



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	13.11.2018
Tekijä(t)	Henri Rantanen	Matrikkelinumero	412882
		Sivumäärä	66
Otsikko	Kokeneiden ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden hiljaisen tiedon jakaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa		
Ohjaaja(t)	KTT Anni Paalumäki		

Tiivistelmä

Viime vuosien aikana on puhuttu paljon suurten ikäluokkien eläköitymisestä. Lyhyen ajan sisällä monista organisaatioista on lähtenyt ja lähtee suuri määrä ihmisiä eläkkeelle. Monilla lähtevillä työntekijöillä on paljon arvokasta käytännön kokemusta, jolloin heidän mukanaan organisaatioista poistuu suuri määrä hiljaista tietoa. Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamista tutkitaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvana ja sukupolvien välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää kokeneen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijan ja hänen seuraajansa välistä hiljaisen tiedon jakamista heidän omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä perustuen. Tutkimuksen pääkysymys kuuluu, miten ja missä olosuhteissa ulkoisen laskentatoimen asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Alakysymysten avulla pyritään vielä selvittämään, miten ulkoisen laskentatoimen työ ohjaa hiljaisen tiedon jakamista. Lisäksi pyritään selvittämään, mitkä tekijät joko edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista, sekä mitä ominaisuuksia asiantuntijoilla pitää olla hiljaista tietoa jaettaessa.

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa on käytetty tulkitsevaa tutkimusotetta. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Aineisto muodostuu kahdeksan tiedon jakamiseen osallistuneen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijan haastatteluista. Haastatteluihin osallistui neljä eri yrityksissä yhdessä työskennellyttä paria. Pareista aina toinen oli kokeneempi alan asiantuntija ja toinen kokemattomampi alalla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineisto on analysoitu teema-analyysin avulla ja esiin nousseita teemoja on peilattu teoriaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti korkeat osaamisvaatimukset ja asiakassuhteen hoito ovat tekijöitä, jotka on syytä huomioida ulkoisen laskentatoimen työssä tapahtuvassa hiljaisen tiedon jakamisessa. Tiedon jakaminen on kaikkien haastateltujen parien osalta tapahtunut käytännössä tiedostamatta töiden ohessa kahdenkeskisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Pääasiassa kokeneempi asiantuntija on jakanut hiljaista tietoaan kokemattomammalle asiantuntijalle, mutta kyseessä on ollut kuitenkin vuorovaikutteinen oppimisprosessi. Varsinkin alkuvuoden kiireaikana ajan puute on suurin este ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden hiljaisen tiedon jakamiselle. Sekä kokeneilta että kokemattomilta asiantuntijoilta vaadittavina ominaisuuksina nousivat esiin erityisesti vuorovaikutustaidot ja motivaatio.

Asiasanat	hiljaisen tiedon jakaminen, asiantuntijatyö, ulkoinen laskentatoimi, sosiaalinen vuorovaikutus
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**KOKENEIDEN ULKOISEN LASKENTATOI-
MEN ASIANTUNTIJOIDEN HILJAISEN TIE-
DON JAKAMINEN SOSIAALISESSA VUO-
ROVAIKUTUKSESSA**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Henri Rantanen

Ohjaaja:

KTT Anni Paalumäki

13.11.2018

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ULKOISEN LASKENTATOIMEN ASiantuntijoiden Hiljaisen TIEDON JAKAMINEN	9
2.1	Tieto ja tiedon muodot	9
2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	16
2.3	Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät	20
2.3.1	Mentorointi	20
2.3.2	Työparit	23
2.3.3	Tarinankerronta	23
2.3.4	Käytäntöyhteisöt	24
2.3.5	Perehdyttäminen ja työnopastus	25
2.4	Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle	26
2.5	Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä	27
2.6	Ulkoisen laskentatoimen asiantuntijat	30
2.6.1	Asiantuntijatieto ja asiantuntijat	30
2.6.2	Asiantuntijatyö ja asiantuntijuus	34
2.6.3	Ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyö	36
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
3.1	Tutkimusmenetelmät	38
3.2	Aineiston keruu ja analyysi	39
3.3	Luotettavuuden arviointi	41
4	TULOKSET	43
4.1	Ulkoisten vaatimusten vaikutus työhön	43
4.2	Asiakassuhteen hoito ja ihmissuhdetaidot	44
4.3	Itsenäisen opiskelun merkitys oppimiselle	46
4.4	Käytännön vuorovaikutus ja opastaminen	48
4.5	Ajan puute opastamisen esteenä	52
4.6	Osapuolilta vaadittavat ominaisuudet	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
5.1	Vuorovaikutteinen hiljaisen tiedon jakaminen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyössä	57
5.2	Hiljaisen tiedon jakaminen ja sen esteet	58
5.3	Asiantuntijoilta vaadittavat ominaisuudet hiljaista tietoa jaettaessa	60

5.4 Lopuksi.....	61
LÄHTEET.....	63
LIITE 1 HAASTATTELUJEN TEEMARUNGOT.....	67

KUVIOT

Kuvio 1 Informaation, tiedon ja osaamisen keskinäinen suhde (Poikela 2001, 104) 11

1 JOHDANTO

Viitalan (2005, 134) mukaan lähivuosina monien organisaatioiden ongelmana on hiljaisen tiedon joukkopoistuma. Lyhyen ajan sisällä monista organisaatioista lähtee suuri määrä ihmisiä eläkkeelle. Keskusteluun on noussut se, miten eläköityvien työntekijöiden osaaminen saadaan siirrettyä jäljelle jääville tai uusille työntekijöille. DeLongin (2004, 3) mukaan monet suuriin ikäluokkiin kuuluvat ovat viettäneet koko uransa, tai suuren osan siitä, yhden organisaation palveluksessa. Monet heistä ovat keränneet valtavan määrän tietoa siitä, miten asiat toimivat, kuinka saada työt tehtyä ja keneltä kysyä, kun tulee ongelmia. Joissain tapauksissa tätä käytännön kokemusta on todella vaikea korvata, koska se on kehitetty ennennäkemättömien teknologisten ja tieteellisten edistysaskelien aikana. Virtainlahden (2009, 38) mukaan suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja pitkän uran tehneiden konkarien kokemuksen ja osaamisen jakaminen sekä taloudellisesta tilanteesta johtuvat henkilöstön irtisanomiset ovat nostaneet esille tietämyksen merkityksen. Nämä asiat koskettavat nyt ja lähitulevaisuudessa monia organisaatioita. Calon (2008, 405) mukaan organisaatiot ovat vaarassa menettää suuria määriä tietoa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Monet näistä työntekijöistä ovat keränneet paljon tietoa, taitoja ja viisautta, joita joko ei ole tallennettu organisaation kollektiiviseen muistijärjestelmään tai ei ole henkilökohtaisesti siirretty toisille henkilöille organisaatiossa.

