkia luonnostaan hiljaista tietoa ilman, että henkilö tunnistaa, mitä on oppinut tietämään. Tämä todistaa tekemällä oppimisen sekä kokeilemisen keskeistä merkitystä taitojen hankkimisessa. Hiljaisen tiedon käsitettä on käytetty korostamaan usein ajan saatossa tapahtuvaa oppimista ja saatuja kokemuksia, jotka edustavat ruumiillistunutta ja usein intuitiivista toiminnan muotoa. (Mitchell, Harvey & Wood 2022; Sanford, Schwartz & Khan 2020.)

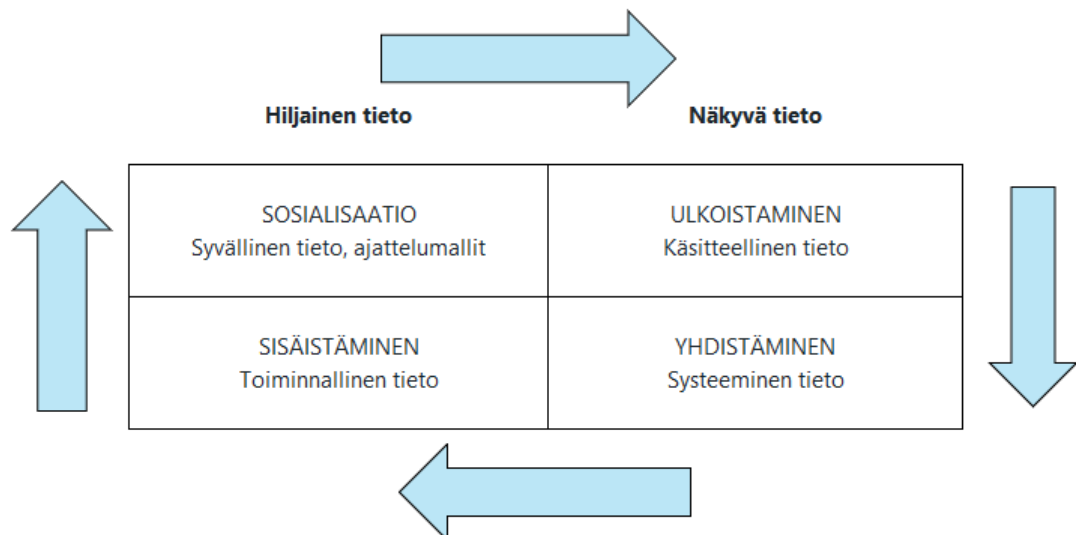
2.6 Nonakan ja Takeuchin SECI-malli

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) tutkivat hiljaisen tiedon merkitystä organisaation menestykselle, jolloin he loivat oppivasta organisaatiosta mallin. Tuon tiedon luomisen prosessimallin, SECI-mallin, mukaan organisaation pitäisi pystyä auttamaan ihmisiä omaksumaan eri puolilla

organisaatioissa olevaa hiljaista tietoa sekä pystyä muuttamaan tätä tietoa näkyväksi. Sen lisäksi organisaatioiden pitäisi pystyä innovatiivisesti luomaan eksplisiittisestä tiedosta uutta hiljaista tietoa esimerkiksi tarinoita kertomalla ja jutustelemalla. (Juuti 2016, 138; Virtainlahti 2009, 98.) Vaikka edellä esitettiin kritiikkiä mallista, se on edelleen tärkeä ja paljon sovellettu tiedon luomisen prosessimalli.

SECI-malli kuvaa tiedon muuntamisen neljää askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi, ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Sen askeleet ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen sekä sisäistäminen, joiden englanninkielisistä alkukirjaimista mallin nimi muodostuu (Socialization, Externalization, Combination, Internationalization). Nämä prosessin osat liikkuvat sekä hiljaisen että näkyvän ja dokumentoidun tiedon maailmoissa. (Kiviranta & Moilanen 2010, 171; Virtainlahti 2009, 98.)

Asiaa pystytään parhaiten havainnollistamaan nelikentällä, jossa vasemmalla puolella olevat lokerot liittyvät hiljaiseen tietoon ja oikealla puolella näkyvään tietoon. Kuviossa (1) yhdistyvät tiedon eri olomuodot ja niiden välillä tapahtuvien prosessien eri osat. (Kiviranta & Moilanen 2010, 171.)



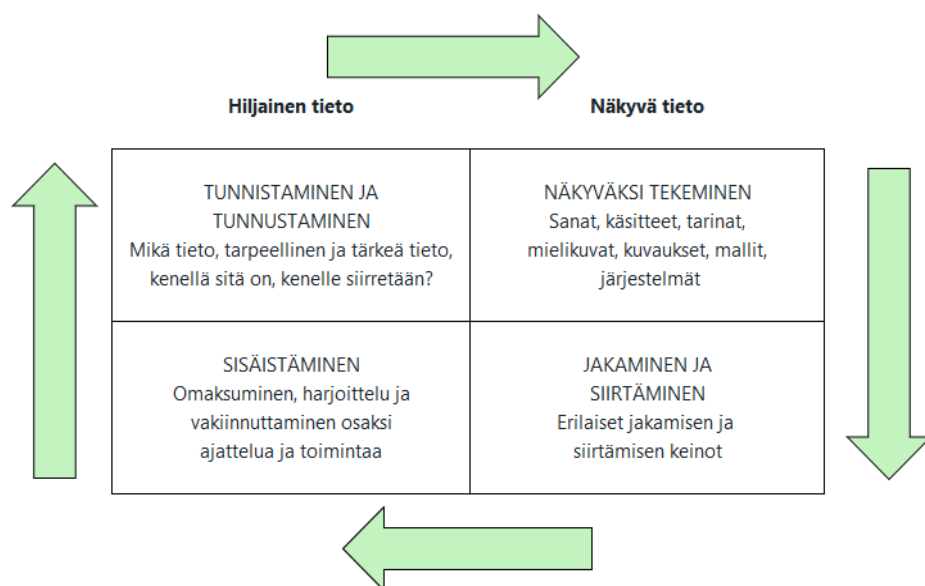
Kuvio 1. Tiedon muuntumisen prosessi (alkuperäinen kuvio Nonaka ja Takeuchi 1995).

Nonakan ja Takeuchin (1995) mallissa hiljaista tietoa siirtyy sosialisointia kautta yhdessä työskentelemällä työntekijältä toiselle. Seuraavassa vaiheessa, ulkoistamisessa, hiljainen tieto artikuloituu ja täten se muuntuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Yhdistämävaiheessa organisaation muu tieto yhdistyy ulkoistettuun tietoon. Viimeisessä, sisäistämisen vaiheessa, yhdistämisen tulos sisäistetään, jolloin se muuttuu jälleen muotoaan hiljaiseksi tiedoksi. Täten tiedonluomista voi kuvata spiraaliksi, jossa hiljaista tietoa ulkoistaen on mahdollista luoda uutta tietoa. (Pohjalainen 2016, 48.)

2.7 Hiljaisen tiedon johtamisen malli

Kiviranta ja Moilanen (2010, 172) esittelivät kirjassaan Onnistu eri-ikäisten johtamisessa Nonakan ja Takeuchin mallissa havaittuja puutteita hiljaisen tiedon johtamisen kannalta. Nonakan ja Takeuchin malli perustuu tietoteoriaan, joka lähestyy asiaa enemmän tiedon filosofisen näkökulman kautta. Hiljaisessa tiedossa kuitenkin on erityisesti kyse taidosta ja kokemuksesta sekä näiden sitoutumisesta organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin ja tiimeihin. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja erottaminen näkyvästä tiedosta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, jotta sitä on mahdollista kehittää ja johtaa. (Kiviranta & Moilanen 2010, 172.)

Tästä syystä, tiedon johtamisen prosessi on muunneltavissa hiljaisen tiedon johtamisen prosessiksi, minkä vuoksi prosessiin on lisättävä yksi vaihe, eli tunnistaminen ja tunnustaminen. Tämän muutoksen johdosta sosialisointi on siirrettävä toiselle tasolle. Tässä mallissa (Kuvio 2) sosialisointi tulkitaan laajaksi, koko prosessiin kautta kulkeväksi tekijäksi, minkä vuoksi se käsitellään tässä mallissa koko prosessin onnistumisen edellytyksenä. Sosialisointi on prosessi, joka sisältää hiljaisen tiedon monipuolista artikulointia jaettujen kokemusten, kuten havainnoinnin, jäljittelyn, harjoittelun, sekä muodollisten että epävirallisten tapaamisten kautta. (Alzoubi, Alrowwad & Masa'deh 2022; Kiviranta & Moilanen 2010, 172.)



Kuvio 2. Hiljaisen tiedon johtamisen malli (Kiviranta & Moilanen 2010, 173).

Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja tunnistamisen jälkeen esille nousee käsitteiden ja mallien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen, jolloin toiseksi kentäksi muodostuu näkyväksi tekeminen. Tämä on perusteltu muutos verrattaessa käytännöllisen ja teoreettisen tiedon eroja; teoreettisessa tiedossa tarvitaan enemmän käsitteitä ja malleja, kun käytännöllisessä taas selvittää yhdellä näkyväksi tekemisen osa-alueella. (Kiviranta & Moilanen 2010, 172.)

Myös jakamisen ja siirtämisen keinot ovat nousseet käytännön soveltamisessa esiin kriittisenä kysymysryhmänä. Alkuperäisessä SECI-mallissa jakaminen kuului sosialisointiin sisälle, kun taas tässä se nostetaan omaksi kokonaisuudekseen. Kuitenkin alkuperäisen mallin viimeinen osio, eli sisäistäminen, on säilytetty myös tässä uudessa mallissa. (Kiviranta & Moilanen 2010, 173.)

2.7.1 Tunnistaminen ja tunnistaminen

Oleennaista hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamisessa on niiden tunnistaminen, jotta tietoa on mahdollista hyödyntää ja kehittää tehokkaasti. Tunnistaminen on tärkeä askel hiljaisen tiedon hallintaan liittyvissä toimenpiteissä. Se, että tiedon

jakaminen mahdollistetaan, ei vielä riitä, vaan pitäisi tietää, mitä tietoja pitää jakaa. On siis tärkeää lähtökohtaisesti tunnistaa kyseessä olevan nimenomaan kokemukseen perustuvan tiedon, ei teorian tiedon. Luonteeltaan hiljainen tieto voi olla joko teknistä, eli käytännön tietotaitoa sekä rutiinien hallintaa, tai tiedollista, jolloin se sisältää asenteita, uskomuksia sekä mielessä olevia malleja. Tiedollinen hiljaisen tiedon laji auttaa syvällisempää asioiden ymmärtämistä, oleellisen löytämistä sekä päätöksentekoa. (Kupias & Salo 2014, 232; Virtainlahti 2009, 85, 91.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisen tueksi on esitetty alla erilaisia osaamisen lajeja tarkemmin:

- Mitä tehdään?
 - Perusta kaikelle on ymmärtää, mitä pitää tehdä.
 - Henkilö tietää ja osaa tehdä häneltä vaaditun työtehtävän. Osaaminen on erittäin vahvaa ammatillista osaamista ja ammattitaitoa.
- Miten tehdään?
 - Taito tunnistaa erilaiset tarpeet ja tilanteet sekä soveltaa omaa osaamista sen mukaan.
 - Asiantuntija pystyy suorittamaan paljon erilaista osaamista vaativia töitä ja tehtäviä oman ammattitaitonsa avulla.
 - Monilla asiantuntijoilla suurin hiljaisen tiedon osuus liittyy siihen osaamiseen, miten työtä tehdään.
- Miksi tehdään?
 - Monimutkaisten töiden tekeminen vaatii sekä syiden ja seurausten, että laajempien yhteyksien ymmärrystä ja hallintaa.
 - Työtä tehdään vain siksi, että se pitää tehdä, on huono motivoija.
- Kenen kanssa tehdään?
 - Suuri osa työstä vaatii yhteistyötä muiden henkilöiden kanssa, sillä kaikkia tehtäviä ei ole mahdollista suorittaa yksin.

- Kun työtä on paljon, on ensisijaisen tärkeää tietää, keneen olla yhteydessä missäkin tilanteessa asian hoitamiseksi.
(Kiviranta & Moilanen 2010, 165-167.)

Taulukossa (1) on esitetty yksinkertaistettu esimerkki hiljaisen tiedon tunnistamisen tehtäväluettelosta.

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon tunnistamisen tehtävät (Kiviranta & Moilanen 2010, 176).

1.	Määritellään strategian ja vision avulla yksikön tulevaisuuden ydinosaamiset.
2.	Määritellään yksikön tämänhetkiset ydinosaamisalueet.
3.	Verrataan kahta edellistä toisiinsa, tarkastellaan erityisesti, mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on tällä hetkellä.
4.	Listataan edellisen kohdan osaamiset.
5.	Lisätään jokaisen osaamisen kohdalle tämän osaamisen hallitsevat työntekijät.
6.	Valitaan listalta ne osaamiset, joiden kohdalla on vain yksi nimi.
7.	Asetetaan edellisen kohdan osaamiset kriittisyyden mukaan tärkeysjärjestykseen (mitkä osaamisista ovat kaikkein kriittisimpiä eli missä on eniten hiljaista tietoa).
8.	Mikäli mahdollista, niin nimetään näille osaamisalueille myös uudet henkilöt eli ne, joille osaamista ja hiljaista tietoa voidaan ruveta jakamaan.
9.	Lopputuloksena on lista, jossa tarvittavat ydinosaamisalueet on valittu kahden kriteerin mukaan (yksi taitaja, kriittisin hiljainen tieto). Osaamiset ovat järjestyksessä ja jokaisen kohdalla on sekä siirtäjän että vastaanottajan nimet.
10.	Kun nyt tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle tietoa siirretään, päästään etenemään näkyväksi tekemiseen.

Hiljaisesta tiedosta täytyy tietää muun muassa, mitä meillä nyt on, millaista osaaminen on määrältään sekä laadultaan, kenellä sitä on ja kenelle sitä täytyy siirtää. Myös ajankohdan määrittäminen on tärkeää. Tunnistamisessa keskeistä on niiden osaamisten löytäminen, joita tällä hetkellä on olemassa ja joita vielä jatkossakin tarvitaan. (Kiviranta & Moilanen 2010, 172, 175.)

2.7.2 Näkyväksi tekeminen

Hiljaisen tiedon tiedonkeruun alussa on syytä miettiä, mihin erityisesti pitää kiinnittää huomiota. Toiminnan kannalta olennaiseen ja kriittiseen hiljaiseen tietoon keskittyminen on tärkeää, eli olennaista on tunnistaa, millä osaamisella ja tietämyksellä tulokset saadaan aikaan. Tarkoituksenmukaista ei ole avata kaikkea asiantuntijan kokemusta, vaan esille tulee tuoda vain ne asiat, jotka konkreettisesti voidaan merkitä muistiin ja jakaa toisille. Tiedon vastaanottaja muuntaa tiedon omaan kokemuspohjaansa ja ominaisuuksiinsa sopiviksi toimintatavoiksi. Näkyväksi tekemisen tavoitteena on muuttaa hiljainen tieto sellaiseen muotoon, että se on ensinnäkin dokumentoitavissa ja toiseksi, jaettavissa muiden henkilöiden kanssa. (Kiviranta & Moilanen 2010, 178; Virtainlahti 2009, 86, 88.)

Hiljainen tieto ei tule esiin yhdellä kysymyksellä, vaan sen esiin kaivaminen vaatii ennen kaikkea aikaa. Hiljaista tietoa esiin kaivettaessa ei läheskään aina ole selvää, mikä tarkalleen ottaen on sellaista osaamista ja tietoa, josta olisi laajemminkin työyhteisössä hyötyä. Myöskään kaikki olemassa oleva hiljainen tieto ja osaaminen eivät ole kullanarvoisia eikä edes käyttökelpoisia. Usein vasta verkostojen sekä työhistorian läpikäynnin myötä käsitys tärkeimmistä osa-alueista alkaa muodostua. (Kupias & Salo 2014, 234, 238.)

Hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluu intuitiivisia ja kehollisia piirteitä, muun muassa aistinvaraiset aavistukset ja havainnot liittyvät olennaisesti työn suorittamiseen. Yhtenä hiljaisen tiedon aktiivisena muotona pidetäänkin intuitiota, jonka avulla on mahdollista selviytyä normaalista poikkeavissa tilanteissa. Intuition ottaessa vallan, ei-tietoinen mieli työskentelee aktiivisesti, jatkuvasti vertaillen, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tai malleja etsien. Näiden piirteiden esille tuomiseen ei ole olemassa yhtä tiettyä menetelmää, vaan tärkeintä on tunnistaa osan hiljaisesta tiedosta olevan hyvin syvällistä intuitio- ja aistitietoa, jonka tunnistaminen ja esille saattaminen vaatii kokeilua ja harjoittelua. (Kupias & Salo 2014, 242; Virtainlahti 2009, 86–87.)

Hiljaisen tiedon keruu on mahdollista työpaikalla työn tekemistä tarkkailemalla sekä jälkikäteen työtä pohtimalla. Työelämän tutkimuksissa suositaan monesti perinteisiä kysely- ja haastattelumenetelmiä, mutta niiden avulla on haastava tavoittaa hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa kerättäessä haastateltavaa onkin varauduttava tukemaan, sillä hiljainen tieto on vaikeasti ilmaistavissa ja ilmiöt, joihin hiljainen tieto usein liittyy, ovat monesti abstrakteja ja vaikeasti käsitteellistettäviä. (Pohjalainen 2012, 9.)

Hiljaisen tiedon keräämiseen on useita tapoja havainnoinnin ja haastattelujen lisäksi ja tueksi.

Kysymysten esittäminen

Yksi tapa hiljaisen tiedon esille nostamiseen on joko suullisten tai kirjallisten kysymysten esittäminen. Kysymysten tulee keskittyä työn ja osaamisen keskeisiin piirteisiin sekä työprosessiin. Kysymyksiä on mahdollista pohtia yleisellä tasolla, mutta kaikkein hyödyllisintä on keskittyä tietyn työn tai osaamisen kysymyksiin. (Kiviranta & Moilanen 2010, 181.)

