

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMI- NEN OPINTOJAKSOJEN SUUNNIT- TELUSSA

TEKIJÄ Tiina Kuri

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Tiina Kuiri	
Työn nimi Hiljaisen tiedon hyödyntäminen opintojaksojen suunnittelussa	
Päiväys 31.12.2022	Sivumäärä/Liitteet 66/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia-ammattikorkeakoulu Oy	
Tiivistelmä <p>Hiljainen tieto on kokemusperäisesti syntynyttä tietoa, jota ei ole välttämättä tunnistettu tai kirjoitettu näkyvään muotoon. Organisaatioiden sisällä on kokemusperäistä tietoa, joka on muodostunut asiantuntijana hankitun tiedon tai elämäkokemuksen kautta. Työelämässä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka syntyy työkokemuksen taitojen ja osaamisen kautta.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan Savonia-ammattikorkeakoulun myynnin ja markkinoinnin opettajien hiljaisen tiedon siirtymistä opintojaksojen suunnittelussa tuottamalla hiljaisen tiedon siirtämiseen toimintamalli. Opinnäytetyön tietoperusta koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen ja osaaminen. Tietoperustassa hyödynnettiin aiheeseen liittyvää tutkimustietoa, artikkeleita ja kirjallisuutta. Opinnäytetyön tutkimusote oli laadullinen ja lähestymistapana on toimintatutkimus, jonka avulla tuotettiin toimeksiantajalle askelmerkit hiljaisen tiedon siirtämisestä myynnin ja markkinoinnin opetuksen suunnitteluun. Tutkimuksen lähestymistapa oli toimintatutkimus ja aineistonkeruu suoritettiin teemahaastattelulla, havainnoinnilla ja aivoriihimenetelmällä.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät tulokset liittyivät hiljaisen tiedon siirtämisen hyviin käytäntöihin opetuksen suunnittelussa. Tutkimuksen keskeisimmäksi painopisteeksi muodostui toimintatapojen luominen hiljaisen tiedon siirtämiseksi opetuksen suunnittelussa. Tietoperustan ja tutkimuksen sisällön analysoinnin avulla muodostui toimeksiantajalle ehdotus ”askelmerkit hiljaisen tiedon siirtämiseen” tradenomitiiminvetäjille. Ehdotuksessa esitellään käytännönläheisiä työkaluja hiljaisen tiedon siirtämiseen opetuksen suunnittelussa.</p>	
Avainsanat hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen, kokemusperäinen tieto, osaaminen, opetus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Tiina Kuiri	
Title of Thesis Utilization of Tacit Knowledge in Planning Study Courses	
Date December 31, 2022	Pages/Appendices 66/3
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences	
<p>Abstract</p> <p>Tacit knowledge is knowledge born from experience that has not necessarily been identified or written down in a visible form. Within organizations, there is experiential knowledge, which has been formed through acquired knowledge or life experience as an expert. In working life, tacit knowledge refers to knowledge that is created through the skills and competences gained from work experience.</p> <p>The goal of the study was to develop the transfer of tacit knowledge of the sales and marketing teachers of Savonia University of Applied Sciences in the planning of study courses by producing an operating model for the transfer of tacit knowledge. The knowledge base of the thesis consisted of three main themes, which were tacit knowledge, transfer of tacit knowledge and know-how. Research data, articles and literature related to the topic were used in the knowledge base. The research approach of the thesis was a qualitative research, which was used to provide the client with step-by-step instructions on transferring tacit knowledge to the planning of sales and marketing lessons. The method of the research was action research, and the data collection was carried out by the means of theme interview, observation, and brainstorming.</p> <p>The most important results of the study were related to the good practices of tacit knowledge transfer in lesson planning. The focus of the research was the creation of operating methods for transferring tacit knowledge in the planning of lessons. The knowledge base and research analysis resulted in the proposal for the client's BBA degree program team leaders on the steps for transferring tacit information. The proposal presents practical tools for transferring tacit information in lesson planning.</p>	
<p>Keywords tacit knowledge, transfer of tacit knowledge, experiential knowledge, know-how, teaching</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tavoite ja rajaus	7
1.2	Työn rakenne ja toteutus	8
2	TYÖN TOIMEKSIANTAJA, SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU	9
2.1	Savonia-ammattikorkeakoulussa hiljaisen tiedon siirtämiseen käytössä olevat mallit	10
2.2	Great Place to Work ja Great Place to Learn-ohjelmat	10
2.3	Savonia-ammattikorkeakoulun hiljaisen tiedon siirtämisen malli opetuksessa	11
3	OSAAMINEN.....	12
3.1	Osaamisen eri osa-alueet, osaamispyramidi	12
3.2	Osaamisen kehittyminen	13
3.3	Organisaatio osaamisen tukena	14
3.4	Tiedon hierarkia.....	15
4	HILJAINEN TIETO.....	17
4.1	Hiljaisen tiedon määritelmä	17
4.2	Hiljaisen tiedon tunnistaminen organisaatiossa ja näkyväksi tekeminen	20
4.3	Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen osana riskienhallintaa.....	20
4.4	Opettajan hiljainen tieto	21
4.5	Hiljainen tieto opetuksen suunnittelussa	22
5	HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN	23
5.1	Nonankan ja Takeuchin hiljaisen tiedon siirtämisen malli (SECI).....	23
5.2	Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatioissa	24
5.3	Kuinka hiljaista tietoa siirretään onnistuneesti?	26
5.4	Hiljaisen tiedon siirtämisen hyvät käytänteet.....	26
5.5	Hiljaisen tiedon siirtäminen Benchmarking-metodin avulla	27
5.6	Hiljaisen tiedon siirtäminen mallintamisen avulla	28
5.7	Hiljaisen tiedon siirtäminen opettajien keskuudessa	29
5.8	Opettajien yhteistyösuunnittelu hiljaisen tiedon siirtämisen malli	29
5.9	Learning Cafe-menetelmä opettajien hiljaisen tiedon siirtämisessä	30
5.10	Tuumatalkoot-menetelmä.....	30
5.11	CoP-malli hiljaisen tiedon siirtämisessä opettajalta opettajalle.....	31
6	TUTKIMUSEN TOTEUTUS	33

6.1	Tavoite ja tutkimusongelma.....	33
6.2	Tutkimusprosessi	35
6.3	Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta.....	36
6.4	Lähestymistapana toimintatutkimus	37
6.5	Tutkimusaineiston keruu	38
6.5.1	Teemahaastattelu.....	39
6.5.2	Havainnointi	39
6.5.3	Aivoriihimenetelmä ja aivoriihityöpaja	41
6.6	Aineiston analysointi ja tulokset	41
7	TUTKIMUKSEN TULOKSIEN TARKASTELU.....	45
7.1	Nykytilan tunnistaminen	45
7.2	Ydintulokset.....	46
7.3	Hiljaisen tiedon askelmerkit	48
7.4	Hiljaisen tiedon askelmerkkien esittely.....	49
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	53
8.2	Jatkokehitys	57
9	POHDINTA.....	58
	LÄHTEET	60
	LIITE 1	64
	LIITE 2	65
	LIITE 3	66

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon määritelmiä. (Haldin-Herrgård 2004; Nonaka & Takeuchi 1995, 59–70; Pohjalainen 2012; Pohjalainen 2016; Polanyi 1983, 4–13, Toom ym. 2008, 163–181.).....	19
---	----

KUVALUETTELO

Kuva 1. Savonian organisaatiorakenne 1.1.2021 alkaen. (Savonia-ammattikorkeakoulu b.).....	9
Kuva 2. Mukailtu Viitalan (2014) osaamispyramidi.	13
Kuva 3. Tiedon hierarkia kuvastaa elämän pituista oppimismatkaa. (mukailtu Sydänmaanlakka 2007, 187–190.).....	16

Kuva 4. Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön ikärakenne. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy c.).....	21
Kuva 5. SECI-malli. (mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995.)	23
Kuva 6. Tutkimusprosessi.	35
Kuva 7. Hiljaisen tiedon askelmerkkien sisältö.	48

1 JOHDANTO

Organisaatioiden sisällä on huomattava määrä kokemusperäisesti syntynyttä tietoa, joka on muodostunut yksilöiden elämäkokemuksesta tai asiantuntijana hankittuun tietoon. Hiljainen tieto on kokemusperäisesti syntynyttä tietoa, jota ei ole kirjattu ylös tai edes välttämättä tunnistettu. Työelämässä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka syntyy työkokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista. Työelämässä hiljainen tieto kertyy vuosien varrella työtä tekemällä, jolloin kokemus näkyy kokonaisvaltaisena ja ammatillista osaamista laajempaan tietona. (Pohjalainen 2012; Salonen 2017.)

Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan hiljaisen tiedon siirtymistä Savonia-ammattikorkeakoulun työyhteisön sisällä huomioiden jo käytössä olevat mallit. Savonia-ammattikorkeakoulu on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista, jossa työskentelee yli 530 työntekijää Kuopion, Varkauden ja Iisalmen kampuksilla. Savonia-ammattikorkeakoulun tehtävänä on hoitaa laissa säädetyjä tehtäviä, joihin on määritelty ammattikorkeakouluopetukseen liittyvät reunaehdot. Savonia-ammattikorkeakoulun käytännön toimintaa ohjaa strategia, johon on kirjattu lupaus olla kestävän kasvun kumppani ja osaamisen varmistaja. Savonia-ammattikorkeakoulussa on jo tunnistettu hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen merkitys strategisella tasolla, jota on lähdetty viemään eteenpäin sisäisten projektien avulla. Savonia-ammattikorkeakoulu noudattaa kestävän henkilöstöpolitiikan reunaehtoja, ja on mukana Great Place to Work-ohjelmassa. Great Place to Work- mallissa on erityisesti huomioitu uuden työntekijän perehdyttäminen ja mentorointi. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy b; Savonia-ammattikorkeakoulu Oy c.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka myynnin ja markkinoinnin opintojaksoja voidaan rakentaa hyödyntäen opettajilla olevaa hiljaista tietoa. Aihevalintaan vaikutti opinnäytetyöntekijän oma kiinnostus hiljaisen tiedon siirtämiseen ja sen erilaisiin malleihin. Opinnäytetyön aiheen valitsemisen yhteydessä opinnäytetyöntekijä keskusteli aiheesta esimiehensä ja henkilöstö- ja hallintojohtajan Päivi Diovin kanssa, kuinka opinnäytetyön aihe tukisi Savonia-ammattikorkeakoulun organisaation strategisia tavoitteita, ja vastaisi henkilöstöselvityksessä havaittujen seuraavien viiden vuoden aikana tapahtuviin eläköitymisiin opetushenkilöstössä. Henkilöstö- ja hallintojohtajan tekemän selvityksen mukaan seuraavan viiden vuoden aikana 18 % Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstöstä saavuttaa eläkeiän, jonka tiimoilta Savonia-ammattikorkeakoulusta poistuu kokemusperäisesti syntynyttä tietoa. Tutkimusongelman ratkaisemisessa keskitytään selvittämään millä tavalla voidaan siirtää myynnin ja markkinoinnin opettajien kokemusperäistä eli hiljaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu luettavaan muotoon, joka on muotoutunut aikaisemman työuran ja opetuksen myötä. Opinnäytetyön lähtökohtana on selvittää hiljaisen tiedon siirtämisen käytänteitä opetuksen suunnitteluun, jolloin hyviksi havaittuja keinoja voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin opettajien lisäksi työyhteisön sisällä opetuksen suunnittelussa. (Diov 2022; Savonia-ammattikorkeakoulu Oy c.)

1.1 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hiljaisen tiedon siirtymistä opintojaksojen suunnitteluun ja tuottaa ehdotus tradenomitiimin tiiminvetäjille, millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun hyödyntäen opettajien kokemusperäistä eli hiljaista tietoa.

Opinnäytetyössä keskitytään kehittämään hiljaisen tiedon siirtämistä myynnin ja markkinoinnin opettajien keskuudessa, joten hiljaisen tiedon johtaminen, ja perehdyttäminen rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa askelmerkit (ehdotus) tradenomiin tiiminvetäjille, kuinka kokemusperäistä tietoa eli hiljaista tietoa, voidaan siirtää opettajien keskuudessa järjestelmällisesti opetuksien suunnitteluun.

Opinnäytetyön keskeisin tutkimuskysymys on, millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun hyödyntäen opettajien kokemusperäistä eli hiljaista tietoa, ja mitkä ovat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt.

Opinnäytetyö koskettaa koko Savonia-ammattikorkeakoulun opettajia, vaikka ensisijaisesti opinnäytetyössä tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymistä myynnin ja markkinoinnin opetuksen näkökulmasta tradenomiin sisällä. Hiljaisen tiedon siirtämisen tarkastelu on yksi osa Savonia-ammattikorkeakoulun strategiaa, ja vaikuttaa myös omalta osaltaan Savonia-ammattikorkeakoulun tulostavoitteiden saavuttamiseen.

Kehittämistyön lopputuotoksena luodaan ehdotus tradenomiin tiiminvetäjille askelmerkeistä, kuinka kokemusperäistä tietoa eli hiljaista tietoa, voidaan siirtää opettajien keskuudessa järjestelmällisesti opetuksien suunnitteluun.

1.2 Työn rakenne ja toteutus

Opinnäytetyö koostuu 9 luvusta, joissa käsitellään valittujen tutkimuskysymyksiä kannalta olennaisia aiheita huomioiden tuoreet tutkimustulokset.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään laadullisia menetelmiä. Opinnäytetyön aineistoissa hyödynnetään Savonia-ammattikorkeakoulun sisäisiä aineistoja ja ulkopuolista tutkimusaineistoa. Opinnäytetyön aineistoissa hyödynnetään teemahaastattelua hallinto- ja henkilöstöjohtaja Päivi Diovin kanssa, havainnointia ja aivoriihityöpajaa myynnin ja markkinoinnin opettajien kanssa. Tarpeiden määrittelyyn hyödynnetään teemahaastattelun lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulun sisäistä tutkimusta opetushenkilöstön eläköitymisestä ja tradenomiin tiimikokouksia.

Myynnin ja markkinoinnin opettajien kanssa käytävän aivoriihityöpajan ja havainnoinnin pohjalta luodaan ehdotus tradenomiin tiiminvetäjille askelmerkeistä, kuinka kokemusperäistä tietoa voidaan siirtää opettajien keskuudessa järjestelmällisesti opetuksien suunnitteluun, huomioiden jo käytössä olevat mallit. Askelmerkkien suunnittelussa huomioidaan opettajien autonomisuus opetuksien suunnittelussa, mutta myös yhteisöllinen tapa toimia tiimissä. Askelmerkit käydään läpi kesäkuussa 2022 henkilöstö- ja hallintojohtaja Päivi Dioville ja henkilöstöpäällikkö Minna Kaija-Kortelaisen kanssa ja elokuussa 2022 tradenomiin tiiminvetäjien Anna Rossin ja Titta Järvenpään kanssa. Ehdotus on tarkoitus käydä läpi vuonna 2023 esihenkilöforumissa, jolloin koko Savonia-ammattikorkeakoulun esihenkilöstö voi hyödyntää opinnäytetyöntuloksia omissa tulosyksiköissään.

2 TYÖN TOIMEKSIANTAJA, SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Työn toimeksiantajana on Savonia-ammattikorkeakoulu, joka on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista. Savonia-ammattikorkeakoulu toimii laaja-alaisesti koulutuskentässä tarjoten opetusta kuudelta eri koulutusosalta. Savonia-ammattikorkeakoulussa työskentelee noin 530 henkilöä kolmella eri paikkakunnalla erilaisissa työtehtävissä. Savoniassa opiskelee yli 7000 opiskelijaa eri toimipisteissä lähi- tai etäopetuksessa. Yhtenä Savonia-ammattikorkeakoulun tehtävänä on tukea ympäröivää työelämäkenttää ja varmistaa ammattitaitoisten osaajien valmistumisen. (Savonia-ammattikorkeakoulu a.)

Savonia-ammattikorkeakoulun tehtävä on hoitaa ammattikorkeakoululaissa säädettyjä tehtäviä. Savonian operatiivisesta johtamisesta vastaa rehtori Mervi Vidgrén. Vidgrén toimii rehtorin työtehtävien lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana. Vidgrénin tukena toimii johtamisjärjestelmän mukaisesti johtoryhmä, johtajat ja päälliköt. Savonia-ammattikorkeakoulun johtamisen tehtävänä on ohjata toimintaa strategian mukaisesti. (Savonia-ammattikorkeakoulu b.)

Savonia on jaettu viiteen tulosyksikköön, joita tukee korkeakoulupalvelut. TKI-toimintojen, opetuksen ja palvelutoimintojen käytännön tekeminen tapahtuu tiimeissä. Opinnäytetyössä keskityn tutkimaan hiljaisen tiedon siirtämistä tutkintokoulutuksen tulosyksikön tradenomitiimin sisällä. (Savonia-ammattikorkeakoulu b.)



Toimintaa toteutetaan koulutuksen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä palveluiden tiimeissä läpi organisaation.

Kuva 1. Savonian organisaatiorakenne 1.1.2021 alkaen. (Savonia-ammattikorkeakoulu b.)

2.1 Savonia-ammattikorkeakoulussa hiljaisen tiedon siirtämiseen käytössä olevat mallit

Hallinto- ja henkilöstöjohtajan Päivi Diovin kanssa käydyssä teemahaastattelussa kävimme läpi tämänhetkisiä malleja ja suuntaviivoja tuleviin toimintatapoihin, joilla pyritään hyödyntämään henkilöstön hiljaista tietoa osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Savonia on lähtenyt mukaan mentorointiohjelmaan, joka on UEF:n, Karelia-ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun yhteinen tapa siirtää tietoa, ja parantaa henkilöstön osaamista. Mentorointiohjelmaan voi osallistua kuka vain organisaatioiden henkilöstöstä, ja hakea ohjelman avulla uutta osaamista itselleen mukavana olevista organisaatioista. Ohjelmaan on mahdollista hakea kerran vuodessa ja kerrallaan ohjelma kestää maksimissaan vuoden. Diovin mukaan mentorointiohjelmaa hyödynnetään tällä hetkellä liian vähän, vaikka ohjelman on ollut käytössä organisaatiossa noin viisi vuotta. (Diov 2022.)

Mentorointiohjelman lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulussa on käynnistynyt vuonna 2021 Osaamisen kehittämisen-projekti. Projektin tavoitteena on saada henkilöstön osaaminen näkyville ja osaamisen perusteella luoda osaamisprofiilit. Projektissa on tarkoitus tunnistaa henkilöstön osaaminen ja sen pohjalta voidaan löytää tarpeet osaamisen kehittämiseksi organisaation ja henkilökohtaisen suunnitelman kautta. Projektin yhtenä osana on ottaa käyttöön organisaatiossa osaamista tukeva ohjelmisto. Ohjelmiston tarkoituksena on tehdä osaaminen näkyväksi, jolloin henkilöstön ja esimiesten on helpompi pohtia tämänhetkistä osaamista ja mahdollisia kehittämisen tarpeita. Ohjelmiston käyttöönotto tapahtuu vuoden 2023 alussa, joka määrittelee seuraavat vaiheet kehittämisprojektille. Osaamisen näkyväksi tekeminen on yksi Savonia-ammattikorkeakoulun strategian tavoitteista, joka on vahvasti kytköksissä kestävään henkilöstöpolitiikkaan. (Diov 2022.)

2.2 Great Place to Work- ja Great Place to Learn-ohjelma

Savonia-ammattikorkeakoulu on mukana Great Place to Work-ohjelmassa, jonka tarkoituksena on vahvistaa muun muassa henkilöstön tyytyväisyyttä, kehittää osaamista ja parantaa työn merkityksen ymmärrettävyyttä. Great Place to Work-ohjelman sertifiointi on tunnustus hyvästä työpaikasta. Great Place to Work-ohjelma on kansainvälinen ohjelma, joka osoittaa työntekijöiden kokemuksen organisaatiosta hyvänä paikkana tehdä työtä. Great Place to Work-ohjelmassa tutkitaan työntekijöiden kokemusta Trust Index ©- tutkimuksen avulla. Great Place to Work-ohjelman viitekehyksen sisällä on määritelty muun muassa organisaation kilpailukyvyyn vahvistaminen henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden näkökulmasta. Tämän tiimoilta Great Place Work-ohjelmaan kuuluu vahvasti kestävä henkilöstöpolitiikka, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta työyhteisön rakentamista tukemaan tiimityöskentelyä ja yrityskulttuuria. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan ja tutkitaan vuosittain Trust Index©-tutkimuksella ja Culture Audit- itsearviointiraportilla. Näiden tutkimuksien ja raporttien lisäksi ammattikorkeakoulussa tutkitaan ja mitataan muun muassa henkilöstökokemusta sekä työnantajamielikuvaa. (Great Place to Work, julkaisuaika tuntematon; Savonia-ammattikorkeakoulu Oy d julkaisuaika tuntematon.)

Savonia-ammattikorkeakoulu on tehnyt lupauksen olla kestävä kasvun kumppani, ja varmistaa osaamisen vastaavan ympäröivän toimintaympäristön vaatimuksia. Great Place to Learn-ohjelma tarkoittaa Savonia-ammattikorkeakoulussa, että tutkintokouluttamisen lisäksi Savoniassa panostetaan työelämässä olevien henkilöiden kouluttamiseen. Savonian strategiaan on linjattu kysyntälähtö-

nen kouluttaminen ja personoidut koulutukset, jotka takaavat yhteiskehittämisen mallin. Tällä linjauksella haetaan opiskelijoiden integroimista ympäröivään työelämään entistä vahvemmin opetuksessa ja TKI-toiminnassa. Great Place to Learn-ohjelman tarkoitus on myös tukea kansainvälisten tutkinto-ohjelmien opiskelijoiden sitoutumista paikallisiin yrityksiin, joka edes auttaa alueen osaavan työvoiman kasvua. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy:n julkaisuaika tuntematon.)

2.3 Savonia-ammattikorkeakoulun hiljaisen tiedon siirtämisen malli opetuksessa

Savonia-ammattikorkeakoulussa on jo käytössä tällä hetkellä erilaisia hiljaisen tiedon siirtämisen malleja. Tarkastelen nykyisiä malleja opetuksen ja opetushenkilöstön näkökulmasta, sillä organisaatiossa on opetuksen lisäksi myös muunlaista liiketoiminnallista toimintaa. Opetuksessa on lähivuosina otettu käyttöön yhteisopettajuus, jonka tarkoituksena on jakaa opetuksessa hyviksi koettuja käytänteitä ja mahdollistaa ajatuksien vaihdon saman opintojakson tiimoilta opettajien kesken.

Tätä yhteisopettajuuden mallia voidaan kutsua myös vertaismentoroinniksi, jolloin hiljainen tieto ei välttämättä muutu näkyväksi. Yhteisopettajuudessa on vertaismentoroinnin lisäksi nähtävissä yhdessä tekemisen dialogista mallia, jossa hiljaista tietoa pyritään artikuloimaan keskustelun avulla. Ajatuksen kirkastaminen yhdessä toisen kanssa dialogissa tieto sanallistuu, ja nivoutuu keskustelun osallistujien omista lähtökohdista ja käsityksistä. Dialogisuudessa korostuu sosiokonstruktivismi, koska dialogissa rakentuu keskustelijoiden tieto, käsitykset, ja kokemukset sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 203–209.)

Heinosen ja Pihlajan (2021) mukaan yhteisopettajuudessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi opetusmateriaalien ja suunnittelun muodossa. Yhteisopettajuudessa keskeisessä roolissa on opettajien välinen tiedon jakaminen, tukeminen ja yhteistyö. Yhteistyöllä tarkoitetaan yhteisopettajuudessa tavoitteellista toimintaa, jossa toiminnot tähtäävät kohti yhteistä tavoitetta. Yhteistyö yhteisopettajuudessa tarkoittaa yhteistä tekemistä, jossa tullaan tietoiseksi toisen tekemisestä. Yhteisopettajuus Savonia-ammattikorkeakoulussa tarkoittaa usein kahta erilaista toimintamallia, joiden kummankin tarkoitus on tukea hiljaisen tiedon siirtymistä opettajien välillä. Yhdessä mallissa eri opettajat opettavat samassa opintojaksossa eri teemoja ja rakentavat yhdessä opintojakson huomioiden opetussuunnitelman. Tätä mallia kutsutaan täydentäväksi opetuksiksi, jolloin opettajat vuorottelevat opetusvastuusta täydentäen toistensa opetusta. Toisessa mallissa eri opettajat opettavat itsenäisesti samaa opintojaksoa eri opiskelijaryhmälle, mutta suunnittelevat yhdessä opetuksen sisällöt ja mahdollisesti hyödyntävät samoja materiaaleja opetuksessa. Tätä opetusmallia kutsutaan rinnakkaisopetuksiksi, jossa opettajat opettavat samoja asioita omille ryhmilleen. (Heinonen & Pihlaja 2021.)

Yhteisopettajuus ei ole aina helppoa, sillä erilaisten ammatillisten osaamisten yhdistäminen voi tuottaa epätasa-arvoisuutta yhteisopettajuuteen. Tämä ilmenee yhteisopettajuudessa epätasapainoisena työtehtävien jakautumisena, jolloin yhdelle saattaa kasaantua suurin osa opintojakson suunnittelu-työstä ja materiaalien tuottamisesta. Jotta yhteisopettajuuden malli on toimiva, tulee opettajien osallistua tasapuolisesti ja vaalia todellista kumppanuutta. (Heinonen & Pihlaja 2021.)