Johtajien ja asiantuntijoiden työskennellessä nopeasti kehittyvillä tieteellisillä ja teknisillä aloilla, he saavat valtavasti kokemuseräistä tietoa, josta vain osa on virallisesti dokumentoitu ja jaettu. Nykyään työntekijät väistämättä lähtevät siirtämättä tarpeeksi tätä arvokasta asiantuntemusta. Usein ainoa tapa, jolla heidän seuraajansa huomaavat, että heiltä puuttuu keskeistä tietoa, jota heidän edeltäjillään oli, on virheiden, odottamattomien laatuongelmien tai muiden kalliiden toimintahäiriöiden kautta. Näitä tiedon puutteita voi olla erittäin vaikea määritellä aluksi, koska nykyään monet työprosessit ovat niin aineettomia ja monimutkaisia. Koska teknologia ja työjärjestelmät ovat yhä useammin toisistaan riippuvaisia, viiveet ongelmien tunnistamisessa ja määrittämisessä voivat olla erittäin kalliita. Sinä aikana, kun tämä kadonnut tieto saadaan takaisin, organisaation tuottavuus väistämättä kärsii. (DeLong 2004, 3–4.)

Tietämyksenhallintaa ja hiljaisen tiedon siirtämistä on tutkittu erityisesti organisaation näkökulmasta. Useita tutkimuksia on tehty siitä, miten tietoa saadaan siirrettyä organisaation sisällä tietojärjestelmien avulla. Huomattavasti vähemmän on tutkittu hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvana eli suoraan henkilöiden välillä tapahtuvana kommunikaationa. Tässä tutkimuksessa hiljaisen tiedon jakamista tutkitaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvana ja sukupolvien välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää kokeneen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijan ja hänen seuraajansa välistä hiljaisen tiedon jakamista heidän omiin kokemuksiinsa

ja näkemyksiinsä perustuen. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yksilöihin ja heidän työhönsä, eikä organisaatiotason toimintoihin.

Tutkimuksen pääkysymys kuuluu: Miten ja missä olosuhteissa ulkoisen laskentatoimen asiantuntijat jakavat hiljaista tietoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa? Pääkysymys on vielä jaettu seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten ulkoisen laskentatoimen työ ohjaa asiantuntijoiden välistä hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa?
- Mitkä tekijät joko edistävät tai estävät ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden välistä hiljaisen tiedon jakamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa?
- Mitä ominaisuuksia kokeneilla ja kokemattomilla ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoilla pitää olla jaettaessa hiljaista tietoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa?

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on kerätty aineisto teemahaastatteluin marraskuussa 2014. Aineisto on analysoitu teema-analyysin avulla ja esiin nousseita teemoja on peilattu teoriaan.

Tutkimuksen aluksi toisessa luvussa määritellään hiljainen tieto yhtenä tiedon lajina. Lisäksi kerrotaan hiljaisen tiedon jakamisesta ja sen menetelmistä, hiljaisen tiedon merkityksestä sekä tekijöistä, jotka edistävät tai estävät hiljaisen tiedon jakamista. Luvussa käsitellään myös asiantuntijatyötä sekä taloushallinnon työtä nimenomaan ulkoisen laskentatoimen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Luvussa kerrotaan myös aineiston keruusta sekä analyysistä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain ja peilataan niitä teoriaan. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä.

2 ULKOISEN LASKENTATOIMEN ASiantuntijoiden Hiljaisen tiedon jakaminen

2.1 Tieto ja tiedon muodot

Länsimaisen tietoteorian historiassa voi kohdata kaksi vastakkaista, mutta toisiaan täydentävää perinnettä. Toinen on rationalismi, jonka mukaan pohjimmiltaan tieto voidaan saada deduktiivisesti päättelämällä. Toinen taas on empirismi, jonka mukaan pohjimmiltaan tieto voidaan saavuttaa induktiivisesti aistikokemuksista. Rationalismin ja empirismin perustavaa laatua olevista eroista huolimatta länsimaiset filosofit ovat yleisesti olleet yhtä mieltä siitä, että tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus. Tämän käsitteen esitteli ensimmäisenä Platon dialogeissaan Menon, Faidon ja Theaitetos. (Nonaka & Takeuchi 1995, 21.)

Tietoa ei voi määritellä havainnollisten määritelmien pohjalta, koska se ei ole yksinkertaisesti paikallistettava ja selvästi rajattu itsenäinen kokonaisuus. Sen sijaan, käsitettä tieto käytetään tarkoittamaan monimutkaisten älyllisten, havainnollisten, tunneperäisten ja poliittisten käytäntöjen panosta tai tuotosta. Yksi tiedon alkeellisista muodoista on informaatio. Informaation puolestaan usein esitetään perustuvan dataan. Jopa tiedon alkeellisin muoto eli data on vaikeasti määriteltävissä. Jos data määritellään siksi, mitä ihmisillä on tapana tarkkailla, niin käsite tieto perustuu ihmisten tietämättömyyteen yksityiskohdista. Dataa pidetään yleisesti informaation perustana. Informaatiota pidetään usein kertyneenä ja jalostettuna datana. Informaatio, kuten data ja tietokin, on aina jossain määrin epätäydellistä, tilannekohtaista, kontekstisidonnaista ja uutta. Käsitteisiin datan, informaatio ja tieto liittyy aina epätäydellisyyttä ja jännitteitä. Datalle, informaatiolle ja tiedolle ei ole sanakirjassa määritelmää, joka sopii yhteen näiden käsitteiden kanssa tehdyn käytännön työn kanssa. Aineettomien henkisten resurssien, kuten data, informaatio ja tieto, pohjalta toimiessa on tekemisissä näiden epäjohdonmukaisuuksien ja resurssien epämääräisyyksien kanssa. (Kalling & Styhre 2003, 57–59.)

Tieto ei ole dataa eikä informaatiota, vaikka se liittyy molempiin, ja eroissa näiden ilmausten välillä on usein kysymys suuruudesta. On tärkeää korostaa, että data, informaatio ja tieto eivät ole keskenään vaihtokelpoisia käsitteitä. (Davenport & Prusak 2000, 1.)

Tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon, mutta se ei ole synonyymi datalle tai informaatiolle. Dataa ovat irralliset, objektiiviset faktat, joita ei ole liitetty mihinkään kontekstiin. Organisaatiossa datalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietojärjestelmiin järjestettyjä asiakirjoja tai tallenteita. Data muuttuu informaatioksi, kun se luokitellaan, analysoidaan, tiivistetään ja liitetään johonkin kontekstiin. Data, jolla on merkitys ja tarkoitus, on informaatiota. Informaatio on kuin viesti, jolla on lähettäjä ja vastaanottaja,

ja sen tehtävänä on informoida vastaanottajaa. Informaatio muuttuu tiedoksi, kun sillä tehdään vertailuja, arvioidaan seurauksia, luodaan yhteyksiä ja se liitetään dialogiin. (Virtainlahti 2009, 31–32.)

Davenportin ja Prusakin (2000, 2–3) mukaan data on joukko erillisiä, objektiivisia tosiasioita tapahtumista. Organisaatioiden yhteydessä data on järkevimmin kuvattu jäsennellyiksi transaktioiksi. Informaatiota he kuvaavat viestiksi, yleensä asiakirjan tai kuuluvan tai näkyvän viestinnän muodossa. Informaation tarkoitus on muuttaa tapaa, jolla vastaanottaja käsittää jotain, vaikuttaa päätöksiin ja käytökseen. Informaatio on dataa, jolla on merkitystä.