Alla tietyn osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamisen esille tuovia kysymyksiä:

1. Miten osaamisesi eroaa muiden osaamisesta?
2. Mitkä osaamisen osa-alueet ovat mielestäsi tärkeimmät?
3. Millaista sisällöllistä erityisosaamista työssäsi tarvitaan?
4. Mitkä ovat työprosesseista tärkeimpiä?
5. Millaisia taitoja näiden prosessien hallinnassa tarvitaan?
6. Kerro enemmän äsken esittämästäsi prosessista.
7. Tiivistä äsken esittämäsi osa-alueet vielä lyhyesti?
8. Pystytkö kuvaamaan asian vielä toisin sanoin?
9. Kerrotko vielä, mihin kaikkeen äskeinen asia liittyi?
10. Mikä on tämän asian vastakohta tai rinnakkainen ilmiö? (Kiviranta & Moilanen 2010, 182.)

Osaamiskartoitukset

Yksi tapa tuoda esiin yksilön osaamista on tuoda ne esille osaamiskarttojen muodossa; siihen kuvataan kaikki osaamiset, jotka ovat oleellisia nykyisyyden ja tulevaisuuden kannalta. Osaamisalueisiin kirjataan, muun muassa, työn suorittamisen kannalta välttämättömät tiedot ja taidot, työtehtäviin liittyvät osaamiset, tärkeimmät työelämätaidot sekä prosesseihin ja toimintatapoihin liittyvät osaamiset. (Eklund 2021, 107–108; Virtainlahti 2009, 91.)

Osaamiskarttojen hyötynä on se, että niitä on jo valmiiksi laadittuna monissa organisaatioissa yleisen osaamisen selvittämiseksi. Järkevä jatkokäyttö näille löytyy hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä. Osaamiskartoituksen avulla on mahdollista auttaa asiantuntijaa tunnistamaan omaa osaamistaan, ja sitä kautta on mahdollista päästä käsiksi hiljaiseen tietoon. Osaamiskartassa voi myös listata henkilöitä, jotka ovat vastuussa tietyn osaamisalueen jakamisesta. (Eklund 2021, 107; Kiviranta & Moilanen 2010, 185; Virtainlahti 2009, 92–94.)

Mallintaminen ja dokumentointi

Mallintamisessa asiantuntijan olennaista osaamista kuvataan esimerkiksi havainnoinnin sekä keskustelun avulla, jolloin pyritään kaivamaan esiin henkilön osaamista hiljaisen tiedon kautta. Asiaan perehtynyt asiantuntija vastaa yleensä osaamisen mallintamisesta hieman yksinkertaistetun menettelyn avulla, jolloin muillakin on mahdollisuus seurata mallia. Perusteeksi tietyn henkilön mallitukseen, riittää se, että hänen tiedetään olevan osaava ja saavan aikaan tuloksia. Mallintamisen avulla esimerkiksi kollegoiden on mahdollista parantaa omaa suoritustaan. (Kupias & Salo 2014, 239; Toivonen & Asikainen 2004, 51; Virtainlahti 2009, 95)

Mallintamisessa ihmisen toimintaa jäsennetään jonkin sovitun käsitejärjestelmän mukaisesti. Sen avulla on mahdollista pelkistää jonkin järjestelmän olennaiset piirteet tietyn tarkasteltavan kysymyksen näkökulmasta, jolloin mallissa kuvataan ilmiön tai prosessin rakennetta. Olennaiset, taitoon

liittyvät asiat, esitetään tiiviisti ja käyttökelpoisesti. Työprosessien mallit ovat sanallisia kuvauksia toiminnasta ja niiden mallintaminen on työn kuvaamisen tapa. Lopputuotoksena syntyvä malli on usein joko kuva, kaavio tai tekstikuvaus, jonka avulla tiettyä taitoa on mahdollista jakaa toisille.

Dokumentointia on mahdollista tehdä myös ilman mallinnusprosessia. Hiljaista tietoa ylös kirjaamalla sitä voidaan tuoda avoimeksi sekä itselle että muille organisaatiossa työskenteleville. Kirjaaminen todetaan kuitenkin monesti työlääksi, minkä vuoksi sitä ei aina hyödynnetä keinona hiljaisen tiedon esille tuomiseksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 50–51; Virtainlahti 2009, 94–96.)

2.7.3 Jakaminen ja siirtäminen

Vuosia sitten, osaamista ja hiljaista tietoa siirtyi mestareilta oppipojille työtä yhdessä tekemällä. Ajan saatossa uraansa aloittavien sekä työssään menestyksekkäästi toimivien konkareiden väliseen osaamisen ja kokemusten vaihtoon ei ole käytetty enää niin paljon aikaa, jolloin kehittymistä ja kehittämistä menee hukkaan. Näin ollen jää jakamatta arvokasta tietoa ja taitoa sekä hyödyntämättä kehityspotentiaalia. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9).

Tietämyksen hallinnan kannalta organisaatioissa erityisen tärkeää on, miten varmistetaan tiedon – erityisesti hiljaisen tiedon – jakaminen ja siirtäminen. Hiljaisen tiedon merkitys on ymmärretty organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta merkittävänä, mutta sen erityisen luonteen vuoksi se on vaikeasti hahmotettava. Tästä syystä se saattaa jäädä organisaatioissa ilmaiseematta, sillä sitä on vaikea ymmärtää, havainnoida, hankkia, jakaa ja siirtää. Tämä on lähtökohta hiljaisen tiedon jakamisen kannalta; sitä on muutettava eksplisiittiseksi, jotta siitä aiheutuvat hyödyt on mahdollista saada organisaation käyttöön. (Hokkanen 2009, 60.)

Organisaation oppimisen kannalta hiljaisen tiedon ulkoistaminen on hyvin tärkeä prosessi, vaikkakin se on myös samalla hyvin haastava prosessi. Ulkoistamisella tarkoitetaan hetkeä, jolloin hiljainen tieto on voitu saattaa eksplisiittiseen muotoon. Strukturoimattomien ja kokemusperäisten piirteidensä

vuoksi, hiljaista tietoa on helpoin jakaa ihmisten välisen kanssakäymisen kautta, sosiaalitamalla sekä asioita pohtimalla. (Asher & Popper 2019, 265; Thomas & Gupta 2022.)

Asher ja Popper (2019, 265) viittaavat artikkelissaan Nonakaan ja Takeuchiin (1995), jotka keskittyivät dynaamiseen prosessiin, joka mahdollisti uuden tietämyksen luomisen organisaatioissa, sekä samalla korostivat hiljaisen tiedon tunnistamista tärkeänä osana tätä prosessia. Myös Mitchell, Harvey ja Wood (2022) viittaavat artikkelissaan Pyrkoon ym. (2017), jotka ovat todenneet yhdessä ajattelemisen olevan hyvä tapa jakaa hiljaista tietoa transpersoonallisena tietämisprosessina, jolloin tietoa kehitetään uudelleen sen sijaan, että sitä vain siirrettäisiin henkilöltä toiselle. (Asher & Popper 2019, 265; Mitchell, Harvey & Wood 2022.)

2.7.4 Sisäistäminen

Tietoa sisäistäessä eksplisiittinen tieto ruumiillistetaan hiljaiseksi tiedoksi, jolloin se liittyy läheisesti tekemällä oppimiseen. Jotta sisäistäminen onnistuisi, yksilöillä on oltava halu oppia, jotta uutta tietoa on mahdollista luoda. Yksilöt, joilla on valtava halu oppia, jotka ovat motivoituneita analysoimaan muutoksia, etsimään ratkaisuja ja soveltamaan niitä, lisää ja vahvistaa entisestään olemassa olevaa tietämystä. Tällainen oppimissykli johtaa tiedon sisäistämiseen. (Muhisn et al. 2020.)

Yksilöt antavat eri merkityksiä tiedolle oman näkökulmansa mukaan, koska eri henkilöiden käytännön tiedon tarve ja tavat tiedon käyttämiseen ovat erilaiset. Tällöin opittu teorian tieto on piiloutunut käytäntöön ja se toteutuu näkymättömissä työn suorituksessa, kuten esimerkiksi työn menetelmissä, nyrkkisäännöissä sekä käytettävissä teknologioissa. Teorian omaksuminen ei siis yksinään riitä, vaan vaaditaan käytännön kokemusta, jotta asia sisäistetään. (Virta 2011, 2.)

Käytännön kokemusta ei ole mahdollista suoraan lainata henkilöltä toiselle, vaan tiedon vastaanottajan on pystyttävä sopeuttamaan se itselleen sopivaksi.

Jos tiedon siirtäminen lähettäjältä vastaanottajalle epäonnistuu, todennäköisimpiä syitä ovat joko vastaanottajan ja lähettäjän välinen haastava suhde, vastaanottajan kyvyttömyys ymmärtää siirrettävän tiedon merkitystä tai kyvyttömyys hyödyntää sitä. Ei siis riitä, että vastaanottaja saa tiedon, vaan hänen on myös ymmärrettävä, miksi ja miten sitä käytetään. (Virta 2011, 2.)

2.8 Hiljaisen tiedon merkitys ja sen jakamisen hyödyt

On tärkeää, että hiljaista tietoa tunnustetaan ja tuodaan esille, jotta olennaista tietoa ei katoaisi, vaan sitä olisi mahdollista hyödyntää ja jakaa. Kriittinen hiljainen tieto eli tieto, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu, on erityisosaamista ja tietoa, joka on liiketoiminnan kannalta olennaista. Organisaatioissa tulisikin tarkastella, mitä erityisosaamisia on ja keiden hallussa ne ovat, ja ennen kaikkea löytää ne osaamiset, jotka on vain yhden tai muutaman henkilön hallussa. Merkittävää on varmistaa sellaisen tiedon jakaminen, jonka organisaatiosta poistuminen aiheuttaisi toiminnan tason laskun. (Virtainlahti 2009, 86, 89.)

Organisaation toiminnan kannalta keskeinen hiljaisen tiedon näkökulma on asiantuntijuuden, taidon ja ammattilaisuuden näkökulma. Pitkän uran omaa työtään tehnyt ja siinä ammattilaiseksi kehittynyt työntekijä on hyvin arvokas työnantajalleen, koska hän tietää, mitä tehdä, miten tehdä, miksi tehdä ja kenen kanssa tehdä. (Kiviranta & Moilanen 2010, 167.)

Lisäksi kaikilla työntekijöillä on ajatuksia ja näkemyksiä oman työn ja työyhteisön parantamiseksi. Kaikki työntekijät ovat tietotyöläisiä, ja heille on kertynyt valtava määrä hiljaista tietoa. Tätä kokemuksen tuomaa tietotaitoa on syytä hyödyntää, jotta toimintaa olisi mahdollista kehittää. Kokemusten, tunteiden ja tietojen jakaminen on avain menestystekijöiden kehittämiseen sekä hiljaisen tiedon spiraalin kehittämisen käynnistämiseen. (Kesti 2014, 62, 117.)

Hiljainen tieto kannattaakin säilyttää organisaation sisällä, sillä se antaa organisaatiolle suuremman ja kestävämmän kilpailuedun eksplisiittiseen tietoon

nähdän, koska hiljainen tieto sisältää paljon arvokasta, harvinaista ja jäljittelemätöntä tietoa, sekä arvon kerryttämiseksi tarvittavia ominaisuuksia. (Elias & Farah 2020.)

3 Asiantuntijan ammattitaito

3.1 Henkilöstön merkitys

Sanonta ”Ihminen on yrityksen tärkein resurssi” on harhaanjohtava, sillä oikeammin olisi sanoa ihmisen olevan yrityksen ainoa resurssi, sillä ihmiset ovat kaikkien muiden osaamisten ja resurssien taustalla. (Kamensky 2015, 173.)

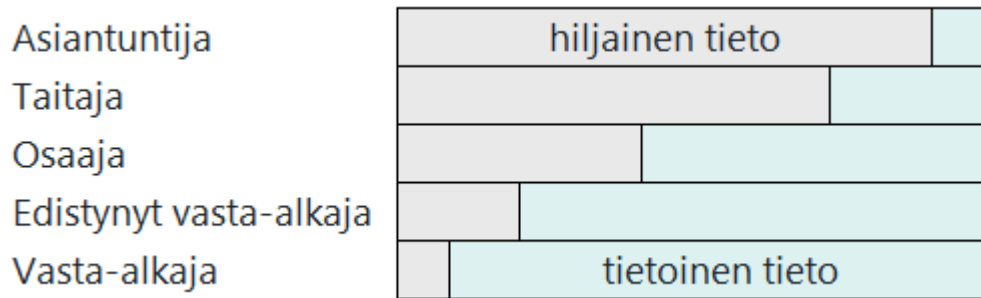
Fyysinen pääoma ei yksinään riitä, vaan lisäksi tarvitaan erityisesti aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman merkitys on suuri tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa asiantuntijuudella on iso rooli. Tänä päivänä yhä suurempi osa työtehtävistä onkin luokiteltavissa joko tieto- tai asiantuntijatyöksi. Asiantuntijaorganisaatioiden arvokkain osa, eli henkilöstön tietotaito sekä henkinen pääoma, on usein vaikeasti tavoitettavaa osaamista ja tietoa – myös asiantuntijalle itselleen. Tällöin osaamisen sanotaan olevan hiljaisen tiedon muodossa. (Kupias & Salo 2014, 231; Puusa & Reijonen 2011, 30; Salminen 2015, 113.)

Nykyisin useat työtehtävät ovat niin kompleksisia, että niiden täsmällinen määrittely, käskeminen ja valvominen on mahdotonta. Esimerkiksi erilaiset asiantuntijatehtävät ovat niin monimutkaisia, että niiden johtaminen perinteiseen malliin on mahdotonta. Tällaisten tehtävien suorittaminen vaatii monikirjoista osaamista ja päätöksentekotaitoa. (Salminen 2015, 29–30.)

3.2 Osaamisen tasot

Työelämän oppimisesta suurin osa tapahtuu huomaamattamme arjen haasteita ratkoessa ja työtä tehdessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kehittyminen tapahtuisi itsestään. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on huomata se, kuinka hyvin jo olemassa olevaa tietoa hyödynnetään, sekä kykyä hankkia ja soveltaa uutta tietoa. (Eklund 2021, 37, 40.)

Osaamisen tasoja on jaoteltu aloittelijasta asiantuntijaan, joista yksi jaottelu (Kuva 1) on matemaatikko Stuart Dreyfusin sekä filosofi Hubert Dreyfusin (1999) tekemä. Heidän mukaansa tasoja on viisi: vasta-alkaja, edistynyt vasta-alkaja, osaaja, taitaja ja asiantuntija. (Toivonen & Asikainen 2004, 21; Virtainlahti 2009, 158.)



Kuva 1. Stuart Dreyfusin ja Hubert Dreyfusin osaamisen tasojen malli hiljaisen ja tietoisien tiedon näkökulmasta (Mukaiillen Toivonen & Asikainen 2004, 21).

Tasoja ylöspäin hivuttautumalla muutoksia tapahtuu eri asioissa, muun muassa, opiskelussa, havainnoinnissa sekä osallistumisessa. Vasta-alkajat opettelevat tekniikkaa, osaajat ja taitajat suuntaavat kohti laajempaa kokonais kuvan ymmärrystä, kun taas asiantuntijoita ohjaa syvällisempi arvo. (Toivonen & Asikainen 2004, 21; Virtainlahti 2009, 158.)

Hiljainen tieto voidaan linkittää osaamisen eri tasoihin myös siten, että passiivinen hiljainen tieto on ammattilaisen, eli toteuttajan, hiljaista tietoa, kun taas aktiivinen hiljainen tieto on kehittäjän, jolla on pitkälle kehittyntä asiantuntijatieta. Passiivisen hiljaisen tiedon avulla on mahdollista ylläpitää toimivia rutiineja sekä tehdä hyviä ratkaisuja tutuissa tilanteissa, kun taas aktiivisen hiljaisen tiedon omaajalla on vapautunut resursseja myös asiantuntijuutensa kehittämiseen ja uuden oppimiseen. (Kupias & Salo 2014, 232–233.)

Asiantuntijan ohjaamaa syvällisempää arvoa, eli kykyä oikean ratkaisun löytämiseksi, kutsutaan intuitioksi. Intuitio on tehokasta tiedon ja osaamisen palasten löytämistä ja yhteensovittamista, jossa kyky havaita tärkeimpiä vihjeitä

ja hakea tietoa kokemuksen pohjalta sekä soveltaa sitä nopeasti, ovat asiantuntijuuden tunnusmerkkejä. (Fulbright 2022.)

Eri osaamisen tasoilla olevien työntekijöiden tukemistapoja sekä hyödyntämismahdollisuuksia on esitetty kuvassa 2.

<p>Noviisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anna faktoja. • Tee tarkkoja tehtävälisteriä. • Pyri täsmällisiin ohjeisiin. • Auta ymmärtämään tehtävän kokonaisuus (mitä kaikkia osa-alueita työhön liittyy) sekä tehtävän merkitys kokonaisuudessa (mitä tapahtuu ennen tehtävän tekemistä sekä sen jälkeen, mitä seurauksia siitä on). • Hyödynnä noviisiin uutta teoritietoa. • Varmista koulutusten rakentaminen osallistujien kokemuksiä hyödyntäen, jotta kokenut ammattilainen ei joudu aloittamaan noviisin tasolta. <p>Edistynyt vasta-alkaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kannusta omien sääntöjen tekemiseen ja hyödyntämiseen. (Miten sinä tämän tekisit..?) • Anna testata omia toimintamalleja, vaikka ne poikkeaisivat aiemmin tehdyistä tavoista. • Auta laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen. • Tue kokonaiskuvan hahmottamisessa. • Anna esimerkkejä kokemukseen perustuvista tilanteista, joita edistynyt vasta-alkaja voi hyödyntää ennen kuin hänen omat kokemuksensa kasvavat. <p>Taitaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auta suunnittelemaan välietappeja ja pääsemään asettamiinsa päämääriin. • Kannusta kirjaamaan toimintatapansa ja kokemuksensa muistiin, jotta niitä voidaan hyödyntää organisaatiossa. • Omien toimintatapojen pohtiminen ja kirjaaminen auttavat taitajaa myös refleктоimaan omaa työtään ja tekemistään paremmin. <p>Asiantuntija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnä asiantuntijan vahvaa kokemusta tehtävässään noviisien ja edistyneiden vasta-alkajien kouluttamisessa. • Kannusta ilmaisemaan omaa osaamistaan niin, että se on ymmärrettävissä myös vähäisemmän kokemuksen omaavien keskuudessa. • Hyödynnä asiantuntijoiden kyky ennakoida tulevia tilanteita. • Hyödynnä asiantuntijan reflektionitaitoa edistyneiden vasta-alkajien ja taitajien kouluttamisessa.
--

Kuva 2. Eri osaamisen tasoilla olevien työntekijöiden tukeminen ja hyödyntäminen (Virtainlahti 2009, 161).