3 OSAAMINEN

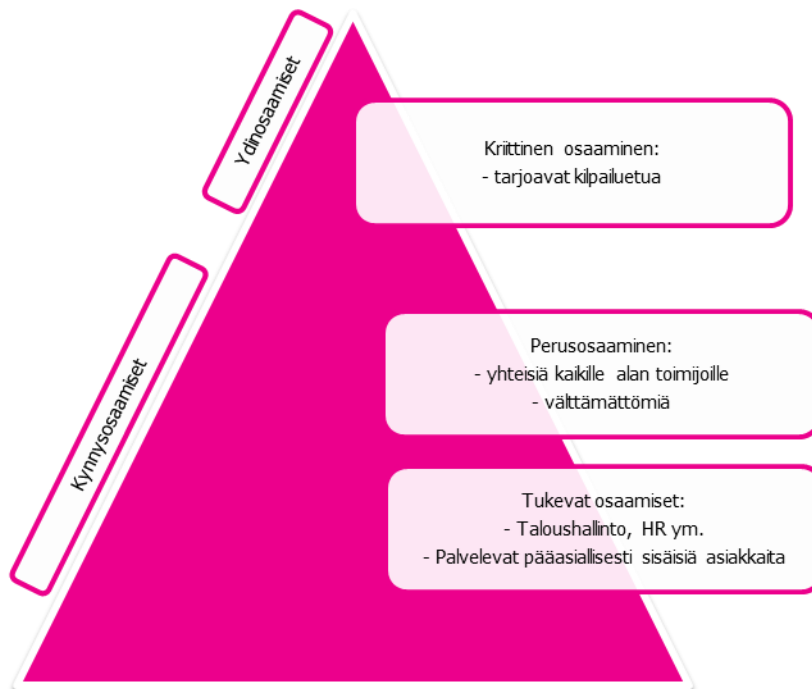
Yrityksien ja organisaatioiden menestyminen pohjautuu osaamiseen, jolloin organisaatiolla on tarjota jotain parempaa kuin muilla on tarjottavana. Nykyisin ajatellaan, että vahva osaaminen on organisaation menestystekijä ja osaaminen nähdään tuotannon tekijänä. Osaaminen koostuu monen tekijän summasta. Viitalan mukaan (2021) osaaminen koostuu taidoista, tiedoista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Organisaatioiden sisältämä osaaminen on menestystekijä, jota tulee johtaa strategian määrittelemien ydinosaamispainopisteiden kautta. Osaamisen johtaminen on samaan aikaan työntekijän osaamisen kehittämisen kannustamista ja valjastamista organisaation käyttöön. (Kamensky 2015; Kilpinen 2022; Viitala 2021.)

Osaaminen näkyy hyvinä työsuorituksina ja sujuvana työskentelynä. Puhutaan myös termeistä ammattitaito ja kompetenssi, jotka kuvaavat työn menestymisen edellytyksiä laajemmin kuin vain työn suorittamisena. Kompetenssit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat yleiset, tehtäväkohtaiset ja ammattikohtaiset kompetenssit. Yleiset työelämäkompetenssit ovat taitoja, joita tarvitaan yleisesti työtehtävistä riippumatta. Näitä taitoja ovat esimerkiksi itsensä johtaminen, vuorovaikutustaidot ja tiedon hallinnan taidot. Tehtäväkohtaiset taidot ovat taitoja, joita tarvitaan kyseisten työtehtävien hoitamisessa. Ammattikohtaiset taidot liittyvät vahvasti ammattialaan, joita voi olla esimerkiksi ymmärrys käytännöllisistä periaatteista, ja kyky soveltaa tietoa käytäntöön. Työssä tarvittavat kompetenssit eivät tarkoita pelkästään kykyä suoriutua tehtävistä vaan myös kykyä parantaa ja kehittää työtään jatkuvasti. Osaaminen toisin sanoen koostuu hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta, joka näkyy henkilön toiminnassa. (Kamensky 2015; Viitala 2021.)

3.1 Osaamisen eri osa-alueet, osaamispyramidi

Viitalan (2021) mukaan organisaatioissa osaamista voidaan tarkastella osaamispyramidin avulla. Osaamispyramidi koostuu neljästä osa-alueesta: tukevat osaamiset, perusosaamiset, kriittiset osaamiset ja kriittinen kynnyks. Tukevat osaamiset palvelevat lähinnä organisaation sisäisiä asiakkaita, jotka voidaan muita osa-alueita helpommin ulkoistaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa kirjanpito ja rekrytointi. Perusosaaminen kyseisen toimialan välttämättömän toimintaedellytyksien näkökulmasta, joka ei yksi riitä tuomaan kilpailuetua toimintaympäristössä. Tällainen osaaminen voi olla esimerkiksi kouluttamiseen ja sisältöihin liittyvä osaaminen koulutusorganisaatiossa. (Viitala 2021.)

Kriittinen osaaminen on osaamista, joka on erottautuvuustekijä verrattuna muihin toimijoihin. Kriittisen osaamisen keskiössä on ydinkyvykkyudet, joihin liittyy muun muassa ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai yrityksen ulkopuolisiin suhteisiin. Prosesseihin liittyvä ydinkyvykyys voi liittyä esimerkiksi tuotekehitykseen tai materiaalien tehokkaaseen hallintaan, joka luo merkittävää lisäarvoa. Kriittinen kynnysosaaminen kuvastaa osaamispyramidissa toimintamalleja ja taitoja, joita on kehitettävä tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi. (Viitala 2014; Viitala 2021.)



Kuva 2. Osaamispyramidi (mukailtu Viitala 2014.)

3.2 Osaamisen kehittyminen

Osaaminen kehittyy koko ajan jatkuvana prosessina, jossa opitaan pois vanhasta ja opitaan uutta. Viitalan mukaan (2021) oppiessaan ihminen rakentaa mielen malleja, jotka ohjaavat tehtäviä tulkin-toja ja valintoja. Mielen mallit auttavat tekemään tulkintoja tapahtumista, ilmiöistä ja suuntaamaan toimintaa. Sisäisten mallien lisäksi työssä tarvitaan teknistä taitoja, joiden kehittämiseen vaaditaan toistoja ja harjoittelua. Usein uuden taidon oppiminen alkaa kokeilemalla, jonka jälkeen lähdetään hiomaan suoritusta. Asioita, joita halutaan lähteä hiomaan, tarvitaan avuksi palautetta ja tietoa, jota voidaan saada muun muassa omalta esihenkilöltä tai kollegalta. Esimerkiksi opettaja lähtee kokeilemaan uutta pedagogista ratkaisua luentotilanteissa, jonka jälkeen hän lähtee hiomaan ratkaisua toimivammaksi seuraavaa kertaa varten palautteiden perusteella. (Viitala 2014; Viitala 2021.)

Kallosen ja Kuhmosen (2021) mukaan tärkeimmäksi osaamiseksi on noussut oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, itsensä johtaminen ja joustavuus. Kallonen ja Kuhmonen (2021) nostavat esille osaamisen kehittämisen näkökulmasta 70–20–10-toimintatavan. Toimintatavassa 70 kuvastaa osaamista, joka kehittyy työtä tehdessä, 20 työyhteisön vuorovaikutuksessa ja 10 tavoitteellisessa ja ohjatussa koulutuksessa. Viitala (2021) nostavat esille, että osaamisen kehittymisen kannalta on olennaista arvioida omaa ajattelua tai toimintaa eli reflektoida. Reflektointi on keskeinen

tekijä, kuinka tehokkaasti ihminen oppii. Reflektointiin kykenevä ja kehityshaluinen henkilö oppii kaikesta koko ajan, sillä hän tekee tietoista itsearviointia avoimesti, ja tutkii toimintaansa ja niihin vaikuttavia taustoja. (Kallonen & Kuhmonen 2021; Viitala 2014; Viitala 2021.)

Viime vuosina on alkanut korostumaan elinikäinen oppiminen, joka tarkoittaa kaikkea oppimista, joka parantaa kykyä toimia paremmin työelämässä ja muuttuvassa elinympäristössä. Osa oppimisesta tapahtuu työssä ja osa tapahtuu vapaa-aikana epämuodollisissa tilanteissa. Oppimisen haasteet ovat syvällisempiä kuin mekaanisten taitojen omaksuminen tai tietojen päivittäminen vastaamaan nykyhetkeä. Usein tämän tyylinen oppiminen on transformatiivista eli uudistuvaa oppimista. Uudistava oppiminen tarkoittaa, että oppijan tulee kyetä kyseenalaistamaan aikaisemmat ajatusmallit ja asenteet sekä luoda täysin uudenlaisia kehyksiä asioiden tarkasteluun. Esimerkiksi digitalisaatio on luonut uudenlaisia vaatimuksia uusien asioiden omaksumiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Kallonen & Kuhmonen 2021; Viitala 2021.)

3.3 Organisaatio osaamisen tukena

Organisaatioiden toimintakulttuurissa on tapahtunut muutos, jossa korostuu oppivan organisaation toiminta. Oppiva organisaatio tarkoittaa tiimi ja verkosto-organisaatiota, jossa pyritään toimimaan älykkäästi muun muassa jakamalla tietoa kaikkien saataville, luomalla työskentelyä tukevaa kulttuuria ja valmentamalla. Keskeisintä organisaatioiden menestymisessä ovat kokemuksen jakaminen ja oman toiminnan reflektiivinen tarkastelu ja kyky muuttua jatkuvasti. (Helakorpi, Aarnio & Majuri 2010, 81–83; Ojala 2018.)

Oppivasta organisaatioista on useita erilaisia teorioita ja kuvauksia, jotka pohjautuvat niin sanottuun kaksisilmukkaiseen oppimiseen. Kaksisilmukkainen oppiminen tarkoittaa valmiutta muuttaa oppimisen ehtoja. Kaksisilmukkaisessa oppimisessä pohditaan toimintaa ohjaavien tekijöiden vaikutuksia toiminnan tuloksiin, ja kuinka tulos muuttuu parempaan muuttamalla toimintaa. Tämän tyylistä oppimista ja reflektointia omasta toiminnasta tarvitaan organisaatioissa, joissa ratkaistavat ongelmat ovat monimutkaisia ja edellyttävät laadullisesti uudenlaisten ratkaisuiden tuottamista. Tämän tyylinen toiminta organisaatioissa edesauttaa osaamisen kehittymistä vastaamaan toimintaympäristön muutoksia. (Helakorpi ym., 2010, 82–85; Kajala & Tolvanen 2020.)

Ojala (2018) puhuu organisaatiosta ketterän oppimisen alustana eli ketterästä organisaatiosta. Ketterässä organisaatiossa korostuu työskentelytavat, jotka soveltuvat yksin ja yhdessä tekemiseen. Yhdessä tekemisen avulla voidaan jakaa organisaation sisällä tietoja ja oppeja, jotka toimivat samalla toiminnan kehittämisen keinoina. Toimintatapojen keskiössä on Otalan (2018) mukaan vahvasti vuorovaikutus ja tiimit, joita tukevat organisaation rakenteet ja pelisäännöt. Ketterässä organisaatiossa tiimit oppivat yhdessä ja tiimien osaaminen on yhteistä, joka kehittää tiimiläisten osaamista eteenpäin. Ketterän oppimisen keskiössä on osaamisen tunnistaminen ja johtaminen. Osaamisen johtamisen viitekehys tulee organisaation strategiasta, jolloin organisaatiossa on tunnistettu ydinosaamisalueet. Osaamisen tunnistaminen ja johtaminen tukevat ketterän organisaation tapaa toimia ja mahdollistaa organisaation kehittymisen. Otalan ja Meklinin (2021) mukaan johtamisella on suuri vaikutus, millä tavalla ketterä organisaatio toimii käytännössä, sillä johdon tulee olla sitoutunut

tukemaan ketterän organisaation toimintaa. Johtamiskulttuurilla voidaan vaikuttaa, millä tavalla organisaatio ajattelee ja toimii osaamisen hyödyntämisen ja sen kehittämisen näkökulmasta. (Kurttila & Aalto 2021; Ojala 2018; Ojala & Meklin 2021.)

Sydänmaanlakka (2007) kuvaa oppivaa organisaatiota termillä älykäs organisaatio. Älykkäällä organisaatiolla on kyky uusiutua jatkuvasti, oppia nopeasti ja ennakoida muutoksia. Älykäs organisaatio käsittelee erilaista tietoa monipuolisesti ja jalostaa sitä eteenpäin, jolloin tieto kehittyy. Sydänmaanlakka (2007) kuvaa tiedon jalostumista neljän portaan avulla: tieto, ymmärrys, soveltaminen ja kehittäminen. Tietoa tulee ymmärtää, jotta sitä voidaan soveltaa ja kehittää. Tiedon ymmärtämisellä tarkoitetaan, että siihen tulee kiinnittää huomioita, jonka jälkeen tietoa voidaan lähteä soveltamaan. Tiedon ymmärtämisen vaiheessa ymmärrykselle tulee antaa aikaa, jolloin sitä voidaan helpommin reflektoida yksilönä, tiimissä ja organisaatiotasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 217–222.)

Sitran Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä-julkaisussa (2022) nostetaan esille verkostomaista osaamisen kehittämistä ja johtamista. Toimintamallin keskiössä on idea siitä, että osaamiseen liittyvä ajantasainen tieto ohjaa päätöksen tekemistä ja toimintaa. Tämä muuttaisi samalla osaamisen johtamista enemmän jaetun johtamisen malliin, jossa strategiset päätökset ja tehdään yhdessä ja päätösvalta hajautuu. Tämän mallin avulla mahdollistettaisiin päätöksen tekeminen tilanteeseen sopivaksi, joka mahdollistaisi paremmin päätöksen teon osaamisen kehittämisessä ja asiakasrajapinnassa. Sitran julkaisun (2022) mukaan osaaminen ei ole staattista, vaan muotoutuu ja kehittyy läpi elämän, jonka vuoksi ekosysteemimainen ajattelu tarjoavat mahdollisuuden kehittää osaamista. Osaamiskosysteemillä tarkoitetaan eri toimijoiden tiivistä riippuvuussuhteisiin perustuva yhteistyötä, jossa painopisteenä on osaamisen kehittäminen, jakaminen ja hyödyntäminen yhdessä. Osaamiskosysteemin toiminnan edellytyksenä on avoimen osaamistiedon ja datan yhdisteleminen, jolloin organisaatiot voivat ennakoida osaamistarpeita hyvissä ajoin. Osaamiskosysteemin toimintaan hyödyntämällä parviälyä ja tehdään yhdessä tekoja asioiden eteenpäin viemiseksi. (Arola, Huttula, Jämsen, Kirjavainen, Mustikkainen, Ranki, Santamäki, Vesa & Villanen 2022.)

3.4 Tiedon hierarkia

Tiedon hierarkialla tarkoitetaan, millä tavalla tietoa jäsenellään eri tietolähteistä. Tapoja hierarkioihin ja luokitteluun on erilaisia, joiden valintaan vaikuttaa, millaista tietoa käsitellään, ja kuinka kompleksinen on käsiteltävä aihe. Kun tutkitaan tiedon hierarkiaa, data on raaka-ainetta, jonka perusteella syntyy informaatiota. Informaatio on viestintää, joka muuttuu tiedoksi, kun sen ottaa vastaan henkilö. Viestin sisällön määrittelee vastaanottaja dataksi tai informaatioksi, jonka tulkinassa auttaa lähettäjän määrittelemä merkitys asialle. Sydänmaalakan (2007) mukaan tietoa ei ole helppo määritellä, sillä käsitteenä tieto on laajempi ja syvällisempi kuin informaatio ja data. Olennaisinta on, että tieto on ihmisissä, joka syntyy ja käsitellään ihmisten aivoissa. Tieto ei ole pelkästään staattista vaan se on myös dynaamista, joka syntyy kokemuksien ja ajattelun kautta. Sydänmaalakan (2007) mukaan päätöksen ja toiminnan avulla voidaan päätellä, mihin tieto johtaa. Sosiaaliset taidot, arvot ja uskomukset vaikuttavat tietoon ja sen prosessointiin, koska nämä vaikuttavat, kuinka tietoa havainnoidaan ja vastaanotetaan. (Hellström 2018; Sydänmaanlakka 2007, 187–190.)



Kuva 3. Tiedon hierarkia kuvastaa elämän pituista oppimismatkaa. (mukailtu Sydänmaanlakka 2007, 187–190.)

Älykkyys on osa tiedon hierarkiaa, joka ohjaa tekemään oikeita ratkaisuita, päätöksiä ja valintoja oikea-aikaisesti. Älykkyys koostuu tiedollisesta-, tunne- ja intuitiivisesta älykkyydestä, joiden avulla havainnoidaan maailmaa kokonaisvaltaisesti. Tämänlaista älykkyyttä tarvitaan nykyaikana johtuen muun muassa digitalisaatiosta. Tiedon hierarkian viimeinen taso on viisaus, joka on pitkän henkilökohtaisen oppimismatkan lopputulos. Viisauteen liittyy tiiviisti moraalit, arvot ja henkilökohtaiset kokemukset, jotka auttavat hallitsemaan valtavaa tietomäärää. Sydänmaanlakka kuvaa (2007) tiedon hierarkian kuvastavan omalla tavallaan yksilön elämän pituista oppimismatkaa, jossa tavoitteena on elinaikana suodattaa valtavasta tietomäärästä ne olennaiset asiat, jota voidaan kutsua viisaudeksi. (Hellström 2018; Sydänmaanlakka 2007, 187–190.)

4 HILJAINEN TIETO

Hiljainen tieto koostuu monen tekijän summasta ja on kytköksissä osaamiseen sekä osaamisen kehittymiseen. Hiljainen tieto on usein henkilökohtaista, joka pohjautuu esimerkiksi taitoon tai kokemukseen. Hiljainen tieto voi olla muun muassa taito, jota ei ole helppo kuvailla kirjallisesti tai opettaa kädestä pitäen. Pohjalaisen mukaan (2012) hiljaisen tiedon pelätty katoavan organisaatioissa eläköitymisen myötä, ja sen vuoksi hiljaisen tiedon merkitys organisaatioiden menestystekijänä on merkittävässä roolissa. (Pohjalainen 2012.)

Tässä kappaleessa avaan hiljaisen tiedon käsitettä, joka on olennainen osa tutkimuskysymyksiensä taustan ymmärtämisessä. Käsitteen lisäksi avaan hiljaisen tiedon merkitystä organisaation näkökulmasta rajaten ulos hiljaisen tiedon merkityksen perehdytyksessä ja johtamisessa.

4.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisella tiedolla on useita merkityksiä, mutta yleensä hiljaisena tietona pidetään sanatonta tietämystä, joka karttuu toiminnallisen tekemisen kautta. Polanyin (1983) mukaan hiljainen tieto perustuu tunteeseen tai tietämiseen, jonka perusteita ei voida määritellä sanallisesti, mutta se näkyy tavassa toimia, joka näkyy käytännössä valmiutena toimia erilaisissa tilanteissa ja paikoissa. (Polanyi 1983, 4–10.)

Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetään Michael Polanyi, joka kuvasi hiljaisen tiedon jäävuoriesimerkin avulla. Jäävuori kuvastaa tietovarantoja, jossa vain huippu on nähtävillä, ja suurin osa jää veden pinnan alle piiloon. (Nuutinen 2008.)

Polanyi aloitti hiljaisen tiedon tutkimisen jo 1940-luvulla ja loi omalla tutkimuksellaan pohjan hiljaisen tiedon filosofiselle taustalle. Polanyin määritelmän mukaan, kaikki tieto pohjautuu hiljaiseen tietoon, joka luo pohjan myös käsitteelliselle tiedolle. Käsitteellinen tieto tarkoittaa tietoa, joka voidaan ilmaista sanoin, numeroin ja sitä voidaan käsitellä (eksplisiittinen tieto). Hiljainen tieto voidaan jakaa implisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Implisiittinen tieto eroaa hiljaisesta tiedosta siten, että implisiittistä tietoa voidaan muuttaa käsitteelliseksi, kun se on tunnistettu. (Polanyi 1983, 61; Virtainlahti 2009, 42–45.)

Hiljaista tietoa on vaikea määritellä, mutta Polanyin kuvaus siitä, että ”tiedämme enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan”, kuvastaa hyvin hiljaista tietoa. Nonaka ja Takeuchi (1995) toivat hiljaisen tiedon käsitteen liiketalouden näkökulmasta esille vuonna 1995 julkaistussa kirjassa ”The Knowledge Creating Company”. Heidän kirjassaan nousee esille, että hiljainen tieto on heidän näkemyksensä mukaan henkilökohtaista ja vaikeasti muotoiltavaa, jota on haasteellista siirtää muille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60).

Kun tarkastellaan hiljaista tietoa työyhteisön näkökulmasta, hiljainen tieto muodostuu työyhteisöissä työkokemuksen synnyttämien taitojen ja kokemusten pohjalta. Tutkijoiden mukaan hiljaista tietoa on vaikea sanoittaa, koska hiljainen tieto koostuu mielikuvista, uskomuksista ja näkemyksistä, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla. Työelämässä hiljainen tieto karttuu vuosien varrella työn tekemisen

kautta, jota työntekijät eivät välttämättä itse tunnista, vaan se ilmenee tavassa tehdä työtehtäviä tietyllä tavalla. Pohjalaisen (2012) katsauksen mukaan hiljaisen tiedon käsitteelle on useita ja melko laiveita määritelmiä, mutta kaikilla määritelmillä tarkoitetaan kokemuksellista tietoa. (Pohjalainen 2012.)

Toivosen ja Asikaisen (2004) mukaan organisaatioissa merkittävä osa osaamisesta on hiljaista tietoa, jota työntekijät eivät osaa kuvata. Jokaisessa organisaatiossa työntekijät muodostavat oman osaamisensa kautta organisaation menestystekijän, mikäli tämä tieto saataisiin yrityksen käyttöön kehittyminen ja oppiminen nopeutuisi. Haldin-Herrgårdin (2004) artikkelissa nousee esille, että ilman tiimityöskentelyä ei muodostu käytännön älyä tai parhaita käytänteitä työyhteisössä. Haldin-Herrgårdin (2004) tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että tiimityöskentelyllä on iso merkitys organisaation sisällä tapahtuvan hiljaisen tiedon muodostumisessa. (Haldin-Herrgårdin 2004; Toivonen & Asikainen 2004.)

Toom ym. (2008) ovat tarkastelleet hiljaisen tietoa kasvatustieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Toom ja kumppanit määrittelevät hiljaisen tiedon näkymisen opettajien tavassa kohdata eri taustaisia opiskelijoita ja kuinka opettajat käyttävät aikaisempaa kokemusta opetuksessa. Opettajat hyödyntävät hiljaista tietoa muun muassa tilanteissa, joissa pitää tehdä nopeita päätöksiä pedagogisissa ratkaisuisissa esimerkiksi luokahuoneopetustilanteissa. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 142–181.)

Alla olevaan taulukkoon on koostettu erilaisia näkemyksiä hiljaisen tiedon määritelmästä, joissa kiteytyy tutkijoiden erilaiset näkökulmat käsitteeseen.

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon määritelmiä. (Haldin-Herrgård 2004; Nonaka & Takeuchi 1995, 59–70; Pohjalainen 2012; Pohjalainen 2016; Polanyi 1983, 4–13, Toom ym. 2008, 163–181.)

	Polanyi (1966, 1983)	Nonaka (1995)	Haldin-Herrgård (2004)	Toom (2008)	Pohjalainen (2012, 2016)
Määritelmä	Ihminen tietää enemmän, mitä osaa sanoa. Jäävuori kuvastaa tietoa, jossa vain pieni osa on nähtävillä, ja suurin osa jää veden pinnan alle piiloon.	Hiljainen tieto on kokemukseräistä ja subjektiivista.	Hiljaisen tiedon ulottuvuudet luokitellaan niihin liittyvien toimintojen mukaan. (Epiteetit)	Opettajan hiljainen tieto ymmärretään tietona, joka kattaa piilossa olevat, epäsuorat implisiittiset uskomukset, arvot ja asenteet.	Hiljainen tieto on mielikuvia, uskomuksia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla.
Keskeisimmät huomiot	- jäävuoriteoria: pieni osa näkyy ja suurin osa on piilossa. - Tietoisuus, jota ei voida ilmaista, joka näkyy mm. tuntemuksina ja tavoissa tehdä asioita.	- Erottelu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä - Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) - Organisaatioissa tiedon luominen on jatkuvaa, spiraalimaista ja muuttuvaa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä.	- Hiljaisen tiedon toiminnot jaotellaan neljään ryhmään: mentaaliset, aistilliset/sensorilliset, sosiaaliset, käytännölliset toiminnot. - Puhutaan näppituntumasta, vaitonvaraisesta toiminnasta ja vainusta. - Hiljainen tieto on vaikuttanut kulttuuriin. - Kehollisuus	- Näkyy luokahuonetoiminnassa ja toimintatavoissa yllättävissä tilanteissa. - opetuksen sisällön hallitseminen ja muokkaaminen tilanteeseen sopivaksi kyselemällä opiskelijoiden intressejä.	- Työntekijät eivät välttämättä itse tunnista sitä. - kokemuksen myötä kertynyttä hiljaista tietoa voidaan artikuloida.

Yhteenvedonä hiljaiselle tiedolle löytyy useita erilaisia määritelmiä, mutta kaikkia näitä määritelmiä yhdistää kokemuksellisen tiedon hyödyntäminen eri tavoin. Useampi hiljaisen tiedon määritelmä pohjautuu Polanyn määritelmään, joita lähdetty tutkimaan eri näkökulmista. Pohjalainen (2012) artikkelissaan kiteyttää hyvin, että hiljaisen tiedon määritelmä riippuu käsiteltävästä kontekstista. Kun

käsitellään hiljaisen tiedon määritelmää organisaation näkökulmasta, kaikkien tutkijoiden näkemyksen mukaan, sillä tarkoitetaan työkokemuksen synnyttämää osaamista ja taitoja. Tutkijat ovat myös yhtä mieltä, että hiljaista tietoa on vaikea artikuloida, koska se muodostuu vuosien varrella tiedon karttuessa työtä tekemällä. (Haldin-Herrgård 2004; Nonaka & Takeuchi 1995, 59–70; Pohjalainen 2012; Pohjalainen 2016; Polanyi 1983, 4–13; Toom ym. 2008, 163–181.)