Davenportin ja Prusakin (2000, 5) mukaan useimmat ihmiset tuntevat intuitiivisesti, että tieto on laajempaa ja syvempää kuin data tai informaatio. He määrittelevät tiedon vakiintumattomaksi sekoitukseksi kokemuksia, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja asiantuntijan oivalluksia, jotka antavat kehyksen uusien kokemusten ja informaation arviointiin ja käsittämiseen. Tieto syntyy ja sitä käytetään tietäjien mielissä. Organisaatioissa asiakirjojen ja arkistojen lisäksi tiedosta tulee usein osa organisaation rutiineja, prosesseja, käytäntöjä ja normeja. Tieto on peräisin informaatiosta kuten informaatio on peräisin datasta. Jotta informaatiosta voi tulla tietoa, ihmisten pitää tehdä käytännössä kaikki työ. Tällaiset tiedon luomisen toimet tapahtuvat ihmisten välillä. Tietoa saadaan yksilöiltä tai tietäjien ryhmiltä, toisinaan myös organisaation rutiineista. Sitä jaetaan jäsennellyn median, kuten kirjojen ja asiakirjojen, sekä keskusteluista oppisopimukseen vaihtelevien henkilökohtaisten kontaktien kautta. Tieto kehittyy ajan myötä kokemuksen kautta pitäen sisällään mitä omaksumme kurseilta, kirjoista ja mentoreilta sekä epävirallisen oppimisen.

Ei ole olemassa tietoa vain omana itsenään. Voi olla tiettyjä selittämättömiä tosiasioita, mutta suurin osa asioista, jotka muodostavat toiminnallisen tiedon organisaatioissa, on enemmän tai vähemmän kiisteltyjä, yhteisesti sovittuja ja neuvoteltavissa. Koska käsitämme tiedon perustuvan epäjohdonmukaiseen ja sirpaleiseen dataan ja informaatioon, ja toisaalta olevan luonteeltaan sosiaalista, tietämyksenhallinnan käytännöt voivat ottaa pragmaattisimman lähestymistavan tiedon käyttöön organisaatioissa. (Kalling & Styhre 2003, 60.)

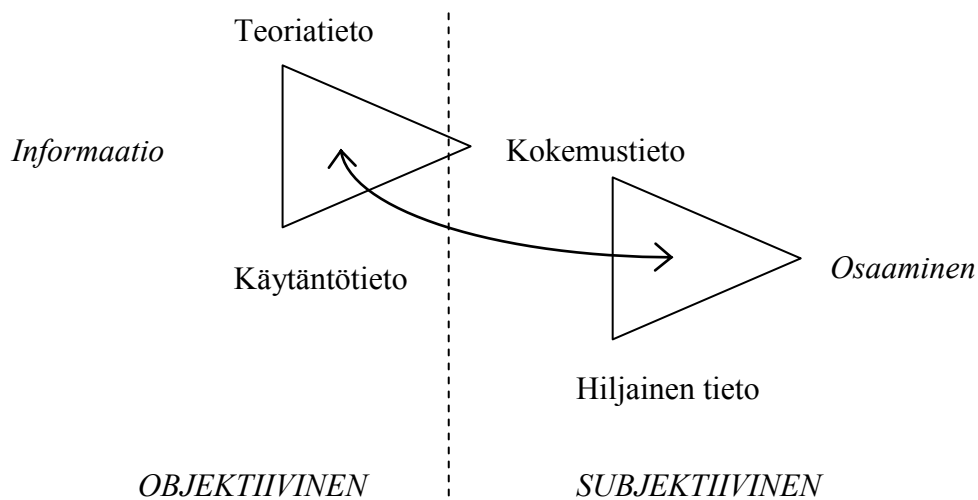
Tieto on informaatiota, johon liittyy oivallus, intuitio, kokemus, arvostelu ja arvot. Tietoon liittyy ihmisten ymmärrys ja taidot, ja se auttaa ihmisiä arvioimaan ja yhdistelemään uusia kokemuksia ja informaatiota. Organisaatioissa tieto esiintyy dokumenteissa ja tietolähteissä, sekä organisaation rutiineissa, prosesseissa, käytännöissä ja normeissa. (Virtainlahti 2009, 32.)

Tieto luo tärkeän perustan yksilön osaamiselle, vaikka se yksinään ei tuotakaan taitavaa työsuoritusta. Tiedon johtaminen näkyvään toimintaan edellyttää, että sen haltija osaa soveltaa tietoa eli siihen liittyy taito. Lisäksi hänen pitää olla motivoitunut sen mukaiseen toimintaan. Tiedot, taidot ja asenne siis muodostavat osaamisen. Tiedon laadul-

la on kuitenkin suuri merkitys sille, millaisen pohjan se tarjoaa osaamiselle. (Viitala 2005, 126.)

Tiedon perinteiseen hierarkiaan liitetään datan, informaation ja tiedon lisäksi myös viisaus. Viisauteen sisältyy näkemys asioiden laajemmista yhteyksistä ja merkityksistä, ja se voidaan määritellä parhaaksi tavaksi käyttää tietoa. Tiedon perinteiseen hierarkiaan liittyvät myös osaaminen ja asiantuntijuus. Osaaminen on tiedon soveltamista liiketoiminnassa ja se sisältää eksplisiittistä tietoa, taitoja, kokemusta, arvoja ja sosiaalisia verkostoja. Osaaminen perustuu tietoon ja muuntuu toiminnaksi yhdessä taidon ja motivaation kanssa. Hyvin taitavaa osaamista voidaan kutsua asiantuntijuudeksi. (Virtainlahti 2009, 32.)

Poikelan (2001, 104) mukaan tiedon muodostuksen perusteluissa teoria ja käytäntö voidaan jakaa käsitteelliseen ja käytännölliseen tietoon. Käsitteellisen tiedon oletetaan olevan niin teoreettisissa teksteissä kuin käyttäjänsä mielessäkin. Käytännöllisen tiedon taas oletetaan sisältyvän niin tekemisen kohteeseen kuin tekemiseenkin. Teoria- ja käytäntötiedon kahtiajako voidaan muuttaa kolmion muotoon, missä kolmannen ulottuvuuden muodostaa kokemustieto (kuvio 1). Samalla voidaan nähdä mikä tiedossa on objektiivista eli yksilön ulkopuolella olevaa, ja mikä subjektiivista eli yksilön kokemukseen ja osaamiseen sisältyvää.



Kuvio 1 Informaation, tiedon ja osaamisen keskinäinen suhde (Poikela 2001, 104)

Kuviossa vasemmanpuoleinen kolmio esittää koulutuksen maailmaa ja oikeanpuoleinen kolmio työn maailmaa. Kuvio näyttää, miten informaatio muuntuu osaamiseksi. Informaatio on mitä tahansa tietoa, jonka henkilö havaitsee aistiensa välityksellä. Teoriatieto puolestaan on käsitteelliseen muotoon muokattua informaatiota, joka prosessoinnin kautta muuntuu yksilölle merkitykselliseksi tiedoksi. Käytäntötieto myös vaatii prosessointia, ja sitä edustavat konkreettiset asiat kuten esineet tai orgaaninen ja ekolo-

ginen tieto. Teorian ja käytännön välinen muuntelu ajattelemalla ja tekemällä tuottaa kokemustietoa. Hiljainen tieto on korkeatasoiseen osaamiseen liittyvää taitamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta esittää sanallisesti. (Poikela 2001, 104–106.)