Aluksi on siirryttävä opiskeltaessa opittujen käsitteiden ja sääntöjen ymmärtämisestä niiden käyttöön, johon tarvitaan omaa kokemusta. Oman kokemuksen myötä intuitio tulee mukaan mahdollistaen toiminnan rakenteettomissa tilanteissa. Toisena havainto tilanteesta muuttuu yksittäisten yksityiskohtien havaitsemisesta laajemman kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tällöin saavutetaan riittävä laaja-alaisuus. Kolmantena tapahtuu muutos ulkoisena toimijana ja arvioitsijana olemisesta osallistuvaksi suorittajaksi. Kolmannessa vaiheessa jokin suurempi ohjaa asiantuntijaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 21.)

Asiantuntijuus

Tänä päivänä, yhä suurempi osa työtehtävistä on luokiteltavissa joko tieto- tai asiantuntijatyöksi, jonka olennaisia osia ovat informaation käsittely, sen hankkiminen ja jalostaminen tiedoksi. Tämän jälkeen ne edelleen hyödynnetään sekä jaetaan. Salaisuus asiantuntijana menestymiseen on kyltymätön tiedonjano sekä itsensä kehittämisen halu. Informaatio onkin asiantuntijatyön raaka-aine, joka on yksi tietoyhteiskunnan tärkeimpiä resursseja. (Salminen 2015, 113, 118.)

Työelämässä tarvittavia informaatiotaitoja ovat informaation hankkiminen, sekä taidot sen arvioinniksi, kiteyttämiseksi, hyödyntämiseksi ja välittämiseksi. Informaation hankkimisessa tärkeintä on oleellisen tiedon löytäminen ja tunnistaminen. Tietoinen teoriatieto ei yksistään riitä asiantuntijuuden syntyyn, vaan se vaatii myös kokemusta ja siihen pohjautuvaa ei-teoreettista tietoa. Tämän vuoksi pelkistä säännöistä koostuva äly ei riitä ratkomaan rakenteettomia tilanteita; oli sääntöjä miten paljon tahansa, niiden avulla ei ole mahdollista ratkoa kaikkia mahdollisia käytännössä vastaan tulevia tilanteita, vaan jossain kohtaa eteen tulee tilanne, jossa henkilön on käytettävä omaa arviointikykyään päätöksenteossa. (Toivonen & Asikainen 2004, 19–20.) (Salminen 2015, 119–120.)

Työhön liittyvät osaamisalueet ovat taitavalle työntekijälle automaatio. Tällainen työntekijä esimerkiksi tuntee asiakkaat ja ymmärtää heidän tarpeensa, ymmärtää töiden ja työprosessien kokonaisuuden sekä tekee työnsä sujuvasti. Hän on osana laajaa verkostoa, joka auttaa häntä suoriutumaan työssään vieläkin paremmin. Taitavalla työntekijällä hiljainen tieto toimii syvällä ajattelumalleissa, kokemuksissa sekä taidoissa. Osaavalla työntekijällä on niin kokemustietoa, taitotietoa, laajaa ymmärrystä ja viisautta, kuin myös intuitiota, oivaltamista, tilanneherkkyyttä ja vaistoa, jotka ohjaavat työntekijää tekemään järkeviä ja sujuvia päätöksiä yllättävissä ja ristiriitaisissakin tilanteissa. (Kiviranta & Moilanen 2010, 162–163, 165.)

Asiantuntijan perinteinen määritelmä perustuu sekä asiantuntijan tietoon että taitoihin, eli mitä asiantuntija osaa tehdä. Asiantuntijuuden yksi tärkeä osa on kyky tunnistaa huomattava määrä merkityksellisiä vihjeitä, kun niitä esiintyy rakenteettomissa tilanteissa, jolloin haetaan muistista tietoa siitä, mitä pitää tehdä. Valtava määrä alaan kohdistuvaa tietoa hankitaan kokemuksen kautta, jolloin asiantuntijat pystyvät poimimaan muistista sekä implisiittistä että eksplisiittistä tietoa. Tämän tiedon ja tunnistamiskyvyn pohjalta asiantuntijat pystyvät reagoimaan uusiin tilanteisiin nopeasti ja tarkasti. (Fulbright 2022.)

Näiden lisäksi asiantuntijan on mahdollista soveltaa tätä suurempaa tietoa käsillä olevaan tilanteeseen tehokkaasti ja nopeasti, jolloin he ovat parempia ja tehokkaampia ongelmanratkaisijoita aloittelijoihin verrattuna. (Fulbright 2022.)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Kun ihmisiltä kysytään, miten uutta opitaan, saa usein vastaukseksi ”työtä opitaan tekemällä”. Työssä oppiminen on enenevässä määrin vuorovaikutusta, joten valtaosa uudesta opitaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa työtä yhdessä kehittämällä. (Ojala 2018, 173.)

Kuitenkin tuo vanha suomalainen sanonta ”Työ tekijäänsä opettaa” voi johtaa myös sudenkuoppiin. Tietyn pisteen jälkeen ei enää kehity ilman tavoitteellista opiskelua taikka ohjausta. Toistamalla omia virheitään ja puutteitaan ei ole

mahdollista kehittyä. Omien puutteiden tunnistaminen on olennaista osaamisen kehittämisen kannalta. Lisäksi kyseenalaistamalla eri toimintatapoja, niitä on mahdollista muuttaa entistä paremmiksi. (Kamensky 2015, 186; Virtainlahti 2009, 164.)

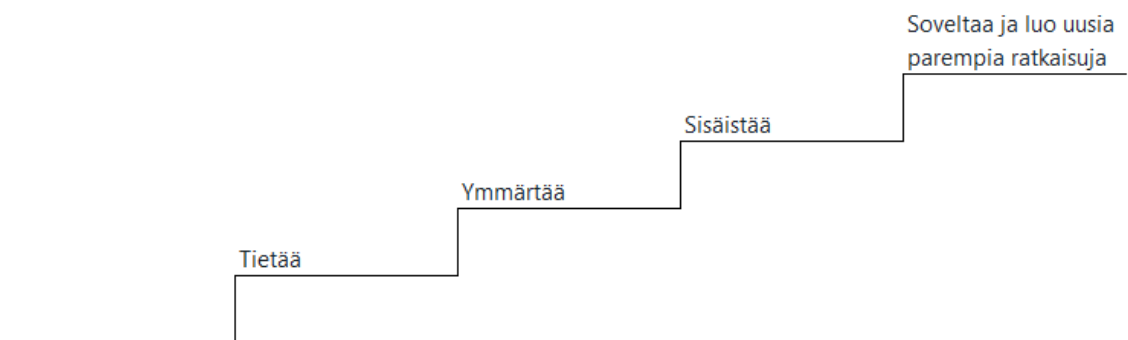
Kiinnostus, ymmärrys ja rohkeus ovat yksittäisen työntekijän näkökulmasta tietämyksen kehittämiseen tarvittavia asioita. Henkilön itse on oltava kiinnostunut uuden oppimisesta sekä itsensä kehittämisestä. Motivoitunut henkilö myös innostuu kehittämään omaa osaamistaan kohti uusia tavoitteita. Myös itseohjautuvuus nähdään osaamisen kehittämisen kannalta tärkeänä, sillä on ymmärrettävä, mihin suuntaan omaa työtä ja osaamista on kehitettävä. Toisaalta, myös omien puutteiden tunnistaminen on olennaista. Lisäksi kyseenalaistamalla eri toimintatapoja, niitä on mahdollista muuttaa entistä paremmiksi. (Virtainlahti 2009, 164.)

Jotta tietämystä on mahdollista hyödyntää, on tärkeää luoda työyhteisön jäseniä osallistumaan kannustavat olosuhteet ja edellytykset. Osaamisen kehittämistä ylläpidetään muun muassa, kun organisaatiossa:

- vallitsee avoin ja peloton vuorovaikutus
- on vapaus ja itsenäisyys oman työn suorittamiseen
- vallitsee kunnioitus ja arvostus kaikkiin eri suuntiin
- kannustetaan jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen
- palkitaan saavutuksista
- ymmärretään ja hyväksytään erilaisuutta
- välitetään työntekijöistä aidosti
- vallitsee turvallinen ilmapiiri
- on joustavuutta ja läpinäkyvyyttä
- kartoitetaan ja huomioidaan lisäarvoa tuovia tekijöitä (Virtainlahti 2009, 174.)

3.3.1 Oppiminen, ongelmanratkaisu ja vuorovaikutus

Nykyinen tiedon yltäkyläisyys saattaa edistää harhaa, jossa tietäminen ja osaaminen kulkevat toistensa synonyymeinä. Tieto on välttämätöntä oppimisen kannalta, mutta se on vasta ensimmäinen porras todellisen osaamisen kannalta (Kuva 3). (Kamensky 2015, 186–187.)



Kuva 3. Oppimisen portaat (Kamensky 2015, 187).

Tietämisen ja ymmärtämisen välinen porras on yleensä todella korkea, koska yleensä ihminen ymmärtää vain sen, mitä on kokenut. Ymmärryksestä sisäistämiseen kohoava porras on jälleen hyvin korkea, sillä haluttuun ja tulokselliseen toimintaan ryhtyminen ei tapahdu, ellei asia tunkeudu ihmisen mielenmaisemaan ja kosketa hänen tunteitaan. Tietoa on mahdollista soveltaa käytäntöön ilman ymmärrystä ja sisäistämistä, mutta monissa tärkeissä tai vaikeissa asioissa yksioikoinen soveltaminen ei johda haluttuihin lopputuloksiin. Oleellista osaamisen kehittämisessä on soveltamisen taidon harjoittelu. (Kamensky 2015, 187.)

Osaamisen kehittäminen liittyy sekä toimialan ammattiosaamiseen että työelämätaitoihin, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin, joiden merkitys kasvaa taukoamatta. Yhä useammissa asiantuntijatehtävissä tarvitaan myös esimerkiksi kehittynyttä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoa. (Eklund 2021, 49.)

Ongelmanratkaisu kuuluukin todennäköisesti jokaiseen työhön. Myös oppimista tapahtuu pitkälti ongelmanratkaisun kautta. Sekä oikean ongelman tunnistus että sen ratkaisu ovat yhtä tärkeitä. Erilaisten ongelmanratkaisutekniikoiden avulla voi saada apua ajatteluun sekä lisätä ihmisen kyvykkyyttä systeemiajatteluun ja ymmärrykseen syy-seuraussuhteista. Ongelman ratkaisu edellyttää faktatietoa, mutta vuorovaikutus toisten kanssa edistää ongelman ratkaisussa. (Ojala 2018, 110–111.)

Osaamistietäminen (know-how) on yleensä hiljaista, ei-kognitiivista, ja se opitaan tekemällä. Miksi-tietäminen (know-why) sen sijaan on kognitioon perustuvaa ymmärrystä suhteiden taustalla olevista periaatteista, ja se opitaan opiskelemalla. Osaaminen edellyttää läheisyyttä ongelmiin, kun taas miksi-tietäminen edellyttää suurempaa etäisyyttä, jolloin laajempien periaatteiden pohtiminen olisi helpompaa. Miksi-tietäminen on helpommin siirrettävissä henkilöltä toiselle, jolloin se edellyttää tiedon artikulointia syy-seuraussuhteita kuvaten. (Reyt, Wiesenfeld & Trope 2016.)

Koska oppiminen on ajattelua, ajattelun taidot ovat tärkeimmät oppimisen taidot. Erilaisia ajattelun taitoja ovat esimerkiksi reflektointi, luova ajattelu, systeemiajattelu ja ongelmanratkaisu. Myös vuorovaikutustaidot ovat merkittäviä, jotta uuden tiedon luominen, toisten kanssa oppiminen ja uuden tiedon ymmärtämisen nopeuttaminen olisi mahdollista. Vuorovaikutuksen avulla oppiminen voi moninkertaistua ja nopeutua. (Ojala 2018, 102.)

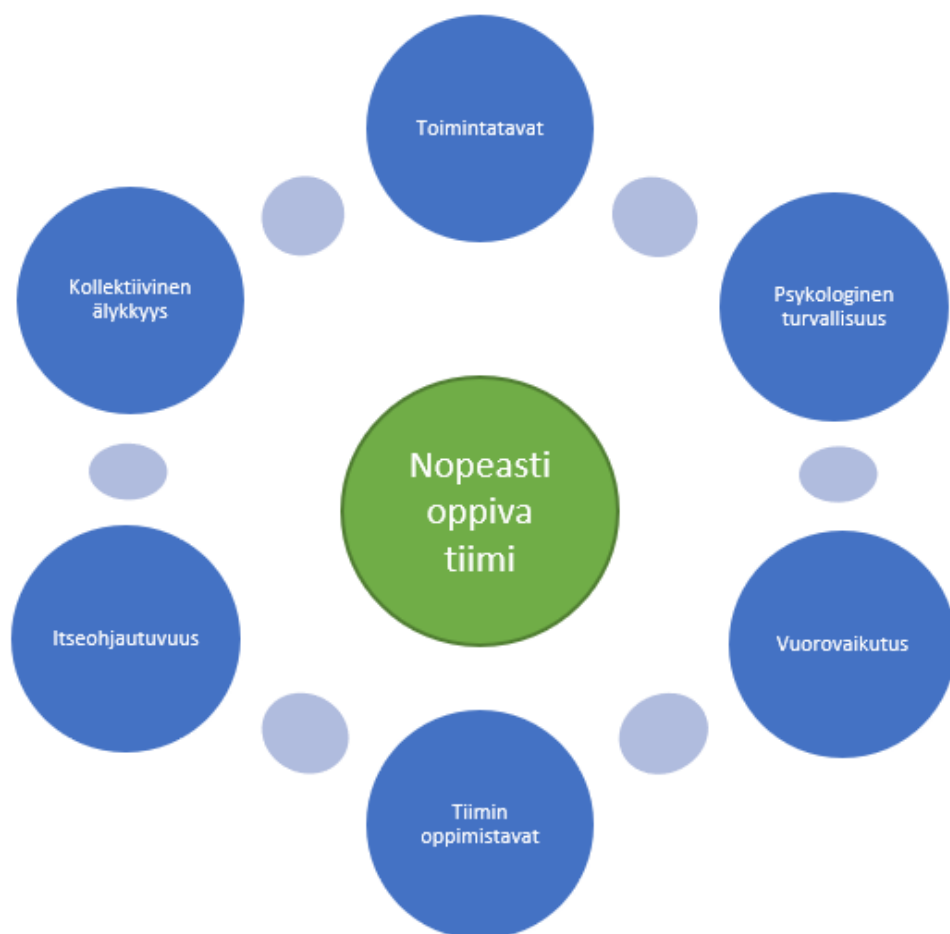
3.3.2 Tiimin merkitys osaamisen kehittämisessä

Oppimiseen satsaavissa organisaatioissa arvostetaan tiimityötä, sillä psykologiankin perussääntöjä on, että ihminen haluaa kuulua ryhmään. Tiimityön merkitys on kasvanut ajan saatossa monilla aloilla, koska asiat ovat muuttuneet niin monimutkaisiksi, että yhden henkilön on haastava hyvälläkään kokemuksella ja osaamisella ratkaista kaikkia tehtäviä. Asiat ja ongelmat vaativat selvittääkseen monenlaisia osaajia eli monipuolista tietoa. Tästä syystä

tiimit saavuttavatkin parempia tuloksia kuin yksin työskentelevät. (Kamensky 2015, 193; Ojala 2018, 135–136.)

Tutkimusten mukaan tiimit ovat moninkertaisesti yksittäisiä ihmisiä tehokkaampia sekä oppimisessa, ongelmanratkaisussa, virheiden löytämisessä, ideomisessa, uuden kehittämisessä että tulosten saavuttamisessa. Lisäksi tiimityöskentely jakaa ammattitaitoa laajemmin, parantaa tiedonkulkua, lisää kokonaisnäkemystä sekä parantaa tuottavuutta. (Kamensky 2015, 193; Ojala 2018, 135–136.)

Nopeasti oppiva tiimi vaatii tiettyjä elementtejä, muun muassa, kollektiivista älykkyyttä, psykologista turvallisuutta, itseohjautuvuutta, vuorovaikutusta, tiimin tehokkaita toimintatapoja sekä ketteriä oppimistapoja (Kuvio 3). (Ojala 2018, 140.)



Kuvio 3. Nopeasti oppivan tiimin tekijät (Ojala 2018, 140).

Tiimin jäsenten tarjoama tuki sujuvoittaa työntekijöiden tiedon ja asiantuntemuksen jakamista muiden kanssa erityisesti silloin, kun työntekijät kohtaavat uuden ja monimutkaisen tehtävän. Tiimityöskentelyn kehittämät luottamus- ja lojaalisuussuhteet tarjoavat hiljaisen tiedon sosialisointia tiimin jäsenten kesken. Tiimityöskentely tukeekin hiljaisen tiedon sosiaalistumista tarjoamalla yhteistyöhön, eikä kilpailuun, perustuvan ilmapiirin, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu vapaaehtoisesti. Vuoropuhelulla tiimiläisten välillä on suuri merkitys hiljaisen tiedon muuttamisessa eksplisiittiseksi tiedoksi. Tiimityöskentely liittyykin oleellisesti hiljaisen tiedon ulkoistamiseen. (Işık et al. 2021.)