4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen organisaatioissa ja näkyväksi tekeminen

Hiljaista tietoa syntyy jokaisesta ihmisestä kokemuksen ja oppimisen perusteella. Hiljaista tietoa on hankala tunnistaa tai siirtää, koska sitä ei aina itsekään tunnista. Organisaatioissa on haasteellista lähteä tunnistamaan hiljaista tietoa ja kirjaamaan sitä ylös. Usein hiljainen tieto saa aikaan työtehtävissä tunteen ”tämä käy järkeen”. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen on usein avain organisaatioiden menestymiseen toimintaympäristössään. (Krogh & Kazuo & Ikujiro 2000.)

Organisaatioissa hiljainen tieto tunnistetaan usein henkilöstön tietotaidoksi, jonka ylläpitäminen tapahtuu automatisoidusti ilman tietoista ajattelua. Sen vuoksi organisaatioissa henkilöstön hiljaista tietoa on hankala tunnistaa ja usein kokeneet osaajat vähättelevät omaa osaamistaan, koska se tuntuu osaajalle itsestään selvänä asiana. Organisaatioissa hyödynnetään usein kokeneita osaajia työyhteisön mentoreina. (Kupias & Salo 2014.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on yksi tärkeimmistä keinoista varmistaa työyhteisöissä osaamisen tason säilyttämisen työntekijöiden siirtyessä syystä tai toisesta pois organisaation palveluksesta. Kun puhutaan hiljaisen tiedon siirtämisestä näkyväksi, puhutaan tiedon siirtämisestä eksplisiittiseksi tiedoksi (tacit to explicit). Tiedon siirtämisessä käytetyt menetelmät ovat muun muassa erilaiset keskustelut, haastattelut ja muut osaamiseen liittyvät menetelmät. Kun hiljaista tietoa siirretään kirjalliseen muotoon, toteutetaan se yleensä strukturoidulla haastattelulla, joka dokumentoidaan koko organisaation käyttöön. (Parkkila 2013.)

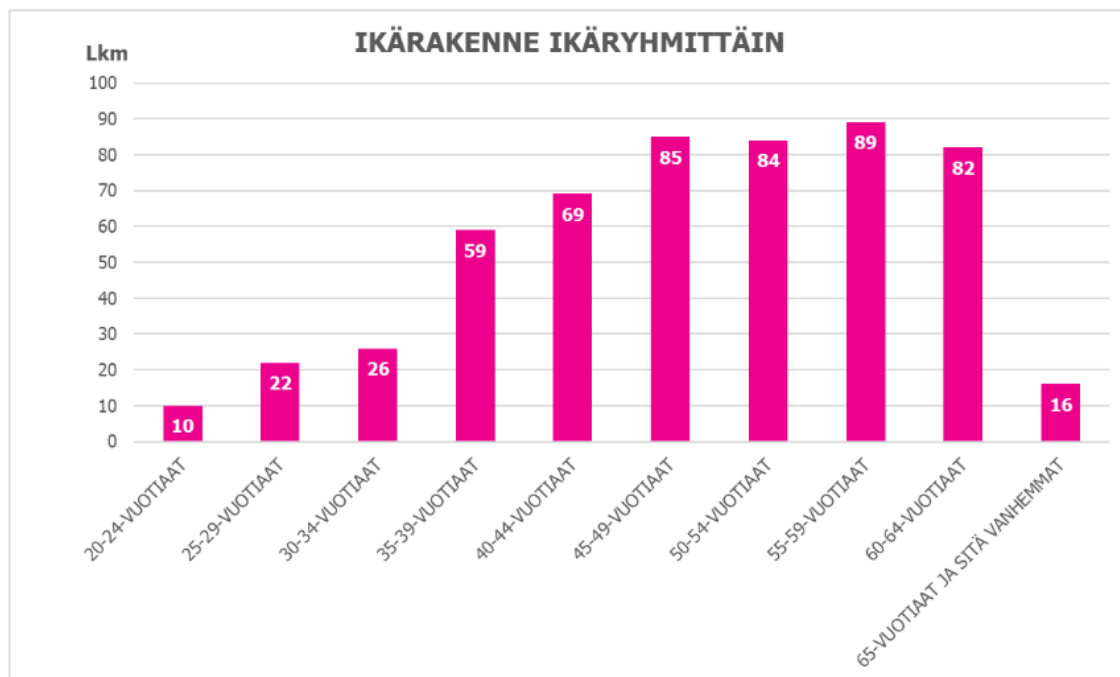
Haastattelumuotoisessa menetelmässä tallennetaan muun muassa kehitys-, tulo- ja lähtöhaastattelussa esille tullut hiljainen tieto organisaatioissa sovittuun yhteiseen paikkaan. Yksi helppo tapa siirtää hiljainen tieto näkyväksi on luoda erilaisia blogeja, joissa voidaan hyödyntää videoita ja kuvia. Blogimuotoisessa menetelmässä luodaan erilaisia kategorioita, joiden perusteella voidaan hahmotella tietoa eri ryhmille. (Parkkila 2013.)

4.3 Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen osana riskienhallintaa

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen yrityksissä on osa riskienhallintaa. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen korostuu erityisesti tilanteissa, joissa yrityksen menestystekijät ovat riippuvaisia tiettyjen työntekijöiden osaamisesta ja tietämyksestä. Mikäli yrityksen menestys on riippuvainen yksittäisten työntekijöiden kokemukseräisestä tiedosta ja kyseinen työntekijä poistuu yrityksen palveluksesta, syntyy yritykselle haasteellinen tilanne lähteä paikkaamaan osaamisen menetystä. (Salonen 2017.)

Eläköityminen on yksi selkeä riski Savonia-ammattikorkeakoulussa, sillä lähivuosina eläköitymistilanne on kuluva ja tulevan strategiakauden aikana on korkea. Seuraavan viiden vuoden aikana 18 % henkilöstöstä on saavuttanut eläkeiän. Eläköityvistä 23,5 % kuuluu opetushenkilöstöön ja suurin

eläkepoistuma on tekniikan ja sosiaali- ja terveystieteiden koulutusaloilla. Tällä hetkellä Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstöstä 16 % on vähintään 55 vuotta täyttäneitä. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy c.)



Kuva 4. Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstön ikärakenne. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy c.)

Työsuhteen päättymisen tavalla tai toisella on erittäin merkittävä riski yritykselle hiljaisen tiedon siirtymisen näkökulmasta. Työsuhteen päättymisen yhteydessä siirtyy merkittävä osa yrityksen osaamisesta, mikäli sitä ei ole ennätetty siirtämään toisille ennen työsuhteen päättymistä. (Salonen 2017.)

4.4 Opettajan hiljainen tieto

Kun tarkastellaan hiljaista tietoa opettajan näkökulmasta, sillä voidaan tarkoittaa opettajan kykyä kuunnella ja havainnoida sensitiivisestä näkökulmasta opetettavien henkilöiden reaktioita opetustilanteissa. Tätä kutsutaan pedagogiseksi ymmärtämiseksi, jonka keskeinen ominaisuus on kyky nähdä ja havaita vihjeitä opiskelijoissa sekä tehdä niiden perusteella muutoksia tilanteisiin, pedagogisiin ratkaisuihin kyseisessä hetkessä ja huomioida opetuksen suunnittelussa. Pedagoginen ymmärtäminen on monisyinen rakenne, joka koostuu vuorovaikutteisuudesta ja reflektoinnista. (Toom ym. 2008, 48–53.)

Toomin (2019) mukaan opettajan hiljainen tieto koostuu käytännön tiedosta, kuinka toimintaan tilanteissa ammattimaisesti. Opettajien hiljainen tieto tarkoittaa erityisesti tapaa toimia luokkahuonetilanteissa huomioiden tahdikkaus ja opiskelijoiden erilaisuus sekä vastaanottokyky opetukselle. Hiljaisen tiedon avulla opettaja pystyy noudattamaan opetussuunnitelmaa, mutta muokkaamaan opetuksen sisältöä niin, että opiskelijat reagoivat opetustilanteessa halutunlaisella tavalla. Tämän tyylinen reagointi vaatii opettajalta herkkyyttä tehdä nopeita päätöksiä ja toimimista tilanteen mukaan. (Toom 2019.)

4.5 Hiljainen tieto opetuksen suunnittelussa

Yksittäinen opettaja tai opettajat pohjaavat oman opetuksensa tutkintovaatimusten ja opintojakson mukaisiin teemoihin. Opettaja laatii opetussuunnitelman tutkintovaatimuksen ja opintojakson teemojen mukaisesti pohjaten sisällön omiin hyväksi havaittuihin käytänteisiin. Opettaja laatii opintojakson suunnitelman pyrkien luomaan opiskelijoille suotuisan opintokokemuksen, jotta opintojaksokuvauksen ja tutkintovaatimuksen tavoitteet täyttyvät. Opetussuunnitelman rakentaminen pohjautuu arvoihin, joihin vaikuttaa opettajan omat ja oppilaitoksen määrittelemät arvot. (Toom ym. 2008, 136–140.)

Opetussuunnitelmaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, virallisen ja eletyn opetussuunnitelman näkökulmasta. Kirjoitettuun opetussuunnitelmaan on määritelty, miten ja mitä tulisi opettaa, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään opintojakson jälkeen. Ihannetilanteessa eletty opetussuunnitelma vastaa kirjoitettua opetussuunnitelmaa tuottaa määriteltyjä tuloksia. (Toom ym. 2008, 136–140.)

Eletty-opetussuunnitelma tarkoittaa opetuksen suunnittelussa, ettei opetuksessa ilmaista selkeästi oppimistavoitteita, eikä opettajat pysy opintosuunnitelmassa määriteltyjen kehyksien sisällä. Tyypillisiä esimerkkejä eletystä-opetussuunnitelmasta opetuksen toteuttamisessa on, että opiskelijat oppivat opetussuunnitelmaan kuulumattomia asioita. Toinen tapa tarkastella opetussuunnitelmaa opetuksessa, on opettajan antama valta äänekkäimmille opiskelijoille, jonka mukaan opettaja muokkaa opetuksen sisältöä. Opettajan on hyvä tiedostaa tämän muokkauksen haitallisuus opetuksen suunnittelun muokkautumisessa. Tämän tyylinen opetuksen suunnittelu ja toteutus hankaloittavat muiden opettajien opetuksien suunnittelua, jotka esimerkiksi opettavat samaa opiskelijaryhmää myöhemmässä vaiheessa. (Toom ym. 2008, 138–140.)

5 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN

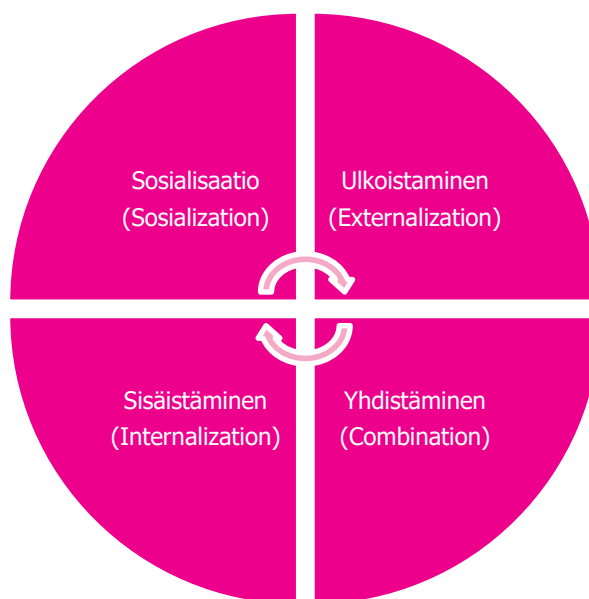
Hiljaisen tiedon siirtämiseen on useita erilaisia malleja, joiden tavoitteena on sanoittaa näkymätön tieto kirjoitettuun muotoon. Yksi klassisimmista malleista on Nonankan ja Takeuchin hiljaisen tiedon siirtämisen malli (SECI), jota käsitellään tässä kappaleessa. Hiljaisen tiedon siirtämisessä ei ole aina keskiössä tiedon siirtäminen vanhalta työntekijältä uudelle, vaan tiedon siirtäminen osaavammalta henkilöltä aloittelijalle. Hiljaisen tiedon siirtämisessä organisaatiossa, tulee huomioida organisaation ajattelumallit ja tavat toimia.

Tässä kappaleessa avaan hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä käytänteitä ja erilaisia malleja, jotka toimisivat tutkimuskysymyksien kannalta hiljaisen tiedon siirtämiseen opettajien keskuudessa.

5.1 Nonankan ja Takeuchin hiljaisen tiedon siirtämisen malli (SECI)

Tässä kappaleessa tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtämisen mallia työyhteisön näkökulmasta ja kuinka tietoa saadaan rikastettua hyödyntäen SECI-mallia. Nonankan ja Takeuchin ovat kehittäneet hiljaisen tiedon spiraalimaisen prosessimallin, joka toimii pohjana monelle hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmälle. Prosessimallissa hiljainen tieto ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutus tapahtuvat keskustelumallien avulla. (Kesti 2005, 51–57; Nonaka & Takeuchi 1995, 65–72.)

SECI-mallissa eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto vuorovaikuttavat keskenään ja jatkuvana spiraalimaisena prosessina. Kun tiedot ovat vuorovaikutuksessa, syntyy uutta tietoa. Tiedon määrä kasvaa prosessin aikana, mitä useammin tieto kulkee spiraalimaisen prosessin läpi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71–72.)



Kuva 5. SECI-malli. (mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995.)

Nonankan ja Takeuchin SECI-prosessissa on neljä keskustelumallia:

1. Sosialisatio: Tiedon, kokemusten ja tuntemuksien jakaminen. (tacit to tacit)
 2. Ulkoistaminen: Tietojen yhdistäminen ja käsitteellistäminen. (tacit to explicit)
 3. Yhdistäminen: Tietojen soveltaminen ja mallintaminen sekä sisäistäminen (explicit to explicit)
 4. Sisäistäminen: Tiedon sisäistäminen ja tekemällä oppiminen (explicit to tacit)
- (Nonanka & Takeuchi 1995, 67–89.)

Kestin (2005) mukaan sosialisatio tapahtuu usein työyhteisöissä erilaisten palaverien ja tapaamisten muodossa. Sosialisatiota tapahtuu niin virallisissa kuin epävirallisissa tapaamisissa työyhteisön sisällä. Sosialisatiion malli toimii kaikista parhaiten epävirallisissa tilanteissa, jolloin ryhmän tunnelma on valmiiksi rennompaa verrattuna viralliseen tapaamiseen. (Kesti 2005, 53–54.)

Kestin (2005) ja Sydänmaalakan (2007) mukaan ulkoistamisessa usein jatkojalostetaan sosialisatiion tuomia asioita eteenpäin, jonka tiimoilta tieto muokkautuu luonnollisesti käsitteelliseksi. Ulkoistamista tapahtuu tilanteissa, joille on asetettu tavoite. Esimerkiksi suunnittelu- ja kehittämispalaverit ovat hyvä esimerkki tilanteista, joissa lähdetään käsitteellistämään kahvipöytäkeskustelun oivalluksia. (Kesti 2005, 54; Sydänmaalakan 2007, 192–197.)

Nonankan ja Takeuchin (1995) nostavat esille, että kolmas hiljaisen tiedon prosessimalli on usein mallintamista, joka muotoutuu esimerkiksi ohjeiksi kuvioiksi ja kaavoiksi, jotka voidaan jakaa koko työyhteisölle käytettäväksi. Yleisesti esimiehet lähtevät jalostamaan tietoa, joka muotoutuu strategiksi. Työntekijän näkökulmasta ulkoistaminen voi olla asioiden käsitteellistämistä, joita voidaan uskoa toteutettavaksi käytännössä. (Nonanka & Takeuchi 1995, 78–80)

Sisäistämässä hiljainen tieto näkyy käytännön toiminnassa, josta muodostuu toiminnan konsepteja. Tekemällä oppiminen synnyttää samalla uusia ajatuksia ja tunteita, millä tavalla asioita voitaisiin tehdä entistä paremmin. (Nonanka & Takeuchi 1995, 80–82; Kesti 2005, 55–56.)

Mikäli jokin näistä vaiheista estetään, organisaatio ei kehity haluttuun suuntaan. Yleisesti haasteena tämän mallin toteuttamisessa on se, että organisaation johto kokee sosialisatiion olevan tuottamaton toimintaa yrityksen näkökulmasta. Rennot vuorovaikutustilanteet mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen, jolloin syntyy uusia innovaatioita. (Kesti 2005, 56; Viinikka 2018.)

5.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatioissa

Viinikan (2018) mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen on organisaatioiden näkökulmassa tärkeässä roolissa, kun puhutaan toimintaympäristön kilpailuvalteista. Hiljaisen tiedon siirtämiseen on erilaisia käytännönläheisiä toimintatapoja, joilla varmistetaan tiedon säilyminen ja rikastuminen organisaatioissa. Hiljaisen tiedon siirtämiseen työyhteisössä tarvitaan mukaan koko yhteisö ja johdon tuki. Yhteisesti sovitut arvot ovat keskiössä onnistuneessa hiljaisen tiedon siirtämisessä. (Viinikka 2018.)

Hiljaisen tiedon siirtämiseen tulee organisaatioissa järjestää mahdollisuuksia ja luoda työyhteisön sisälle positiivinen kierre. Positiivinen kierre saadaan aikaiseksi, kun tunnustetaan menestystekijät ja

lähdetään kehittämään niitä yhdessä. Kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaikuttavat työntekijöiden tunteisiin ja luo samalla hyvää työvirettä. Hyvä ja positiivinen työvire näkyy muun muassa työntekijöiden tuntemuksissa saapua aamulla työpaikalle. Kun hyvä ja positiivinen työvire on kunnossa, työntekijöiden on helpompi olla avoimia ja motivoituneita. (Kesti 2005, 17–20.)

Organisaatioiden näkökulmasta hiljaisen tiedon siirtämiseen on useita erilaisia tapoja. Moni organisaatio ei välttämättä tunnista jo luoneensa hiljaisen tiedon siirtämiselle selkeät toimintamallit. Kun hiljaista tietoa lähdetään tietoisesti siirtämään organisaatioiden sisällä, voidaan luoda selkeämpiä malleja tiedon siirtymiselle. Vapaamuotoinen tiedonjakaminen on suuressa roolissa hiljaisen tiedon siirtämisen ja jalostamisen näkökulmasta. Usein vapaamuotoinen tiedon siirtäminen voi tapahtua muun muassa kahvihuoneissa, vapaa-ajalla ja sosiaalisen median välityksellä. Vapaamuotoisen tiedon jakamista ei usein tunnisteta organisaatioissa, sillä tämä ei ole systemaattinen tapa siirtää hiljaista tietoa organisaation sisällä. (Mannermaa 2018.)

Yhdessä oppiminen on yksi keino siirtää hiljaista tietoa organisaation sisällä. Tällaisessa tavassa tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja hyvää työilmapiiriä organisaation sisällä. Usein hiljaisen tiedon siirtämisestä ja oppimista tapahtuu erilaisissa kokouksissa ja yhteisissä keskusteluissa. Mikäli organisaatiossa on hyvä ilmapiiri, tämä on erittäin hyvä keino siirtää hiljaista tietoa eri aikaan tulleiden työntekijöiden välillä. Tällaisissa tilanteissa hiljaista tietoa siirtyy organisaation sisällä luonnollisesti. (Toivonen & Asikainen 2004, 34–35.)

Oppipoika-malli on yksi keino huolehtia hiljaisen tiedon siirtymisestä työntekijältä toiselle. Oppipoikamallissa hiljaisen tiedon omaksuminen tapahtuu tiedostamatta, hiljaisesti sosiaalistumisen kautta. Mallissa tietoa siirretään pitkällä aikavälillä ja tiiviinä yhdessä olona. Oppipoika-mallin haasteena on, että oppija voi tulla yhtä hyväksi kuin mestarinsa, sillä mallissa hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu mestarin oppimisen tasolta. Mentorointi-mallia voidaan ajatella jalostetummaksi oppipoikamalliksi, koska yhdessä vietetty aika on lyhyempää kuin oppipoikamallissa. Mentoroinnissa hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu keskustelemalla. Mentoroinnissa tapahtuu enemmän tietoisesta tiedon siirtoa, rohkaisemista ja tukemista. Mentoroinnissa hiljainen tieto ei siirry niin hyvin kuin esimerkiksi oppipoikamallissa. (Toivonen & Asikainen 2004, 34–35.)

Mallintamisessa hiljainen tieto siirtyy valittujen mallien avulla. Mallintaminen on sujuvaa ja nopeaa yhdessä oppimista, joka pohjautuu keskusteluun ja kokemusten jakamiseen. Hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu nopeammin, sillä mallintamisessa hyödynnetään SECY-mallia. Mallintamisessa oppija saa helpommin uusia ideoita, koska siinä yhdistyy kokemusten jakaminen ja tietoinen tiedon siirto. Mallintamalla voidaan tunnistaa organisaatioissa todellisia tilannekohtaisia osaamista, jolloin mallintamisella voidaan siirtää olennaisia ja käytännössä toimia käytänteitä eteenpäin. Tällä tavalla osaamisen siirtäminen on hyödyllistä organisaatiolla, sillä silloin opetellaan yhdessä hyväksi havaittuja keinoja tilannekohtaisesti. Mallintamisen kohde oppii mallintamisessa omasta osaamisestaan, ja oppija voi olla jopa enemmän perillä opittavasta asiasta tilanteen jälkeen, koska hän lisää omat kokemuksensa opittujen asioiden päälle. Mallintamisen avulla hiljainen tieto saadaan tehtyä näkyväksi tekijälle ja muille. Malli voi olla kaavio, kuva tai tekstikuvaus mallinnettavasta asiasta. Malli voidaan käydä läpi esimerkiksi koulutuksessa, kokouksessa tai kahdenkeskisessä keskustelussa. (Parkkila 2013; Toivonen & Asikainen 2004, 38–50.)

Kokemusten vaihtopiirit ovat mallintamisen lisäksi oivallinen tapa siirtää hiljaista tietoa rennossa ilmapiirissä. Kokemustenvaihtopiirin tarkoituksena on vaihtaa yhdessä kokemuksia työstä, joihin voi osallistua useat henkilöt organisaatiosta, vierailijajäsenet ja eläkkeelle siirtyneet entiset työntekijät. Keskustelussa kuljetaan vapaasti valittujen teemojen ympärillä tarinoiden kautta. (Parkkila 2013; Virtainlahti 2009, 121–124.)

Rinnakkain työskentelyä samassa tilassa ei usein pidetä tapana siirtää hiljaista tietoa, vaikka sen on äärimmäisen tehokas tapa siirtää tietoa rennossa työskentelyilmapiirissä. Työskentelytavan etuna on myös luovuuden hyödyntäminen tiedon vaihdossa, joka samalla rohkaisee kokeilemaan uusia keinoja omassa työssä. (Castellani, Rosatto, Giaretta & Davide 2021.)

Yhteiset projektit ja kehityshankkeet on hyvä keino kehittää työntekijän ja koko ryhmän osaamista. Tämän tyyllisissä tilanteissa ryhmän osallistujien hiljainen tieto nousee esiin muun muassa erilaisten innovaatioiden ja uusien toimintatapojen yhteisessä suunnittelussa, joiden avulla voidaan kehittää muun muassa organisaatiota. Tämän tyyllisessä toiminnassa etuna on jäsenten mahdollisuus oppia uusia asioita valitun kontekstin sisällä. (Castellani ym. 2021.)

5.3 Kuinka hiljaista tietoa siirretään onnistuneesti?

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on yksi merkittävä osa organisaation menestymistä omalla toimialallaan. Hiljaisen tiedon siirtämiselle on hyvä luoda selkeä rakenne tai malli organisaatiossa, joka auttaa henkilöitä toimimaan organisaation yhteisen hyvän edistämiseksi. Tutkimuksien mukaan selkeät mallit ja kannustava ilmapiiri tukevat hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä organisaation sisällä. (Castellani ym. 2021.)

Castellani ym. (2021) tutkimusta tukee Al-Kurdi, El-Haddadeh ja Eldabin (2017) tutkimus, jossa korostetaan organisaation luottamuksen, kulttuurin, johtajuuden ja organisaation rakenteen merkitystä tiedon siirrossa. Organisaation sisällä vallitseva tiimi- ja asiantuntijaryhmien kulttuuri vaikuttaa, kuinka tietoa jaetaan organisaation sisällä. (Al-Kurdi, El-Haddadeh & Eldabi 2018.)

Asbarin ym. mukaan (2019) yhdessä oppiminen tiiminä organisaatiossa tukee hiljaisen tiedon onnistunutta siirtämistä ja innovoi uusiin tapoihin toimia. Hiljaisen tiedon siirtämistä tukee organisaatiossa osaamisprosessit ja osaamisen johtaminen. (Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto & Santoso 2019.)

Tiedon jakaminen pienissä fasilitoituissa tilanteissa on toimiva tapa siirtää hiljaista tietoa työntekijöiden keskuudessa. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi erilaiset kokoukset, workshopit ja puhelin keskustelut. Organisaatiokulttuurilla on suuri rooli, millä tavalla hiljainen tieto siirtyy henkilöltä toiselle. Jotta organisaatiokulttuuri tukee hiljaisen tiedon siirtymistä, tulisi ilmapiiriin olla kannustavaa ja tukea myös epävirallisia keskusteluita, joita usein käydään esimerkiksi kahvin äärellä. (Castellani ym. 2021.)

5.4 Hiljaisen tiedon siirtämisen hyvät käytänteet

Hiljaisen tiedon siirtämisen organisaation sisällä pohjautuu vahvasti organisaatiokulttuuriin määrittelemään raamitukseen. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen on keskiössä, kun puhutaan organisaatioiden menestystekijöistä. Organisaatioiden on hyvä kehittää jatkuvasta käytänteitä, joilla huolehditaan henkilöstön osaamisen jatkuvasta kehittymisestä. Tätä jatkuvaa oppimista kuvastaa hyvin

käsite oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivan organisaation keskiössä on osaamisen jakaminen ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. (Al-Kurdi ym. 2018; Hyppänen 2013.)

Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2021) tutkimuksen mukaan parhain keino siirtää hiljaista tietoa on henkilöiden monipuolinen tausta ja kokemukset. Tutkimuksessa nousee esille, että hiljaisen tiedon siirtämiselle on hyvä määrittellä erilaisia fasilitointityökaluja, joiden avulla voidaan hyödyntää osallistujien kokemuseräistä tietoa. Fasilitointityökalujen hyödyntämisen tarkoituksena on hyödyntää muun muassa kokeneempien ja noviisien kokemuseräistä tietoa monipuolisesti, ettei virkaikä määrittele liikaa osaamistasoa. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2021.)

Viitalan (2021) mukaan myös hiljaisen tiedon siirtämisen edellytykset kumpuavat organisaation osaamisen määrittelystä ja johtamisesta. Projektit, palaverit ja ongelmaratkaisutilanteet ovat hyviä tilanteita, joissa voidaan siirtää osaamista toisille erilaisissa kokoonpanoissa. Tärkeintä näissä tilanteissa on selkeä määrittely lopputuloksen saavuttamiseksi. Viitala (2021) nostaa esille, että tapoja on moni ja jokaisessa organisaatiossa on hyvä miettiä tavat siirtää hiljaista tietoa ja osaamista organisaation sisällä. (Viitala 2021.)

5.5 Hiljaisen tiedon siirtäminen Benchmarking-metodin avulla

Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen on tapa, jossa opitaan systemaattisesti hyvältä esikuvalta tai organisaatiolta. Tätä metodia kutsutaan myös vertailuanalyysiksi, jossa etsitään parhaita keinoja halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Metodissa etsitään toimintatapa, joka on jo todettu käytössä hyväksi. Tämän tutkiminen ei tarjoa valmiita malleja toimintaan, vaan tarjoaa pikemminkin vertailukohtaan, johon voidaan rakentaa oma malli toiminnalle. Vertailua voidaan organisaation sisällä tai toisten yritysten välillä. Yleisesti tässä metodissa oppimisen kohteena on toimintatapa, prosessi tai teknologinen ratkaisu. (Alosani & Al-Dhaafri 2020; Viitala 2021.)

Viitala (2021) kuvaa kirjassaan Benchmarking-prosessia seuraavien vaiheiden kautta:

- Kehityskohdan valinta
- Benchmarking-projektin suunnittelu
- Analysoidaan kehittämisen kohteena oleva toiminto tai prosessi.
- Etsitään kumppani benchmarkkaukseen ja sovitaan aikataulu.
- Benchmarking-vierailun valmistelu, vastuun jakaminen ja kysymysten valmistelu
- Kysymysten toimitus etukäteen Benchmarking-vierailun kohteelle
- Vierailu
- Tuloksien analysointi ja toteutumiskelpoisuutta omassa organisaatiossa.
- Oman toiminnan kehittäminen saatujen ideoiden pohjalta.

(Viitala 2021.)

Benchmarking-metodin käyttämisessä on hyviä ja huonoja puolia. Kun organisaatiossa valitaan metodeja hiljaisen tiedon siirtämiseen, tulee pohtia huolellisesti, mikä on haluttu lopputulos, ja palvelleko millaiset hiljaisen tiedon siirtämisen mallit tavoitetta. Alosanin ym. (2020) tutkimuksesta voidaan päätellä, että onnistumisen avaimet Benchmarking-metodin käyttöön on selkeä fasilitointi, in-

nostava työympäristö. Innostava ja kannustava organisaatiokulttuuri takaa parhaimmat mahdollisuudet onnistua metodin käyttämisessä. Benchmarking-menetelmää käyttäessä on hyvä huolehtia ilmapii-ristä ja benchmarking-metodin avulla siirretyn tiedon käyttöön ottamisesta (Alosani & Al-Dhaafri 2020; Viitala 2021.)

5.6 Hiljaisen tiedon siirtäminen mallintamisen avulla

Mallintaminen on hyvä keino saada hiljainen tieto näkyvään muotoon. Mallittamisessa tarkoituksena on tuottaa käytännöllinen kartta tai malli, jota käyttämällä voidaan luoda halutunlainen lopputulos. Mallintamisessa malli sisältää kuvauksen halutun asian tuottamiseen. Kun mallinnetaan osaamista, pyritään kirjaamaan ja luomaan malli erilaisiin tilanteisiin, jolloin hiljainen tieto saadaan siirrettyä. (Toivonen & Asikainen 2004, 39–45.)

Mallintamisen tarkoituksena on testata hypoteesi ja vertailla tuloksia. Mallintaminen on usein käytetty tapa lähteä tarkastelemaan hiljaisen tiedon siirtämistä näkyvään muotoon, sillä mallintamisen hyvänä puolena on hypoteesin testaaminen. Tätä keinoa on käytetty muun muassa Asbarin ja kumppaneiden tutkimuksessa, jossa keskityttiin tutkimaan hiljaista ja näkyvää tietoa opettajien keskuudessa. (Asbari ym. 2019; Toivonen & Asikainen 2004, 50–53.)

Mallintamisessa pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä, kuinka ja miksi. Mitä-kysymyksen avulla lähdetään selvittämään teot, toimenpiteet ja erot ajattelussa. Kuinka-kysymyksellä selvitetään, millä tavalla asiat tehdään. Mallintamisessa miksi-kysymyksellä pyritään löytämään vastauksia, miksi toimitaan ja millaisia ajatuksia toiminta herättää. Osaamisen malli auttaa muita oppimaan mallinnettavasta asiasta, mutta samalla myös mallinnettavien oma osaaminen kehittyy, koska osaaminen on ollut hiljaisena tietona. (Toivonen & Asikainen 2004, 52–58.)

Kun halutaan luoda malli, joka toimii laaja-alaisemmin, tulee mallitukseen valita useampia henkilöitä, jolloin mallintamisessa huomioidaan erilaisten ihmisten parhaat käytännöt toiminnassa. Mallintamisessa voidaan myös hyödyntää onnistuneita ja epäonnistuneita kokemuksia, jolloin mallinnuksessa on mukana kontrastimallitusta, jota on käytetty paljon NLP:ssä. (Toivonen & Asikainen 2004, 58–60.)

Mallintaminen pohjautuu haastatteluun, jossa haastateltava tekee tarkentavia kysymyksiä ja tarkentetaan vastauksia. Mallintamishaastattelussa haastattelija esittää hypoteesin testattavaksi tai antaa teemakysymyksen, johon mallinnettavat vastaavat. Kysymyksen ja tarkentavien kysymysten lisäksi haastateltavan tulee kiinnittää huomiota keskustelun osallistujien ilmeisiin ja eleisiin, jolloin haastateltava pystyy ymmärtämään paremmin mallitettavan ajatuksia käsiteltävistä hypoteeseista tai teemoista. Haastattelussa mallintajan on hyvä tunnistaa, milloin mallinnettava kertoo omista käsityksistään enemmän kuin omasta toiminnastaan ja ohjata kohti oikeaa teemaa. Mallittaja voi itse testata mallia käytäntöön, jolloin hän ymmärtää mallin toimivuutta. (Toivonen & Asikainen 2004, 60–63.)

Mallintamisen jälkeen on hyvä keskustella mallinnettavien kanssa mallista, ja muokata huomioiden perusteella. Lopullinen malli on hyvä testata mallitettavien kanssa, jolloin suoritetaan mallin seulonta. Seulonnassa mallista jätetään yksi elementti kerrallaan pois ja tarkistetaan, saadaanko sama tulos aikaiseksi. Jos pois jätetty asia ei vaikuta tulokseen, kyseinen asia ei ole silloin tärkeä mallin toimivuuden kannalta. Jos poistettu asia vaikuttaa lopputulokseen, tulee se säilyttää mallissa. Mallin

tarkastelun jälkeen malli opetetaan organisaatiossa hallitusti. Malli on hyvä pilkkoa sopiviin osiin, jolloin henkilöt, joilla ei ole vielä vaadittuja taitoja ymmärtävät mallin auttavan heitä oppimaan. Mallia voidaan hyödyntää osittain tai kokonaan riippuen henkilöiden aikaisemmasta osaamistasosta. (Toivonen & Asikainen 2004, 63–69.)

Mallintamisen onnistumisen keskiössä on lähtötilanteen määrittely. Määrittelyssä tulee huomioida mikä on organisaation oman toiminnan kannalta olennaista hiljaista tietoa, jota halutaan lähteä siirtämään. Määrittelyssä tulee huomioida nykytilanne ja tulevaisuus huomioiden toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset. Määrittelyssä on hyvä keskittyä pohtimaan, mikä on kriittistä hiljaista tietoa, jota tulisi erityisesti siirtää mallintamisen avulla. Kriittisen hiljaisen tiedon määrittelyn pohjana voidaan pitää esimerkiksi tietynlaista erityisosaamista. (Paananen 2020.)

5.7 Hiljaisen tiedon siirtäminen opettajien keskuudessa

Asbarin ym. (2019) tutkimuksessa korostuu tiedon jakaminen opettajien välillä, jolla on suuri vaikutus siihen, kuinka tiedonjakaminen kehittää innovatiivisuutta ja ajan hermolla pysymistä. Asbarin ym. (2019) mukaan on tärkeää, että tietoa vaihdetaan myös eri koulutusyksiköiden välillä, jolloin resilienssi muutoksia kohtaan kasvaa. Tutkimuksesta voidaan nähdä, että yksi parhaimmista tavoista siirtää hiljaista tietoa, on luoda positiivinen ilmapiiri mahdollistamaan organisaation sisällä tapahtuvaa oppimista. Kun opettajille mahdollistetaan positiivinen ympäristö siirtää tietoa erilaisissa tilanteissa, on sillä myös nähtävissä vaikutusta innovatiivisuuden kehittymiseen. (Asbari ym. 2019.)

Asbarin ym. (2019) mukaan organisaatiollinen oppiminen toimii eräänlaisena katalysaattorina, kuinka opettajat jakavat keskenään hiljaista ja näkyvää tietoa keskenään. Toisin sanoen, organisaation tuki ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka opettajat siirtävät hiljaista ja näkyvää tietoa toisilleen. Organisaatio voi tukea opettajien välillä tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä muun muassa harjoittelulla, seminaareilla ja workshopeilla sekä vierailuilla eri oppilaitoksiin. Kuten kaikissa organisaatioissa, hiljaisen tiedon siirtämisen keskiössä on luotettava, innostava ja avoin työyhteisö. (Asbari ym. 2019.)

Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) tutkimuksesta ilmenee, että opettajia tulisi rohkaista yhdistämään reflektointia ja kysymistä kokeneemilta opettajilta järjestelmällisesti. Tutkimuksen mukaan yhteistyö mahdollistaa tutkia, nähdä erilaisia näkökulmia ja löytää uusia ratkaisuita pohdittuun aiheeseen. Tämän tyylinen toiminta mahdollistaa eksplisiittistä diskurssion reflektoinnin, ja muuttaa hiljaista ammatillista tietoa näkyväksi jaetuksi tiedoksi. Tutkimuksessa Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) käsittelevät CoP-mallia, joka on pääpainoisesti suunniteltu hiljaisen tiedon siirtämiseen kokeneelta opettajalta noviisille, mutta toimii myös yleisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen, mutta kyseinen malli mahdollistaa myös tiedon siirtymisen noviisilta kokeneemmalle henkilölle. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020.)

5.8 Opettajien yhteistyösuunnittelu hiljaisen tiedon siirtämisen malli

Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) tutkimuksessa nostetaan esille metodia, jossa opettajat tekevät yhteissuunnittelua opetuksen tiimoilta. Mallin tarkoituksena on oppia ja siirtää hiljaista tietoa kyselyn ja reflektoinnin avulla. Tutkimukset osoittavat, että yhteistyössä tehty opetuksen tarkastelu

koetaan uhkaavana asiana, mutta jos valmistelua tehdään yhteisesti keskustellen reflektointi ja tiedon siirto on sujuvaa. Yhteistyösuunnittelussa nähdään selkeästi olevan erityisesti hyötyä, kun mukana on kokeneempia ja vähemmän kokeneempia opettajia. Yhteistyösuunnittelussa osallistujat voivat tuoda yhteen ideoitaan ja ajatuksia oman tiedon pohjalta, jonka pohjalta voidaan muodostaa selkeä kokonaisuus. Yksi keino yhteissuunnittelun toteuttamiseen voi olla Learning Cafe-menetelmä, jonka tarkoituksena on työstää rennossa ilmapiirissä valitun teeman mukaisia asioita. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020.)

5.9 Learning Cafe-menetelmä opettajien hiljaisen tiedon siirtämisessä

Learning Cafe-menetelmä on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu menetelmä. Learning Cafe- menetelmä on yksi aivoriihiyöskentelymuoto, jonka avulla voidaan löytää käytännönläheisesti ratkaisuita valittuun ongelmaan. Learning Cafe-menetelmä toimii parhaiten tilanteissa, joissa on yli 10 henkilöä yhtä aikaa. Tärkeintä tässä menetelmässä on keskustelu, jossa voidaan tuoda omia näkemyksiä esille ja löytää yhteinen ymmärrys käsiteltävän aiheen tiimoilta. (Mannermaa 2018; Vilkkä 2021.)

Learning Cafe on helppo toteuttaa ja menetelmässä keskitytään ratkaisemaan teemoja tai kysymyksiä ryhmänä. Osallistujat jaetaan pienempiin pöytäkuntiin. Keskustelun edetessä pöytäkunnat vaihtavat pöydästä toiseen ja uusi ryhmä lähtee pohtimaan edellisen pöytäkunnan huomioita ja lähtee tuottamaan niiden pohjalta uusia ideoita valitun teeman tai kysymyksen ympärille. Lopuksi fasilitoija esittelee lopputulokset. (Mannermaa 2018; Vilkkä 2021.)

Learning Cafe-menetelmä on erinomainen tapa siirtää hiljaista tietoa ryhmässä. Jotta menetelmän avulla saadaan paras lopputulos, tulee tässä menetelmässä kiinnittää huomioita ryhmien kokoon ja millä tavalla tilannetta ryhmän vetäjä vetää eteenpäin. Ryhmien dynamiikassa on hyvä huomioida uudet tulokkaat, jotta he eivät jättäydy ulkopuolisiksi tarkkailijoiksi. Ryhmän vetäjä voi huolehtia näistä asioista johtamalla tilannetta sääntöjen noudattamiseen sekä kiihdyttää tarvittaessa prosessia tai rytmittää ideointia. (Vilkkä 2021.)

5.10 Tuumatalkoot-menetelmä

Tuumatalkoot-menetelmä on yksi versio aivoriihestä. Menetelmä on innostava ryhmätyöskentelymenetelmä, jossa osallistujat kommunikoivat toisensa kanssa kirjoittamalla. Menetelmän tavoitteena on ratkaista ongelma tai tuottaa uusia ideoita. Tuumatalkoot-menetelmässä yksi osallistujista on puheenjohtaja ja sihteeri. Tuumatalkoot-menetelmässä puheenjohtaja voi osallistua ideointiin, jolloin kaikkien ideat tulee huomioitua keskustelussa. (Harisalo 2011; Mannermaa 2018.)

Prosessi alkaa asiantuntijan kertomuksella ongelman taustoista, nykyratkaisuiden heikkouksista ja oman ihanneratkaisun sisällöstä. Alustuksen aikana osallistujat voivat esittää tarkentavia kysymyksiä esityksestä. Alustuksen jälkeen osallistujat kirjaavat papereille tai virtuaalipapereille ongelmaratkaisuideoita. Ensimmäinen kirjausvaihe kestää 5 minuuttia. Tämän jälkeen osallistujat kirjaavat toisen osallistujan paperiin uusia ideoita tai parannuksia edellisen ehdotuksiin. Tämä vaihe kestää 5 minuuttia. Jokaisen paperiin saa kirjoittaa vain yhden idean tai parannuksen. Kirjausvaiheen aikana ei keskustella, jolloin jokainen saa rauhassa olla omien ajatuksiensa kanssa. Kokonaisuudessaan tämä

vaihe vie noin 15–20 minuuttia. Ideointivaiheen jälkeen puheenjohtaja merkitsee omaan ideapaperiin, joista osallistujien mielestä on eniten potentiaalia. Merkitsemisen jälkeen puheenjohtaja pyytää osallistujia merkitsemään paperiin kolme parhainta ratkaisua, joista maksimissaan yksi ehdotus saa olla osallistujan oma. Merkinnän jälkeen jokainen saa perustella omat valintansa. Ratkaisuehdotuksia lähdetään kehittämään eteenpäin mielikuvien ja ideoinnin avulla, millä tavalla asia toteutettaisiin käytännössä. Ideoinnin jälkeen tulos kirjataan seinälle, jonka jälkeen varmistetaan, että toteuttamiseen ei ole esteitä. Tämän jälkeen ryhmä ideoi ja kiertää seinällä tarkastelemassa ja ideoimassa, jonka jälkeen asiantuntija arvioi löydetyn ratkaisuehdotuksen käyttökelpoisuuden esimerkiksi asteikolla 0–100 %. (Harisalo 2011; Mannermaa 2018.)

5.11 CoP-malli hiljaisen tiedon siirtämisessä opettajalta opettajalle

CoP (Communities of Practice, CoP) on käytäntöyhteisökäsite, joka kuuluu sosiaaliseen oppimisen alle. CoP-mallilla tarkoitetaan, työpaikkojen sisäisiä yhteisöitä, joissa luodaan yhteisiä käytänteitä ja merkityksiä. Yhteisöt voivat olla luonteeltaan tilapäisiä esimerkiksi projektitiimejä tai epävirallisia. Termi kuvaa sosiokulttuurisia käytänteitä ja sosiaalisen oppimisen prosessia, jotka muodostuvat vuorovaikutustilanteissa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kun tarkastellaan CoP-mallin toimivuutta opetuksessa, tämä toimii hyvin tilanteissa, joissa halutaan siirtää hiljaista tietoa kokeneelta opettajalta noviisitasoiselle opettajalle. Malli on yksi mentoroinnin muoto, jossa voidaan siirtää hyviksi koettuja käytänteitä opettajalta toiselle. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020; Kupiainen, Hasu, Känvälä & Leppänen 2011.)

Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) tutkimuksen mukaan CoP-malli tukee ammatillista kehittymistä opettajana, mutta sisältää myös haasteita, jota tulee huomioida hyödyntäessä hiljaisen tiedon siirtämisen mallia. CoP-malli koetaan usein hierarkkiseksi, sillä tiedon siirto tapahtuu pääpainoisesti kokeneelta opettajalta noviisille. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020.)

Hermita ym. (2021) tutkimuksen mukaan CoP-mallilla on useita rooleja opettajien keskuudessa tapahtuvassa hiljaisessa tiedon siirtämisessä. Tutkimuksen mukaan mallin avulla voidaan keskustella opetuksen hyvistä käytänteistä pohjaten havainnot käytännön toteutuksiin. Hermitan ja kumppaneiden (2021) tutkimuksen mukaan CoP-malli koskettaa enemmän yhteisöllistä hiljaisen tiedon siirtämistä, jossa ryhmällä on yhteinen tavoite, jonka eteen tehdään töitä. (Hermita, Wijaya, Fauza, Mulyani, Alim & Putran 2021.)

Eshchar-Netzin ja Vedder-Weissin (2020) tutkimuksen mukaan mallissa on ainakin kolme huomioitavaa haastetta. Yhtenä tärkeimpänä haasteena on, että noviisi opettaa samanaikaisesti omaa ryhmäänsä, kun hän siirtää tietoa kokeneemalta omaan toimintaa. Toinen haaste liittyy konkariin, joka ei välttämättä ole saanut samanlaista tietämystä oman opettajuutensa alkutaipaleella, mutta siirtää omia oppeja uudelle opettajalle. Kolmas haaste liittyy tiedon siirtämiseen noviisilta kokeneemalle opettajalla, jonka esteenä voi olla emotionaaliset jännitteet ja kasvojen menettämisen pelko. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020.)

CoP-mallia hyödyntäessä hiljaisen tiedon siirtämisessä, tulee panostaa positiivisen ilmapiirin luomiseen, joka edesauttaa tiedon siirtymistä henkilöltä toiselle. CoP-mallin etuna noviisin näkökulmasta

on siirtyminen ohjatusta osallistumisesta täyteen osallistumiseen kokeneen opettajan avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että noviisi havainnoi ja harjoittelee kokeneemman avulla erilaisia toimintoja, saa palautetta ja voi alkaa itsenäisesti toteuttamaan opittuja asioita käytäntöön. Hermitan ym. (2021) tutkimuksen mukaan CoP-mallin hyödyntämiseen on hyvä luoda selkeitä foorumeita ja malleja toiminnalle. Tällöin hiljaisen tiedon siirtyminen opetuksen suunnitteluun tapahtuu luonnollisesti hyödyntäen yhteistä tavoiteasetantaa. Esimerkiksi yhteiset keskusteluhetket opetuksen hyvistä käytännöistä, toimivat CoP-mallin mukaisina foorumeina siirtää hiljaista tietoa. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020; Hermita ym. 2021.)

Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) mukaan CoP-mallin avulla voidaan siirtää tietoa myös novii-silta konkarille. Mallin käytössä tulee huomioida, emotionaaliset jännitteet ja kasvojen menettämisen pelko puolin ja toisin. Tämä vuoksi opetusta edeltävien yhteissuunnitteluhetkillä on suuri merkitys hiljaisen tiedon siirtämisessä. Yhteissuunnitteluhetkissä on hyvä tehdä selkeä suunnitelma opetukselle ja keskustella opetuksen sisällöistä. Etukäteisvalmistelu Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) tutkimuksen mukaan parantavat hiljaisen tiedon siirtymisen edellytyksiä konkarilta noviisille ja toisinpäin. Eshchar-Netzin ja Vedder-Weiss (2020) tutkimus tukee Hermitan ja kumppaneiden (2021) havaintoja CoP-mallin selkeiden reunaehtojen määrittelystä, jolloin hiljaisen tiedon siirtyminen on onnistunutta opettajien työyhteisössä. (Eshchar-Netzin & Vedder-Weiss 2020; Hermita ym. 2021.)

6 TUTKIMUSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellen kehittämistyön lähtökohtia sekä avaan kehittämistyön etenemistä ja ratkaisuita. Luvussa käsitellen kehittämistyöhön valitut menetelmät, kuinka tutkimustyötä analysoitiin sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa pohtiessani päädyin eri näkökulmien pohdinnan jälkeen valitsemaan laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa valitun tutkimusviitekehityksen sisällä paremmin tietoa, kuin määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni tutkin ja pohdin erilaisten laadullisten menetelmien välillä, mitkä menetelmät vastaisivat parhaiten asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni päätin tehdä tarkemmat valinnat lähtötilanteen kartoituksen jälkeen, johon valitsin menetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelun jälkeen tein tarkennuksia tutkimustyöni menetelmiin, jotta kehittämistyöni vastaisi kohdeyrityksen tarpeita. Kohdeyrityksessä on ollut ja on käynnissä osaamiseen liittyviä projekteja, joten teemahaastattelussa pyrittiin sulkemaan päällekkäisyydet tutkimuksen tekemisessä. Teemahaastattelun jälkeen päädyin valitsemaan tutkimusmenetelmiksi havainnoinnin ja aivoriihityöpajan. Nämä menetelmät mahdollistivat monipuolisen tavan lähestyä tutkimuskysymystä ja toivat mahdollisuuden laajempaan tulkintaan tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

Kehittämistyöni oli laadullinen tutkimus, jossa keskityttiin laadullisilla menetelmillä pohtimaan tutkimuskysymystä. Laadullisen tutkimusotteen keskeinen ominaispiirre on tarkastella asiaa subjektiivisten kokemusten ja näkemysten kautta. Laadullinen tutkimusmenetelmä tuottaa omat haasteensa uskottavuudelle ja luotettavuudelle, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää menetelmän luonne. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan muun muassa teorian, empiirisen ja käytännön yhteyttä. Käytännön tarkasteluun liittyy vahvasti näkyvän ja näkymättömän tiedon tarkastelua, joka soveltuu erittäin hyvin tämän opinnäytetyön menetelmäksi. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ei laadita teorioita, vaan sen avulla pyritään muun muassa esittämään esimerkinomaisesti tietoja ja luomaan ihannemalleja. Laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen organisaatio- ja johtamistutkimuksista on yleistynyt 1970-luvulta alkaen, koska tutkimusmenetelmä mahdollistaa ymmärtämään paremmin erilaisia tilannetekijöitä ja tutkittavaa toimintaympäristöä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

6.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Kehittämistyö lähti tarpeesta luoda/kehittää käytäntöjä, millä tavalla hiljaista tietoa voidaan siirtää opetushenkilöiden keskuudessa. Tieteellisen ja tutkimuksellisen kehittämistyön tavat sopivat erilaisiin käyttötarkoituksiin. Erona tieteellisessä ja tutkimuksellisessa kehittämistyössä on toiminnan päämäärä. Tieteellisessä luodaan uutta teoriaa, kun taas kehittämistyössä halutaan saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuita. Opinnäytetyöni on toimintatutkimus, jossa keskityn ensisijaisesti tutkimaan, havainnoimaan ja kehittämään hiljaisen tiedon siirtymistä myynnin ja markkinoinnin opetuksessa, jota voidaan kehittämistyön jälkeen lähteä monistamaan muihin tiimeihin. Kehittämistyö pohjautuu aitoon työelämätarpeeseen, jonka tarkoituksena on ratkaista hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyviä haasteita. Opinnäytetyö kehittämistyö on ongelmaperustainen, jossa etsitään työelämässä havaittuun ongelmaan ratkaisua. (Diov 2022; Ojasalo ym. 2015; Vilka 2021.)

Opinnäytetyö on saanut alkunsa kiinnostuksesta ja havaitusta tarpeesta lähteä kehittämään hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä opetuksen suunnittelussa. Kehittämistyössä keskitytään kehittämään hiljaisen tiedon siirtymistä myynnin ja markkinoinnin opetuksien suunnittelussa. Kehittämistyö on toimintatutkimus, jossa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma, ja löytää ideoita sekä käytänteitä ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 16–20; Ojasalo ym. 2015.)