Hiljaisen tiedon käsitteen toi ensimmäisenä esille Michael Polanyi (Hakkarainen & Paavola 2008, 59). Polanyi (2009, 4) tarkastelee inhimillistä tietoa aloittamalla siitä tosiasiaa, että voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa. Tämä tosiasia tuntuu tarpeeksi ilmeiseltä, mutta ei ole helppoa sanoa tarkalleen mitä se tarkoittaa. Suurinta osaa tällaisesta tiedosta ei voi pukea sanoiksi. Polanyi (2009, 7) puhuu aina tietämisestä kattaakseen sekä käytännöllisen että teoreettisen tiedon. Rantalaihon (1997, 247) mukaan tieto ja tietäminen ovat eri asioita. Tietoa, eli perusteltuja tosia uskomuksia ilmaisujen muodossa, esiintyy esimerkiksi kirjoissa. Tietäminen puolestaan on sitä tekemistä, missä joku prosessoi tietoa.

Polanyn (2009, 20) mukaan eksplisiittinen integraatio ei voi korvata hiljaista vastinettaan. Modernin tieteen tavoitteena on mainittu tiukasti riippumattoman, objektiivisen tiedon aikaansaaminen. Mikä tahansa tästä ihanteesta jääminen hyväksytään vain väliaikaisena epätäydellisyytenä, jonka poistamiseen tulee pyrkiä. Jos oletetaan, että hiljaiset ajatukset muodostavat välttämättömän osan kaikesta tiedosta, niin ihanne kaikkien henkilökohtaisten elementtien poistamisesta pyrkiä itse asiassa kaiken tiedon tuhoamiseen. Polanyn mukaan kaiken tiedon virallistamisprosessi kaiken hiljaisen tietämisen pois rajaamiseksi on tuhoisaa.

Polanyn (2009, 22–24) mukaan Platon sanoo dialogissaan Menon, että ratkaisun etsiminen ongelmaan on järjetöntä, sillä joko tiedät mitä etsit ja silloin ei ole ongelmaa, tai et tiedä mitä etsit ja silloin et voi odottaa löytäväsi mitään. Menon osoittaa kiistattomasti, että jos kaikki tieto on eksplisiittistä, eli se pystytään selvästi toteamaan, niin silloin emme voi tietää ongelmaa tai etsiä siihen ratkaisua. Menon myös osoittaa, että jos ongelmia siitä huolimatta on olemassa, ja löytöjä voidaan tehdä ratkaisemalla niitä, me voimme tietää tärkeitä asioita, joita emme voi kertoa. Sellainen hiljainen tieto, joka ratkaisee Menonin paradoksin muodostuu aavistuksesta jostain piilotetusta, jonka saatamme vielä löytää. Polanyn mukaan meillä voi olla hiljaista ennakkotietoa vielä tuntemattomista asioista. Koska meillä ei ole eksplisiittistä tietoa näistä tuntemattomista asioista, ei voi myöskään olla eksplisiittistä perustetta tieteelliselle totuudelle. Polanyn mukaan hiljaisen tietämisen on osoitettu selittävän perustellun tiedon ongelmaan, tutkijan kyvyn jahdata ongelmaa tuntien lähestyvänsä sen ratkaisua sekä perustellun aavistuksen vielä epämääräisistä löytämisen seurauksista.

Kaiken perustana on hiljainen tieto, jossa jaettu ja näkyväksi tehty tieto sekoittuu yksilön ainutlaatuisiin kokemuksiin. Tiedolla on aina kaksi ulottuvuutta, tietämisen kohde eli kohdennettu tieto ja hiljainen tieto välineenä tuon kohteen käsittelyyn. Ulottuvuudet ovat tilannesidonnaisia ja toisiaan täydentäviä. Hiljainen tieto ilmenee usein tiedostamattomina sääntöinä ja normeina, jotka tukevat kohdennettua tietoa. Hiljainen tieto

muuttuu jatkuvasti ja muodostaa eräänlaisen tiedon suodattimen. Uudet kokemukset sulautuvat ymmärrykseksi yksilön hallinnassa olevien käsitteiden avulla. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 22–24.)

Hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on tekninen ulottuvuus, joka käsittää sellaiset epäviralliset henkilökohtaiset taidot, joihin usein viitataan taitotietona. Toinen puolestaan on kognitiivinen ulottuvuus. Se koostuu uskomuksista, ihanteista, arvoista ja mielikuvista, jotka ovat syvästi juurtuneita meihin ja joita usein pidämme itsestäänselvyyksinä. Tämä hiljaisen tiedon kognitiivinen ulottuvuus, jota on vaikea selvästi ilmaista, muokkaa tapaamme hahmottaa maailmaa. (Nonaka & Konno 1998, 42.)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan länsimaiset tarkkailijat pitävät itsestään selvänä näkemystä siitä, että organisaatio on kuin tietoja käsittelevä kone. Tämä näkemys on syvään juurtunut länsimaisen liikkeenjohdon perinteisiin. Sen näkemyksen mukaan tieto on väistämättä eksplisiittistä, jotain muodollista ja systemaattista. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanoina ja numeroina, ja helposti kommunikoida ja jakaa faktatietojen, tieteellisten kaavojen, kodifioitujen menettelytapojen tai yleisten periaatteiden muodossa. Täten tietoa tarkastellaan synonyyminä tietokonekoodille, kemialliselle kaavalle tai joukolle yleisiä sääntöjä.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan japanilaisilla yrityksillä on kuitenkin hyvin erilainen käsitys tiedosta. Ne tunnistavat sen, että sanoina ja numeroina ilmaistu tieto edustaa vain jäävuoren huippua. Ne näkevät tiedon olevan pääasiallisesti hiljaista, jotain, mikä ei ole helposti nähtävissä tai ilmaistavissa. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeasti virallistettavissa, mikä tekee sen kommunikoinnista tai muiden kanssa jakamisesta vaikeaa. Hiljainen tieto on juurtunut syvään henkilön toimintaan ja kokemukseen, sekä arvoihin tai tunteisiin, joita hän kannattaa. Hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on tekninen ulottuvuus, joka käsittää sellaiset epäviralliset ja vaikeasti selitettävät taidot, jotka kuuluvat sanan taitotieto piiriin. Samaan aikaan hiljainen tieto sisältää tärkeän kognitiivisen ulottuvuuden. Se koostuu niin syvään juurtuneista ajattelumalleista, uskomuksista ja käsityksistä, että pidämme niitä itsestään selvänä.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 8–9) mukaan eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon erottaminen on avainasemassa länsimaisen tiedon lähestymistavan ja japanilaisen tiedon lähestymistavan erojen ymmärtämisessä. Eksplisiittistä tietoa voidaan helposti käsitellä tietokoneella, siirtää sähköisesti tai varastoida tietokantoihin. Mutta hiljaisen tiedon subjektiivinen ja intuitiivinen luonne tekee vaikeaksi käsitellä tai siirtää opittua tietoa millään järjestelmällisellä tai loogisella tavalla. Edellytys hiljaisen tiedon kommunikoinnille ja jakamiselle organisaatiossa on se, että hiljainen tieto täytyy muuntaa sanoiksi tai numeroiksi, jotka kuka tahansa voi ymmärtää.