Tiimeissä on mahdollista jakaa kokemuksia työkavereiden kanssa, jolloin muilta henkilöiltä voi oppia äärettömän paljon. Arjen keskustelut ovat erittäin tehokkaita oppimisen kannalta, koska niissä pääsee käsittelemään juuri sen hetken ajankohtaista haastetta. Keskustelun myötä on mahdollista kerätä erilaisia näkökulmia ja ratkaisuideoita. Tällaisten keskustelujen avulla on mahdollista saada myös motivaatiota omaan työhön. (Eklund 2021, 39.)

3.3.3 Mentorointi

Mentoroinnissa jaetaan kokemusta, jolloin kokeneempi mentori opastaa kokemattomampaa tekijää, aktoria. Mentori hyödyntää ammattiosaamistaan sekä antaa suoria neuvoja tekijälle mentoroidessa. Mentori puhuu omista näkökulmistaan sekä kokemuksestaan, josta voi saavuttaa merkittävää hyötyä uraansa aloittavalle työntekijälle. On kuitenkin hyvä muistaa, että mentorin sana ei ole ainoa totuus, vaan hänen toimintatapansa ja neuvonsa ovat hänen omiaan. (Eklund 2021, 166.)

Ensisijaista mentoroinnissa on kokemattomamman aktorin tarpeet sekä hänen kehittyminen, vaikka lähtökohta mentoroinnille monesti on mentorin osaamisen jakaminen. Mentoroinnin sivutuotteena tapahtuu myös itse mentorin oppimista hänen reflektoidessaan omia kokemuksiaan ja vastaanottaessaan

aktorin ajatuksia ja ideoita, jolloin mentorointi hyödyttää molempia osapuolia. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Neuvojen antaminen on kriittinen väylä sekä tiedonsiirrolle että oppimiselle. Neuvonta on arvokasta, sillä sosiaalisten resurssien avulla ihmiset voivat ylittää oman tietämyksensä ja kokemuksensa rajoitukset. Lisäksi aiemmat tutkimukset osoittavat, että neuvonantajien asiantuntemus sekä luottamus ovat neuvonantajien ominaisuuksista vaikuttavimpia neuvonantoon liittyvistä tekijöistä. (Reyt, Wiesenfeld & Trope 2016.)

Osaamisen jakamiseen mentorointi on hyvä keino, koska sillä on mahdollista edistää osaamisen liikkumista. Mentorointitoiminta voikin auttaa organisaatioita sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä, että uuden tiedon luomisessa. Esimerkiksi eläköitymisen kynnyksellä osaamista on mahdollista siirtää uudemmille työntekijöille. (Eklund 2021, 167; Juuti 2016, 138.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset

Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa, tehdä näkyväksi sekä jakaa toimeksiantajaorganisaation asiantuntijatiimin hiljaista tietoa, ja täten kehittää sen toimintaa ja tehokkuutta, tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Havainnoinnin pohjalta nousi kuitenkin muutamia kohtia, joiden vuoksi tutkimusta oli mielekästä tutkia myös kvantitatiivisin keinoin.

Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui empiirinen tutkimus, sillä aineiston kerääminen ja analysointi olivat tämän tutkimuksen keskiössä. Empiirisessä analyysissä sekä aineiston keräämis- että analyysimetodit korostuvat olennaisina osina tulosten uskottavuuden kannalta. Havainnoitujen ja haastateltujen henkilöiden tunnistettavuus häivytettiin, jolla on myös vahva viittaus empiiriseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 19–22.)

Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä kerätty, tunnistamisen mahdollistava, data, eli kyselylomakkeen vastaukset sekä nauhoitetut ja litteroidut haastattelut, sijaitsivat tietokoneella, joka oli käyttörajattu käyttäjätunnuksella sekä salasanalla, jolloin muut kuin opinnäytetyön tekijä eivät päässeet niihin käsiksi. Lisäksi suorat tunnistetiedot poistettiin datan analysointivaiheessa, jolloin osallistujista käytettiin tunnistamisen välttämiseksi nimityksiä H1, H2 ja niin edelleen. Tutkimuksen päättymisen jälkeen henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto hävitettiin.

Toteuttamistavaltaan työ oli tutkimuksellinen kehittämistyö, sillä vasta työn tavoitteen saavuttamisen jälkeen päästiin toteuttamaan varsinaista toiminnallista osuutta työn tulosten perusteella. Tutkimuksellisen kehittämisen toiminnallisessa osiossa on mahdollista rikkoa ajatusta ulkopuoliseen objektiivisuuteen pyrkimisestä, sillä tässä työssä tutkijaa ja tutkittavaa pidetään tasavertaisina, jolloin tutkijan ja tutkittavan on tarkoitus muuttaa asioita

paremmaksi yhdessä. Tutkija palaa objektiiviseen rooliin analysoidessaan ja tehdessään johtopäätöksiä syntyneistä tuloksista. (Humak 2022.)

Työssä oli myös konstruktivisia piirteitä, sillä haluttu päämäärä oli tiedossa jo ennalta, mutta sen saavuttaminen ei. Tällöin ominaista on olemassa olevan tietämyksen pohjalta rakennettava uusi todellisuus (Jyväskylän yliopisto 2010). Koska konstruktivinen tutkimusote soveltuu hyvin empiiriseen tutkimukseen, soveltuu se hyvin myös tähän opinnäytetyöhön.

Toimeksiantajaorganisaation asiantuntijatiimissä on hyvin paljon tietoa, mutta valtaosa tuosta tiedosta on asiantuntijoiden pään sisällä, eikä näkyvissä. Uuden henkilön astuessa työhön, hän on pitkälti muiden osastolla työskentelevien kollegoiden varassa, sillä kirjallisia ohjeistuksia löytyy hyvin vähän.

Tutkimusongelmaksi muodostui, miten asiantuntijatiimin työn osaamisalueisiin oleellisesti liittyvän hiljaisen tiedon saisi muutettua hyötykäyttöön. Tavoitteena oli kerätä tiimin hiljaista tietoa ja luoda suunnitelma siitä, miten sitä pystytään muuttamaan näkyvään ja jaettavaan muotoon.

Tutkimuskysymykset, joilla tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan ja tavoite saavuttamaan, ovat:

- Miten oleellista hiljaista tietoa saadaan muutettua näkyväksi?
- Mikä merkitys hiljaisella tiedolla on asiantuntijuuden syntymisessä?
- Miten edesauttaa ja lisätä asiantuntijoiden osaamisen kehittymistä hiljaisen tiedon avulla?

Koska hiljaisen tiedon kerääminen ei ole yksinkertaista sen piilossa olevan luonteen vuoksi, päädyttiin käyttämään kolmea rinnakkaista tutkimusmenetelmää; havainnointia, kyselylomaketta ja teemahaastattelua. Havainnoinnin tarkoituksena oli tehdä niin sanottu alkukartoitus, jonka avulla pyrittiin selvittämään isoa kuvaa, ja sen myötä muuntaa sitä pienemmiksi aihekokonaisuuksiksi, teemoiksi.

Tutkimuksessa päätettiin hyödyntää myös esikyselylomaketta, joka tehtiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Esikyselyn avulla säästettiin aikaa varsinaisilta

haastatteluilta sekä samalla saatiin kerättyä havainnoinnin pohjalta esiin nousutta dataa syvällisemmin ennen haastatteluja. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus syventää tärkeimmiksi nousseiden teemojen sisältöä.

Työssä hyödynnettiin temaattista analyysiä, sillä sen avulla pystyttiin kuvaamaan ja järjestämään isompia kokonaisuuksia. Temaattiselle analyysille on ominaista aineiston koodaus, ryhmittely ja teemoittelu. (Tampereen yliopisto 2019.)

4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Toimeksiantajaorganisaatio oli entuudestaan tuttu opinnäytetyön tekijän työskennellessä sen eri osastoissa, tiimeissä ja tehtävissä 9 vuoden ajan. Tämä auttoi, muun muassa, siinä, että eri henkilöitä tunnettiin pitkältä ajanjaksolta, jolloin datan keruu oli helpommin mahdollista perustaa luottamuksellisuudelle.

Aiemmin tässä työssä esiteltyä Kivirannan ja Moilasen (2010, 176) hiljaisen tiedon tunnistamisen tehtävälustausta käytettiin pohjana datan keruussa, jonka avulla pyrittiin tunnistamaan tiimin hiljaista tietoa.

Havainnointi

Havainnointia toteutettiin dokumentaatiotiimissä kaikkien neljän asiantuntijan sekä osaston esihenkilön työskentelyä ja keskusteluja pitkäjänteisesti seuraten ja osallistuen, varsinaisen työnteon lomassa. Kaikesta uudesta, hiljaisen tiedon kaltaisesta tiedosta kysyttiin tarkennuksia ja lisätietoja sekä kirjattiin niistä ylös muistiinpanot. Havainnoinnin tulee olla mahdollisimman järjestelmällistä, jolloin tulokset kirjataan muistiin välittömästi, esimerkiksi havainnointipäiväkirjaa kirjoittamalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 115–116).

Tässä työssä tekniikkana käytettiin strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimattomassa havainnoinnissa halutaan mahdollisimman paljon monipuolista tietoa asiasta, jolloin on tärkeää määritellä, mitkä ovat

havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä tarkkuus, joka havainnoilta vaaditaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116).

Havainnointia tehtiin osastolla systemaattisesti puolen vuoden ajan, lokakuu 2022 – maaliskuu 2023 välisellä ajalla, ja pitkälti sen tulosten pohjalta muodostettiin muita tulevia tutkimusmenetelmiä varten kysymyksiä. Teemat kyselylomakkeelle sekä haastatteluille valittiin sen pohjalta, mitkä havainnoinnin aikana olivat nousseet oleellisimmiksi asioiksi hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen, keräämisen sekä osaamisen kehittämisen kannalta.

Esikyselylomake

Koska havainnoinnin pohjalta nousi niin paljon oleellista dataa, päätettiin sen pohjalta luoda esikyselylomake, joka kaikkien viiden henkilön tuli täyttää ennen haastattelua. Syy kyselylomakkeen luomiselle oli varsinaisen haastattelun pitäminen inhimillisen pituisena. Datan keruu haluttiin suorittaa mahdollisimman kattavasti, jotta tuloksista tulisi mahdollisimman luotettavat. Tästä syystä päädyttiin myös esikyselylomakkeen hyödyntämiseen. Tässä, kuten missä tahansa muussa tieteellisessä tutkimuksessa, kyselytutkimus pohjautui aikaisempaan tutkimukseen perehtymällä, sillä sen avulla tutkimuksen ongelmanasetteluun sekä ratkaisun edellyttämiin kysymyksiin on mahdollista löytää vastauksia (Tietoarkisto 2010).

Esikyselylomake sisälsi yhteensä 11 kysymystä, joista määrällisiä oli yhteensä 7 kappaletta. Määrällisten kysymysten avulla oli mahdollista kerätä pohjadataa, muun muassa, kertyneistä työkokemusvuosista, eri työssä käytettävien ohjelmien yleisyydestä sekä koettujen osaamisen osa-alueiden yleisyyksistä. Kyselylomakkeessa pyrittiin antamaan mahdollisimman tarkkoja vastausohjeita ja lisäksi määrittelemään kysymyksissä esiintyviä käsitteitä, kuten esimerkiksi, hiljainen tieto. Lomakekysymyksissä on syytä sisällyttää varsinaisen kysymyksen lisäksi vastausohje mahdollisimman luotettavan aineiston keräämiseksi (Tietoarkisto 2010).

Koska kyseessä oli viiden hengen vastausjoukko, vastausta kyselyyn odotettiin jokaiselta tiimin jäseneltä ennen haastatteluun osallistumista. Jotta mahdollistettiin tietyn henkilön kyselyvastausten yhdistäminen haastatteluvaiheessa, kysely toteutettiin omalla nimellä. Tunnistettavuus esikyselylomakkeen ja haastattelun välillä häivytettiin kuitenkin datan analysointivaiheessa.

Teemahaastattelu

Haastattelut toteutettiin aiempien tutkimusmenetelmien datan keruun pohjalta, jolloin tutkimusongelman ratkaisun ja tutkimuskysymysten selvittämisen kannalta olennaiset teemat oli saatu kartoitettua. Kanasen (2017, 96) mukaan, haastattelun tekijällä itsellään tulisi olla ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän pystyisi laatimaan keskustelun teemat. Haastattelun aikana voi nousta myös uusia aihealueita, joihin haastattelijan tulee tarttua ja joista haastateltavia pitää keskusteluttaa. (Kananen 2017, 96).

Työssä päädyttiin haastattelemaan sekä pidempään tiimissä työskennelleitä henkilöitä että uudempia, joilla ei vielä ole kokemuksen kerryttämää hiljaista tietoa niin paljon muodostuneena. Uudempia työntekijöitä haastatteleamalla voitiin löytää eri nyansseja ja asiahaaroja kuin kokeneemmilta, sillä pitkään tiimissä työskennelleet eivät välttämättä osanneet enää kertoa, miksi tekevät jotain asioita, koska ne olivat heille itsestäänselvyys. Uudemmat työntekijät sen sijaan saattoivat tiedostaa, etteivät osaa vielä kaikkea, mutta he pystyivät kertomaan, missä asioissa tai tehtävissä tietoja tai taitoja vielä uupui. Kokeneempia haastatellessa saatiin taas selville, mitä muiden tiimissä työskentelevien pitäisi vielä osata sekä miten sitä osaamista saataisiin siirrettyä uusille.

Teemahaastatteluun valmistauduttaessa etukäteen mietityt teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli siihen, mitä tutkimuskohteesta jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Haastatteluissa kartoitettiin, muun muassa, tiimiläisten kokemaa hiljaisen tiedon olemassaoloa, tämän hetken osaamista,

sekä tarpeita ja toiveita osaamisen kehittämiseen liittyen. Koska tavoitteena oli kaivaa esiin tiimin hiljaista tietoa ja selvittää sen merkitystä asiantuntijuuden kehittymisen kannalta, oli syytä selvittää heidän näkemyksiään työn osaamisalueisiin liittyen. Teemahaastattelussa olennaista onkin löytää merkityksellisiä vastauksia huomioiden tutkimuksen tarkoitus ja ongelmanasettelu (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75).

Teemahaastattelut toteutettiin kaikille neljälle tiimin jäsenelle sekä osaston esihenkilölle, eli yhteensä viidelle henkilölle. Kukin haastateltiin henkilökohtaisesti ja haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 21.4.- 22.5.2023. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa 1,5 tuntia. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin, minkälaisia erilaisia erikoisosaamisalueita ja oppimistapoja kullakin tiimin asiantuntijalla on.

5 Tulokset

5.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin aikana esiin nousi erilaisia teemoja, joiden pohjalta muodostui kysymyspohja muita tutkimusmenetelmiä varten. Koska havainnoinnin pohjalta nousi oleellisena esiin sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen viittaavaa pohjadataa, tässä työssä on sovellettu osittain näitä molempia tutkimusotteita, kuitenkin pääosin laadulliseen tutkimukseen keskittyen.

Havainnoinnin tuloksena muodostui kolme pääteemaa; hiljainen tieto, asiantuntijuus sekä osaamisen kehittäminen, joiden avulla tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia. Havainnoinnin pohjalta nousi myös, muun muassa, iso joukko erilaisia työn osaamisalueita, joita käsitellään tulevien tutkimusmenetelmien tuloksissa tarkemmin.

Nämä kaikki pääteemat jaettiin pienempiin, pääteeman alle muodostettuihin aliteemoihin, joiden myötä luotiin kysymyspohjaa haastatteluihin. Kaikki teemat olivat tiiviisti yhteyksissä toisiinsa, eikä niitä pystynyt täysin lokeroimaan omiksi teemoikseen, vaan niiltä löytyi yhteneväisyyksiä eri teemarajojen yli. Tuloksissa on kuitenkin pyritty lokeroimaan vastaukset parhaiten kunkin teeman alle sovitellen.

TEEMA 1: Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon alle muodostui yhteensä viisi pienempää teemaa;

- Tiimin hiljainen tieto ja sen ilmeneminen
- Oma hiljainen tieto
- Hiljaisen tiedon merkitys osaamisen kehittämisessä
- Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi ja jakaminen
- Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen hyödyllisyys.

Näiden teemojen avulla pyrittiin siihen, että sekä esikyselyn että haastatteluiden avulla päästiin luomaan parempaa pohjaa tiimin kokemuksesta sekä omasta että koko tiimin hiljaisesta tiedosta.

Ensimmäisellä teemalla pyrittiin selvittämään näkyväksi tekemisen mahdollisuutta tai mahdottomuutta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen painottaen.

TEEMA 2: Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden alle muodostui kolme aliteemaa;

- Osaaminen
- Työtehtävät
- Taidot.

Näiden aliteemojen avulla pyrittiin selvittämään kokonaisuutta asiantuntijuuden muodostumiselle. Osaamisen teemalla pyrittiin selvittämään sekä omaa että tiimin osaamista, työtehtävien teemalla vastaavasti tiimin tärkeimpiä työtehtäviä sekä niiden suorittamiseen oleellisesti liittyviä asioita. Viimeisellä, taitojen teemalla, pyrittiin selvittämään sekä tiimin että omia tärkeimpiä taitoja, joiden koettiin olevan oleellisia työn ansiokkaaseen suorittamiseen.

Näiden asiantuntijuuden alle sijoittuvien teemojen avulla haettiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, joka koski hiljaisen tiedon merkitystä asiantuntijuuden syntymisessä.

TEEMA 3: Osaamisen kehittäminen

Kolmannella teemalla, osaamisen kehittämisellä, oli myös kolme aliteema;

- Oman osaamisen kehittäminen
- Tiimin osaamisen kehittäminen
- Parhaat oppimistavat

Osaamisen kehittämisen teemojen avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen kolme, liittyen asiantuntijoiden osaamisen kehittymisen edesauttamiseen sekä lisäämiseen hiljaisen tiedon avulla.