Opinnäytetyön ratkaistava ongelma oli löytää ja luoda rento tapa siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun. Savonia-ammattikorkeakoulussa on jo käytössä mentorointimalli, mutta muutoin hiljaisen tiedon siirtämiseen ei ollut vielä selkeää tapaa toimia, pois lukien uuden työntekijän perehdyttäminen Savonia-ammattikorkeakouluun.

Tarkastelen myöhemmin tässä luvussa myynnin ja markkinoinnin opettajien kanssa pidetyn aivoriihen pohjalta syntyneitä ideoita hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tämän jälkeen nostan esille tapoja siirtää hiljaista tietoa opettajien välillä opetuksien suunnittelussa huomioiden opinnäytetyön viitekehyyden. Tutkimuksellisen kehittämisen kuuluu käytännön ongelmien ratkaiseminen, jonka lopputulena on ottaa käyttöön ratkaisuita. (Ojasalo ym. 2015; Vilka 2021.)

Jatkuva kehittämistyö on noussut merkittävään rooliin organisaatioiden näkökulmasta, jolla pyritään varmistamaan ennakointi tuleviin muutoksiin. Kehittämällä voidaan parantaa organisaation kilpailukykyä ja varmistaa osaamisen jakaminen ja siirtäminen organisaation sisällä. Opinnäytetyö on Savonia-ammattikorkeakoulun sisäistä kehittämistoimintaa, jolla varmistetaan osaamisen kehittämistä siirtämällä hiljaista tietoa näkyväksi. Tässä työssä keskityttiin kehittämään hiljaisen tiedon siirtämistä rennossa ympäristössä opettajalta toiselle. Työni oli rajattu hiljaisen tiedon siirtämiseen myynnin ja markkinoinnin opettajien keskuudessa, joten työssä oli rajattu ulos hiljaisen tiedon johtaminen ja uuden työntekijän näkökulmasta tehtävä hiljaisen tiedon siirtäminen. Hiljaisen tiedon johtaminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen on tarkoituksella rajattu ulos tästä työstä, sillä näihin kyseisiin aiheisiin on meneillään sisäisiä projekteja. Työhöni valittu rajaus, tukee Savonia-ammattikorkeakoulun käynnissä olevia osaamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyviä projekteja. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on ratkaista haaste, ja luoda selkeä ohjenuora. Haasteena opinnäytetyössäni oli löytää oikeinlaiset ratkaisut hiljaisen tiedon siirtämiseen, ja kuinka varmistettaisiin kehittämistyön tuotoksen käytäntöön vieminen. (Ojasalo ym. 2015; Viitala 2021; Vilka 2021.)

Työn tavoitteena oli tuottaa hiljaisen tiedon siirtämiseen toimintamalli, jonka avulla voidaan varmistaa hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja näkyväksi tekeminen. Toimintamallin tarkoitus oli olla helppokäyttöinen ja monistettavissa eri tiimeihin. Asetetulla tavoitteella pyrin siihen, että tämän kehittämistyön jälkeen on olemassa selkeä toimintamalli, jolla varmistamme organisaation sisällä hiljaisen tiedon siirtämisen ja näkyväksi tekemisen.

6.2 Tutkimusprosessi

Jokainen tieteellinen tutkimus sisältää Vilkan (2021) mukaan vertailuperustan, josta tutkimus aloitetaan ja johon palataan lopuksi. Vertailuperustaan kuuluu:

- määritely tutkittava kohde
- tutkimuksen on tuotettava uutta tutkittavasta kohteesta
- tutkimuksen tulee olla hyödyllinen
- tutkimuksen tulee antaa hyvä tiedollinen pohja julkiselle keskustelulle.

(Vilka 2021.)

Näiden yllä mainittujen kohtien lisäksi tulee kartoittaa aikaisempia tehtyjä tutkimuksia tutkittavasta aiheesta ja hyödyntää teoreettista viitekehystä sekä noudattaa tutkimusetiikkaa. Tieteellisen tutkimuksen vertailuperustaa voidaan käyttää ohjenuorana, vaikka kyseessä on työelämään liittyvä kehittämissyö. Tutkimusprosessia voidaan Vilkan (2021) mukaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Neljä ensimmäistä vaihetta kulkevat toistensa kanssa lomittain, monella eri tavalla tutkimuksen edetessä. Ratkaisevat päätökset tehdään usein ideointi- ja sitoutumisvaiheessa, kun toteutusvaiheessa usein täsmennetään tai muokataan prosessin aikana tehtyjä ratkaisuita. Usein toteutusvaiheessa tehtyjä täsmennyksiä tehdään tutkimuksissa, joissa pyritään ymmärtämään ihmisen toimintaa tai ajattelua. Alla olevassa kuvassa 6 esittelen tutkimustyöhöni liittyvän prosessin. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022; Vilka 2021.)



Kuva 6. Tutkimusprosessi.

6.3 Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta

Työelämän tutkimuksissa tutkimusaiheet nousevat usein käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista, koska pääpainoisesti kyseessä on soveltavasta tutkimuksesta, jonka tavoitteena on saada toimintaan käytännön hyötyjä. Tutkimusotteen valinnassa tulee pohtia asetetun tutkimuskysymyksen avulla tutkimuksen lähestymistapaa. Kun pohditaan tutkimusotteen ja lähestymistavan valintaa, tulee puntaroida laadullisen menetelmän ja määrällisen menetelmän edut suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Laadullisen menetelmän etuna määrälliseen verrattuna on tavoitteiden määrittely. Määrällisessä lähestymistavassa tavoitteet usein ilmaistaan usein testattavien hypoteesien muodossa, kun laadullisessa lähestymistavassa tavoitteet ovat usein kuvailevia. Tämän vuoksi tutkimusotteeksi ja lähestymistavaksi valikoitui laadullinen lähestyminen tutkittavaan aiheeseen. Laadullisen tutkimusotteen etuna opinnäytetyön tutkimuksessa oli tapa lähestyä tutkittavaa aihetta subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksin tarkastelun kautta. Lähestymistavan valinta mahdollisti tutkittavan aiheen tarkastelun erilaisissa käytännön tilanteissa. (Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinnan jälkeen lähdin pohtimaan, mitkä laadullisen keinot tukisivat parhaiten tutkimuskysymystä. Kehittämistyöni pohjana käytettiin teemahaastattelua, havainnointia ja aivoriihimenetelmää. Nämä menetelmät valikoituivat pitkällisen tutkimustyöni pohjalta, ja halustani kokeilla uusia tapoja lähestyä kehitettävää aihetta. Teemahaastattelu ohjasi lopullisessa menetelmien valinnassa asetetun tutkimuskysymyksen kannalta, jotta kehittämistyöni tukisi organisaatiota oikealla tavalla meneillään olevia sisäisiä kehittämisprojekteja. Opinnäytetyö teorialarkastelun kirjoittamisen aikana vahvistui tutkimusotteen ja lähestymistavan valinnan oikeellisuus tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimustyöni pohjaksi käytin teemahaastattelua hallinto- ja henkilöstöjohtaja Päivi Diovin kanssa (liite 1). Keskustelu pidettiin tammikuussa 2022, jota ennen olin jo lähtenyt hahmotelemaan teoreettista viitekehystä tutkimuskysymyksen ympärille. Teemakeskustelun kysymykset pohjautuivat teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin, joka määritteli teemakeskustelun tematiikan. Käydyn keskustelun pohjalta lähdin valikoimaan sopivia ratkaisuita tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Keskeisimmäksi tutkimuskysymykseksi muodostui, millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun hyödyntäen opettajien kokemukseräistä eli hiljaista tietoa, ja mitkä olivat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt.

Teemakeskustelun pohjalta lähdin tutkimaan menetelmiä, joiden avulla voitaisiin saavuttaa ratkaisu, millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun hyödyntäen opettajien kokemukseräistä eli hiljaista tietoa, ja mitkä olivat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt. Erilaisten menetelmä vaihtoehtojen väliltä valikoitui havainnointi yhdistettynä Brain Strom-aivoriihityöskentelyyn.

Havainnointimenetelmän avulla pysyitin suunnittelemaan aivoriihityöpajan teemoituksen nojaten opinnäytetyössä käsiteltyyn teoriaan. Havainnointitapaan vaikuttaa, tutkitaanko ihmisten toimintaa vai ihmisten tuotoksia. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus havainnoida ihmisten toimintaa. Tavanomainen tapa havainnoida ihmisiä on osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija

osallistuu sekä osallistujana ja tutkijana yhteisön arkeen, jonka avulla voidaan tehdä havaintoja tutkitusta aiheesta vuorovaikutuksessa tutkittavan asian kanssa. (Vilkkä 2021.)

Erilaisista aivoriihityöskentelytavoista valikoitui Brain Storm-aivoriihityöpaja, johtuen sen etenemistyylistä. Brain Storm-aivoriihityöskentelyssä osallistujat eivät voi vaikuttamaan toistensa mielipiteisiin, ja hiljaisimmat osallistujat pääsevät kertomaan oman ideansa ilman toisten vaikutusta. Työskentelytavassa osallistuja pääsevät pohtimaan annettua kysymystä ensin itsenäisesti, jonka jälkeen keskustellaan yhteisesti. Tämä menetelmä mahdollisti jokaisen mielipiteen ja idean tulemisen esille ilman muun ryhmän vaikutusta. (Vilkkä 2021.)

Aivoriihityöpaja toteutettiin huhtikuussa 2022, johon osallistui viisi myynnin ja markkinoinnin opettajaa tradenomi- ja restonomitiimistä fasilitoijan lisäksi. Aivoriihityöpajassa syntyi 58 uutta ideaa kehitettävästä aiheesta, joista valittiin seitsemän ideaa jatkojalostusvaiheeseen. Aivoriihityöpajasta syntyi ideapapereiden avulla tuotos, joka toimi työpajan dokumentaationa. Avaan aivoriihityöpajaa ja tuloksia myöhemmin omassa kappaleessa.

6.4 Lähestymistapana toimintatutkimus

Opinnäytetyö on osallistava tutkimus, joka soveltuu käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Kehittämistyössä on hyödynnetty teoreettista tarkastelua ja käytännön tietoa, jonka avulla lähdetty tekemään organisaation kehittämistyötä. Kehittämistyössä hyödynnetään yhteisöllisiä menetelmiä, jolloin kehittämistyöhön saadaan yhdisteltyä teoreettista tarkastelua ja käytännön kokemuksia hyvässä suhteessa. (Ojasalo ym. 2015; Vilkkä 2021.)

Kehittämistyössä toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on muun muassa toimintatavat. Kehittämistyöllä pyritään vastaamaan organisaation tarpeeseen hyödyntää hiljaista tietoa paremmin organisaation sisällä. Savonia-ammattikorkeakoulussa on tunnistettu hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvä haaste, jonka yksi ratkaiseva tekijä oli löytää helppoja keinoja siirtää hiljaista tietoa opetushenkilöstön sisällä. Työn keskiössä oli löytää rento ja helppo tapa siirtää hiljaista tietoa, jonka voisi ottaa osaksi opettajien lukuvuosisuunnittelua. Kehittämistyö tulee sopivaan hetkeen organisaatiossa, sillä Savonia-ammattikorkeakoulussa on tapahtumassa viiden vuoden sisällä suuri eläkepoistuma muun muassa tradenomi- ja restonomitiimin osalta. (Diov 2022; Vilkkä 2021.)

Työn tarkoituksena ei ollut antaa valmiita vastauksia, vaan enemmänkin ehdotuksia, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää opetuksien suunnitteluun rennossa ilmapiirissä. Ehdotuksen lopullisen käyttöönotto jää toimeksiantajan osoittamien henkilöiden vastuulle. Ammattikorkeakouluissa tehty tutkimustyö on pääpainoisesti käytännönläheistä, työelämälähtöistä ja ajankohtaista. Tämän tiimoilta on luonnollista, että ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat työelämän käytäntöjä kehittäviä töitä, joiden tavoitteena on teorian, kokemuksen ja ammattitaidon yhdistäminen. Toisin sanoen, opinnäytetyöt ovat enemmän soveltavaa tutkimusta, kuin teoreettisen ja perustutkimuksen tekemistä. (Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyön tutkimuksellisesta luonteesta voidaan puhua, kun käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedon tuottamista, joka sidotaan käytännön toimintaympäristöön. Pääpaino opinnäyte-

työssä on kehittäminen ja käytännön ratkaisuiden etsiminen. Kehittämistyö määrittelee työn reunaehdot, jolloin opinnäytetyö vastaa toimeksiantajan tilaukseen. Opinnäytetyön tutkimuksellisuus näkyy ratkaisuiden rakentamisessa pohjaten olemassa olevaan tietoon. Opinnäytetyössä on pyritty määrittelemään tarkasti viitekehys, joka auttaa keskittymään tavoitteisiin pääsemiseen ja suunnan kehittämistyölle. (Ojasalo ym. 2015; Vilka 2021.)

Toimintatutkimuksen keskiössä on tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksista, joskin on ymmärrettävä, että muutos voi olla erilainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutosta ei välttämättä tapahdu. Vilkan (2021) mukaan toimintatutkimuksen haasteena on, että tutkittava kohde on aina tilanteeseen sidonnainen, jolloin muita aikaisempia tuloksia on hankala hyödyntää. Vilkan (2021) mukaan toimintatutkimuksen haasteeksi voi muodostua myös kehittämistehtävän väljä määrittely ja menetelmät määrittelyllään liian epäselvästi. (Vilka 2021.)

Kehittämistyössä pyrittiin välttämään perinteiset suden kuopat, jotka ovat yleisiä toimintatutkimukselle määrittelemällä huolellisesti viitekehysten mukaisesti valitut menetelmät. Opinnäytetyössä hyödynnettiin teemahaastattelu, havainnointia ja aivoriihimenetelmää kehittämistyön pohjana. Menetelmien valinta toimii hyvin varsinkin tilanteissa, kun pyritään kehittämään organisaation sisällä asioita yhteisöllisillä menetelmillä. Nämä menetelmät valikoituivat pitkällisen harkinnan jälkeen, sillä menetelmät itsessään tuottavat arvokasta tietoa kehittämistyön pohjaksi. (Kananen 2014, 64–65; Vilka 2021.)

Kehittämistyöhön oli valittu yhtenä menetelmänä aivoriihimenetelmä, joka on usein käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä, jonka avulla saadaan arvokkaita ideoita kehittämisen tueksi. Aivoriihimenetelmän etuna on se, että tietoa saadaan samanaikaisesti useammalta henkilöltä. Ryhmäkeskusteluissa saadaan myös usein syvällisempää tietoa kuin yksilöhaastatteluissa. (Vilka 2021.)

6.5 Tutkimusaineiston keruu

Toimintatutkimus on laadullinen menetelmä lähteä keräämään tietoa kehitettävästä kohteesta. Toimintatutkimuksen aineiston keräämisen keskiössä on osallistavat menetelmät, jolloin menetelmien tulee olla osallistavia. Osallistavat menetelmät auttavat pääsemään kiinni työntekijöiden ja toimijoiden hiljaisen tietoon, ammattitaitoon ja kokemuksiin, jolloin kehittämistyön näkökulma on laajempi verrattuna pelkkään viralliseen aineistoon. (Sarajärvi & Tuomi 2017; Vilka 2021.)

Teoria-aineistoa lähdettiin keräämään syksyllä 2021. Tutkimuksen alussa oli tarkoitus etsiä tietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä, ja kuinka sitä on hyvä tehdä käytännönläheisesti. Teoria-aineiston keräysvaiheessa oli haasteellista löytää lähivuosina julkaistua kirjallisuutta, mutta loppuvuodesta 2021 julkaistiin useita tieteellisiä artikkeleita, joissa käsiteltiin hiljaisen tiedon siirtymistä ja erityisesti opetuksen näkökulmasta. Teoria-aineiston keruun yhteydessä huomattiin, että teoriaosuudessa on hyvä käsitellä osaamista omassa luvussa, sillä hiljainen tieto ja osaaminen kulkevat käsikädessä.

Teoria-aineistoa oli paljon saatavilla, joten oli erittäin tärkeää pysyä rajauksen sisällä opinnäytetyön teoreettisessa tarkastelussa. Tutkimuskysymys ohjasi teoreettista tarkastelua pysymään valituissa aihepiirissä. Aiherajauksen tiimoilta muodostui selkeä kehys tutkimuksen teoreettiselle tarkastelulle,

josta jo alkuvaiheessa karsittiin pois hiljaisen tiedon ja osaamisen johtaminen, sekä uuden työntekijän perehdyttäminen. Näitä asioita sivuttiin kuitenkin teoreettisessa tarkastelussa, mutta aiheet eivät olleet merkittävässä roolissa, johtuen asetetusta viitekehystä.

6.5.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on aineistokeruumenetelmänä joustava, ja sen vuoksi soveltuu hyvin erilaisiin tilanteisiin ja tarkoituksiin. Aineistokeruumenetelmänä haastattelua, niin kuin muitakin tapoja, on hyvä tarkastella käytettävyyttä huomioiden tutkimuksen tavoitteet ja asetetut tutkimuskysymykset. Haastattelun on vaihtoehtoinen keino kerätä tutkittavasta kohteesta tietoa ilman lomaketta. Haastattelun etuna on mahdollisuus valita etukäteen henkilö tai henkilöt, joilla tiedetään olevan tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä kokemusta. Jotta haastattelu on onnistunut, tulee haastattelutilanteessa panostaa luottamuksen muodostumiseen ja välttää mekaanista haastattelutekniikkaa. (Puusa ym. 2020; Vilkkä 2021.)

Teemahaastattelu valittiin kehittämistyön lähtötilanteen tarkasteluun, koska menetelmä sopii monien ilmiöiden tutkimiseen laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, joka liikkuu valittujen teemojen ympärillä. Teemahaastattelun tarkoituksena oli keskustella hallinto- ja henkilöstöjohtaja Päivi Diovin kanssa, ja määritellä lähtötilanne kehittämistyölle. Teemahaastattelun ajankohdaksi valikoitui tammikuu 2022, jonka pohjalta lähdettiin tekemään tarkennuksia kehittämistyön viitekehukseen ja aineistokeruumenetelmiin. Teemahaastattelussa nousi esille sisäiset kehittämissuunnitelmat, joilla pyritään tuomaan Savonia-ammattikorkeakoulun työntekijöiden osaamista näkyväksi koko organisaation tasolla. Tämä kyseinen projekti mahdollistaisi hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen, ja toisi myös esille osaamisen kehittämisen tarpeita, sekä mahdollisia painopisteitä tuleviin rekrytointeihin Savonia-ammattikorkeakoulun kilpailukykyyn parantamiseksi. Teemahaastattelussa nousi esille opetushenkilöstön eläköityminen seuraavien viiden vuoden aikana, jonka myötä osaamista poistuu organisaatiosta merkittävä määrä. Teemahaastattelussa nousi esille käytössä oleva mentorointimalli, jossa on mukana eri lähialueen korkeakouluja. Varsinaista sisäistä mentorointimallia ei ole organisaatiolla käytössä. Teemahaastattelun vahvistui tutkimusmenetelmien valinnaksi havainnointi ja aivoriihiyöskentely, jotta kehittämistyön tulokset vastaisivat kohdeyrityksen kehittämistarpeita. (Puusa ym. 2020; Vilkkä 2021.)

6.5.2 Havainnointi

Havainnointi on tärkeä tutkimuksellinen kehittämistyön menetelmä. Havainnointi on yksi tieteellisen aineistohankinnan perusmenetelmä, jota tekee jokainen tutkija, joka tutkii ilmiötä. Havainnointitapaan vaikuttaa, halutaanko tutkia toimintaa vai ihmisten tuotoksia. Havainnointi menetelmänä kertoo, mitä tehdään ja miltä asiat näyttävät. Tieteellinen havainnointi tarkoittaa järjestelmällistä tiedon keräämistä ja työskentelyä, jossa kohdennetaan aisteja tarkemmin kuin normaalissa arjessa. Havainnoinnin etuna on mahdollisuus päästä seuraamaan todellisia tilanteita reaaliajassa. Havainnointimenetelmän yhtenä etuna on olla osana arkea, ja ymmärtää paremmin ammattikulttuurin toiminnallisuutta ja vuorovaikutustilanteita. Joskus haasteeksi muodostuu organisaatioissa, että tutkittavaa

ilmiötä on haasteellista pukea sanoiksi, ja näin ollen sitä on helpompi havainnoida käytännössä. Havainnointi on erinomainen tapa saada tietoa vuorovaikutuksesta ja erilaisista ilmiöistä ryhmissä. (Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

Havainnoinnissa voidaan käyttää erilaisia tarkastelukulmia. Kohdistetussa havainnointimenetelmässä tutkija osallistuu tutkittavan kohteen arkielämään, jossa kiinnitetään huomioita ennalta määriteltyihin asioihin, tapahtumiin tai kohteisiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osallisena tutkittavaa ilmiötä, jonka avulla voidaan tarkastella hiljaista tietoa ja kuinka toimintakulttuuri toimii. Systemaattisessa havainnoinnissa käytetään kuvia ja tekstejä havainnointiaineistona ja peilataan kulttuuriseen asiayhteyteen. (Vilka 2021.)

Havainnointia voidaan käyttää pääasiallisena ja muuta aineistokeruumenetelmää tukevana tapana. Havainnointia käytettiin tässä opinnäytetyössä lähtötilanteen hahmottamiseksi ja nykyisten toimintamallien havainnointiin, joita ei ole kirjoitettu. Havainnointi sopii erittäin hyvin kehittämistehtäviin aineistokeruumenetelmänä. Havainnoinnissa voidaan valita tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ongelmaan. (Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

Opinnäytetyössä on käytetty osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija on osallisena tutkittavaa ilmiötä. Metodina osallistuva havainnointi on toimiva, kun tieto ilmenee yhteisössä hiljaisena tietona. Tämän metodin luonteen vuoksi osallistuva havainnointi on sopiva menetelmä tutkimusaineiston keräämiseksi. Havainnointia on tehty tradenomiin tiimipalaverissa, käytäväkeskusteluissa ja kahvipöytäkeskusteluissa. Havainnoinnin materiaalina on hyödynnetty yhteisiä tilastoja Savonia-ammattikorkeakoulun henkilöstöstä ja toimintatavoista. Havainnointia tehtiin pääpainoisesti tammi- ja toukokuun 2022 välisenä aikana eli käytännössä kevätlukukauden aikana. Tarkastelu osallistuvaan havainnointiin on lyhyt, joka on yleistä opinnäytetyössä. Lyhyt tarkastelu-aika ei ole este osallistuvan havainnoinnin käytölle, sillä tärkeintä on tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden rajaaminen valittuihin menetelmiin. (Vilka 2021.)

Opinnäytetyön havainnointi on ollut strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimaton havainnointi soveltuu tässä tapauksessa tutkimustyöhön, sillä tätä tekniikkaa käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöistä. Havainnoinnin tavoitteena oli saada monipuolisesti tietoa hiljaisen tiedon siirtymisestä ja millaisia kirjoittamattomia menetelmiä on käytössä, joiden pohjalta on hyvä lähteä luomaan ohjenuoraa hiljaisen tiedon siirtämiseen opetuksen suunnittelussa. Havainnointi-menetelmän haasteena on usein tiedon määrä, ja kuinka tieto saadaan keskustelemaan yhteen teorian kanssa. Jotta tämä haaste saadaan selätettyä toimintatutkimuksessa, tulee havainnointiaineiston luotettavuutta vahvistaa suunnitelmallisuudella ja systemaattisella tavalla toimia. (Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

Opinnäytetyön havainnoinnille oli määritelty tavoitteet, joka toimi olennaisena osana tutkimuksen pysymistä määritellyn viitekehyksen sisällä. Havainnoinnin tavoitteena oli kerätä tietoa tilanteista, joissa siirretään hiljaista eli kokemusperäistä tietoa opettajalta toiselle. Havainnointi ja sen kirjaaminen tapahtui vuoden 2022 tammikuusta toukokuuhun. Havainnoinnista pidettiin päiväkirjaa käydystä keskusteluista, jotka tapahtuivat käytävillä, Teamsissa, palaverissa ja opetuksien suunnitte-

lun yhteydessä. Havainnoinnissa keskityttiin keskusteluihin, joissa käsiteltiin hiljaisen tiedon siirtämisen hyviä käytänteitä. Havainnointi tapahtui ennalta määritellyn rungon perusteella, jota voi tarkastella liitteestä 2. Havainnoinnin perusteella opettajat siirtävät hiljaista tietoa toisilleen huomaamatta keskustelun lomassa. Usein hiljaisen tiedon siirtämistä eli kokemusperäisen tiedon siirtämistä ei koeta isona asiana, vaan enemmänkin vinkkien antamisena opettajalta toiselle suullisesti. (Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

6.5.3 Aivoriihimenetelmä ja aivoriihityöpaja

Kehittämistyössäni hyödynnettiin aivoriihimenetelmää, jossa kartoitettiin tradenomi- ja restonomitiimin myynnin ja markkinoinnin opettajien ideoita hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Aivoriihimenetelmä on luova ongelmaratkaisutapa, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksessa lähdetään ideomaan valitun ongelman ratkaisemiseksi uusia lähestymistapoja tai ratkaisuita. Aivoriihestä on useita erilaisia muunnelmia ja tähän työskentelyyn valittiin Brain writting-menetelmän. Brain writting-menetelmässä ideointi tapahtuu ryhmässä ilman keskustelua, jossa jokainen ryhmäläinen keksii kolme uutta ideaa annettuun aiheeseen. Tämän jälkeen paperi annetaan myötöpäivään eteenpäin seuraavalle jäsenelle, joka jatkaa ideointia edellisen käyttäjän ideoiden pohjalta eteenpäin. Tätä prosessia jatketaan niin pitkään, että ideapaperi on käynyt kaikilla. Ideointivaiheen jälkeen nostetaan laput seinälle ja annetaan plusmerkkejä ideoille, joita voisi lähteä jatkokehittämään. Tämän vaiheen jälkeen lähdetään keskustelemaan jatkokehitykseen valituista ideoista. (Ojasalo ym. 2015; Vilka 2021.)