Kallingin ja Styhren (2003, 63) mukaan on kaksi hallitsevaa tapaa käsittää tieto. Toisaalta sitä pidetään kertyneenä datana ja informaationa, mikä vihjaa että tieto on enemmän tai vähemmän datan ja informaation summa tiedoksi ruumiillistuneena. Tällaisissa tapauksissa tieto usein käsitetään organisatoriseksi resurssiksi, joka on mahdollista purkaa pieniksi komponenteiksi ja kodifioida. Tästä näkökulmasta kirjoittamisen käsite on avainasemassa. Toisaalta tieto käsitetään sosiaalisesti käytännöksi, järjestelyksi tai saavutukseksi. Tällöin tieto tuotetaan vuorovaikutuksessa käytännön yhteisöissä ja työtiimeissä, viestinnässä ja keskusteluissa, sekä sosiaalisissa tapahtumissa kuten seminaareissa ja kurseilla. Tästä näkökulmasta tieto on enemmän viestinnällisten toimintatapojen tulos kuin jotakin kodifointiin perustuvaa.

Virtainlahden (2009, 43) mukaan eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan muodollista ja systemaattista tietoa, joka voidaan esittää sanojen, numeroiden tai kaavioiden avulla. Eksplisiittistä tietoa voidaan käsitellä esimerkiksi tietokoneella ja tallentaa tietokantoihin. Eksplisiittinen tieto esiintyy ja on jaettavissa kovana datana, tieteellisinä malleina, koodattuina menettelytapoina tai yleismaailmallisina periaatteina. Eksplisiittistä tietoa voidaan välittää helposti niin elektronisessa muodossa kuin perinteisessä paperimuodossakin.

Hiljainen tieto puolestaan on luonteeltaan abstraktimpaa. Se on henkilökohtaista tietoa sisältäen henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia. Hiljainen tieto on juurtunut syväälle yksilöön ja sisältää lisäksi haltijansa kokemuksia, ideoita, arvoja ja tunteita. Hiljainen tieto voidaan myös jakaa hiljaiseen ja implisiittiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto voidaan artikuloida helposti, hiljaista tietoa taas ei. Implisiittinen tieto voidaan artikuloida, mutta sen haltija ei ole vielä näin tehnyt. Osaa hiljaisesta tiedosta on siis vaikeaa tai lähes mahdotonta koskaan tuoda täysin näkyvään muotoon. Implisiittinen tieto taas on mahdollista tuoda näkyville tietyin keinoin, kuten tehtäväanalyysin avulla. (Virtainlahti 2009, 43, 46.)

Eksplisiittinen ja hiljainen tieto on vaikeaa erottaa täsmällisesti toisistaan. Hiljaista tietoa on vaikea määrittellä, koska se on sanatonta ja määrittelemätöntä tietoa. Hiljaisen tiedon sisältö onkin helpompi ymmärtää käytännön esimerkkien kautta. Käytännössä hiljainen tieto esiintyy usein synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle. Hiljaisen tiedon avulla tehtävistä suoriutuminen ja laatu paranevat sekä päätöksenteko ja asiakaspalvelutilanteet tehostuvat. (Virtainlahti 2009, 46–47.) Kokemus toimii hiljaisen tiedon lähteenä (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 25).

Virtainlahti (2009, 55) käyttää hiljaisesta tiedosta käsitettä hiljainen tietämys. Tietämys-sanalla hän korostaa hiljaisen tiedon muuttuvaa luonnetta. Tieto on luonteeltaan staattinen ja pysähtynyt, tietämys kuvastaa aktiivista toimintaa eli tietämisen prosessia.

DeLongin (2004, 84) mukaan tieto, joka ei ole eksplisiittistä, voi olla ainakin neljässä eri olomuodossa. Hänen mukaansa näiden erojen ymmärtäminen on välttämätöntä päätettäessä kuinka parhaiten siirtää tietoa, joka voitaisiin muuten menettää. Nämä neljä eri

olomuotoa ovat implisiittinen sääntöihin perustuva tieto, implisiittinen taitotieto, hiljainen taitotieto ja syvä hiljainen tieto.

Implisiittinen sääntöihin perustuva tieto on tietoa, joka voitaisiin helposti tehdä eksplisiittiseksi ja kodifoiduksi, jos meillä vain olisi aikaa ja halua tehdä niin. Se on yksinkertaisesti sääntöihin tai tosiasioihin perustuvaa eksplisiittistä tietoa, jota ei ole ilmaistu selvästi. Implisiittinen taitotieto on myös tietoa, jota yksilö tai ryhmä voi kommunikoida, mutta se ei välttämättä sovellu kodifointiin asiayhteyteen liittyvän monimutkaisuuden vuoksi. Tällainen tieto, jota ei normaalisti tehdä eksplisiittiseksi, voidaan helposti siirtää, jos asiantuntijalta kysytään oikeat kysymykset. Hiljainen taitotieto on todellista hiljaista tietoa siinä mielessä, että asiantuntijan on erittäin vaikea pukea sitä sanoiksi. Sitä on uskomattoman vaikea ilmaista selvästi, koska se on niin monimutkaista ja tilannesidonnanaisesti määriteltyä. Täten käytettyjen siirtomenetelmien pitää olla erilaisia kuin implisiittisen sääntöihin perustuvan tiedon ja implisiittisen taitotiedon kohdalla. Syvä hiljainen tieto tarkoittaa yhdessä jaettuja uskomuksia, henkisiä malleja ja arvoja, jotka määrittävät, mitä yksilöt pitävät tärkeänä, ja jopa minkä he määrittelevät merkitykselliseksi tiedoksi. Tähän tietoon on vaikeinta päästä käsiksi, ja sitä yleensä siirretään tiedostamatta jokaiselle organisaatiolle ainutlaatuisten käytäntöjen avulla. Tärkeä ero hiljaisen taitotiedon ja syvän hiljaisen tiedon välillä on se, että jälkimmäinen on yhteisesti jaettu, kun taas ensin mainittu voi kuulua vain yhdelle henkilölle. (DeLong 2004, 84–85.)

Koivunen (1997, 78–79) määrittelee hiljaisen tiedon siten, että se sisältää kaiken sen geneettisen, ruumiillisen, intuitiivisen ja kokemusperäisen tiedon, jota ihmisellä on, ja jota ei voida ilmaista verbaalisesti. Käsien taito, ihon tieto ja aivojen syvien kerrosten tieto ovat hiljaista tietoa. Ihmiset ovat tietoisia vain miljoonannesta osasta siitä informaatiosta, jota aivot prosessoivat. Hiljainen tieto auttaa ihmistä tekemään valintoja ja sen avulla ihminen voi sivuuttaa suuren määrän tarpeetonta tietoa.

Ihmisillä on työssä ja arkielämässä paljon erilaisia taitoja. Hiljainen tieto näkyy ihmisten toiminnassa, vaikka he eivät aktiivisesti huomaakaan käyttävänsä hiljaista tietoa apunaan. Ihmisten hyvin osaamat asiat muuttuvat automaattisiksi, jolloin niiden tunnistaminen omasta toiminnasta on erittäin vaikeaa. Nämä automaatiot vaikuttavat jatkuvasti esimerkiksi toimintaamme ja päätöksentekoomme. Nämä automatisoituneet taidot edustavat hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 38–39.)