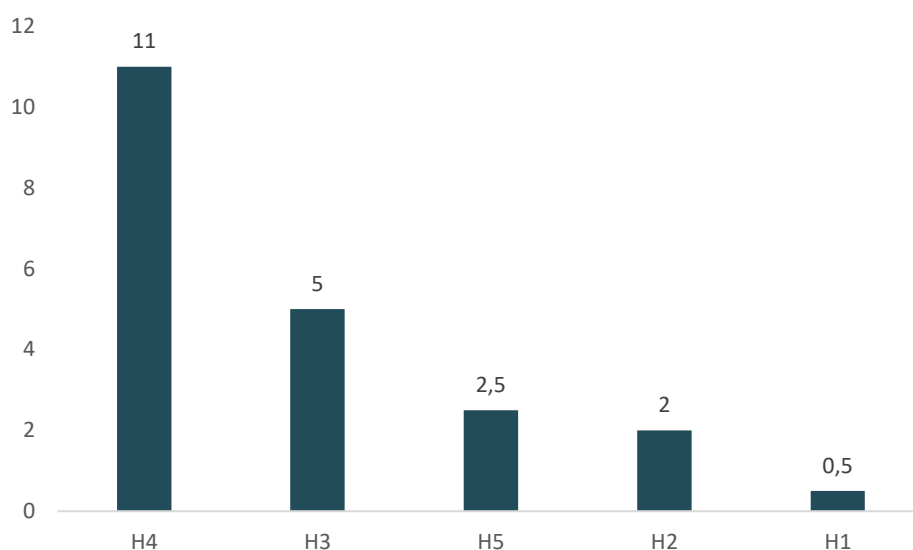
Havainnoinnin tuloksena muodostuivat teemat sekä esikyselylomakkeelle että haastattelulle. Puolen vuoden ajanjakson aikana toteutunut havainnointi oli tärkeässä roolissa muiden menetelmien tuloksien kannalta, sillä havainnointi mahdollisti tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten selvittämisen kannalta sopivien teemojen valinnat.

5.2 Esikyselylomakkeen tulokset

Kyselylomakkeessa oli kaiken kaikkiaan 11 kysymystä havainnoinnin pohjalta luotuihin kolmeen teemaan. Kyselylomakkeen tulokset on esitelty näiden kolmen eri teeman alaisuudessa.

TEEMA 1: Hiljainen tieto

Kyselyn esitiedoissa haluttiin ottaa huomioon työkokemusvuodet kyseisestä työstä (Kuvio 4), joka mahdollisti eri pituisten työkokemusten mahdollisen vaikutuksen kartoittamisen myöhemmissä vastauksissa sekä esikyselylomakkeessa että haastattelussa.



Kuvio 4. Työkokemus vuosina tästä työstä.

Työkokemusta löytyi laajalla skaalalla, aina yhdestätoista vuodesta puoleen vuoteen saakka. Tämä koettiin merkittävänä tutkimustulosten analysoinnin kannalta, koska eri pituiset kokemukset voivat vaikuttaa suurestikin henkilöiden näkemyksiin eri asioista. Tämä mahdollisti sen, että tutkimustuloksia voitiin arvioida sen mukaan, miten kokemus vaikuttaa henkilön näkemykseen esimerkiksi kirjallisten ohjeiden hyödyllisyydestä.

Esikyselylomakkeessa kysyttiin myös haastateltavien kokonaiskokemusvuosia kyseessä olevasta organisaatiosta. Tämän kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa, vaikuttaako pidempi kokemus organisaatiosta hiljaisen tiedon muodostumiseen ja sen hyödyntämiseen nykyisessä työssä. Tulokset heijastelivat pitkälti nykyisen työtehtävän työkokemusta, eli kysymyksestä ei paljastunut mitään merkittävää lisätietoa.

Kyselyssä myös kartoitettiin, kenellä tiimin jäsenellä koettiin olevan eniten hiljaista tietoa. Tämän tarkoituksena oli selvittää, keneltä tietoa kannattaa lähteä kalastelemaan hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen ja jakamisen kannalta. Vastaukset olivat ristiriidassa toisistaan, sillä lähes jokaisen tiimiläisen nimi esiintyi vastauksissa, jolloin yhtä henkilöä ei noussut ylitse muiden hiljaisen tiedon omaajana.

TEEMA 2: Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden teemassa selvitettiin ensimmäisenä tiimin kokemia tärkeimpiä osaamisen osa-alueita (Kuvio 5). Jokainen vastaaja sai valita omasta mielestään neljä tärkeintä osa-alueita. Kaikki viisi kyselylomakkeen täyttäneitä kokivat, että työssä tarvittavista osaamisen osa-alueista ajattelu- ja ongelmanratkaisutaidot ovat kaikkein merkittävimmät. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin kieli- ja viestintätaitoja, sillä neljä vastanneista oli kokenut sen yhtenä merkittävimmistä osa-alueista. Kolmannen sijan jakoivat sosiaaliset taidot sekä kyky toimia muutoksessa, joihin molempiin kolme vastaajaa oli kokenut sen yhtenä merkittävimmistä.



Kuvio 5. Tiimin kokemat tärkeimmät osaamisen osa-alueet työssä.

Seuraavana kyselyssä kartoitettiin kyselyyn vastanneiden kokemusta eri osastojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sen merkityksellisyydestä suhteessa oman työn suorittamiseen. Tällä kysymyksellä haluttiin tarkastella sitä, oliko eri henkilöiden välillä eroja tärkeäksi koettujen osastojen välillä, taikka toisaalta, epäselvyyksiä siitä, missä tilanteissa kuuluu olla yhteydessä kuhunkin osastoon. Kaikkien vastaukset olivat hyvin pitkälti linjassa keskenään, eli mitään yllättävää ei noussut tästä osiosta esiin.

Seuraavaksi oli monivalintavaihtoehto, jossa oli yhteensä 7 eri vastausvaihtoehtoa. Vastausvaihtoehdot sisälsivät sekä tiimin jäsenet, että ”joku muu” -vaihtoehdon. Kyselylomakkeen täyttäjät saivat valita eri työtehtävälle tai työn osaamisalueille sen henkilön, jolta ensisijaisesti kysyisivät apua kyseisen asian kanssa. Erilaisia työn osaamisalueita oli noussut havainnoinnin pohjalta yhteensä 26 kappaletta (Taulukko 2). Tämän kysymyksen pohjalta oli myös tarkoitus kerätä tietoa siitä, kenellä hiljaista tietoa olisi eniten kyseessä olevista osaamisalueista.

Taulukko 2. Tiimiläisten kokemus ensisijaisesta henkilöstä, jonka puoleen kääntyä ongelmatilanteessa.

	H3	H2	H1	H4	H5	H6	Joku muu
KEM julkaisu	0	1	0	0	1	2	1
Tuotteen ZGS-muutokset	0	3	0	1	1	0	0
Käyttörivin luominen	0	2	0	0	1	2	0
Epäselvän käyttöketjun tulkinta	0	1	0	0	2	1	1
Vaihtoehtoiset osat (WW)	0	1	0	3	0	1	2
Tiedotteiden splittaus	0	1	0	1	1	0	2
Nollaratkaisu	0	0	0	1	2	1	1
Ohjauksooditus	0	0	0	1	1	2	1
Painotaulut (QGT)	0	0	0	3	2	0	0
Varianttitaulut	1	1	0	0	1	1	1
IS asiat (esim. NOK tuotetilauksissa)	0	0	0	0	2	1	2
Kampanjat	0	0	1	1	1	1	1
Optiot	0	0	0	0	2	2	1
Poikkeustiedotteet	0	0	0	0	1	1	3
Eriyiset osat	0	0	0	0	0	4	1
VPD	0	0	0	0	0	1	4
TUK	0	0	0	1	0	1	3
Ennaltaehkäisytyökalun tulkinta	0	1	0	0	2	1	1
Synkrojen kierrätys	0	0	0	0	0	2	3
START-ohjelman käyttö	1	0	0	0	0	3	1
EDLS vapautus	0	0	0	4	0	0	1
Hunterin käyttö	0	0	0	0	1	0	4
Leanin käyttö	0	0	0	0	1	0	4
TEO ajot	1	0	0	0	0	2	2
Tuotteen rakennettavuus	0	0	0	0	2	2	1
Laajempi kokonaisuus (esim. ajoitus kinkkisessä tilanteessa)	0	1	0	0	1	2	1
YHTEENSÄ	3	12	1	16	25	33	42

Eniten vastauksissa ilmeni ”Joku muu” -vastauksia, eli ensisijaisesti ongelmatilanteissa käännettäisiin jonkun muun kuin oman tiimiläisen puoleen.

Yhtenä kyselyn tarkoituksena oli myös selvittää, käyttävätkö tiimin jäsenet samoja työkaluja työskennellessään vai onko näissä isoja eroja (Taulukko 3).

Tämän kysymyksen avulla pyrittiin hakemaan tietoa siitä, onko eri henkilöiden välillä suuria eroja käytettävissä työkaluissa, jolloin niissä ja niiden käytössä voisi piillä hiljaista tietoa.

Taulukko 3. Työssä käytettävien työkalujen yleisyys.

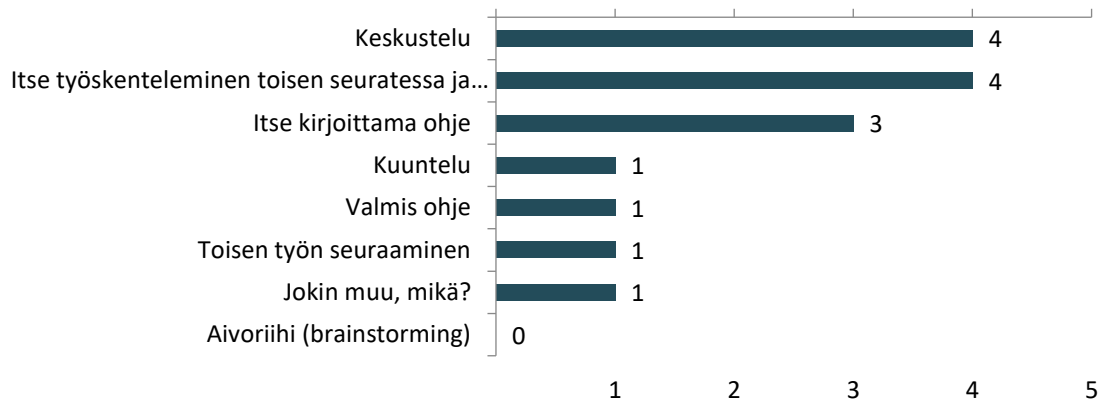
	n
START	5
Lean	5
Hunter	5
IS-visu / IS Moca	4
ACM / Salesforce	2
Jokin muu, mikä?	2
SAP	1
Smaragd	

Kyselystä kävi ilmi, että kaikki viisi kyselyyn vastannutta käyttivät sekä START-, Lean-, että Hunter-ohjelmia. Muiden ohjelmien kohdalla oli pieniä vaihteluita käytön yleisyydessä. Vaihtoehto ”Jokin muu, mikä?” sai myös kahdelta henkilöltä vastauksen ja molemmissa oltiin tuotu esiin tiimin päätyökaluna käyttämä dokumentointiohjelma.

Kysymyksen yhteydessä kartoitettiin myös samalla, missä työtehtävissä kyseisiä ohjelmia käytetään. Tämä lisätieto koettiin hyödylliseksi hiljaisen tiedon keruuta silmällä pitäen, jotta pystyttiin paikantamaan, käytetäänkö ohjelmia samoihin käyttötarkoituksiin. Jos kyllä, todennäköisesti kaikki osaavat katsoa oleelliset asiat järjestelmästä, jos ei, osaamista on mahdollista laajentaa tutustumalla eri ohjelmiin paremmin, esimerkiksi yhteisellä läpikäynnillä.

TEEMA 3: Osaamisen kehittäminen

Kyselylomakkeessa kartoitettiin osaamisen kehittämiseen liittyen, miten kukin tiimiläinen kokee oppivansa parhaiten (Kuvio 6). Kukin vastaajista sai valita niin monta vaihtoehtoa kuin koki parhaakseen.



Kuvio 6. Tiimin kokemus parhaista oppimistavoista.

Sekä keskustelu että työskenteleminen toisen seuratussa ja ohjeistaessa vieressä, koettiin kaikkein parhaimmiksi oppimistavoiksi. Valmiin ohjeen koki hyödylliseksi vain yksi viidestä vastaajasta. Sen sijaan kolme viidestä koki itse kirjoitetun ohjeen hyödylliseksi oppimisen kannalta. Kysymyksessä oli myös yhtenä vastausvaihtoehtona ”Jokin muu, mikä?”, johon tuli yksi vastaus. Yksi henkilö koki itsenäisen tutkailun, tekemisen ja pohdiskelun myös yhtenä parhaista oppimistavoista.

Lisäksi kyselyssä oli avoin vastauskenttä, jossa tiedusteltiin, minkälaisia asioita tiimille mahdollisesti luotavan käsikirjan tulisi ehdottomasti sisältää. Mitään konkreettisia esimerkkejä tai yksittäisiä pienehköjä työtehtäviä ei noussut vastauksista. Ehdotuksia tuli hyvin laidasta laitaan, muun muassa, yksinkertaisista ohjeista, joiden avulla selviää suurimmasta osasta työtä, yleisimmistä työhön liittyvistä toimista sekä poikkeuksista ja erikoisuuksista. Pitkäaikaisimpien tiimissä työskennelleiden vastauksista nousi esiin se, että vaikeimpien asioiden oppiminen tapahtuu vasta ajan saatossa työtä tehdessä, eikä niitä ole mahdollista kirjoittaa ohjeeksi ylös.

5.3 Teemahaastattelut

Haastattelut dokumentoitiin niin, että sekä haastateltavien että haastatteluissa mainittavien henkilöiden nimet sekä mahdolliset muut henkilön tunnistamisen mahdollistamat seikat, kuten vahva murre, piilotettiin aineistosta.

Teemahaastatteluissa käytettiin havainnoinnin pohjalta muodostuneita kolmea teemaa, joiden pohjalta haastattelurunko luotiin. Teemat olivat: Hiljainen tieto, asiantuntijuus ja osaamisen kehittäminen.

5.3.1 TEEMA 1: Hiljainen tieto

Tiimin hiljainen tieto ja sen ilmeneminen

Haastatteluista kävi ilmi, että tiimissä koettiin olevan hiljaista tietoa, mutta sen tarkemmin tilannetta ei osattu sanoittaa. Tämä seikka oli lähtökohtaisesti tiedossa hiljaisen tiedon olemuksen vuoksi.

On, ja koko ajan mun mielestä tulee niinku ilmikin. Tulee jotain uusia tilanteita vastaan, et ei välttämättä itse ole sitä niinku nähnyt tai kokenut vielä, niin niitä varsinkin tulee. – H2.

...Et niinku just kun yhdessä pohdiskellaan asioita, niin siin yhteydes se (hiljainen tieto) tulee esiin. – H3.

Oma hiljainen tieto

Hiljainen tieto nousi kuitenkin hyvin esiin haastateltavien kommentaareista. Tiedon piilossa oleva olemus nousi vastauksista haastateltavien päättelyketjuja kuunneltaessa, haastateltavien kokemuksesta omasta osaamisestaan taikka tietämättömydestään.

... Ja aika pitkälti mä sit oon pysynyt kans ittekseni ajattelemaan, et hei tää tulee nyt preveen, koska.. – H2.

Et sit alkanut tullakin varmast sitä osaamista enemmän, mut täytyy kyl sanoa, et itellä on semmonen olo, ettei tiedä mitään ja ei osaa mitään... Mut ilmeisesti se voi olla siellä jossain syvemällä, ettei vaan ite tajua sitä. – H3.

Joo, se on kyllä vähän vaikea kysymys. Eihän sitä tiedä, mitä tietää, ennen ku joku kysyy. – H4.

Hiljaisen tiedon merkitys osaamisen kehittymisessä

Näkemyistä hiljaisen tiedon merkityksestä osaamisen kehittymisen kannalta kartoitettiin myös haastateltavilta. Tässä kysymyksessä oli hieman ristiriitaa vastausten välillä, sillä toiset kokivat hiljaisen tiedon hyvinkin hyödyllisenä osaamisen kehittymisen kannalta, kun taas toiset eivät osanneet nimetä niin tarkkaan, mikä merkitys hiljaisella tiedolla voisi olla sen muodostumisessa.

Jaa-a, kyllä ehkä se ainakin joissain tapauksissa on ihan hyödyllistä. En niin tarkkaan, syvällisesti osaa sanoa. – H1.

Ehdottomasti ainakin osaamisen kannalta. Niin, et se tuo sitä niinku ehkä sitä varmuutta siihen omaan tekemiseen, sit kun se on siel niinku selkärangassa, etkä sä tarvitse ajatella tai kyseenalaistaa sitä enää sitä sun ajatusta tai ajatuksen kulkua. – H2.

Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi ja jakaminen

Haastatteluissa käytiin läpi myös sitä, miten hiljaista tietoa olisi mahdollista muuttaa näkyväksi ja jakaa. Tärkeimpinä nousi esiin muilta tiimiläisiltä kyselemisen merkitys itselle uusien asioiden kartoittamisessa sekä ahaa-elämyksien kirjaaminen itselle uusista tai epäselvistä asioista.

.. Ehkä eniten sitä saa jotenkin selville just, ku kyselee, että miten kukakin jonkun tekee. – H1.

Pitäis kaikki ne ahaa-elämykset tommosesta (uudesta tai epäselvästä) kohtaa kirjoittaa tosi tarkkaan ylös. – H2.

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen hyödyllisyys

Pyrin myös selvittämään, kokevatko tiimiläiset, että hiljaisen tiedon muuttamisesta näkyväksi olisi esimerkiksi uudelle työntekijälle hyötyä, jolloin hänellä olisi mahdollisuus oppia työt nopeammin. Vastauksia tuli laidasta laitaan. Yksi haastateltava koki hiljaisen tiedon näkyvyyden hyödylliseksi uudelle, jolloin oppiminen saattaisi nopeutua, kun taas kokeneemmat kokivat, että työtä tehdessä ja samalla neuvoessa oppii parhaiten nopeuttamisen tuskin ollessa mahdollista.

Joo, kyllä mä sen koen, että se on niin, että sen muuttamisesta näkyväksi on hyötyä uudelle. – H1.

No en mä tiiä. Ihmisiä on erilaisia, riippuu vähän, miten he ottaa niinku tiedot vastaan. Mut kyl se kokemus on sit se, mikä ratkaisee loppuviimetteks kyl, et itse tekeminen nimenomaan. Itse selvittäminen niinku. – H3.