Aivoriihityöpajaan kutsuttiin 5 myynnin ja markkinoinnin opettajaa osallistuvan fasilitoijan lisäksi, jotka toimivat joko tradenomi- tai restonomitiimissä opettajana. Jokaisella opettajalla oli erilainen työkokemustausta ja työhistoria opettamisesta. Eri taustaiset ja virkaikäiset opettajat mahdollistivat työpajassa monipuolisen työskentelyn tutkittavan aiheen tiimoilta. Kutsut aivoriiheen laitettiin syksyllä 2021, jotta aika olisi hyvissä ajoin varattu jokaisen opettajan kalenterista. Aivoriihityöpajan ajankohdaksi valikoitui 13.4.2022, joka huomioitiin osallistuvien opettajien opetuksien suunnittelussa. Ennen aivoriihityöpajaa, opettajille lähetettiin viikkoa ennen ohjeistus työpajatyöskentelyyn sähköpostitse. Itse aivoriihi järjestettiin Savonia-ammattikorkeakoulun neuvottelutiloissa ja tilaksi valittiin huone, jossa oli pyöreä pöytä, joka helpotti aivoriihityöskentelyä. Aivoriiheen oli varattu aikaa tunti, jolloin keskityttiin ratkaisemaan ydinkysymys: ”Millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opetuksien suunnitteluun?”. Apukysymyksenä oli: ”Mitkä olisivat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt?”. Aivoriihen tarkoituksena oli löytää käytännönläheisiä vastauksia, millä tavalla voidaan löytää yhteisiä käytänteitä hiljaisen tiedon siirtämiseen opetuksen suunnittelussa (liite 3).

6.6 Aineiston analysointi ja tulokset

Laadullisen tutkimuksen yksi analysoinninmenetelmistä on sisällön analysointi, jota käytettiin aivoriihestä syntyneiden ideoiden purkamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa sisällön analysointi auttaa järjestämään aineistoa selkeään muotoon unohtamatta keskeistä tietoa aineista. Sisältöanalyysin tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa tutkittavaan aiheeseen ja jäsentää empiiristä tietoa tulkittaa varten. Tutkijan tehtävä on pyrkiä luomaan aineistosta selkeä kokonaisuus, jota voidaan lähteä

analysoimaan. Yksi sisällön analysointi menetelmistä on teemoittelu, jossa nostetaan esiin tutkittavan aiheen kannalta keskeisimpiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Aivoriihen tuotoksien analysoinnissa käytettiin sisällön analysointi menetelmänä teemoittelua (Kallinen & Kinnunen julkaisuaika tuntematon; Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

Aivoriihityöpajassa ohjaavana kysymyksenä toimi: ”millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opetuksien suunnitteluun?”, ja apukysymyksenä: ”mitkä olisivat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt?” Aivoriihityöpajan kysymykset on johdettu suoraan asetetusta tutkimuskysymyksestä: millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun hyödyntäen opettajien kokemusperäistä eli hiljaista tietoa, ja mitkä ovat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt. Aivoriihityöpajan kysymykset olivat johdettu tutkimuskysymyksistä käytännönläheisempään muotoon, jotta aivoriihityöpajasta saataisiin mahdollisimman tarkat vastaukset tutkimukseen.

Aivoriihessä syntyi Brain writing-menetelmällä 58 ideaa, joista aivoriihessä valikoitui 7 ideaa jatkokesittelyyn, jotka olivat:

1. Yhteiset suunnittelupalaverit ja vastuupettajan roolin kirkastaminen.
2. Aivoriihityöskentely valitun aiheen ympärille
3. Sisäinen mentorointimalli opetuksien suunnittelussa.
4. Juniori-seniori-malli käyttöönotto, jolloin tiedon siirto tapahtuu seniorilta juniorille ja toisinpäin.
5. Opintojaksojen yhteisopettajuus.
6. Opettajien vapaamuotoiset kohtaamiset
7. Tiimikohtaiset pelisäännöt hiljaisen tiedon siirtämisestä.

Aivoriihityöpajatyöskentelyyn kuuluu yhteisen päätöksen tekeminen jatkojalostettavista aiheista. Sen tiimoilta yllä olevista seitsemästä ideasta aivoriihityöpajaan osallistuneet saivat äänestää jatkojalostettaviksi nostettavat aiheet. Aivoriihityöpajan äänestyksen perusteella osallistujat nostivat seuraavat kolme kohtaa tärkeiksi jatkojalostettaviksi aiheiksi: tiimikohtaiset pelisäännöt hiljaisen tiedon siirtämisessä, opintojaksojen yhteisopettajuus ja sisäinen mentorointimalli opetuksien suunnittelussa. Nämä kolme kohtaa nousivat pitkällisen pohtivan keskustelun perusteella, jossa nimenomaan keskusteltiin aivoriihityöskentelyn tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

Aivoriihessä syntyneiden ideoiden analysoinnissa käytettiin avuksi teemoittelua, jonka avulla keskityttiin tarkastelemaan aineiston piirteitä. Teemoja eli keskeisin aiheita muodostettiin aineistolähtöisesti, jonka avulla etsittiin aivoriihityöpajan tuloksista yhdistäviä asioita valitun viitekehyksen sisällä. Viitekehyksen aivoriihityöpajan tuloksien käsittelyyn, määritteli tutkimuksen asetetut tutkimuskysymykset ja aivoriihen kysymysasettelu. Ennen teemoittelua aineisto litteroitiin paperisesta versiosta digitaaliseen versioon. Litteroinnin jälkeen aivoriihessä syntynyt materiaali teemoitettiin. (Kallinen & Kinnunen julkaisuaika tuntematon; Puusa ym. 2020; Vilka 2021.)

Kaikki aivoriihessä syntyneet ideat teemoitettiin samoihin aihepiireihin kuuluviin ideoihin. Kategorioita muodostui 6 erilaista. Kategoriat nimettiin yhteisen nimittäjän mukaisesti: yhdessä tekeminen, tiimissä, yhteisöpedagogiset ratkaisut, organisaatiolliset ratkaisut, on jo käytössä ja ohi aiheen.

Kun aineistoa lähdettiin tarkastelemaan, ja analysoimaan valituilla menetelmillä, siirryttiin lukemaan, jäsentelemään ja pohtimaan sitä huolellisesti asetetun tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Tarkasteltaessa aivoriihessä syntyneitä aineistoa teemoittelun avulla, voitiin tehdä mielenkiintoisia havain- toja kategorioiden sisältä tulkitsemisen avulla. Vaikka aivoriihessä opettajat eivät nostaneet juniori- seniori-mallia jatkokehitykseen, tämä malli nousi vahvasti esille sisältöanalyysin avulla tarkastelta- essa kokonaisuudessaan aivoriihessä syntyneitä ideoita. Juniori-seniorimallia käsitteleviä ideoita nousi yhteensä 6 kappaletta, joissa käsiteltiin erilaisia tapoja siirtää hiljaista tietoa kokeneemmalta noviisille ja toisinpäin. Juniori-seniori mallista nousi muun muassa seuraavat ideat esille: ”opintojak- solle vaihtuu vain toinen opettaja, jolloin opintojaksolla on vanha ja uusi opettaja.” ja ”Noviisit ja seniorit ristiin katsomaan toistensa opintojaksoja. Tällä saataisiin hyvin myös siirrettyä tärkeää histo- riatieta, ei ainoastaan itse opintojaksoon liittyvää informaatiota. Toisinaan asioiden taustojen ym- märtäminen auttaa kehittämään asioita.”. (Kallinen & Kinnunen julkaisuaika tuntematon)

Aivoriihityöpajan tuloksista voidaan myös selkeästi tulkita, että nykyinen yhteisopettajuusmalli koe- taan hyväksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa, joka on ollut jo käytössä Savonia-ammattikorkeakou- lussa myynnin ja markkinoinnin opetuksessa. Tuloksista nousee selkeästi esille, että organisaatio voi tukea hiljaisen tiedon siirtämistä määrittämällä selkeät toimintamallit, ja tavoitteet tiedon siirtä- miselle. Aivoriihen ideoissa nousi esille, että selkeän prosessimallin laatiminen helpottaisi hiljaisen tiedon siirtymistä opetuksien suunnittelussa ja olisi selkeä käytäntö tiedon siirtämiseen. Tuloksista nousee vahvasti esille myös tiimipolisääntöihin liittyviä huomioita, joita olivat muun muassa: ”Uusien pedagogisten ratkaisuiden sparraus ja esittely säännöllisesti.” ja ” Ohjattu malli.”. Näistä voidaan päätellä ohjatun mallin olevan toivottu ratkaisumalli hiljaisen tiedon eli kokemusperäisen tiedon siir- tämiseen tiimin sisällä. Tämä voisi myös helpottaa opettajien lukukausisuunnittelua, jolloin ohjattu malli ohjaisi hiljaisen tiedon siirtymistä opetuksien suunnittelussa.

Tarkasteltaessa aivoriihityöpajan tuloksia sisäisen mentorointimallin näkökulmasta, voidaan havaita sisäisen mentorointimallin olevan tarpeellinen organisaation ja tiimin sisällä. Tuloksista nousi vah- vasti esille, että mentorointimallilla tulisi olla selkeä ohjattu malli, jota ennen olisi syytä määritellä ja tunnistaa mitä on siirrettävä hiljainen tieto yksilötasolla. Tämä havainto tukee Savonia-ammattikor- keakoulun Osaamisen kehittämisen-projektin tarpeellisuutta, jossa jokaisen henkilön osaaminen vie- dään ohjelmistoon.

Sisältöanalysoinnissa nousi selkeästi esille haaste sisäisestä viestinnästä tai viestinnän saavutetta- vuudesta. Aivoriihityöpajassa tuloksissa nousi ”uusina” ideoina, jo käytössä olevia menetelmiä esi- merkiksi Teams-kanavien hyödyntämisestä hiljaisen tiedon keräämisestä yhteen paikkaan. Tulkin- nassa pitää myös huomioida, kuinka viestinnän vastaanottaja on aktiivinen osallistuja organisaation sisäisessä viestinnässä. Sisäistä viestinnän saavutettavuutta on myös hyvä tarkastella isommassa mittakaavassa verrattuna aivoriihityöpajan otantaan. Sisäisen viestinnän saavutettavuuden tarkaste- lussa voidaan hyödyntää muun muassa Microsoft Teams-ohjelman dataa, jonka perusteella voidaan nähdä käyttäjien aktiivisuus, ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä käyttäjien aktiivisuudesta ja viestin saavutettavuudesta.

Aivoriihityöskentelyn ideapapereissa oli ideoita, jotka eivät liittyneet aivoriihessä käsiteltävään aihee- seen. Näiden ideoiden keskeisimmiksi teemoiksi nousi perehdytysmallin kehittäminen, opiskelijoiden

hyödyntäminen hiljaisen tiedon siirtämisessä ja kannustepalkkiot. Nämä ideat ovat käyttökelpoisia toiminnan kehittämisessä, mutta eivät palvele määriteltyä opinnäytetyön viitekehystä ja vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen. Näitä ideoita olivat muun muassa: "Kannustaminen palkkioilla." ja "Opiskelijatutoreiden osallistaminen.". Näistä voidaan päätellä, että aivoriihessä nousi esille toiveita, joita haluttaisiin hyödyntää omassa työskentelyssä motivaation ja oman työn rikastamisen näkökulmasta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSIEN TARKASTELU

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni tutkimuksen tuloksia peilaten teoriaan. Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka perustuu tulkintaan. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tarkastelu ihmisten subjektiivisista kokemuksista ja näkemyksistä. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksien tulkinnassa ei voida suoranaisesti laatia teorioita samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, sen sijaan laadullisen tutkimuksen tuloksena usein syntyy ihannemalleja esimerkiksi organisaation elämästä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ehdotus tradenomiin tiiminvetäjille askelmerkit, kuinka kokemusperäistä tietoa voidaan siirtää opettajien keskuudessa järjestelmällisesti opetuksen suunnitteluun. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksessa asetettuun tutkimuskysymykseen ja tehtyyn rajaukseen. Keskeisin tutkimuskysymys oli millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunnitteluun hyödyntäen opettajien kokemusperäistä tietoa eli hiljaista tietoa, ja mitkä ovat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt. Tutkimuksen menetelmät määräytyivät käsiteltävän tutkimusongelman avulla, sillä laadullisilla menetelmillä päästiin tutkimaan tutkimusongelmaa eri näkökulmista. (Puusa, ym. 2020.)

7.1 Nykytilan tunnistaminen

Teemahaastattelun, havainnoinnin ja aivoriihityöpajan tuloksien yhteiseksi nimittäjäksi nousi tutkimustuloksia tarkasteltaessa, toimintamallien löytäminen hiljaisen tiedon siirtämiseen opetuksen suunnittelussa. Savonia-ammattikorkeakoulussa on eri työiässä olevia opettajia, ja seuraavan viiden vuoden aikana eläkepoistuma on suuri erityisesti opetushenkilöstössä. Eläkepoistuma koskettaa vahvasti tradenomi- ja restonomitiimiä, johon tutkimus suoritettiin. Henkilöiden siirtyessä eläkkeelle, poistuu samanaikaisesti organisaatiosta kokemusperäistä eli hiljaista tietoa, jota ei välttämättä ole ennätetty siirtämään organisaation sisällä. Savonia-ammattikorkeakoulussa tunnistetaan tämä riskiksi ja tämä on merkitty Savonia-ammattikorkeakoulun sisäisessä riskianalyysissä merkittäväksi sisäiseksi riskiksi. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy e.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä vaatii systemaattista tekemistä, jota voidaan ohjata erilaisilla toimintamalleilla. Toimintamallien tulee olla helposti vietävissä arkeen, jolloin hiljaisen tiedon siirtämiselle ei muodostu esteitä. Jotta opettajat ymmärtävät tekevänsä kokemusperäisen tiedon eli hiljaisen tiedon siirtämistä, tulee toimintamallit tuoda selkeästi esille hiljaisen tiedon siirtämisen työkaluina. Osa toimintamalleista saattaa olla jo käytössä, mutta näiden menetelmien ei koeta olevan hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä. Yhteis-, täydentävä- ja rinnakkaisopettajuus ovat hyviä keinoja siirtää opetuksessa hiljaista tietoa opettajalta toiselle. Yhteisopettajuudessa yhteistyö, tiedon jakaminen ja tukeminen ovat hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja, jossa tehdään työtä yhteistä tavoitetta kohti. Täydentävässä opettajuudessa opintojaksolla opettajuus on vuorottelevaa, jolloin yhteistyön ja suunnittelun avulla hiljainen tieto siirtyy opettajalta toiselle. Rinnakkaisopettajuudessa opettajat suunnittelevat ja mahdollisesti käyttävät samoja opetusmateriaaleja, vaikka opettavat omia ryhmiään. Rinnakkaisopettajuudessa hiljainen tieto siirtyy suunnittelun, yhteistyön ja materiaalien avulla opettajalta opettajalle. (Heinonen & Pihlaja 2021.)

7.2 Ydintulokset

Hiljaista tietoa on vaikea määritellä erityisesti työyhteisöissä, sillä hiljainen tieto muodostuu työkokemuksen aikana muodostuneiden taitojen ja kokemusten pohjalta. Hiljaisen tiedon siirtämiseen on erilaisia menetelmiä, joilla pyritään varmistamaan työyhteisön sisällä tapahtuvan kokemusperäisen tiedon eli hiljaisen tiedon siirtymistä. Eri tutkijoiden mukaan hiljaisen tiedon sanoittaminen on hankala ilmaista kirjoitetussa muodossa, sillä työntekijät itse ei välttämättä tunnista sitä, vaan se ilmenee tavoissa suorittaa työtehtäviä tietyillä tavoilla. Kun tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtymistä opettajien näkökulmasta, opettajat hyödyntävät omaa kokemusperäistä tietoa esimerkiksi tilanteissa, joissa tulee tehdä nopeita pedagogisia ratkaisuita tai millä tavalla tietyt opetussuunnitelmassa määritellyt asiat on hyvä opettaa opiskelijoille, jotta määritellyt oppimistavoitteet täyttyvät opettajan näkökulmasta. Vaikka tätä kokemusperäisesti syntynyttä tietoa eli hiljaista tietoa on vaikea artikuloida, sen siirtämisessä toimivat ratkaisut liittyvät vahvasti erilaisiin keskustelumenetelmiin. (Kupias & Salo 2014; Pohjolainen 2021; Toom ym. 2008, 142–181.)

Kehittämistyössä yhtenä menetelmänä käytettiin havainnointia, joka tapahtui opettajien arjen lomassa erilaisissa keskustelutilanteissa, jolloin havainnointi tapahtui luonnollisena osana opettajien toimintaa. Havainnoinnin perusteella voidaan päätellä, että opettajien arjessa tapahtuu hiljaisen tiedon siirtämistä luonnollisesti keskustelemalla erilaisissa tilanteissa, kuten moni tutkimus vahvistaa, joita on käsitelty opinnäytetyön teoriaosassa. Havainnoinnin tuloksena nousi esille, että organisaatiossa on kirjoittamattomia malleja, joiden avulla siirretään jo kokemusperäisesti syntynyttä eli hiljaista tietoa opettajalta opettajalle. Tämä ei kuitenkaan ole järjestelmällistä ja kaikkien saatavilla olevaa tietoa. Havainnoinnin perusteella tieto siirtyy tilanteissa, joissa käsitellään esimerkiksi opetustilanteisiin tai -materiaaleihin liittyviä kysymyksiä kahden henkilön tai pienen ryhmän sisällä. Tämä tyyliä tilanteita ilmeni havainnointijakson aikana useita kertoja eri opettajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Näiden havainnointitilanteiden keskusteluiden yhteiseksi nimittäväksi tekijäksi nousi samanlaisten kokemusperäisten asioiden käsittely opetukseen liittyvissä pedagogisissa ratkaisuissa ja hyviksi havaituissa tavoissa suunnitella opintojakson oppimistehtäviä. Näiden havaintojen perusteella voidaan päätellä, että Learning Cafe-menetelmän hyödyntäminen lukuvuosisuunnittelussa mahdollistaisi kokemusperäisen tiedon eli hiljaisen tiedon siirtymisen samanaikaisesti isommalle opettajatiimille, jolloin hiljaisen tiedon siirtäminen olisi järjestelmällistä ja strukturoitua. Mikäli tämä toteutuisi, tulisi tämän olla selkeästi määritelty tiimisopimukseen, joka ohjaisi tradenomiin vuosisuunnittelua ja opetuksen suunnittelua.

Aivoriihityöpajan keskeisimmät tulokset liittyivät vahvasti yhdessä tekemiseen ja selkeän mallin luomiseen. Aivoriihityöpajan tuloksia tuki havainnoinnin perusteella tehdyt päätelmät, joissa korostui vahvasti erilaisten pedagogisten ratkaisuiden ja toimivien mallien jakaminen opettajien välillä rennossa ilmapiirissä. Esimerkki aivoriihityöpajan (2022) huomioista: ”Työskentely ”saman pöydän” äärellä, jossa vapaasti keskustellen voi heitellä kokemuksia, ideoita ja kysymyksiä ”miten tämä kannattaa tehdä”.” Useammassa aivoriihityöpajan huomioissa nousi esille säännönmukainen toiminta. Esimerkki aivoriihityöpajan (2022) huomiosta: ”Tehdään yhteiset pelisäännöt ja käytänteet, miten jaamme kurssitietoa, miten arkistoimme palautteet, millaisia kehitysideoita olisi.” Yhteenvetona voidaan päätellä, että selkeän mallin luominen mahdollistaa kokemusperäisen tiedon eli hiljaisen tiedon siirtymisen opettajien keskuudessa. Pelkkä mallin luominen ei riitä varmistamaan hiljaisen tiedon

siirtymistä, sillä itse malli ei varmista systemaattista tiedon siirtämistä, vaan toimii tiedon siirtämisen työkaluna. Jotta mallia hyödynnettäisiin tiedon siirtämisessä, tulisi tämä määritellä osaksi opettajien lukuvuoden suunnittelutoimintaa.

Tuloksista voidaan tehdä yhteenvetona huomio, että hiljaisen tiedon siirtämisen keskiössä on hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen tavalla tai toisella. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ei välttämättä tarvitse aina olla tiedon siirtämistä kirjoitettuun muotoon, sillä kokemuseräinen tieto muuttuu jatkuvasti, kun kokemusta tulee lisää. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen tulisi olla sekä kirjallista että menetelmäperustaista, jolloin hiljaisen tiedon siirtäminen on jatkuvaa ja ajantasaista. Yhteisopettajuus on hyvä esimerkki hiljaisen tiedon siirtymisestä käytännön avulla, jota ei välttämättä mielletä tiedon siirtämisen välineenä, vaan tapana jakaa vastuuta. Eshcar-Netzin ym. (2020) tutkimuksessa nostetaan esille, kuinka yhteisopettajuus mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen kyselyn ja reflektion avulla. Havainnoinnin ja aivoriihen tuloksien yhtenä merkittävänä huomiona nousi esille yhteisopettajuuden tuomat hyvät puolet tiedon siirtämisessä ja se koettiin tärkeänä osana tiedon siirtymistä opettajien keskuudessa. Nämä havainnot tukevat vahvasti Eschar-Netzin ym. (2020) tekemää tutkimusta. Havainnoinnin ja aivoriihiyöpajan tuloksien perusteella yhteisopettajuutta voitaisiin rikastaa hyödyntämällä CoP-mallia ja vaihtamalla tietyin väliajoin opettajaparia. Tällä menetelmällä varmistettaisiin hiljaisen tiedon monipuolinen siirtyminen opettajalta toiselle reflektion ja kyselyn avulla.

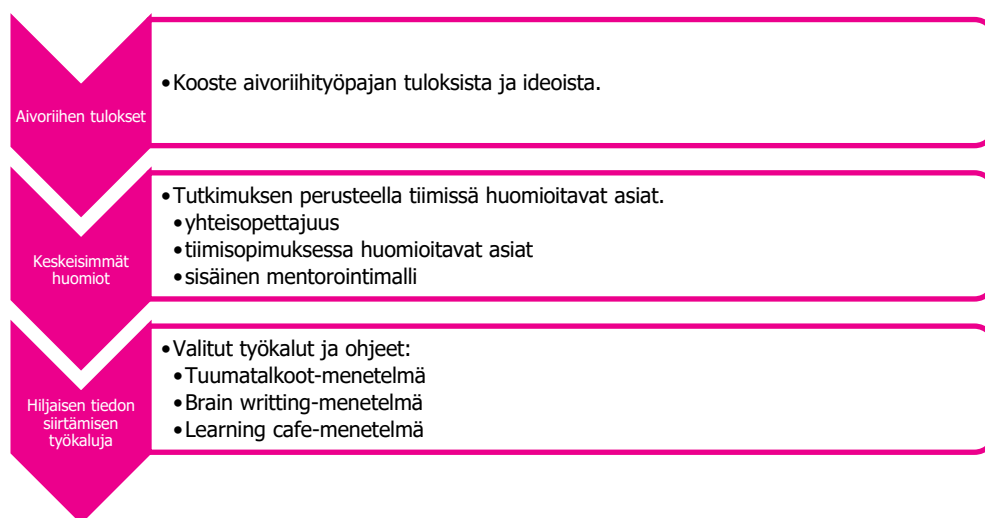
Kun tutkitaan tutkimuksen tuloksia ryhmässä toimimisen näkökulmasta, voidaan nähdä selkeiden mallien toimivan hiljaisen tiedon siirtämisessä opettajien välillä. Keskisimmäksi teemaksi tuloksissa nousi selkeät toimintamallit, kuinka tietoa voidaan siirtää opettajalta toiselle. Learning Cafe-menetelmä on Mannermaan (2018) ja Vilkan (2021) perusteella yksi toimivimmista tavoista siirtää hiljaista tietoa opettajien keskuudessa, sillä menetelmässä pyritään ratkaisemaan teemoja tai kysymyksiä ryhminä. Tämä edesauttaa reflektion ja kysymyksiä sekä ideoiden vuorottelua, jonka tiimoilta siirtyy tietoa ja löytyy ratkaisu käsiteltävän aiheeseen. Erilaiset aivoriihimenetelmät tukevat myös erittäin hyvin hiljaisen tiedon siirtymistä opettajien keskuudessa, jolloin omien havaintojen ja oivalluksien kautta voidaan lähteä siirtämään tietoa keskustelun avulla ratkaistavan asian ympäriltä. (Harisalo 2011; Mannermaa 2018; Vilka 2021.)

Keskeisin havainto tutkimukseni perusteella on määritellä selkeät säännönmukaisuudet hiljaisen tiedon siirtämiselle mallien lisäksi. Mikäli hiljaisen tiedon siirtymiselle ei ole määritelty selkeää rytmiä ja säännöllisyyttä, hiljainen tieto ei siirry Savonia-ammattikorkeakoulun strategian mukaisesti organisaation sisällä. Jotta hiljainen tieto siirtyisi järjestelmällisesti tutkimuksen perusteella valittujen menetelmien avulla, tulisi tiimissä määritellä vuosittain ajankohdat hiljaisen tiedon siirtämiselle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ensisijaisesti tradenomiimiin sisällä, mutta tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä Savonia-ammattikorkeakoulun opetuksen eri tiimeissä. Tutkimustuloksien hyödynnettävyyden kannalta on olennaista ottaa kehittämistyön tuotos huomioon opetuksen vuosisuunnittelussa, jolloin hiljaisen tiedon siirtämisestä syntyy säännöllinen tapa osana opettajien opetuksen suunnittelua. Tutkimuksen tuloksia on hyödynnetty tradenomiimiin vuoden 2023 tiimisoitimuksessa, johon on kirjattu hiljaisen tiedon siirtämisen askelmerkkien hyödyntäminen lukuvuoden suunnittelussa.