Hakkarainen ja Paavola (2008, 59) tarkoittavat hiljaisella tiedolla yksittäisen henkilön tai yhteisön toiminnassa merkityksellistä tietoa, jonka kielellinen kuvaaminen ja esittäminen on vaikeaa. Tätä tietoa on vaikea määritellä tyhjentävästi, sillä se ohjaa ja säätelee ihmisen toimintaa jossakin taustalla. Siinä mielessä tämä tieto on piilevää tai näkymätöntä. Hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan niitä tietämyksen ulottuvuuksia, jotka esiintyvät yleensä sosiaalisiiin käytäntöihin muovautuneena ja jäävät käsitteellisen ja kielellisen tiedon ulkopuolelle.

Hiljaista, monimutkaista tietoa, jonka tietäjä on kehittänyt ja sisäistänyt pitkän ajan kuluessa, on lähes mahdotonta jäljentää asiakirjaan tai tietokantaan. Tällainen tieto käsittää niin paljon karttunutta ja juurtunutta oppimista, että sen sääntöjä voi olla mahdotonta erottaa, siitä miten yksilö toimii. (Davenport & Prusak 2000, 70.)

Hiljainen tieto on koko ajan läsnä arjessamme. Työssä hiljaisella tiedolla on myös suuri merkitys. Ammattitaito pohjautuu hiljaiseen tietämykseen, jonka avulla osaamme reagoida työssämme vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Työssään ihmiset kokevat hiljaisen tiedon usein vaikeasti tunnistettavaksi. Käsitteenä se on usein tuttu, mutta sen liittäminen käytännön tapahtumiin on haastavaa. Ihmisillä on usein ongelmana se, että tiedon hahmottaminen käytännön työhön liitettynä on todella vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 41.)

Hiljainen tieto on usein aliarvostettua ja vaillinaisesti hyödynnettyä työpaikalla. Lähes kaksi kolmasosaa työhön liittyvästä informaatiosta, joka vähitellen muuntuu hiljaiseksi tiedoksi, tulee kasvotusten tapahtuvasta kommunikaatiosta, kuten arkisista keskusteluista, tarinoista, mentoroinnista, työharjoittelusta ja oppisopimuskoulutuksesta. Aikutlaatuisia, spontaaneja, luovia keskusteluita usein syntyy, kun ihmiset vaihtavat käytännön ajatuksia vapaassa ja avoimessa ympäristössä. (Smith 2001, 314–315.)

2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen on kenties tärkein yksittäinen tietämyksenhallinnan käytäntö, koska se ilmentää kaikkia aineettomiin näkymättömiin hyödykkeisiin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita (Kalling & Styhre 2003, 57). Organisaatioiden pitää voida siirtää tietoa, erityisesti hiljaista tietoa. Koska hiljainen tieto on upotettuna henkilöihin ja asiayhteyksiin, sen siirtäminen ihmisten välillä voi olla hidasta ja epävarmaa tehden hiljaisen tiedon siirtämisestä yhden tietämyksenhallintaprosessin vaikeimmista näkökohdista. (Calo 2008, 410.)

Inhimillinen tieto on toimintaan perustuvaa ja sitä voidaan parhaiten siirtää tradition avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, koska ihmisillä on valtava kapasiteetti omaksua asioita tiedostamattaan kasvotusten käytävässä keskustelussa. Tradition kautta tapahtuva inhimillisen tiedon siirtäminen on kuitenkin hidasta ja tiedostamaton. (Sveiby 1996, 379.)

Suora tiedon siirtäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Suoraa tiedon siirtämistä voidaan tulkita käyttäen Michael Polanyin tradition käsitettä. Yleisin esimerkki suorasta tiedon siirtämisestä tapahtuu perheessä, kun lapsia opetetaan miten elämässä kuuluu käyttäytyä. Samanlaista tiedon siirtämistä tapahtuu päivittäin työpaikalla, kun vanhemmat työntekijät opettavat nuoremmille alan temppuja. Kirjat ja artikkelit puolestaan ovat esimerkkejä epäsuorasta tiedon siirtämisestä. Epäsuoraa tiedon

siirtämistä voidaan tulkita informaatioteorian avulla. Opettaja ja oppikirja luokkahuoneessa ovat tradition ja informaation yhdistelmä. (Sveiby 1996, 379.)

Polanyin mukaan tietämistä siirretään tradition kautta. Traditio on yksilön ulkopuolinen arvojärjestelmä. Molemmat kieli ja traditio ovat sosiaalisia järjestelmiä, jotka ottavat, tallentavat ja välittävät yhteiskunnan tietoa. Henkilökohtainen tieto ei ole sama asia kuin subjektiiviset mielipiteet. Se on enemmänkin sellaista tietoa, jota tuomari käyttää lain ja käytännön puitteissa antaessaan juridisen päätöksen perustuen harkintaansa tiettyssä tilanteessa. Toisen tuomarin pitäisi periaatteessa pystyä tekemään sama päätös. (Sveiby 1996, 381.)

Termi tiedon siirtäminen ei ole aivan sopiva, sillä tietoa ei siirretä kuten tavaroita. Sen sijaan vastaanottaja muodostaa uudestaan oman versionsa toimittajan tietämyksestä. (Sveiby 1996, 381.)

Polanyin tradition käsitteellä on joitain heikkouksia. Se perustuu tiedeammattien psykososiaaliseen kontekstiin, jossa noudatetaan kirjoittamattomia sääntöjä. Siksi hän näkee vanhemmalla ammatillisella olevan auktoriteettiasemassa nuorempaan nähden. Harjoittelijalta puuttuu kyky kyseenalaistaa oppimaansa, traditio siten merkitsee alistumista. Tämä ei pidä paikkaansa nykypäivän nopeasti muuttuvissa ammateissa, varsinkaan tietotekniikan alalla. (Sveiby 1996, 382.)

Virran (2011, 50) mukaan tiedon jakamisessa, eli vuorovaikutukseen perustuvassa tiedon siirtämisessä, jaettava tieto voi sisältää eksplisiittistä, implisiittistä tai hiljaista tietoa. Itse asiassa jaettava tieto todennäköisesti sisältää näitä kaikkia, sillä käytettäessä nämä eivät ole eroteltavissa toisistaan. Implisiittisen ja hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeämpää kuin eksplisiittisen tiedon, sillä niitä on todella vaikeaa siirtää ilman vuorovaikutusta. Yksityiskohtaista tietoa on helpompi siirtää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa verrattuna yksin tapahtuvaan tiedon omaksumiseen. in Itsenäinen opiskelu on nopeampi tapa siirtää tietoa kuin vuorovaikutus, mutta vuorovaikutuksessa omaksuttu tieto on monipuolisempaa, käyttökelpoisempaa ja helpommin sovellettavaa kuin nopeammin hankittu teorian tieto.

Kokeneiden työntekijöiden vuosikymmenien kuluessa hankkima tieto, jossa eksplisiittinen tieto ja implisiittinen tieto yhdistyvät henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, muodostaa siirrettävän tiedon hiljaisen ulottuvuuden. Tämä konkarien hiljainen tieto on juuri sitä asiantuntijuutta, jonka omaksumisesta aloittelijat ovat kiinnostuneita. (Virta 2011, 159.)