Se kaikki tieto, mitä pitää niinku ottaa vastaan, ja kaikki lyhenteet, niit on niin paljon, et siihenkin menee aikaa, et niin en mä tiedä, voiko sitä nopeuttaa.. Mä luulen, et ihmismieli ei vaan pysty siihen. – H3.

Tässä sitä hyvin neuvoo, niin ei kai sitä sen kummemmin voi nopeuttaa. Mä en tiedä, onko oppimiseen mittään poppaskonsteja. – H4.

5.3.2 TEEMA 2: Asiantuntijuus (Osaaminen, työtehtävät ja taidot)

Oma osaaminen

Selvitin myös, kokevatko tiimin jäsenet, että he työskentelisivät toisistaan poikkeavasti. Lähes kaikki kokivat ainakin joltain osin toimivansa toisistaan poikkeavasti työtehtäviä suorittaessaan. Lähinnä erot liittyivät siihen, miten tietoa hyödynnetään sekä siihen, mistä ohjelmasta tai paikasta tietoja asian selvittämiseksi kaivetaan esiin.

Kyllä mä varmaan joo.. Ehkä sitä, että miten me hyödynnetään sitä olemassa olevaa tai saatuun tietoon. – H2.

Voihan se olla, että nyttien pikkuhiljaa on muokkautunut oma tekeminen sitten aavistuksen eri lailla, mitä perehdyttäjän kanssa on opetellessa tehnyt. – H1.

*Onkin vaikea kysymys. Ehkä siin mieles, tietysti meidän lähtökohdatkin on erit. -
- Eri taval kyl välil niinku niit selvitellään, sanotaan näin. Asioitakin, et mä katson eri paikoist, mitä esim. kollegat kattoo. – H3.*

Työtehtävien suoritukseen olennaisesti liittyvät asiat

Haastatteluissa selvitettiin myös sitä, koetaanko työtehtävien perustelut, eli syy-seuraussuhteet, tärkeiksi. Syy-seuraussuhteiden merkitys motivaation kannalta nousi muutamalta haastateltavalta esiin merkittävänä. Muutamalta haastateltavalta nousi myös se, että asiat jäivät paremmin mieleen, kun syyt ja seuraukset jollekin toimelle ovat tiedossa. Lisäksi kokonaiskuvan hahmotus sekä oman tekemisen vaikutus muiden osastojen tekemiseen nousi esiin syy-seuraussuhteita pohtiessa. Kokonaiskuvan hahmotus ja työmotivaatio koettiin myös toisiaan tukeviksi, eli kun ymmärtää oman työn merkityksen, työmotivaatiokin kasvaa.

Ainakin mun mielestä se motivoi aavistuksen lisää, kun kumminkin tietää, mihin se vaikuttaa. – H1.

No joo, kyllä se mun mielestä itelle jää ainaki paremmin mieleen, et siin on jotain enemmänkin muuta, kuin et 'ollaan aina tehty näin', mut kukaan ei tiedä, että miksi näin tehdään. Mutta sitten jos sä saat niinku sitä tietoa, että miksi näin tehdään tai miksi tää kuuluu näin mennä, niin sitten se jää niinku paremmin mulla mieleen ja mä ymmärrän sen, että miksi mä nyt teen näin eikä vaan sitä, että koska käskettiin tehdä. 'Koska näin on aina ennenkin tehty, että tällä mennään...'. Ja sitten se hiljainen tieto niinku.. Sen mä saan paremmin hyötyyn, kun on ne perustelut siihen, et miks näin menee. Tai osaa syvällisemmin selittää, että miten tää toimii. – H2.

Niin ja sitä kokonaiskuvaa hahmottaa, et miten tää mun tekeminen nyt vaikuttaa seuraavaan. – H2.

Kyl mä koen, et se tarttis olla näis ohjeis juu. Ihminen ymmärtää silloin kans paremmin, et just sitä, et miks sen pitäis tehdä. Ja sit itse koen, et jos mä ymmärrän, miks mä teen tätä, niin työmotivaatiokin on eri tasolla, et se ei tunnu sellaselta pakkokauralta tai sellaselta, et sil on oikeesti merkitys, miks mä teen niin ja näin. – H3.

Syy ja seuraus nousivat myös yhdessä haastattelussa hiljaisen tiedon kaltaisena tietona esiin. Esiin nostettiin myös se, miten tämän tiedon ymmärtämisen kautta on mahdollista tehdä ongelmanratkaisua käymällä ajatusketjua läpi, esimerkiksi seurauksesta takaisin syytä kohti.

... Ja mä ajattelin, et se on ehkä kanssa justiinsa, mikä on se meidän osaston hiljainen tieto, niin se on justiinsa ehkä se syy-seuraus. – H5.

Mut sit ku sä periaatteessa näet sen seurauksen ilman et sä tiedät syytä, niin siinä tarvitsisi ainakin olla semmosta hiljaista tietoa tai semmosta niinkun ajatusketjun kaltaista, et sä pystyt menee sen ajatusketjun toiseen suuntaan, et sä pystyt selvittää sen syyn. – H5.

Työnteon tehokkuuden haasteet

Lisäksi tarkoituksena oli saada selville, aiheuttaako epävarmuus haittaa työnteon tehokkuudelle, sekä minkälaisissa asioissa taikka työtehtävissä epävarmuutta esiintyy. Epävarmuus nousi merkittävänä seikkana työnteon tehokkuuden kannalta, sillä se on hyvin aikaa vievää. Vastauksista nousi, että jos vähänkin epävarma asia olisi mahdollista tarkistaa tai varmistaa, se nopeuttaisi työntekoa, sillä siten epävarmuudesta pääsisi eroon.

Aa, ehkä se, et mä kuitenkin epäilen sitä omaa tietoo jonkun verran. Ehkä se on ihan tervettäkin, ettei ihan tota mustaa valkoisella kuvittele tietävänsä, mut et se ehkä isoimpana, et se vie sit aikaa kans. – H2.

Jos on ihan uusi, niin on vähän sitten semmoinen arka sille ja niinku.. Ite on nähnyt monenlaista ja ollut kauan mukana, niin ei niinkun tarvitse aristella tämmöisiä juttuja, et mitä tekee ja miten tekee, ja voi olla niinku sen puoleen nopeampi tekemään hommia. – H4.

Havainnoinnin pohjalta nousseita työn osaamisalueita oli yhteensä 26 kappaletta, joita kartoitettiin esikyselyssä tarkemmin. Haastattelujen pohjalta merkittävänä koettuja työn osaamisalueita nousi vielä 11 kappaletta lisää, jolloin tuloksien pohjalta näitä kirjattiin yhteensä 37 kappaletta. Tässä yhden haastateltavan esille tuonti merkittävistä työtehtävistä.

No ehkä vähän. Just sitä KEMmiä ja just nää poikkeustiedotteet, et ne on edelleen mulle ihan tuskaa, ku ei niist oikeen saa selvää. - - Ja niinku siis se on mulle niinku ihan hirveän kamala haaste joka kerta.. – H3.

Haastavimmat työtehtävät

Haastavimmiksi työtehtäviksi koettiin rutiinista poikkeavat, isommat kokonaisuudet, joita pitää useimmiten tehdä aikataulupaineen alla. Lisäksi jatkuva ongelmanratkaisu ja kokonaisuuksien hahmottaminen koettiin haasteiksi.

No ei tämmöset rutiinitehtävät oo semmosia, mut jos tulee jotain semmoista, et nyt täällä on tuotteita, jotka ei mene IS-testistä läpi, että mikä näissä nyt on, että jos ei siihen löydy helppoa syytä, et sitten kun siellä on jotain mystistä IS-vikaa, niin ne on niitä vaikeimpia.. Ja kuitenkin kun tavallaan pitäis niinku heti saada se ratkaistuu, et tuntuu, että mitä likeempää se on ratkaistu, sitä parempi. Niin siin on vähän semmoinen stressitilanne. – H4.

Se ongelmanratkaisu.. Sehän on ihan päivittäistä niinku, et kyl se on niinku ihan semmosta jatkuvaa miettimistä, aivojumppaa. - - Asioita, kuin paljon joutuu ottaa huomioon ja kuin paljon joutuu muistamaan, niin mä koen, et se vois olla suurin haaste... Just tämmöinen kokonaisuuden hahmottaminen. – H3.

Kokemuksen merkitys asiantuntijatehtävissä

Lisäksi yhtenä osa-alueena kartoitettiin kokemuksen merkitystä asiantuntijatehtävien sujumisessa ja tehokkuudessa. Kokemusta painotettiin työn suorittamisessa ja asiantuntijuuden kehittymisessä.

Mä luulen, että se varmaan tulee enemmän sitten tuosta kokemuksen myötä, että on mullakin jossain tässä niinkun ohjeet niiden lukemiseen, mutta se ei ole silti sellaista, että saisi nopealla vilkasulla, että sitten kun on ohjeet, niin silti pitää vilkuilla niitä, että mitä mikä merkki meinaskin ja sitten vasta kun niitä joutuu enemmän lueskelemaan, niin alkaa jäädä päähän. – H1.

Siis mun mielestä ihan suoraan ja rehellisesti sanottuna, ihan kokemuksen kautta.. - - Kyl se enemmän on, et ite selvität ja alat hoksaamaan ja. Et niinku kertaat niitä samoja asioita.. En mä ainakaan sillain opi, et istuu jossain ja toinen kertoo asioita... Se ymmärtäminen, niin kyl se menee sit sillee, et sä ite teet ja ite kokeilet ja mietit. – H3.

Lisäksi kokeneempien asiantuntijoiden haastatteluissa nousi esiin kokemuksen tuomia ongelmanratkaisutapoja ja sen myötä oppimismalleja.

Niin sit kun sä oot yhden asian kans sillain niinku puol tuntii, tunti, ihmettelet sitä. Sit sä alat ymmärtämään enemmän ja enemmän ja et siit se on niinku sit tullut just. Et kertaa niinku samoja asioita periaatteessa vaan aina uudestaan eri näkökulmista, niin.. – H3.

Jos on semmoinen, tavallaan semmonen check list, sapluuna, mistä sitten katotaan, niin kai semmosenkin avulla tuon (uuden projektin) oppii. – H4.

Tiimin merkitys työssä suoriutumiseen ja osaamisen kehittymiseen

Monen haastateltavan kommentteista nousi esiin, että muilta tiimiläisiltä on helppo kysyä apua ja sitä kautta ratkoa esimerkiksi ongelmatilanteita nopeammin sekä oppia samalla keskusteltaessa ja asiaa ratkottaessa.

Joo kyllä mä koen, että sitten kun on joku ongelma, niin.. - - sellaista helppoa kommunikointia, että jos joku tietää tai sitten, että yhdessä puhuessa lähtee keksimään, että mikä on ongelmana. – H1.

Lisäksi tiimin merkitys koettiin tärkeänä siinä, että jokaisen yksilön ei tarvitse osata kaikkia ongelmanratkaisuun vaadittavia osa-alueita, vaan yhteistyöllä jokaisen vahvuuksia pystytään hyödyntämään ja siten päästä nopeammin parhaaseen lopputulokseen.

Mut et sit seki vähän helpottaa, jos on vaikka tiimissä tavallaan joku, kuka on oikein hyvä ohjelmissa ja toinen vaikka keksii tai näkee silmällä niitä ongelmia helpommin. Sitten kun on monipuolista osaamista, niin saa parhaan hyödyn. – H1.

Jos et sä tiedä yhtään, mitä sä teet tai et ymmärrä, niin silloin ei kannata tehdä. Mieluummin kysytään ja tehdään niinku tiimityöskentelyä siinä vaiheessa, kun on hankalaa ja vaikeeta. – H3.

5.3.3 TEEMA 3: Osaamisen kehittäminen

Kirjallisten ohjeiden hyödyllisyys tai hyödyttömyys

Haastatteluissa kartoitettiin myös mahdollisesti tulevan käsikirjan pohjalta tiimin näkemyksiä kirjallisten ohjeiden hyödyllisyydestä tai hyödyttömyydestä.

Uusimpana tiimiin astuneet henkilöt kokivat kirjallisista ohjeista olevan isoakin hyötyä osaamisen kehittymisen kannalta sekä myös edesauttavan tarkempien jatkokysymysten esittämistä muilta tiimiläisiltä, kun on ensin saanut pohjaa siitä, mitä milloinkin ollaan tekemässä.

Koen (höydylliseksi). Se, että sä luet jonkun ohjekirjan kannesta kanteen, niin ethän sä saa siit ekast kerrast paljon mitään irti ehkä, jos se on kaikki sulle ihan uutta. Mut sit pikkuhiljaa ku sä niinku esimerkiks siin työn teos sit huomaat, et 'hei tämä on nyt tämmöinen, mä ehkä muistan, et täst oli maininta siel ohjeis', sit mä kaivan ne ohjeet ja sit tulee semmoinen ,et 'täälhän ne on'. Ja sit

pikkuhiljaa niinku kasvaa se tieto kans, ettei joka kerta tarvi sitä ohjetta sit välttämättä avata, kun sen on jo saanut sielt varmistettua. – H2.

Mä koen, että siit on varmaan molemmist (ohjeesta ja vieressä istuvasta opastajasta) hyötyä, että jos ensin lukee sen ohjekirjan kerran läpi, niin sitten.. Tai näkisin silleen, et silloin kun minulle ekan kerran näytettiin doku-työkalua, että kun siinä on niin mahdoton määrä eri ruutuja ja näppylöitä, että mistä painella ja mistä mennään mihinkin, niin sitten kun ei ole yhtään kertaa aikasemmin nähnyt, niin siinä ei pysy mitenkään kärryillä, että mistä mentiinkään mihin ja mitä tehtiin seuraavaksi. Ja sitten jos on joku ohjekirja, mistä lueskellaan ensin, niin sitten vähän tietää, että mitä siinä on tarkoitus tehdä. – H1.

Lisäksi uusimmat tiimiläiset kokivat, että yksinkertaisesta tai jopa vanhentuneestakin ohjeesta on mahdollista hyötyä, jotta ei esimerkiksi putoa heti kartalta toisen alkaessa ohjeistamaan kyseistä työtehtävää.

Kyl mä sen ainaki silti koen hyödylliseksi, että vaikkei nyt sitä kaikkea, niin sieltä voi jotain vinkkiä hakee, ja sitten vastaavasti kun on joku ohje kirjoitettu, että tee tolla tyyllillä, niin siitä voi sitten kumminkin itse keksiä, että miten jatkan oman ongelman kanssa... Ettei välttämättä saa sieltä suoraa vastausta, mutta että saa apua siihen hommaan kumminkin. – H1.

Mut et koitan lueskella niitä ohjeitakin jos löytyy joku aihetta sopiva, niin tai sitten, että lueskelen sellaisen vanhentuneen ohjeen, niin siinä pääsee kumminkin vähän kartalle ees, että mitä olisi tarkoitus tehdä ja sitten on helpompi kysyä apuakin seuraavaks ku tietää ees joten kuten jotain. Ei tipu kartalta heti sitten, kun joku lähtee opettamaan. – H1.

Joo ainakin omalt kohdalt niin ku on joku pieni muistojälki, et 'hei tämmöinen on ollut'.. Et sit jos mä tiedän, et tästä mahdollisesti on jotku ohjeet tai ohjeistukset olemassa ja mä avaan ne ja saan sieltä vähän niinku varmistettua, niin kyllä se sitte niinku aina pikkuhiljaa vahvenee, ku sen näkee kirjoitettuna. Ja sit tietty et ku se on kirjoitettuna ja jos sä et ymmärrä niin siit on kans sit helppo kysyä

jatkokysymyksiä, et hei tarkoitetaanks tällä nyt tätä vai onks mun käsitys väärin.
– H2.

Uuden työntekijän kohdalla monesti ohjeen kirjoitus saattaa jäädä vaillinaiseksi, kun yrittää ohjeiden kirjoittamisen lomassa samalla seurata kokeneemman tiimiläisen työskentelyä. Toisaalta voi olla itse tekijän roolissa, jolloin samanaikainen ohjeiden kirjoittaminen saattaa olla haastavaa. Tämä kävi ilmi erään haastateltavan kanssa.

No mä ajattelisin sillai, et niinku uuden työntekijän kannalta ni kylhän varmaan jotain ainakin itte tekisin muistiinpanoja. - - Niin sit kun yleensä, tai ei ainakaan mulla muistiinpanot kovin kattavia kuitenkaan oo, et se on semmoista nopeet kirjottamist vaan, et jotain pointteja sinne tänne, ja välillä sitten tuijotan niitä omia muistiinpanoja, että 'mitäköhän tässä lukee, mitä tällä on tarkoitettu?'. Et sit jos mulla olis ne ohjeistukset ja jos mä luen niitä ja mä tajuan, et täs on nyt samast asiast kyse, niin sit mä saan ne niinku yhdistetty ja paremmin sitä sit hyödynnetty kans, et mikäköhän se ajatus oli siin mun omas muistiinpanos. Ja sit mä voin niitä sit esimerkiks täydentää. – H2.

Tiimin osaamisen kehittäminen

Kokeneemmat asiantuntijat kokivat ohjeiden merkityksen huomattavasti vähäpätöisempänä. He korostivat enemmän oppimisen kannalta itse tekemistä, mentorointia ja kokemusta.

Ei sitä silleen opi, muuten kuin tekemällä. Kunnolla. - - Jos ohje on semmoinen älyttömän pitkä, kymmeniä sivuja tai 100 sivua, niin sitä ei jaksa kukaan lukea, niin se on sitten vähän niinku turha se homma. – H4.

Kokemuksen kautta. Et kyl se vaan vaatii sen. Mä tiedän kun tulee uusia ihmisiä, kun niillä sitä ei ole, se on ihan selvää. Mut kyl se vaan valitettavasti näin on, et kokemuksen kautta, siit tulee se tuntuma. – H3.

Ei voi ruveta liian tarkasti sillä (ohjeella) neuvomaan. Tai voihan siinä tietenkin lukee, että kato pitkät käyttöketjut ja käytä vaikka sitä selectionia ja sieltä sitä

päivämäärää jonnekin siirret väliaikaisesti johonkin, missä ne oikeasti olisi toteutunut jo ja.. - - Mutta että kyllähän se niinku, kannattaa kysyä myös niiltä, jotka tietää enemmän. – H4.