7.3 Hiljaisen tiedon askelmerkit

Asbarin ym. (2019) mukaan hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta on tärkeää luoda positiivinen tunnelma tilanteen ympärille. Eschar-Netzin ym. (2020) nostaa esille tutkimuksessaan, että opettajien yhteissuunnittelussa hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu luonnostaan keskustelun ja ideoinnin lomassa. Eschar-Netzin ym. (2020) mukaan yhteisösuunnittelu toimii erinomaisesti tilanteissa, joissa on mukana kokeneempi ja vähemmän kokeneempi opettaja. Aivoriihityöpajan tuloksien analysoinnin jälkeen lähdin koostamaan ehdotusta tiimivetäjille hiljaisen tiedon siirtämisestä peilaten aivoriihen tuloksia havainnoinnin kautta tullessiin huomioihin. Aivoriihityöpajan ja havainnoinnin tuloksien perusteella nousi vahvasti keskiöön yksinkertaisuus, ja rentous hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tutkimuksen mukaan kannustava ilmapiiri ja selkeät mallit kannustavat jakamaan hiljaista tietoa organisaation sisällä. Asbarin ym. (2019) tutkimuksen mukaan yhdessä tekeminen tiiminä, tukee hiljaisen tiedon siirtymistä organisaation sisällä ja Castellanin ym. (2021) tutkimuksessa ilmenee, että tiedon jakaminen pienissä fasilitoiduissa tilanteissa on toimiva tapa siirtää tietoa työntekijöiden keskuudessa. Tutkimustuloksien ja oman tutkimuksen perusteella päädyin koostamaan yksinkertaisen PowerPoint-esityksen, jonka keskiössä oli rentous siirtää hiljaista tietoa opettajalta toiselle. Koostin PowerPoint-esityksen, sillä sen avulla on helppo tarkastella erilaisissa tilanteissa tutkimuksen pohjalta koostettuja tapoja siirtää tietoa. Henkilöstö- ja hallintojohtaja esitti myös teemahaastattelun (2022) yhteydessä toiveena PowerPoint-esityksen koostamisesta, jota olisi helppo esitellä eri tiimeissä, joka huomioitiin tutkimuksen tuotoksessa. PowerPoint-esitykseen koostin keskeisimmät havainnot havainnoinnin ja aivoriihityöskentelyn pohjalta tiiminvetäjille, joita tulisi huomioida tiimityöskentelyssä. Keskeisimmiksi havainnoiksi nousi tutkimuksessa esille selkeät pelisäännöt, yhteisopettajuuden toimivuus ja selkeän sisäisen mentorointimallin luominen. Keskeisimpien havaintojen lisäksi koostin esitykseen ohjeet kolmeen hiljaisen tiedon siirtämisen toimintamalliin, jotka soveltuivat parhaiten tutkimuksen perusteella opettajien väliseen hiljaisen tiedon siirtämiseen rennossa ilmapiirissä. Valikoin toimintamallit huomioiden erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen mallit opetuksen suunnittelussa, ja kuinka mallit tukisivat onnistunutta hiljaisen tiedon siirtymistä. (Asbari ym. 2019; Castellani ym. 2021; Eshchar-Netzin ym. 2021.)



Kuva 7. Hiljaisen tiedon askelmerkkien sisältö.

Askelmerkeissä on huomioitu tiimikokoukset, jotka ovat oivallisia paikkoja lähteä tekemään fasilitoitusti hiljaisen tiedon siirtämistä. Jokaisessa tiimikokouksessa ei ole välttämätöntä tehdä fasilitoituja työpajoja, vaan tiedostaa mahdollisuus tilanteiden hyödynnettävyydestä tiedon siirtämisessä. Havainnoinnin ja aivoriihen perusteella nousi esille haasteeksi hiljaisen tiedon siirtämiselle aikatauluttaminen ja ajan ottaminen hiljaisen tiedon siirtämiselle. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon askelmerkeissä nostetiin yhtenä ehdotuksena esille, hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvien työpajojen kirjaaminen ylös tiimisopimukseen. Ehdotuksen mukaan työpajoja voisi olla kaksi kertaa vuodessa, jotka ajoittuisivat lukuvuoden alkuun ja loppuun.

7.4 Hiljaisen tiedon askelmerkkien esittely

Hiljaisen tiedon askelmerkit ja aivoriihityöpajan tulokset esiteltiin ensimmäisen kerran kesäkuussa 2022 henkilöstö- ja hallintojohtaja Päivi Dioville ja henkilöstöpäällikkö Minna Kaija-Kortelaiselle. Diov ja Kaija-Kortelainen kokivat askelmerkeistä olevan hyötyä eri tiiminvetäjille ja askelmerkkien tukevan käynnissä olevia osaamiseen liittyviä sisäisiä projekteja. Savonia-ammattikorkeakoulussa on meneillään projekteja, joissa pyritään kuvaamaan henkilöstön osaamista näkyvään muotoon hyödyntäen muun muassa erilaisia järjestelmiä. Yhdessä meneillään olevassa projektissa on muun muassa kehitetty perehdytysohjelmaa järjestelmän avulla, jossa on huomioitu hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytysvaiheessa. Ohjelman avulla pyritään siirtämään uudelle opettajalle tietoa kokeneemmalta opettajalta CoP-mallin mukaisesti. CoP-mallissa tieto siirretään pääpainoisesti kokeneemmalta opettajalta noviisille, jolloin kokemusperäisesti syntynyt tieto eli hiljainen tieto siirtyy luonnollisesti uudelle opettajalle. Mallin avulla voidaan siirtää hyviksi havaittuja käytänteitä uudelle opettajalle, mutta samanaikaisesti tulee huomioida mallin riskit. Mallin riskeinä on väärälaisten toimintatapojen siirtyminen uudelle opettajalle ja hierarkkisuus. Hierarkkisuuudella tarkoitetaan tässä tilanteessa tiedon siirtymistä yksipuolisesti kokeneemmalta noviisille, jolloin tiedon siirtyminen on yksisuuntaista. Tämä riski voidaan välttää selkeällä ohjeistuksella osallistujille mahdollisuutena vaihtaa ajatuksia eri näkökulmista, joka on CoP-mallin todellinen tarkoitus. Tutkimuksen tuotoksessa eli askelmerkeissä on huomioitu CoP-mallin käyttö kaksisuuntaisena tiedon siirtämisenä, joka on tutkimuksien mukaan yksi toimivimmista keinoista siirtää hiljaista tietoa opettajien keskuudessa, kun opettajilla on erilaiset virkaiät. Projektin edetessä, askelmerkit on tarkoitus esitellä Esimiesforumissa vuoden 2023 aikana, joka tukee projektin seuraavaa vaihetta osaamisen näkyväksi tekemisen näkökulmasta. (Eshchar-Netzin ym. 2021; Hermita ym. 2021.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen askelmerkit esiteltiin tradenomiin vetäjille Anna Rossille ja Titta Järvenpäälle 24.8.2022. Ehdotuksen läpikäynnin yhteydessä pohdimme, millä tavalla hiljaisen tiedon siirtämistä olisi hyvä sanoittaa tiimin kanssa, ja kuinka hiljaisen tiedon siirtäminen tulisi huomioida tulevassa tiimisopimuksessa. Yhteisessä keskustelussa pohdimme, kuinka hiljaisen tiedon on siirtäminen tulisi ottaa mukaan Savonia-ammattikorkeakoulun tradenomiin tiimisopimukseen vuodelle 2023, jolloin varmistettaisiin askelmerkkien hyödyntäminen tiimissä. Keskustelua jatkettiin pitkin vuoden 2022 syksyä ja pohdittiin, millä tavalla tutkimus huomioitaisiin seuraavan vuoden tiimisopimuksessa. Syksyn 2022 aikana Hiljaisen tiedon siirtämisen askelmerkit-PowerPoint tallennettiin tra-

denomitiimin käyttämälle Teams-kanavalle, jotta jokainen tiimin jäsen voi käydä tutustumassa itse-
näisesti askelmerkkeihin. Tradenomitiimi teki päätöksen vuoden 2022 viimeisessä kokouksessa ottaa
hiljaisen tiedon siirtämisen askelmerkit osaksi vuoden 2023 tiimisopimusta, jolla halutaan varmistaa
kokemusperäisen tiedon eli hiljaisen tiedon siirtyminen opettajalta opettajalle, sillä lähivuosina use-
ampi henkilö on saavuttamassa eläkeiän tiimin sisällä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen johtopäätöksiä ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopussa esittelen jatkokehityksiä.

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa asetin tavoitteeksi tuottaa askelmerkit tradenomiin tiiminvetäjille millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opintojaksojen suunniteluun hyödyntäen opettajien kokemusperäistä eli hiljaista tietoa, ja mitkä olivat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt.

Opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä organisaatiossa on käynnissä osaamiseen liittyvä sisäisiä projekteja ja opetushenkilökunnasta on siirtymässä eläkkeelle seuraavan viiden vuoden aikana useita henkilöitä. Asetin opinnäytetyölleni tavoitteeksi kehittää hiljaisen tiedon siirtämistä opintojaksojen suunnittelussa. Opinnäytetyön tutkimusta ohjasi tutkimuskysymykset, joilla pyrittiin selvittämään, millä tavalla hiljaista tietoa voidaan siirtää myynnin ja markkinoinnin opetuksien suunnittelussa, sekä mitkä olisivat hyvät käytännöt. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan ensisijaisesti myynnin ja markkinoinnin opettajien hiljaisen tiedon siirtymistä tradenomiin sisällä, joka kuitenkin koskettaa kaikkia Savonia-ammattikorkeakoulun opettajia. Tutkimuksen lopputuloksena tuotettiin tradenomiin vetäjille askelmerkit hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tutkimusta ja tutkimusprosessia ohjasi tutkimustehtävä ja teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen pohjalta ei syntynyt uutta teoriaa, mutta vahvisti hiljaisen tiedon siirtämisen merkitystä Savonia-ammattikorkeakoulun sisällä.

Tutkimusprosessin aikana nousi havainnoinnin perusteella esille, kuinka tärkeää on keskustella koko organisaation tasolla hiljaisen tiedon merkityksestä ja sen siirtämisen keinoista. Havainnoinnin yhteydessä oli myös huomattavissa, että terminä kokemusperäinen tieto oli parempi kuin hiljainen tieto. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että kokemusperäiseen tietoon oli helpompi assosoida ajatus substanssiosaamisen sanoittamisesta näkyväksi kuin hiljaiseen tietoon.

Aivoriihityöskentelypajassa osallistujat joutuivat pohtimaan itsenäisesti ja ryhmässä hiljaisen tiedon hyviä käytänteitä käytännössä, joka herätti osallistujille ajatuksia oman osaamisensa siirtämisestä. Aivoriihipajatyöskentelyssä nousi vahvasti esille yhteisöllinen tekemisen merkitys, joka pohjautuisi ajatuksien vaihtoon rennossa ympäristössä. Toisaalta pajassa nousi esille selkeiden pelisääntöjen määrittäminen, joka ohjaa tiedon siirtämistä oikeaan suuntaan ja oikea-aikaisesti.

Havainnoinnin ja aivoriihityöpajan yhdeksi merkittäväksi keskeiseksi teemaksi hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmien lisäksi nousi hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen merkitys tiimin kannalta. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä on hyvä huomioida, että kaikkea tietoa ei tarvitse tehdä kirjalliseen muotoon, vaan pyrkiä luomaan toimintamalleja, joilla voidaan siirtää kokemusperäisesti syntyntä eli hiljaista tietoa opettajalta toiselle. Jotta hiljainen tieto muuttuu näkyväksi, on myös hyvä ottaa opettajien vuosisuunnittelusta aikaa hiljaisen tiedon siirtämiselle, ja jopa määritellä tiimisopimustasolla tietyn lainalaisuudet tiedon siirtymiselle. Tämä huomioitiin vuoden 2023 tradenomiin tiimisopimuksessa, jonka tuloksia on hyvä seurata koko organisaation tasolla.

Hiljaisen tieto eli kokemusperäinen tieto on osa osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Kajala ja Tolvanen (2020) nostaa esille, ennakkoinnin merkityksen organisaatioiden kehittymisen näkökulmasta, joka on samalla organisaatioiden kilpailukyvyyn varmistamista. Kajalan ja Tolvasen (2020)

mukaan on tärkeää muistaa määritellä osaamistarve, laatia kehittämissuunnitelma ja mittaristot seurannalle. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että hiljaisen tiedon siirtämiseen on hyvä luoda selkeät mallit organisaation eri tasoille. Mallien lisäksi on hyvä määritellä, mitkä ovat hiljaisen tiedon siirtämisen tavoitteet, ja kuinka hiljaisen tiedon siirtämistä seurataan. Mallin määrittämisen ja tavoitteiden asettaminen tulisi olla käytännönläheistä ja yksinkertaista, jolloin hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu luonnollisesti työarjen lomassa. Mikäli hiljaista tietoa halutaan siirtää systemaattisesti, tulisi myös tuoda organisaatiossa selkeästi esille, mikä on kokemuseräisen tiedon merkitys organisaatiolle ja oman osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö projektina antoi uusia näkökulmia ajatella kokemuseräisen tiedon siirtämisen merkitystä organisaatioon sisällä. Opinnäytetyön aihevalinnalla pyrin haastamaan itseäni ulos mukavuusalueelta, sillä aihevalinta ei varsinaisesti ole omaa substanssiosaamistani. Valitsin tarkoituksella laadulliset menetelmät tutkimukseni menetelmiksi, sillä en ole aikaisemmissa hyödyntänyt laadullisia menetelmiä. Tein laajan tutkimustyön menetelmistä ennen kuin valitsin tutkimuksessa käytettävät menetelmät, sillä halusin menetelmien tukevan tutkimuskysymyksen ratkaisemista. Lähtötilannekartoitus tapahtui teemahaastatteluna, jonka tulokset määrittelivät lopulliset menetelmät itse kehittämistyölle. Lähtötilannekartoituksella pyrittiin välttämään päällekkäistä kehittämistyötä organisaation sisällä, joka ei edistäisi uuden tiedon luomista organisaation sisällä. Teemahaastattelun perusteella valikoitui käytännönläheinen tarkastelu hiljaisen tiedon siirtymiseen, jonka tiimoilta tehtiin lopulliset valinnat laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Havainnointi valikoitui yhdeksi menetelmäksi käytännönläheisyyden ja opettajan arkeen helposti vietävyyden vuoksi. Havainnointiin valittiin selkeä näkökulma, jonka avulla lähdettiin tarkastelemaan erilaisia toimintamalleja, millä tavalla hiljaista tietoa siirretään opettajien arjessa. Toisena tutkimusmenetelmänä käytin aivoriihityöpajaa, jonka tyyliksi valikoitui pitkällisen tutkimustyön jälkeen brain wriiting, sillä tämän aivoriihimenetelmän avulla pystyin varmistamaan kaikkien osallistujien havainnot, ilman toisten vaikutusta vastauksiin. Toinen syy brain wriiting-menetelmän valintaan oli kiinnostus löytää uusia keinoja ryhmätyöskentelyyn oman opetuksen suunnittelun näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksien näkökulmasta tarkasteltuna näkisin menetelmien valinnan olleen oikeita asetetun tutkimuskysymyksen tiimoilta, sillä kehittämistyön tuloksena syntyi selkeä ehdotus tradenomitiimin tiimivetoisille, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää opettajien keskuudessa järjestelmällisesti opetuksen suunnitteluun rennossa ilmapiirissä.

Opinnäytetyön prosessi pysyi asettamassani aikataulussa ja opin prosessin aikana, kuinka tärkeää on pitää taukoja kirjoittamisesta, jotka edesauttoivat tarkastelemaan omaa tutkimustyötä objektiivisemmasta näkökulmasta. Jälkikäteen tarkasteltaessa tutkimustuloksien kannalta olisi ollut hyvä järjestää toinen aivoriihityöpaja vanhoille ja nykyisille tiimivetoisille. Tällöin olisin voinut tarkastella kahden eri aivoriihen tuloksia ja tehdä niistä yhteenvedon eri roolien näkökulmista.

Opinnäytetyön kehitystyötä voidaan hyödyntää laaja-alaisesti Savonia-ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan hiljaisen tiedon siirtämisessä. Savonia-ammattikorkeakoulussa on tunnistettu tarve luoda selkeä tapa toimia hiljaisen tiedon siirtämiselle, jonka avuksi tarvitaan askelmerkit. Askelmerkkejä voidaan soveltaa jokaiseen tiimiin soveltavaksi. Tutkimukseni perusteella nostaisi huomioon arvoiseksi hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta, että on hyvä määritellä selkeät tavoitteet, vastuuh-

kilö ja ohjeistus. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan varmistaa, että hiljainen tieto siirtyy systemaattisesti opetuksen suunnittelussa. Toisena huomioin arvoisena seikkana nostaisin esille sisäisen tiedottamisen merkityksen ja sen hyödyntämisen organisaatiossa olevien hiljaisen tiedon siirtämisen mallien tiedottamisessa. Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta on olennaista ymmärtää hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen merkitys, jonka tiimoilta organisaatiossa on käynnistä osaamiseen liittyviä projekteja. Näin ollen tekemäni kehittämistyö tukee organisaation sisäistä kehitystyötä osaamisen näkyväksi tekemisen tiimoilta.

8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tutkimuksen yksi olennaisista tekijöistä, on huolehtia tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä ymmärtää luotettavuuden olevan laajempi käsite kuin käsitteet reliabiliteetti ja validius. Laadullisessa tutkimuksessa tehdessä tutkijan on hyvä ymmärtää, että tutkimuksessa yleistäminen tehdään tulkinnasta ei tutkimusaineistosta. Tulkinta on aina tutkijan tutkimustuloksen ja teorian tiimoilta syntyvän vuoropuhelun tulos. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkijan tulee tutkimuksen aikana osoittaa kykynsä tarkastella asiaa enemmän yleisellä tasolla kuin yksittäisellä tasolla. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on hyvä pohtia tutkimustulosten siirrettävyydestä, eli voisiko tutkimuksen tulokset olla mahdollisia jossain toisessa tutkimusympäristössä, ja voitaisiinko aihetta tutkia uudestaan. Tässä työssä pyrittiin huomioimaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus tutkimusprosessin eri vaiheissa pyrkimällä valitsemaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jotka soveltuisivat parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseen ja tutkimustuloksien siirrettävyyteen organisaation sisällä. Tutkimusongelman ratkaisemisessa huomioitiin aivoriihiyöpäjä ja tutkimustuloksien siirrettävyys eri tiimeihin Savonia-ammattikorkeakoulun sisällä. (Puusa & Juuti 207; Vilka 2021.)

Puusan ja Juutin (2017) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen käsitteen avulla, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa, millä tavalla tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olleet henkilöt sekä muu yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset tosina ja luottaa niihin. Tutkimuksen tulokset tulee olla kuvattua niin, että lukijat pystyvät vakuuttamaan tutkimuksen oikeellisuudesta. Tässä työssä on pyritty noudattamaan Puusan ja Juutin (2017) kuvaamaa uskottavuus käsitettä, tuottamalla selkeän kuvauksen tutkimuksen eri vaiheista ja sen tuloksista. Tuloksien analysoinnin yhteydessä on pyritty esittelemään selkeästi valitun menetelmän keinot, ja kuinka tuloksia on syytä tulkita valitun viitekehyksen näkökulmasta. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija vakuuttaa perustellusti ammattitaidostaan, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perustellusti oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Vaatimus kohdistuu jokaisen tutkimuksen vaiheeseen, jonka vuoksi tutkijan tulee kuvata tutkimuksen eteneminen juuri sellaisena, kuin se todellisuudessa on ollut. Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan jokainen tutkimuksen vaihe selkeästi ja perustellusti, jotta tutkimuksen vaiheissa näkyy valitut lähestymistavat ja menetelmät perustellusti. Puusan ja Juutin (2017) mukaan eettisyys tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tällöin tutkijan käyttämät menetelmät ja analyysitavat täyttävät kriteeristön, että ne voisivat toimia ohjenuorana hyvin tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimuksen tulee myös saada aikaan hyviä asioita sen kohteen oleville ihmisille, eikä

se saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville ihmisille. Työn tutkimus on noudattanut Puusan ja Juutin (2017) määrittelemiä eettisyyden kriteeristöjä, sillä tutkimustyö ei ole tuottanut haittaa kohteena oleville ihmisille, vaan tuottanut hyviä asioita. Tutkimustyön ansiosta käytäväkeskusteluissa on noussut havainnoinnin perusteella keskusteluiden keskiöön hiljaisen tiedon siirtäminen opetuksien suunnittelussa, joka on ollut tutkimusprosessin aiheuttama positiivinen tapahtuma. (Puusa & Juuti 2017.)

Sarajärven ja Tuomen (2017) mukaan eettisyys ja uskottavuus kulkevat käsikädessä, joka pohjautuu hyviin tieteellisiin käytäntöihin. Hyvillä tieteellisillä käytännöillä tarkoitetaan muun muassa noudatetaan rehellisyyttä, tarkkuutta tutkimuksessa ja tutkimustuloksien tarkkuudessa sekä huomioidaan muiden tutkijoiden tekemä työ omassa tutkimuksessa. Hyvään tutkimukseen kuuluu, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu, raportoitu vaatimuksien mukaisesti ja tutkimuksen tekijöiden osalta on määritelty omistajuus, vastuut ja velvoitteet sekä aineistoa koskevat kysymykset on määritelty. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa on hyvä huomioida, että työskentelen itse myynnin ja markkinoinnin opettajana, ja olen ollut osa tiimiä kolmen lukuvuoden ajan. Olen toiminut Savonia-ammattikorkeakoulussa ensin osa-aikaisena tuntiopettajana, ja vuonna 2021 aloitin täysipäiväisesti tuntiopettajana. Tämä tuo tutkimuksen näkökulmasta mahdollisuuden katsoa asioita uuden opettajan silmin, joka on juuri hypännyt opettamaan omaa substanssiosaamistaan opiskelijoille. Tämä vuoksi työn luotettavuuden näkökulmasta pystyn helpommin tarkastelemaan toimintoja objektiivisesti, vaikka olen osa tiimiä. Tämä tutkittavan aiheen ja yhteisön ymmärtäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä käytetyt ratkaisut, terminologia ja tavat toimia ovat tuttuja. Toisaalta tutkija pysyy harvoin olemaan täysin objektiivinen, joka Puusan ja Juutin (2017) mukaan mahdotonta. Tieteessä objektiivinen tarkastelu tarkoittaa vaatimusta kyetä erottamaan tutkija tutkimuskohteesta, jolloin tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet eivät vaikuta tutkimuksen kohteeseen tai tutkimuksen tulokseen. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan ymmärrys subjektiivisuudesta, jonka tunnistaminen mahdollistaa paremman objektiivisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Toisaalta tarkastelu uuden opettajan silmin loi samanaikaisesti haasteen tutkimuksen kysymysten hahmottelussa, jotta kysymykset olivat aseteltu mahdollisimman, objektiivisestä näkökulmasta. Havainnoinnin, teemahaastattelujen ja aivoriihen materiaalit ovat dokumentoitu huolellisesti, jolloin tausta-aineistoon voidaan palata myös tutkimuksen tekemisen jälkeen. Teemahaastattelun ja aivoriihityöpajan suunnittelussa on huomioitu tarkasti suunnitellut valmisteluvaiheet, ja tilanteet ovat kuvattu tutkimuksessa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta, koska se tuo tutkimuksen arvioijalle näkyväksi tutkijalähtöiset perustelut ratkaisuille. Tutkimuksen aineistot olisi voinut tallentaa videolle, mutta silloin tilanteet eivät välttämättä olisi olleet tarpeeksi epävirallisia rennon keskusteluilmapiiirin takaamiseksi. Teemahaastattelussa ja aivoriihityöpajassa oli kummassakin selkeät sisällöt keskusteluille, joissa käsiteltiin määriteltyä tutkimusongelmaa. Aivoriihityöskentelyssä en ole voinut vaikuttaa ryhmän tuloksiin, sillä Brain writting-työskentelytavassa jokainen pääsee aluksi työstämään omaa ajatustaan eteenpäin ennen ryhmäkeskustelua. Nämä seikat huomioiden, pidän tutkimustani luotettava, koska sisällön analysointivaiheessa nousi asiat esille, jotka tukevat tutkimusongelman ratkaisemista. (Puusa & Juuti 2017; Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Vuorovaikutteisuus on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tärkeimpiä elementtejä. Koen kehittämistyölle ominaisen vuorovaikutteisuuden onnistuneen koko prosessin aikana, sillä havainnointini perusteella tätä aihetta käsitellään huomattavasti enemmän käytännötasolla tradenomiimissä, kuin aikaisemmin. Havaintojeni perusteella tradenomiimissä on otettu käyttöön jo erilaisia hiljaisen tiedon siirtämisen malleja opinnäytetyöprosessin aikana, kuten esimerkiksi pedagogiset varvit, joissa esitellään opintojaksoja ja keskustellaan toimivista pedagogisista ratkaisuista.

Opinnäytetyön tutkimuksella on eettiset ja luotettavuus vaatimukset. Vaatimuksilla varmistetaan, että tutkimustyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Osallistuminen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista ja osallistujia tulee tiedottaa, mitä tutkitaan ja kuinka tutkimus toteutetaan. Tutkimustyötä tulee tutkijan tehdä huolellisesti ja tarkasti noudattaen tieteellisen tutkimuksen kriteereitä tiedonhankinnan, tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Hyvässä tutkimustyössä huomioidaan selkeä suunnittelu, toteutus ja raportointi yksityiskohtaisesti tieteelle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Näiden seikkojen lisäksi tutkijan tulee huomioida muiden tutkijoiden työ ja saavutukset omassa tutkimustyössään. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Opinnäytetyön aihe oli organisaation sisällä ajankohtainen, johtuen Savonia-ammattikorkeakoulun strategiasta ja sisäisestä osaamisprojektista. Asetin opinnäytetyölleni tavoitteeksi joulukuu 2022, johtuen sisäisen osaamisprojektin eteenpäin menemisestä tammikuussa 2023. Opinnäytetyö pysyi määritellyssä aikataulussa, jossa oli huomioitu pienet tauot tutkimustyössä. Työn viitekehys oli määriteltä tarkkaan tukemaan tutkimusongelmaa, joka loi raamin tiedonkeruulle. Työssä hyödynnettiin viitekehysten mukaisia teorioita ja tuoreita tutkimustuloksia, jotka tukivat opinnäytetyön tutkimustyötä. Mikäli lähtisin nyt tekemään uudestaan opinnäytetyötä, lähtisin määrittelemään hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä tarkemmin nimenomaan opetuksen näkökulmasta, ja millä tavalla motivaatio vaikuttaa hiljaisen tiedon siirtämiseen.