Virta (2011, 51, 160) pitää sukupolvien välillä tapahtuvassa, eli kokeneen ja kokemattoman työntekijän välillä tapahtuvassa, tiedon siirtämisessä olennaisena sitä, että kokematon työntekijä alkaa käyttää siirrettävää tietoa. Keskustelut ja yhdessä työskenteleminen ovat sukupolvien välisen tiedon siirtämisen toimivimpia keinoja. Keskustelujen avulla kokeneelle työntekijälle selviää, mitä tietoa ja miten esitettynä aloitteleva työntekijä tarvitsee. Yhdessä työskenteleminen, asioiden havainnointi ja käytännön kokemus

edistävät aloittelevan työntekijän hiljaisen tiedon omaksumista. Työtilanteissa tiedon ymmärtäminen helpottuu konkreettisten havaintojen tekemisen avulla. Työtilanteet on sitä parempi tiedon siirtämisen keino, mitä monimutkaisemmista tilanteista on kysymys. Työtilanteissa tapahtuva hiljaisen tiedon siirtäminen auttaa aloittelijoita ymmärtämään siirrettävään tietoon samanaikaisesti vaikuttavia tekijöitä ja olosuhteita. Sosiaalinen vuorovaikutus on tehokkain keino siirtää työhön liittyviä taitoja sekä tiettyyn organisaatioon liittyviä sääntöjä ja tapoja eli hiljaista tietoa.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 61–62) näkemyksen mukaan hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto eivät ole kokonaan erillisiä, vaan vastavuoroisesti toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia. Ne ovat vuorovaikutuksessa ja vaihtavat paikkoja keskenään ihmisten luovassa toiminnassa. Heidän tiedon luomisen dynaaminen mallinsa on ankkuroitu siihen kriittiseen olettamukseen, että inhimillistä tietoa luodaan ja laajennetaan hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. He kutsuvat tätä vuorovaikutusta tiedon muuntamiseksi. Oletamus siitä, että tietoa luodaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisessä vuorovaikutuksessa, mahdollistaa heille tiedon muuntamisen neljän eri tavan olettamisen. Nämä tavat ovat hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi eli sosialisatio (socialization), hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi eli ulkoistaminen (externalization), eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi eli yhdistäminen (combination) ja eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi eli sisäistäminen (internalization).

Socialisatio on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia, ja siten luodaan hiljaista tietoa, kuten yhteisiä ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. Henkilö voi hankkia hiljaista tietoa suoraan muilta käyttämättä kieltä. Ulkoistaminen on prosessi, jossa ilmaistaan hiljaista tietoa eksplisiittisin käsittein. Se on olennainen tiedon luomisen prosessi, jossa hiljaisesta tiedosta tulee eksplisiittistä metaforien, analogioiden, käsitteiden, hypoteesien tai mallien muodossa. Yhdistäminen on prosessi, jossa systematisoidaan käsitteitä tietämysjärjestelmään. Tämä tiedon muuntamisen tapa sisältää eksplisiittisen tiedon eri osien yhdistämisen. Sisäistäminen on prosessi, jossa eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Se liittyy tiiviisti tekemällä oppimiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–69.)

Tsoukasin (2002, 1, 15–16) mukaan hiljainen tieto on suuresti väärinymmärretty liikkeenjohdon tutkimuksessa. Nonakan ja Takeuchin laajalti hyväksytty tulkinta hiljaisesta tiedosta tietona, joka odottaa kääntämistä tai muuntamista eksplisiittiseksi tiedoksi, on virheellinen. Vastoin Polanyin perusteluja se sivuuttaa sen tosiasian, että hiljaista tietoa ei voi sanoin kuvailla. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät ole jatkumon kaksi päätä, vaan saman kolikon kaksi puolta. Jopa kaikkein selkein tieto pohjautuu hiljaiseen tietoon. Se, että hiljaista tietoa ei voi sanoin kuvailla, ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettemme voi keskustella taidokkaista suorituksista, joissa olemme mukana. Voimme, ja meidän pitäisikin keskustella niistä edellyttäen, että emme enää vaadi hiljaisen tiedon muuntamista, vaan sen sijaan alamme rekursiivisesti kiinnittää huomiomme siihen, mi-

ten kiinnitämme toistemme huomion asioihin. Hiljaista tietoa ei voi kaapata, kääntää tai muuntaa, vaan ainoastaan näyttää tai ilmaista tekemällä. Uutta tietoa ei synny, kun hiljaisesta tulee eksplisiittistä, vaan kun taidokkaita suorituksiamme kehitetään uusilla tavoilla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Hiljaista tai piilevää tietoa ei voi siirtää ihmisten välillä tietotekniikan avulla. Koska sitä ei pystytä esittämään täsmällisesti, sitä ei voi siirtää dokumenttien muodossa kuin vähäisessä määrin. Eksplisiittisen tiedon muodon ollessa pääosin kirjallinen, kokemuksellisen tiedon luontevin ilmenemismuoto on puhe. Puhe ajattelun ja työskentelyn välineenä on paljon kirjoitettua kieltä luonnosmaisempaa, sillä puhuessaan ihminen samalla ikään kuin etsii oikeata ilmaisutapaa. Piilevä tieto ilmenee ihmisten välisen puheen lisäksi heidän teoissaan. Toisen ihmisen kokemustiedosta voi päästä osalliseksi vain tekemällä yhteistyötä ja keskustelemalla hänen kanssaan. Piilevän tiedon siirtäminen onnistuu vain puheen ja tekemisen välityksellä. (Stähle & Grönroos 1999, 91.)

Viitalan (2005, 134) mukaan osaamisen siirtämisen aikana organisaatiossa tarvitaan enemmän voimavaroja kuin osaavien suorittajien tehdessä vain omaa työtään. Työntekijöiden joukkoeläköityminen voi siis merkitä lisäresurssien tarvetta joksikin ajaksi. Tällainen investointi kuitenkin maksaa itsensä usein takaisin ainakin avainosaajien kohdalla. Uusia työntekijöitä pitäisi sijoittaa eläköityvien osaajien työpareiksi tai tiimiläisiksi jo paljon ennen kuin eläkkeellelähtö tapahtuu. Osaamista ei voi useinkaan siirtää muutamassa päivässä, vaan rinnakkain työskentely voi vaatia kuukausia. Vasta tositilanteissa paljastuvat usein ne asiat, joihin arvokas hiljainen tieto liittyy.

Hiljainen tieto on osa sosiaalista todellisuutta. Hiljaisen tiedon oppiminen, ymmärtäminen ja käsittely onnistuu käytännössä erityisesti vuorovaikutuksessa tai dialogissa. Hiljaista tietoa voi oppia mestarilta ja mestaria seuraamalla on mahdollista oppia myös sellaisia asioita, joita mestari itsekään ei tiedosta. Hiljaista tietoa voi oppia pitkälti mallioppimisen keinojen avulla eli jäljittelemällä, identifioimalla ja tekemällä oppimalla. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23.)

Davenportin ja Prusakin (2000, 95) mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen yleensä vaatii laajaa henkilökohtaista kontaktia. Siirtosuhde voi olla kumppanuus, mentorointi tai oppisopimus, mutta jonkinlainen työsuhte on yleensä olennainen. Tällaiset suhteet todennäköisesti käsittävät erilaisten tiedon lajien siirtämistä, eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon. Kaikki välitetty oppiminen ei ole monimutkaista ja intuitiivista, mutta hiljaista tietoa emme voi helposti siirtää millään muulla tavalla.