Sitte kun jonkun jostain kun lukee, niin tuntuu selvältä joku asia, mutta sitten kun rupeaa tekemään, niin sitten siinä onkin jotenkin semmoista, että 'öö, mites se tästä nyt meneekään'. Eihän sitä silleen voi oppia ennen ku tekee sitten. Sitten kun siinä on vieressä se toinen, joka näyttää, että tälleen näin, niin sitten se rupeaa oppimaan, kun se on itse siinä kahvoissa kiinni. – H4.

Verrattuna aiemmin esitettyjen tuoreempien tiimiläisten näkemyksiin, kokeneempi tiimiläinen koki puutteellisen tai virheellisen ohjeen aiheuttavan heti ohjeen toimimattomuuden ja työnteon pysähtymisen.

... Et voihan sitä lukee kaikkea, mutta sitten jos on jotain niinku esimerkiksi jotain ohjeita tai muitakin, niin sehän tökkää ensimmäiseen semmoiseen kohtaan, joka ei menekään niinku luulisi. Että se vasta sitten kun sen ite tekee ja ite on naputtanut.. – H4.

Kokeneemmat asiantuntijat painottivat yksinkertaisempia ohjeistuksia, joissa jätetään poikkeuksien ja monimutkaisempien asioiden käsittely pois ja keskitytään perusasioihin, eli niihin työtehtäviin, jotka on mahdollista suorittaa helppoa, lyhyttä ohjetta noudattamalla. Haastavammat asiat tulisi heidän mukaansa tehdä aina alkuun toisen opastuksen alaisena.

Kyl mä luulen, et jos olis ohje, et voi vähän turvautuu sitten kun lähtee itse tekemään. Et mä luulen, et se vois olla hyvä startti niinku, jos miettii uudelle henkilölle, niin et olis se ohje. Niinku selkeä ohje, et niinku et jättäisi nyt poikkeukset vaik hiukan takaammalle, et ihan perusjuttui, mitä nyt pystyy niinku tekee, olis, ja et kyl mä koen, et se vois olla ihan hyvä, ja sit ku on oppinut tekemään, niin sit jälkeenpäin voi alkaa ite tekemään vaik vähän omiakin ohjeita siihen tai miten sitten tykkääkin. – H3.

No emmä ny sitä tarvitse, mutta toisaalta porukkaa vaihtuu jossain vaiheessa, ja jos ei ole yhtään mitään, niin vähän orpo piru on joku uusi kun tulee ja sitten

ei tajua yhtään mitään, mitä siltä ootetaan. Tietenkin jonkun pitää sitä neuvoa. Mutta sehän voisi olla sen tukena sitten se käsikirja siinä ja voi itekin kattoo sieltä. Ei tarvii kysellä koko aikaa... – H4.

Sitten jossain vaiheessa kun on niinku jo oppinut, että on mennyt jo jonkun aikaa siinä töissä, niin sitten voi kattoa sieltä (käsikirjasta), että mitäs tässä nyt olikaan. Menee sitten siellä kohtaakin. Siihen käsikirjaan voi palata sitten jos kokee, että hän on jatkuvasti kyselemässä tuolta joltain ja sitten hänestä tuntuu, ettei hän kehtaa enää kysyäkään. Sitten se oppiminenkin kärsii siitä. – H4.

Yksiselitteisten ohjeiden tekeminen työstä

Tiimiläisten mietteitä kartoitettiin siitä, onko mahdollista tehdä yksiselitteisiä ohjeita tiimin töistä. Kaikki haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että on sula mahdottomuus tehdä yksiselitteiset ohjeet suurimmasta osasta tiimin työtehtävistä. Kuitenkin perustyöhön liittyvien ohjeiden merkitys nousi hyödyllisenä esiin, jolloin saa varmistettua omaa näkemystään epäselvässä tilanteessa sekä samalla kehittää osaamistaan itse pätkäilemällä.

Joo, mä luulen, että meidän tapauksessa kun ei saisi sellaista selkeätä ohjetta kumminkaan, niin se on pakko vähän silleen pikkuhiljaa oppia siitä. – H1.

Niin vaikeeta tehdä meidän hommista selkeitä ohjeita. Mut juu, kyl semmosia (simppeleitä) tarvitaan, ja oltais koko ajan tarvittu. Monesti niinku näis, et voi vähän kattoa, et menikö se nyt näin, koska niit tapauksia ei tuu joka päivä. Et sit se on niinku kiva kattoo, ja kyl mä luulen, et ihminen voi siitä sit oppia ja sit tulee se, et sit muistaa paremmin. – H3.

Eihän ne (työtehtävät) nyt sinänsä vaikeita ole, jos menee kaikki niinku silleen, ettei tule mitään vaikeeta ongelmaa tai semmoista säätöä, niinku täsä sitten kuitenkin monesti on.. Et miten mikin vaikuttaa, miksi nämä osat tuli tänne preveen ja näis on vieläkin oppimista meillä... – H4.

Parhaat oppimistavat

Esikyselylomakkeessakin esitettyä kysymystä parhaista oppimistavoista käytiin myös haastatteluissa läpi. Itse tekeminen sekä luettu ohje yhdistettynä keskusteluun koettiin hyviksi tavoiksi muistijäljen luomiseksi ja sitä kautta edellytykseksi oppimiselle.

Mä koen sen silleen, että mä ainakin itse opin parhaiten, kun lähtee ite siin tekemään, että aluksi on joku vaikka vieressä katsomassa ja neuvomassa, niin mulla jää paremmin päähän sitten kun ite tekee sitä konkreettisesti eikä kato (vieressä). – H1.

No ehkä yhdistetty (kirjoitettu tieto) sitten niinku keskusteluun. Mä oon itte semmonen, et sit ku mä oon kuullu ja sit ku mä oon lukenu sen, niin sit se on niinku mieleen jäänyt parhaiten. Jos mä vaan kuulen sen, niin sit mä epäilen, että muistank mä oikein. Jos mä vaan luen sen, niin sit mä joudun kyl aika moneen kertaan niinku palaamaan siihen ehkä, kuin jos sitä olis niinku keskusteltu tai ääneen on kuullu, et mikä juttu ja sit lukenu. – H2.

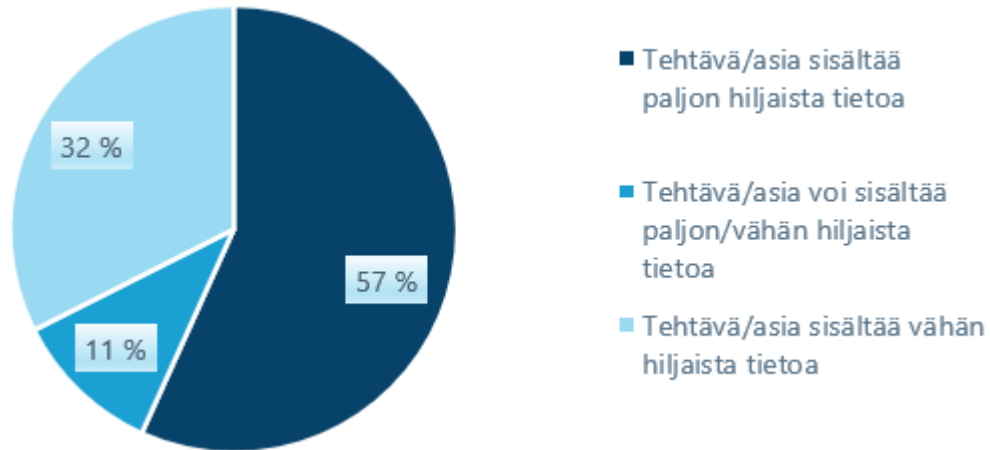
Oppimisen rooli korostui muistiinpanojen ja ohjeiden lukemisessa ja läpikäynnissä, ja oman sen hetkisen haasteen selvittämisessä. Tällöin ohjeiden pohjalta on mahdollista saada omakohtaista kokemusta ja siten lisätä omaa tietämystään.

Mut siin ehkä on hyvä esimerkki se, et on ne ohjeet ja on se taustatieto, vaikket sä tiedä, mitä sä teet sillä vielä, mut sit ku sä joudut tekemään kans niinku töitä sen parissa, niin sit se niinku koko ajan selkenee. – H2.

5.4 Lyhyt yhteenveto eri menetelmien avulla kerätyistä tuloksista

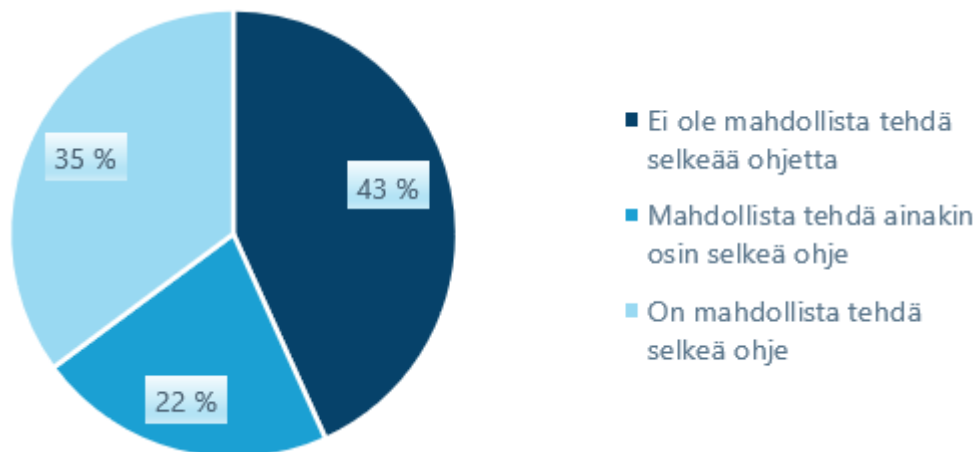
Koska työn tulokset koostuvat kolmen eri menetelmän tuloksista, lyhyt yhteenveto työn tuloksista tuntui loogiselta esitellä. Tämän vuoksi havainnoinnin, esikyselyn ja haastattelujen tulosten pohjalta luotiin muutama kokonaisuutta visualisoiva kuvio.

Kuviossa 7 on arvioitu hiljaisen tiedon määrää eri työtehtävissä. Yli puolet (57 %) tiimin asiantuntijatehtävistä tai siihen oleellisesti liittyvistä asioista sisälsi tutkimukseni mukaan hiljaista tietoa.



Kuvio 7. Hiljaisen tiedon määrä eri työtehtävissä.

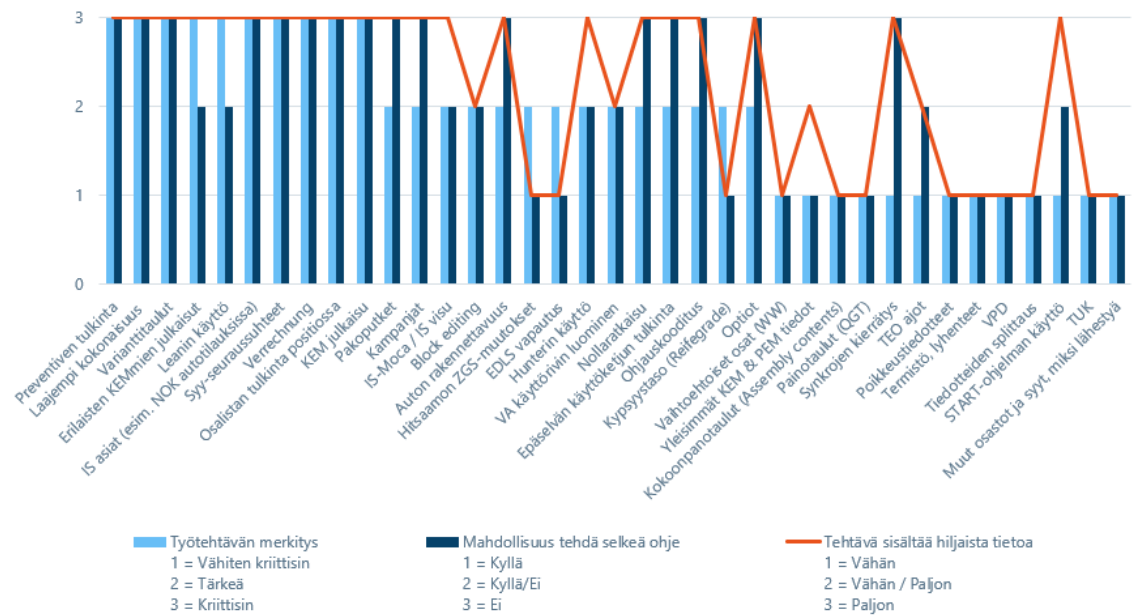
Kuviossa 8 on esitetty ohjeen tekemisen mielekkyyttä eri työtehtävistä. Tulosten pohjalta vähän alle puolesta (43 %) työtehtäviä ei ole mahdollista tehdä selkeää, yksiselitteistä ohjetta. Kuitenkin 35 prosentista työtehtäviä olisi mahdollista tehdä selkeä ohje.



Kuvio 8. Ohjeen tekemisen mielekkyys eri työtehtävistä.

Näiden tulosten valossa yli puolet (57 %) tehtävistä sisältää paljon hiljaista tietoa, minkä vuoksi merkittävästä osasta (43 %) ei ole mahdollista tehdä selkeää kirjallista ohjetta.

Kuviossa 9 on vielä visualisoitu tilannetta kokonaisuudessaan. Punainen viiva kuvaa hiljaisen tiedon määrää suhteessa työtehtävän merkitykseen (vaaleansininen palkki) sekä selkeän ohjeen mahdollisuuteen (tummansininen palkki).



Kuvio 9. Hiljaisen tiedon määrä suhteessa työtehtävän merkitykseen sekä selkeän ohjeen mahdollisuuteen.

Näiden tulosten valossa näyttää siltä, että työtehtävän sisältäessä paljon hiljaista tietoa selkeän ohjeen mahdollisuus pienenee. Myös työtehtävän merkityksellisuuden kriittisyys ja tärkeys kulkevat käsi kädessä hiljaisen tiedon suuren määrän kanssa.

5.5 Työn luotettavuus

Koska yleensä pelkkien haastatteluiden avulla ei päästä kovin kunnianhimoiseen kehittämiseen, käytetään niiden rinnalla usein esimerkiksi kyselyitä ja osallistuvaa havainnointia (Humak 2022). Tässä työssä päädyttiin

käyttämään juuri näitä kolmea rinnakkaista tutkimusmenetelmää, hiljaisen tiedon piilossa olevan luonteen vuoksi.

Tutkimus toteutettiin pienen henkilöryhmän kesken, koska kyseinen tiimi sisältää vain neljä asiantuntijaa esihenkilön lisäksi. Havainnoinnin kohteena oleminen, esikyselylomakkeen täyttö sekä haastatteluihin osallistuminen toteutettiin kaikkien tiimiläisen osalta, jolloin tämän hetkinen todellinen tiimin kokonaiskuva saatiin hyvin kartoitettua vastausprosentin ollessa 100 %. Koska tämä tutkimus on toteutettu pääosin laadullisena, ja asiantuntijoiden tekemä työ tiimissä on hyvin spesifistä, tutkimuksen yleistäminen ei tässä tapauksessa ole mahdollista.

Lisäksi, koska kyseessä on hiljaisen tiedon kerääminen ja jakaminen, on tärkeä keskittyä niihin henkilöihin, joilla hiljaista tietoa todennäköisesti on, tai jotka sitä todennäköisimmin tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Tuloksissa saatiin esiin, mitä tutkimusongelman muotoilulla sekä siihen olennaisesti liittyvillä tutkimuskysymyksillä lähdettiin etsimään ja kartoittamaan.

Valitut menetelmät toimivat aineiston analyysissä luotettavina. Lähtökohtaisesti oli tiedossa, että hiljaisen tiedon esille saattaminen voi aiheuttaa haasteita sen piilossa olevan luonteen vuoksi, mutta pitkäjänteisellä havainnoinnilla pohjadataa työlle oli saatu kerättyä pitkältä aikaväliltä. Tätä kertynyttä pohjadataa oli mahdollista täydentää ja täsmentää vielä kyselylomakkeella ja haastatteluilla, jolloin saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva muodostettua.

Tuloksien analysointi suoritettiin kaikkia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Saadun datan pohjalta analyysiä oli mahdollista tehdä totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa esille nousseita tiimin työtehtäviä analysoitiin esimerkiksi sen mukaan, miten kompleksisiksi ja monimutkaisiksi ne sekä havainnoinnin että haastattelujen perusteella koettiin, ja sen perusteella johtopäätökset esimerkiksi niiden sisältämän hiljaisen tiedon määrästä luotiin.

Kaikki haastattelut litteroitiin ja niiden käsittely tapahtui yhdenmukaisella tarkkuudella. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, haastateltaville annettiin

tilaa omien näkökulmien esille tuomiseen ja perusteluun, minkä vuoksi kaikilta haastateltavilta ei esimerkiksi kysytty täysin samoja kysymyksiä, vaan keskityttiin myös niihin asioihin, jotka haastateltavat itse kokivat tärkeiksi. Tästä syystä haastattelut eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään, vaikka isossa kuvassa olennaiset asiat käytiin läpi joka haastattelussa.

Opinnäytetyön kirjoittajan rooli pysyi koko työn ajan muuttumattomana eli aktiivisena tarkkailijana ja osallistujana tiimin arjessa työskennellen. Koska opinnäytetyön kirjoittaja oli itse syvällä aiheessa, tiimin nykytilan tulkitseminen koettiin todenmukaiseksi.

Kehitysehdotuksena tutkimuksen toistolle olisi vielä tarkempi kysymysten sanamuotojen asettelu kyselylomakkeeseen. Jos esimerkiksi kysymys ”Jos sinulla olisi haasteita seuraavien työtehtävien kanssa, keneltä kysyisit apua ensisijaisesti?” olisi muotoiltu ”Kenellä tiimin jäsenellä uskot olevan eniten hiljaista tietoa seuraavista työtehtävistä?”, olisivat vastaukset saattaneet olla luotettavampia hiljaisen tiedon tutkimuksen kannalta. Toki tätä kysymyksenasettelua pystyttiin tarkentamaan esikyselyn jälkeen suoritetulla haastattelulla.