Opinnäytetyö käsittelee hiljaista tietoa ja sen siirtymistä opintojaksojen suunnittelussa, joka on ajankohtainen tutkittava aihe Savonia-ammattikorkeakoulussa, johtuen seuraavan viiden vuoden aikana tapahtuvasta suuresta määrästä opettajien eläköitymisestä. Tämä työ tukee Savonia-ammattikorkeakoulussa aloitettua osaamiseen liittyvää sisäistä projektia. Työ antaa askelmerkit, kuinka hiljaista tietoa voidaan siirtää opintojaksojen suunnittelussa. Luotettavuuden parantamiseksi työssä olisi voinut vielä syvällisemmin pohtia eri teorioiden ja tutkimustuloksien eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Tutkimuksen aineisto koostui havainnoinnista ja aivoriihityöpajasta. Aivoriihityöpajan perusteella koostin askelmerkit tradenomiiminvetäjille, huomioiden havainnoinnissa nousseet huomiot esille. Tutkimuksen aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun tutkimusongelmaan saadaan vastauksia sisältöanalyysin avulla. Sisältöanalyysi tehtiin aivoriihityöpajasta ja havainnointi tuki aivoriihityöpajasta valittujen jatkojalostettavien ideoiden valintaa. (Vilka 2021.)

Tutkimuksen lähtötilanteen analysoinnissa käytettiin teemahaastattelua henkilöstö- ja hallintojohtaja Päivi Diovin kanssa. Tutkimusongelmasta poimittiin keskeisimmät aiheet tai teemat teemahaastattelua varten, jolloin tavoitteena oli saada vastaajalta vastauksia kaikista teemoista. Laadullisen tutkimuksessa tutkimushaastattelun tehtävä on olla emansipatorinen eli haastatteluun osallistuva ei ole vain väline saada tietoa, vaan sen tarkoitus on myös lisätä tutkittavan ymmärrystä asiaan. Teemahaastattelu eteni valittujen teemojen mukaisesti, ja teemahaastattelusta tehtiin kooste keskustelun

sisällöstä. Teemahaastattelun perusteella tehtiin lopullinen valinta, kuinka aineistoa kerättiin havainnoinnin lisäksi. (Sarajärvi & Tuomi 2017; Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyön yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia, jossa oli hyvä huomioida aineistonkeruun suunnitelmallisuus, jonka avulla pystyttiin poistamaan riski epäluotettavasta tutkimustuloksesta. Suunnitelmallisuus havainnoinnissa tarkoittaa, etukäteispohdintaa, mitä asioita havainnoidaan, miten havainnoidaan ja mihin kiinnitetään huomiota. Tässä tutkimuksessa keskityttiin havainnoimaan opettajien välistä keskustelua Teamisissa, kahvihuoneessa, yhteisissä työskentelytiloissa ja tiimikokouksissa. Havainnointi tapahtui kuuntelemalla ja osallistumalla aktiivisesti keskusteluihin. Keskusteluissa erityisesti kiinnitettiin huomioita pohdintoihin, millaista tietoa jaetaan opetuksen hyvistä käytänteistä eri näkökulmista. Havainnoinnista pidettiin havainnointipäiväkirjaa, johon kirjattiin osallistujat, päivämäärä ja keskustelun sisältö. (liite 3, Puusa & Juuti 2020; Vilkkä 2021.)

Aivoriihityöskentelyssä aineiston luotettavuuden näkökulmasta on olennaista tehdä huolellinen valmistautuminen tilaisuuteen ja suunnitella huolellisesti tilaisuuden eteneminen. Aineistonkeruun luotettavuutta vahvistaa myös selkeä ohjeistus aivoriihityöpajaan osallistuville henkilöille, jolloin itse aivoriihessä tapahtuva työskentely on selkeää ja johdonmukaista. Ennen aivoriihityöpajaa osallistujat saivat hyvissä ajoin ennen tilaisuutta ohjeistuksen aivoriihen toimintatapoihin, ja kuinka aivoriihipajassa toimintaan. Tällä tavalla varmistettiin osallistujien sitoutuminen aivoriihityöskentelyyn, ja kuinka tilanne eteni valitun ajan puitteissa. (Puusa & Juuti 2020; Vilkkä 2021.)

Aivoriihityöpajan tuotoksien analysointivaiheessa tulee keskittyä tarkastelemaan teemoittelun avulla nousseita säännönmukaisuuksia, jolloin tutkija pystyy hahmottamaan selkeästi samanlaiset teemat omiin kokonaisuuksiin huomioiden esitetty tutkimusongelma. Teemoituksessa on tärkeää huomioida samaa tarkoittavat, ja samankaltaiset ilmaisut saman otsakkeen alle, jolloin ylätasen teema voidaan nimetä yhdistävän ominaisuuden tai muun yhdistävän tekijän perusteella. Teemoittelu on usein kriittisin vaihe, sillä tutkija itse päättää tulkintansa mukaan, millä perusteilla tulokset kategorioidaan. Yleisesti analysoinnin ajatus on nostaa esille aineistosta olennaiset asiat tutkimusongelman näkökulmasta esille. (Puusa & Juuti 2020; Vilkkä 2021.)

Aivoriihityöpajan tuotoksien analysointi alkoi litteroinnilla, sillä aivoriihityöpajan tuotokset olivat paperisessa muodossa. Litteroinnin jälkeen aivoriihityöpajan tuotokset teemoitettiin yhdistävän tekijän mukaisesti yläkategorioihin. Teemoittelun jälkeen vertailtiin aivoriihityöpajassa jatkokehitysaiheiksi äänestettyjen yhdistäviä teemoja yläkategorioihin, jolloin pystyttiin kytkemään jatkokehitysidea paremmin muihin samanlaisiin ideoihin, joita ei valittu jatkojalostukseen. Aivoriihityöpajan syntymistä jatkojalostettavista ideoista koostettiin tiiminvetäjille askelmerkit, millä tavalla hiljaista tietoa voidaan siirtää rennossa ilmapiirissä opettajien keskuudessa. Askelmerkit tehtiin PowerPoint-muotoon, jota oli helppo esitellä tiiminvetäjille. PowerPoint-esityksen tarkoitus oli samalla toimia tiimivetäjien esitysmateriaalina, jota tiiminvetäjät voivat käyttää esimerkiksi tiimipalaverissa tai hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisen tilanteissa.

8.2 Jatkokehitys

Hiljainen tieto eli kokemuseräinen tieto on merkittävässä roolissa, kun puhutaan organisaatioiden jatkuvasta kehittämisestä ja kilpailukyvyn ylläpitämisestä. Organisaatioissa tekemisen suunnan määrittelee strategia, joka ohjaa organisaatioiden sisäistä toimintaa kohti tavoitteita. Tutkimuksessani käsittelin myynnin ja markkinoinnin opetuksen suunnittelun hiljaisen tiedon siirtämistä, ja tämä on pieni osa Savonia-ammattikorkeakoulun toimintaa.

Yhtenä jatkokehitysideana olisi lähteä testaamaan aivoriihityöpajan tiimoilta syntynyttä ehdotusta laaja-alaisemmin Savonia-ammattikorkeakoulun opetushenkilöstön sisällä. Jatkokehityksen tiimoilta askelmerkit voitaisiin esitellä jokaiselle tiiminvetäjälle, jonka pohjalta tiiminvetäjät voisivat pohtia, millä tavalla kokemuseräinen tieto eli hiljainen tieto saataisiin siirrettyä opetuksen suunnitteluun tiimin sisällä. Jotta hiljaisen tiedon siirtäminen olisi systemaattista, tulisi pohtia olisiko hiljaisen tiedon siirtämisen tiimoilta hyvä nimetä vastuuhenkilöt, jotka huolehtisivat hiljaisen tiedon siirtymisestä opetushenkilöstön sisällä.

Savonia-ammattikorkeakoulun voimassa olevaan strategiaa on määritelty osaamisen sen näkyväksi tekeminen yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi. Savonia-ammattikorkeakoulun strategiaan on linjattu tahtotila olla Suomen paras korkeakouluyhteisö, joissa työtovereiden kohtaamiset ovat merkityksellisiä, ja kohtaamisissa opitaan toisten tekemisestä sekä hyvistä käytännöistä. Savonia-ammattikorkeakoulu toteuttaa kestävästä henkilöstöpolitiikasta, jonka keskiössä on toteuttaa ennakoivaa osaamisrakenteiden uudistamista. Kestävästä henkilöstöpolitiikkaan kuuluu muun muassa Great Place To Work-ohjelmassa mukana oleminen yhdessä muiden sisäisten osaamiseen liittyvien projektien kanssa. Toisen jatkokehitysidea liittyy hiljaisen tiedon siirtymisen malleihin, millä tavalla hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää eri tulosyksiköiden välillä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi selvittää ja tutkia, millä tavalla hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin TKI-toiminnan ja opetuksen välillä. Kumpikin jatkokehitysidea palvelisi Savonian strategiaa, tavoitteita ja parantaisi entisestään organisaation sisäistä toimintaa. (Savonia-ammattikorkeakoulu Oy d, Savonia-ammattikorkeakoulu Oy e 2022.)

9 POHDINTA

Käsittämäni aihe opinnäytetyössä on erittäin ajankohtainen, sillä hybridityöskentelymalli ja henkilöstön eläköityminen vaikuttavat vahvasti hiljaisen tiedon siirtymiseen opettajien keskuudessa. Organisaatiossa on käynnissä sisäisiä projekteja osaamisen tiimoilta, jotka tulevat tuottamaan organisaatiolle tärkeää tietoa laaja-alaisesta osaamisen hyödyntämisestä. Tässä työssäni pyrin pohtimaan keinoja, joita voitaisiin hyödyntää myynnin ja markkinoinnin opettajien arjessa.

Raportin tekeminen oli mielenkiintoista ja samaan aikaan haastavaa. Terminä hiljainen tieto on ollut minulle jo aikaisemmin tuttu, mutta sen monikerroksellisuus eri konteksteissa oli uutta. Koin, että opinnäytetyöprosessissa meni oletettua enemmän aikaa tiedon etsimiseen, analysointiin ja selkeän kuvan muodostamiseen. On ollut erittäin hienoa, että olen voinut keskustella opettajakollegoideni kanssa aiheesta koko opinnäytetyöprosessini ajan, ja reflektoida omaa tekemistäni. Keskusteluissa nousi vahvasti esille, kuinka tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi kollegani ovat kokeneet valitsemani aiheen. Aiheen rajaaminen ja viitekehyksen sisällä pysyminen oli haasteellista, sillä monet näkökulmat tuntuivat tärkeille. Esimerkiksi hiljaisen tiedon johtaminen ja piilo-opetussuunnitelma olivat aiheita, joiden pois jättäminen tuntui haasteelliselta käsiteltävän tutkimuskysymyksen näkökulmasta, sillä näistä oli julkaistu tuoreita tutkimustuloksia.

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan opettavaista ja mahdollistanut tutustumisen syvällisemmin opettajien kokemusperäiseen tietoon. Valitsemallani opinnäytetyöaiheella halusin haastaa itseäni menemään rohkeasti pois omalta mukavuusalueeltani, joka on myynnin ja markkinoinnin parissa. Valitsemani aihe antoi mahdollisuuden lähteä tutkimaan ja tutustumaan hiljaiseen tietoon sekä sen siirtämiseen opetuksien suunnittelussa. Opinnäytetyöhön valikoidut menetelmät eivät olleet entuudestaan tuttuja, jonka vuoksi nämä menetelmät valikoituivat menetelmiksi lähestyä tutkittavaa aihetta. Opinnäytetyöprosessi on antanut uutta näkemystä omiin opinnäytetyöhajauksiini, sillä prosessin itse käyneenä, ymmärrän paremmin omien ohjattavieni haasteita prosessin aikana. Parempi ymmärrys prosessiin, ja tutkimusprosessiin antaa minulle entistä paremman näkemyksen opinnäytetöiden ohjauksiin. Oman prosessini alussa ajattelin, etten kykene kirjoittamaan tieteellistä tekstiä, sillä olen tottunut kirjoittamaan enemmän asiantuntijatekstejä. Prosessin aikana huomasin, kuinka omat taitoni ovat parantuneet tieteellisen tekstien kirjoittamiseen. Taitojen kehittyminen on heijastellut muun muassa Savonia artikkeleiden kirjoittamisena.

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen tapa syventää omaa osaamistani, ja tutustua tarkemmin tutkimaani aiheeseen. Prosessi on sisältänyt itsetutkiskelua, pohdintaa tutkimuksen ympärillä ja mielenkiintoista selvitystyötä tuoreiden tutkimuksien parissa. Opinnäytetyön aiheenvalinta on laajentanut ymmärrystäni laadullisten menetelmien ja tutkittavan aihealueen tiimoilta.

Kehittämistyöni on tuottanut selkeän mallin, kuinka voidaan siirtää hiljaista tietoa opettajien arjessa rennossa ilmapiirissä. Kehittämistyöni käytäntöön viemisen näkökulmasta on tärkeää sitoa ehdotuksessani tuomani keinot tiimisopimukseen, ja sitä kautta tehdä selkeä toimintamalli hiljaisen tiedon siirtämisestä lukuvuosisuunnittelussa. Itse tämä opinnäytetyöprosessi on jo avannut havaintojeni perusteella tradenomi- ja restonomitiimin ymmärrystä hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeydestä opetuksien suunnitteluvaiheessa. Olen huomannut työhuonekeskusteluissa entistä tiiviimpää ajatusten

vaihtoa hyvistä käytänteistä opetuksien suunnittelussa, jonka osittain toivon olevan oman opinnäyte-työprosessini aikaan saannoksia. Näkisin, että tutkimukseni on avannut organisaation sisällä silmiä, kuinka suuri vaikutus hiljaisen tiedon siirtämisellä on laadukkaaseen opetukseen, joka on yksi Savo-nia-ammattikorkeakoulun strategisista painopistealueista.

LÄHTEET

Aivoriihityöpaja 2022. Savonia-ammattikorkeakoulu. Pidetty 13.4.2022.

Al-Kurdi, Osama, El-Haddadeh, Ramzi & Eldabi, Tillal 2018. Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*. ISSN: 1741-0398. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JEIM-09-2017-0129/full/html>. Viitattu 6.2.2022.

Alosani, Saleh, Mohammed & Al-Dhaafri, Hassan, Saleh 2020. An empirical examination of the relationship between benchmarking, innovation culture and organisational performance using structural equation modelling. *Management Research Review*. ISSN: 2040-8269. Verkkojulkaisu. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2040-8269>. Viitattu 20.12.2022.

Asbari, Masduki, Mayesti, Wijayanti, Laksmi, Hyun, Chi, Choi, Purwanto, Agus & Santoso, Budi, Priyono 2019. Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan* 14 (2) (2019) 227-243. Verkkojulkaisu. <https://pdfs.semanticscholar.org/049c/2c6877af087f0d5cfe0eb9dea2ad5018be45.pdf>. Viitattu 30.1.2022.

Arola, Mila, Huttula, Tapio, Jämsèn, Perttu, Kirjavainen, Anna, Mustikainen, Helena, Ranki, Sinimaa-ria, Santamäki, Iina, Vesa, Anna-Maija & Villanen Jaana 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. *Sitra*. Sitran selvityksiä 204. Verkkojulkaisu. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-synty-ekosysteemeissa/#esipuhe>. Viitattu 18.10.2022.

Castellani, Paola, Rosatto, Chiara, Giaretta, Elena & Davide, Raffaella 2021. Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: The perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125-155. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-019-00368-x>. Viitattu 15.1.2022.

Diov, Päivi 2022. Savonia-ammattikorkeakoulu. Teemahaastattelu 13.1.2022.

Eshchar-Netz & Livat, Vedder-Weiss, Dana 2021. Status and inquiry in teacher communities. *Teaching and Teacher Education* 109(4):103524. Research article. https://www.researchgate.net/publication/355717305_Status_and_inquiry_in_teacher_communities. Viitattu 6.2.2022.

Eshchar-Netz, Livat & Vedder-Weiss, Dana 2020. Teacher learning in communities of practice: The affordances of co-planning for novice and veteran teachers' learning. *Journal of Research in Science Teaching*. Research article. https://www.researchgate.net/publication/345015417_Teacher_learning_in_communities_of_practice_The_affordances_of_co-planning_for_novice_and_veteran_teachers'_learning. Viitattu 30.1.2022.

Great Place to Work, julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/>. Viitattu 6.2.2022.

Haldin-Herrgård, Tua 2004. Diving under the surface of Tacit Knowledge. Tieteellinen artikkeli. <http://www.coalescentknowledge.com/WP/diving.pdf>. Viitattu 12.12.2021.

Harisalo, Risto 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. E-kirja. <https://www.elliblibrary.com/book/978-951-44-8342-4>. Viitattu 27.3.2022.

Heinonen, Marianna & Pihjala, Päivi 2021. Yhteisopettajuus. Työkirja yhteisopettajuuden toteutukseen. Tuetaan yhdessä! Monialainen ja digitaalinen yhteistyö oppimisen tukena -hanke. HOHTO -Hyvinvoinnin ja oppimisen tuki opettajankoulutuksessa -hanke. Turun Yliopisto & Helsingin Yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/331475/Yhteisopettajuus_oppimateri-aali_2021.pdf?sequence=1. Viitattu 6.2.2022.

Helakorpi, Seppo, Arnio, Helena & Majuri, Martti 2010. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakoulu. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hellström, Eeva 2018. Dialogi tiedon ja ymmärryksen välineenä kompleksisessa maailmassa. Artikkel. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogi-tiedon-ja-ymmarryksen-valineena-kompleksisessa-maailmassa/>. Viitattu 1.6.2022.

Hermita, Neni, Wijaya, Tommy Tanu, Fauza, Naila, Mulyani, Eva Astuti, Alim, Jesi Alexander & Putra, Riki Apriyandi 2021. The Important of the Community of Practice (CoP) in Improving the Primary School Teachers' Performance in Riau Province. Research Paper. DINAMIKA Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar. ISSN: 2655-870X (online). https://www.researchgate.net/publication/350563986_The_Important_of_the_Community_of_Practice_CoP_in_Improving_the_Primary_School_Teachers'_Performance_in_Riau_Province. Viitattu 8.5.2022.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. <https://www.ellibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 6.2.2022.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina julkaisuaika tuntematon. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 6.11.2022.

Kajala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:2\(\(20\)Tunnista\(\(20\)ja\(\(20\)tunnusta\(\(20\)nykytilanne\(:2.3\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)nykytila\(\(20\)ja\(\(20\)tulevaisuuden\(\(20\)haasteet\(\(20\)\(:Osaa-misp\(\(e4\)\(\(e4\)oman\(\(20\)tarve\(\(20\)tulevaisuudessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:2((20)Tunnista((20)ja((20)tunnusta((20)nykytilanne(:2.3((20)Osaamisen((20)nykytila((20)ja((20)tulevaisuuden((20)haasteet((20)(:Osaa-misp((e4)((e4)oman((20)tarve((20)tulevaisuudessa). Viitattu 4.9.2022

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitat kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kamesky, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994400536406248>. Viitattu 1.6.2022.

Kallinen, Tarja & Kuhmonen Annemari 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. E-kirja. Kauppakamari. ISBN 978-952-246-756-0. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021#kohta:Jatkuva\(\(20\)oppiminen\(\(20\)\(\(2013\)ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)t\(\(e4\)rkein\(\(20\)taito](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021#kohta:Jatkuva((20)oppiminen((20)((2013)ty((f6)el((e4)m((e4)n((20)t((e4)rkein((20)taito). Viitattu 1.6.2022.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.

Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Helsinki: AlmaTalent. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994869766406248>. Viitattu 17.10.2022.

Kostamo, Pipsa, Airaksinen, Tiina, Vilkkä, Hanna 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. E-kirja. Helsinki: Art House. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994883005106248>. Viitattu 19.10.2022.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. E-kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBEXCTEB#piste:b1>. Viitattu 6.12.2021.

- Kupiainen, Mari, Hasu, Mervi, Käsälä, Marja & Leppänen Anneli 2011. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristöntutkimuksen raporttisarja 60. Työterveyslaitos. Helsinki.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134887/osaamisen%20aika.pdf?sequence=1>. Viitattu 10.12.2022.
- Kurttila, Minna & Aalto Pia 2021. Pomon parhaat ratkaisut. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
<https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994865965906248>. Viitattu 17.10.2022.
- Mannermaa, Katri 2018. Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136180/Hyv%C3%A4t%20tiedon%20johtamisen%20k%C3%A4ytann%C3%B6t%20ty%C3%B6terveyshuolto-organisaatioissa.pdf?sequence=1>. Viitattu 18.2.2022.
- Nuutinen, O. 2008. Hiljainen tieto. Verkkojulkaisu. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>. Viitattu 24.11.2021.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press 1995.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritakoski, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. <https://www.elibrary.com/book/978-952-63-2695-5>. Viitattu 26.3.2022.
- Otala, Leena 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994817162306248>. Viitattu 2.6.2022.
- Otala, Leena & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994860666306248>. Viitattu 17.10.2022.
- Paananen, Johanna 2020. Hiljaisen tiedon jakaminen virtuaalisessa työyhteisössä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Parkkila Leena 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Verkkojulkaisu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68782/Parkkila_B_16_2013.pdf?sequence=1. Viitattu 24.11.2021
- Pohjalainen, Marjut 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31(3). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/7079>. Viitattu 24.11.2021.
- Pohjalainen, Marjut 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere University Press.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>. Viitattu 12.12.2021.
- Polanyi, Michael 1983. The tacit dimensions. United States of America: Doubleday & Company Inc.
- Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aalto, Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994766326406248>. Viitattu 15.4.2022.
- Saleh Alosani, Mohammed & Saleh Al-Dhaafri, Hassan 2020. Tutkimusartikkeli. The TQM Journal, vol. 33 no. 4. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1108/TQM-02-2020-0034>. Viitattu 24.4.2022.
- Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Verkkojulkaisu. Helsinki: Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAH->

BBXDTEB#kohta:OSA((20)I((20)Intuitio((20):4((20)Intuition((20)hy((f6)dynt((e4)minen((20)ty((f6)el((e4)m((e4)ss((e4)((20):4.7((20)Hiljaisen((20)tiedon((20)hy((f6)dynt((e4)minen((20)/piste:b4. Viitattu 5.12.2021.

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy a, ulkoinen viestintäkanava. Verkkosivu. <https://www.savonia.fi/tustu-savoniaan/>. Viitattu 1.12.2021.

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy b, ulkoinen viestintäkanava. Verkkosivu. <https://www.savonia.fi/tustu-savoniaan/organisaatio-ja-johtaminen/>. Viitattu 1.12.2021.

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy c, sisäinen viestintäkanava. SharePoint. Vätilinpäätös 2021. Viitattu 5.12.2021.

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy d, sisäinen viestintäkanava. SharePoint. Johtaminen. Viitattu 6.2.2022.

Savonia-ammattikorkeakoulu Oy e, sisäinen viestintäkanava. SharePoint. Osavuositiedote 2022. Viitattu 19.11.2022.

Sarajärvi Anneli & Tuomi Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 1.5.2022.

Sydänmaanlakka Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Toom, Auli 2019. Tacit Knowledge in Teacher Education. Verkkojulkaisu. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/337567/TOOM_Tacit_Knowledge_in_Teacher_Education_2019.pdf?sequence=1. Viitattu 30.1.2022

Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummerkusen Kirjapaino Oy.

Toivonen, Veli-Matti, Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Viinikka, Pirjo-Riitta 2018. HILJAINEN TIETO – siirtäminen ja sen onnistumisen haasteet. Verkkojulkaisu. <https://finfamilaatu.fi/hiljainen-tieto-siirtaminen-ja-sen-onnistumisen-haasteet/>. Viitattu 6.12.2021.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy 2014. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.991691406406248>. Viitattu 16.10.2022.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy 2021. 1. painos. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>. Viitattu 6.2.2022.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja Kehitä. Verkkojulkaisu. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>. Viitattu 27.3.2022.

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

Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro 2000. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. E-kirja. <https://ebook-central-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=679609>. Viitattu 6.12.2021.

LIITE 1

Teemahaastattelurunko, keskustelu Päivi Diov (hallinto- ja henkilöstöjohtaja, Savonia-ammattikorkeakoulu) 13.1.2022.

1. Millä tavalla siirretään hiljaista tietoa Savonia-ammattikorkeakoulussa?
2. Millaisia malleja on nyt käytössä?
3. Onko Savonia-ammattikorkeakoulussa suunnitteilla projekteja, jotka liittyvät hiljaiseen tietoon?
4. Kuinka nykyinen mentorointimalli toimii?
5. Millä tavalla perehdyttämisessä on huomioitu hiljaisen tiedon siirtyminen?

LIITE 2

Havainnointipäiväkirjan runko

Havainnoinnin aikaväli: tammikuu 2022 – toukokuu 2022

Havainnoinnissa keskitytään tilanteisiin, jossa keskustellaan opintojaksojen suunnittelusta ja siihen liittyvistä omakohtaisista hyvistä käytänteistä.

Havainnointia tehdään:

- kasvatusten tapahtuvat keskustelut
- Teams-keskustelut
- tiimpalaverit

LIITE 3

Brainwriting- aivoriihityöpaja 13.4.2022, ideapaperi

Millä tavalla voidaan siirtää hiljaista tietoa opetuksien suunnitteluun? Mitkä olisivat tiedon siirtämiseen hyvät käytännöt?