Myös lyhyt yhteinen läpikäynti ennen esikyselylomakkeen julkistamista olisi voinut olla järkevä. Täten kaikilla olisi samat lähtökohdat ja sama esiymmärrys asiasta kyselylomaketta täyttämään lähtiessä. Myös epäselvät asiat olisi pystytty tarkentamaan yhteisesti. Nyt tätä toteutettiin erikseen eri henkilöiden kanssa joko henkilön samanaikaisesti täyttäessä kyselylomaketta taikka haastattelun aikana käydyssä keskustelussa esikyselylomakkeesta.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

6.1 Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi

Asherin ja Popperin (2019, 265) mukaan lähes kaikkea tietoa, jota ei ole saatettu luettavaan muotoon, pidetään jossain määrin hiljaisena tietona. Tämän työn tulosten pohjalta esille tulleita, merkittäviä työn osaamisalueita oli yhteensä 37 kappaletta. Näitä on analysoitu tarkemmin liitteessä 1 eri näkökulmilta; miten paljon työtehtävä sisältää hiljaista tietoa, mikä on sen merkitys, onko siitä mahdollista tehdä selkeää ohjetta sekä miten tieto olisi paras tehdä näkyväksi ja jakaa. Tulosten mukaan yli puolet (57 %) tehtävistä sisältää paljon hiljaista tietoa, minkä vuoksi merkittävästä osasta (43 %) ei ole mahdollista tehdä selkeää kirjallista ohjetta.

Tulosten pohjalta selkeän ohjeen mahdollisuus kulkee käsi kädessä vähäisen hiljaisen tiedon määrän kanssa, eli kun hiljaista tietoa on vähän, on se helpompaa ohjeistaa, jolloin voidaan todeta kyseessä olevan eksplisiittisen tiedon. Eksplisiittinen tieto on esineellistettävissä, jolloin sen kommunikointi, käsittely, välittäminen sekä tallentaminen ovat mahdollisia (Canonicò et al. 2020, 451).

Kokeneemmat asiantuntijat kokivat ohjeiden luomisen toissijaiseksi uusiin tiimin jäseniin verrattuna. Aiemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että ajattelu- ja toimintamallien muuttuessa rutiineiksi, työn kirjallista kuvaamista ei koeta tarpeelliseksi (Kiviranta & Moilanen 2010, 169).

Tuloksien mukaan onkin perustellumpaa luoda yleispätevä ohje perustyöstä ja haastavimmissa tehtävissä pyytää kokeneempaa kollegaa mentorointiavuksi. Mentorointi nousi tuloksista esiin oleellisena, sekä se koettiin tärkeäksi ohjeen lisäksi. Eklund (2021, 166) onkin esittänyt, että mentorin puhuessa omasta kokemuksestaan, voi työtään aloitteleva henkilö saavuttaa merkittävää hyötyä saadessaan suoria neuvoja työn suorittamiseen.

Lisäksi kokeneimmat korostivat oman kokemuksen kerryttämisen ratkaisevaa roolia. Ensisijaista hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä on tunnistaa kyseessä olevan kokemukseen perustuvaa tietoa, ei teoretietoa, sillä kyse on erityisesti taidosta ja kokemuksesta sekä niiden sitoutumisesta henkilöihin ja tiimeihin. (Kiviranta & Moilanen 2010, 172; Virtainlahti 2009, 85, 91).

6.2 Hiljaisen tiedon merkitys asiantuntijuuden syntymisessä

Tulosten pohjalta esiin nousivat ne työtehtävät kaikkein kriittisimpinä ja merkityksellisimpinä, joiden suorittamisessa vaadittiin eniten laajan kokonaisuuden ymmärrystä sekä hiljaista tietoa, ja joita on mahdoton muuttaa näkyväksi pelkän kirjallisen ohjeen muodossa. Hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluukin intuitiivisia piirteitä, kuten aistinvaraisia aavistuksia sekä havaintoja, jotka liittyvät olennaisesti työn suorittamiseen (Virtainlahti 2009, 86–87). Nämä vaativat aina kokeneemman kollegan opastusta, yhteistä läpikäyntiä, työn opastamista vaihe vaiheelta sekä mentorointia.

Tulosten valossa suuri hiljaisen tiedon määrä kulkee pääpiirtein käsi kädessä merkitykseltään kriittisimmän työtehtävän sekä selkeän ohjeen mahdottomuuden kanssa. Hiljaisen tiedon kerryttäminen on siis olennaista asiantuntijuuden syntymisessä ja kehittämisessä. Aiemmissa tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan hiljaista tietoa, jolla on selkeä näyttö kokemuksen merkityksestä menestykseen (Asher & Popper 2019, 265).

Kaikki haastateltavat kokivat itse tekemisen lisäksi muiden tiimiläisten kanssa käydyn keskustelun merkittäväksi asiantuntijuuden syntymiseksi. Arjen keskustelut tiimiläisten kanssa onkin todettu olevan tehokkaita oppimisen kannalta, koska niissä pääsee käsittelemään juuri sen hetken ajankohtaista haastetta (Eklund 2021, 39).

Kyselylomakkeen tulosten pohjalta nousi yllättäen esiin, että monissa tilanteissa tiimiläiset kokivat kuitenkin kääntyvänsä ongelmatilanteissa jonkun muun kuin oman tiimiläisen puoleen. Tätä havaintoa haluttiin tarkentaa haastatteluissa,

jolloin kävi ilmi, että joko koettiin, että asia on jonkun muun kuin oman tiimin ratkaistavissa taikka asian selvittämiseksi tarvittiin lisätietoja asiakkaalta.

6.3 Asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen hiljaisen tiedon avulla

Hiljainen tieto piilee myös työhön liittyvissä syy-seuraussuhteissa, eli ei varsinaisessa työtehtävässä, vaan siinä, miksi työ pitää tehdä ja mikä sen merkitys on. Tuloksista kävi ilmi, että syy-seuraussuhteiden ymmärrys luo motivaatiota ja asiat jäävät paremmin mieleen, jolloin ne luovat varmuutta ja tehokkuutta työskentelyyn turhan epäroinnin jäädessä pois. Uuden työntekijän asiantuntijuutta on siis mahdollista kehittää syy-seuraussuhteita ylös kirjaamalla. Olennaista hiljaisen tiedon ja käytännön kokemuksen siirtämisen kannalta on, että vastaanottaja ymmärtää, miksi ja miten tietoa käytetään – näin ollen, hän pystyy sisäistämään tiedon ja sopeuttamaan sen itselleen sopivaksi (Virta 2011, 2).

Tiimin töiden ansiokkaaseen suorittamiseen vaadittavaa ongelmanratkaisutaitoa ja loogista päättelyä on mahdoton kirjoittaa paperille näkyväksi, sillä se sisältää lukuisia määriä variaatioita, jolloin kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen esittäminen ei ole mielekäästä. Tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen avulla voidaan edetä ongelman ratkaisussa ja edistää ymmärrystä syy-seuraussuhteista, jolloin ongelmaa ratkaistaessa tapahtuu oppimista (ks. Ojala 2018, 110–111).

Uuden työntekijän asiantuntijuuden kehittymistä voi olla mahdollista edesauttaa hyvällä perehdytyksellä, joka sisältää sekä kattavat ohjeet että kokeneemman tekijän tiivistä mentorointia työuran alussa. Mentorointi onkin merkittävässä roolissa asiantuntijuuden kehittämisessä. Otalan (2018, 102) mukaan vuorovaikutustaitojen hyödyntäminen on ratkaisevaa, jotta uuden tiedon luominen, toisten kanssa oppiminen ja uuden tiedon ymmärtämisen nopeuttaminen olisi mahdollista, jolloin vuorovaikutuksen avulla oppiminen voi moninkertaistua ja nopeutua.

Tuloksista nousi esiin myös, etteivät kaikki tiimiläiset osanneet arvioida hiljaisen tiedon merkitystä osaamisen kehittymisen kannalta. Tämän koetaan pohjautuvan siihen, että tiimissä on myös paljon hiljaista tietoa, joka ei ole työn suorittamisen kannalta oleellista, jolloin kaikki hiljainen tieto ei ole merkityksellistä.

6.4 Kehittämisehdotukset

Havainnoinnin, kyselyn ja haastattelujen tuloksien pohjalta kävi ilmi, että osastolla on tietoa, jota on mahdollista muuttaa näkyväksi ja jakaa, sekä siten edesauttaa uusien työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Nämä tehtävät ja asiat ovat listattuna liitteessä 2. Ensimmäisenä kehittämisehdotuksena ehdotetaan, että näistä luodaan yksiselitteiset, tarkat ohjeet, joiden avulla uudet työntekijät todennäköisesti pystyvät suoriutumaan näistä tehtävistä omin avuin.

Toisena kehittämisehdotuksena ehdotetaan monimutkaisempien, paljon hiljaista tietoa sisältävien työtehtävien, kirjaamista ylös pääpiirteittäin. Yksittäisen ohjeen loppuun voi luoda napakan vinkkilistan, miten mahdollisia ongelmatilanteita voisi lähteä tarkastelemaan ja ratkomaan, mikäli pääpiirteittäisen ohjeen avulla ei päästy haluttuun lopputulokseen saakka.

Kolmantena kehittämisehdotuksena ehdotetaan kokeneen, kullekin uudelle työntekijälle nimetyn, henkilökohtaisen mentorin käyttöönottoa tiimissä, jolloin jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään ensisijainen, kokenut asiantuntija, johon tukeutua etenkin ongelmatapauksissa.

Neljäntenä, ja viimeisenä, kehitysehdotuksena ehdotetaan nykyiselläänkin tiimissä käytössä olevan osaamismatriisin (ts. osaamiskartan) hyödyntämistä osaamisen kehittämiseksi, jolloin osaamismatriisiin lisättäisiin kenttä, jossa arvioidaan hiljaisen tiedon määrää kyseisessä osaamisalueessa. Tällöin tavoitteenasetannan yhteydessä käytettävää osaamismatriisia voisi hyödyntää hiljaisen tiedon esille saattamiseksi, jolloin mentoreina toimivat ne henkilöt, joilla kyseisestä osaamisalueesta on korkeat pisteet. Tämä kehitysehdotus pohjautuu aiemmin tässä työssä esitettyyn Kivirannan ja Moilasen (2010, 176) esittämään

hiljaisen tiedon tunnistamisen tehtäväluetteloon sekä Eklundin (2021, 107–108) että Virtainlahden (2009, 91) esittelemään osaamiskarttaan.

Lähteet

Alzoubi, M. O., Alrowwad, A., & Masa'deh, R. (2022). Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, communities of practice and employees' abilities: The case of KADDB in Jordan. *International journal of organizational analysis* (2005), 30(5), 1132-1155. Viitattu 12.6.2023. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2480>

Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 2014. Viitattu 14.6.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Asher, D., & Popper, M. (2019). Tacit knowledge as a multilayer phenomenon: The "onion" model. *The learning organization*, 26(3), 264-275. Viitattu 29.5.2023. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2018-0105>

Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Consiglio, S. (2020). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. *Journal of business research*, 112, 450-457. Viitattu 6.6.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.047>

Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., de Nuccio, E., & Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of business research*, 139, 1489-1500. Viitattu 9.6.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.068>

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä (1. painos.). Brik.

Elias, R., & Farah, B. (2020). Accelerated engaged tacit knowledge acquisition during executive succession. *Management research news*, 43(5), 573-594. Viitattu 6.6.2023. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0402>

Fulbright, R. (2022). The Expertise Level. Viitattu 5.6.2023. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50439-7_4

Hokkanen, S. (2009). Logistiikan tulevaisuuden haasteet. *Sho Business Development*.

HUMAK. (2022). Opinnäytetyöopas YAMK. Viitattu 4.6.2023
<https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>

Işık, C., Aydın, E., Dogru, T., Rehman, A., Alvarado, R., Ahmad, M., & Irfan, M. (2021). The Nexus between Team Culture, Innovative Work Behaviour and Tacit Knowledge Sharing: Theory and Evidence. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(8), 4333. Viitattu 31.5.2023
<https://doi.org/10.3390/su13084333>

Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus.

Jyväskylän Yliopisto. (2010). TIEA301 Kandidaattiseminaari. Viitattu 10.2.2022.
<http://users.jyu.fi/~kurhinen/tiea301/tutkimusmenetelma.html>

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kiviranta, R., & Moilanen, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro.

Koskimies, M., Pyhäjoki, J., & Arnkil, T. E. (2012). Hyvien käytäntöjen dialogit: Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Kupias, P., & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Talentum.

Mitchell, Vincent-Wayne, William S. Harvey, ja Geoffrey Wood. "Where Does All the 'Know How' Go? The Role of Tacit Knowledge in Research Impact." *Higher Education Research and Development* 41, no. 5 (2022): 1664-1678. Viitattu 9.6.2023. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1937066>.

Muhisn, Z. A. A., Ahmad, M., Omar, M., & Muhisn, S. A. (2020). Knowledge internalization in e-learning management system. *Telkomnika*, 18(3), 1361-1367. Viitattu 5.6.2023. <https://doi.org/10.12928/telkomnika.v18i3.14817>

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledgecreating company*. New York: Oxford University Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* 31(3).
- Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. *Informaatiotutkimus*, 35(1-2), 47–51. Viitattu 21.3.2023. <https://journal.fi/inf/article/view/58985>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company.
- Puusa, A., & Reijonen, H. (2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress.
- Reyt, J., Wiesenfeld, B. M., & Trope, Y. (2016). Big picture is better: The social implications of construal level for advice taking. *Organizational behavior and human decision processes*, 135, 22-31. Viitattu 5.6.2023. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.004>
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot* (4. painos 1. p.). J-Impact.
- Sanford, S., Schwartz, B. & Khan, Y. (2020). The role of tacit knowledge in communication and decision-making during emerging public health incidents, *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Viitattu 29.5.2023 <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101681>.
- Tampereen Yliopisto. (2019). *Mitä Ihmettä on? Temaattinen analyysi*, Policy brief, Tietoarkisto. Viitattu 26.5.2023. <https://events.tuni.fi/metodifestivaali2019/ohjelma/mita-ihmetta-on-temaattinen-analyysi-policy-brief-tietoarkisto/>
- Thomas, A., & Gupta, V. (2022). Tacit knowledge in organizations: Bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories,

methods and future directions. *Journal of knowledge management*, 26(4), 1014-1041. Viitattu 9.6.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0026>

Tietoarkisto. (2010). Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 4.6.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Toivonen, V., & Asikainen, R. (2004). Yrityksen hiljainen osaaminen: Kehittämisen uusi taso. *Ai-ai*.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (7., uud. laitos.)*. Tammi.

Virta, M. (2011). Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. *Informaatiotutkimus*, 30(2), 0.

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

Taulukkona esitetty johtopäätös

Tärkeänä koettu asia/työtehtävä	Onko mahdollista tehdä LCM työhön selkeä ohje?	Tehtävä/asia sisältää paljon/vähän hiljaista tietoa	Työtehtävän merkitys/kriittisyys 1 = Kriittisin 3 = Vähiten kriittisin	Miten tieto paras muuttaa näkyväksi ja jakaa?
KEM julkaisu	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Epäselvän käyttöketjun tulkinta	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Nollaratkaisu	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Ohjauskooditus	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Varianttitaulut	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
IS asiat (esim. NOK tuotetilauksissa)	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Kampanjat	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Optiot	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Erityiset osat	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Ennaltaehkäisytyökalun tulkinta	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Synkrojen kierätys	Ei	Paljon	3	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Tuotteen rakennettavuus	Ei	Paljon	2	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Laajempi kokonaisuus (esim. ajoitus kinkkisessä tilanteessa)	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Syy-seuraussuhteet	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Verrechnung	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Osalistan tulkinta positiossa	Ei	Paljon	1	Perusohje + toisen työn seuraamista & paljon mentorointia
Käyttövivän luominen	Ei/Kyllä	Vähän/Paljon	2	Perusohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
TEO ajot	Ei/Kyllä	Vähän/Paljon	3	Perusohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Block editing	Ei/Kyllä	Vähän/Paljon	2	Ohje + toisen työn seuraamista & tiimiläisen opastusta & vieressä ohjeistusta
Erialaisten KEMmien julkaisut	Ei/Kyllä	Paljon	1	Ohje + toisen työn seuraamista & tiimiläisen opastusta & vieressä ohjeistusta
START-ohjelman käyttö	Ei/Kyllä	Paljon	3	Perusohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Hunterin käyttö	Ei/Kyllä	Paljon	2	Perusohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Leanin käyttö	Ei/Kyllä	Paljon	1	Ohje + toisen työn seuraamista & tiimiläisen opastusta & vieressä ohjeistusta
IS-Moca / IS visu	Ei/Kyllä	Paljon	2	Ohje + toisen työn seuraamista & tiimiläisen opastusta & vieressä ohjeistusta

Kehitysehdotus

Tärkeänä koettu asia/työtehtävä	Onko mahdollista tehdä LCM työhön selkeä ohje?	Tehtävä/asia sisältää paljon/vähän hiljaista tietoa	Työtehtävän merkitys/kriittisyys 1 = Kriittisin 3 = Vähiten kriittisin	Miten tieto paras muuttaa näkyväksi ja jakaa?
Tuotteen ZGS-muutokset	Kyllä	Vähän	2	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Vaihtoehtoiset osat (WW)	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Tiedotteiden splittaus	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Painotaulut (QGT)	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Poikkeustiedotteet	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
VPD	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
TUK	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
EDLS vapautus	Kyllä	Vähän	2	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Termistö, lyhenteet	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Muut osastot ja syyt, miksi lähestyä ko. osastoja	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Yleisimmät KEMmeihin ja PEMmeihin liittyvät tiedot	Kyllä	Vähän/Paljon	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Kokoonpanotaulut (Assembly contents)	Kyllä	Vähän	3	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta
Kypsyytaso / Reifegrade (maturity level)	Kyllä	Vähän	2	Tarkka ohje + tarvittaessa tiimiläisen opastusta