Keskustelut, työparityöskentely, mentorparit, tutorointi, koulutus, dokumentointi, tarkkailu ja mallittaminen tarjoavat keinoja osaamisen siirtämiseen. Kaikki nämä keinot vaativat paneutumista ja aikaa. (Viitala 2005, 134.)

Hiljaisesta tiedosta on mahdollista keskustella ja sitä on mahdollista jakaa, kun se muuttuu näkyväksi. Hiljaista tietoa voidaan jakaa ja taitoja voidaan hioa yhdessä erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa. Parityöskentely, erilaiset ryhmäkokoontimet, yhteiset

kokoontumiset, mentorointi ja muut vastaavat henkilöstön kehittämisen menetelmät auttavat hiljaisen tiedon siirtämisessä sukupolvien välillä. (Moilanen 2008, 251–252.)

DeLongin (2004, 101) mukaan hiljaista tietoa säilyttääkseen johtajat voivat vain luoda oikeat olosuhteet ja mekanismit tiedon jakamiselle. Nämä käytännöt keskittyvät luomaan oikeat olosuhteet tiedon siirtämiselle, koska johto ei voi hallita mitä tietoa siirretään. Johtajat voivat vain yrittää vaikuttaa menettelytapoihin, jotka tukevat säilyttämistä.

DeLong (2004, 101) esittää neljä käytäntöä, jotka sopivat implisiittisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Nämä käytännöt ovat tarinankerronta, mentorointi/valmennus, toiminnan jälkeinen arviointi (after action review) ja käytäntöyhteisöt.

Virtainlahden (2009, 134–135) mukaan hiljaisen tietämyksen jakamisen epävirallisia käytäntöjä ovat kokouskäytännöt ja vapaamuotoiset tilanteet. Hiljaista tietämystä voidaan jakaa kokouksissa esimerkiksi käymällä läpi onnistumisia, erityistapauksia tai ongelmallisia tilanteita. Vapaamuotoiset tilanteet, kuten kahvitauot, ovat tärkeitä hiljaisen tietämyksen jakamisessa, sillä näissä tilanteissa luodaan vuorovaikutussuhteita ja rakennetaan tietämyksen jakamiselle keskeistä luottamusta.

2.3 Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmät

2.3.1 *Mentorointi*

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 84, 99) mukaan mentorointi on interaktiivinen kokemuspohjainen oppimismenetelmä, jonka avulla voidaan ohjata ja tehostaa yksilöiden oppimista heidän omien tarpeidensa pohjalta. Mentorointi on kahden henkilön välistä luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa mentori tukee ja ohjaa mentoroitavaa oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella kehittymään tehtävissään ja kasvamaan työurallaan. Mentori syventää myös omaa osaamistaan tapaamisten aikana.

Virtainlahden (2009, 119–120) mukaan mentorointi on nykyään suosittu menetelmä osaamisen ja tietämyksen jakamiseen. Mentoroinnissa osaava ja kokenut henkilö antaa kehityskykyiselle henkilölle ohjausta ja tukea työhön liittyvissä asioissa. Mentori jakaa kokemustaan tietystä tehtävästä tai toimialasta lisätäkseen toisen henkilön tietämystä ja taitoja. Mentorointi on kahdenvälinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutuneisuuteen. Mentoroinnin avulla kehitetään ammatillista osaamista sekä vahvistetaan mentoroitavan itsetuntoa. Mentoroinnissa kehittyvät sekä mentoroitava että mentori ja keskeisenä työtapana toimii luottamuksellinen parikeskustelu. Mentorointi on hyvä menetelmä hiljaisen tietämyksen jakamiseen, koska se mahdollistaa vallitsevien arvojen, asenteiden, normien, toimintaperiaatteiden ja tapojen välittämi-

sen. Mentoroinnin avulla välittyvät myös työyhteisön kokemukset ja historiatieto sekä käsitykset nykytilasta ja tulevaisuudesta.

Mentoroinnilla tarkoitetaan tavoitteellista, kahdenkeskistä vuorovaikutussuhdetta. Tämän vuorovaikutussuhteen avulla usein osaavampi ja kokeneempi työntekijä antaa ohjausta ja tukea kehittymään pyrkivälle henkilölle. Myös ohjaaja voi oppia mentorointisuhteesta, joten parhaimmillaan se tukee kahden ihmisen välistä oppimista ja kehittymistä. Toimiakseen mentorointisuhte edellyttää avoimuutta, tasavertaisuutta ja luottamuksellisuutta. Olennaista on myös se, että mentoroinnin osapuolet haluavat jakaa osaamistaan ja panostaa mentorointiin. Ohjaajaa kutsutaan yleisesti mentoriksi. Mentori on yleensä omalla alallaan asiantuntija ja hänellä on paljon kokemusta. Hänen tulee olla halukas jakamaan omaa osaamistaan ohjattavalle ja tukemaan tätä. Ohjattavaa kutsutaan aktoriksi tai mentoroitavaksi. Aktorin pitää olla motivoitunut oppimaan ja haluta panostaa työhönsä ja kehittymiseensä. Hänen on tärkeää ymmärtää olevansa itse vastuussa omasta kehittymisestään mentorin vain tukiessa sitä. (Frisk 2003, 58.)

Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusprosessia, jossa osaava ja kokenut seniori asemassa toimiva henkilö antaa ohjausta ja tukea kehityskykyiselle ja -haluiselle nuoremmalle henkilölle. Mentorisuhde keskittyy mentoroitavaan henkilöön eli aktoriin. Mentorin tehtävä ei ole antaa valmiita ohjeita vaan auttaa aktoria itse löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Mentori antaa osaamisensa, kokemuksensa ja tukensa aktorin käyttöön tämän ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Mentorointi tähtää yleensä ammattilaisuutensa alkuvaiheessa olevien henkilöiden kehitykseen. (Viitala 2005, 366.)

Mentorointi olisi järkevää hyväksyä osaksi henkilön osaamisen kehittämissuunnitelmaa, jolloin se nähdään yhtenä henkilöstön kehittämisen keinona muiden joukossa. Mentorisuhde voidaan luoda strukturoidun ohjelman puitteissa, tai toisaalta se voi syntyä spontaanisti kahden henkilön välillä. Suomessa mentorit saavat usein koulutuksen tehtävänsä ja vuorovaikutukselle asetetaan tavoitteet, mutta toteutustapa muotoutuu yksilöllisesti aktorin tarpeiden mukaan. Suomalainen mentorointityyli tukee aktorin omaa ajattelua ja vastuu omasta kehittymisestä on aktorilla. (Viitala 2005, 366–367.)

Toimiva mentorisuhde edellyttää henkilökohtaisuutta, avoimuutta, luottamuksellisuutta ja molemminpuolista sitoutumista. Sopivaa mentoria valittaessa tulee ottaa huomioon osapuolten yhteensopivuus. Mentorin tulee olla ammatillisesti kokenut ja taitava, hänellä pitää olla hyvä kommunikointikyky ja hän on valmis jakamaan osaamistaan. Hyvän mentorin pitää olla motivoitunut mentoroimaan ja hänellä on oltava kyky kuunnella. Taitavilla mentoreilla on usein takanaan jo pitkä työura ja mittava kokemus. (Viitala 2005, 367–368.)

Mentorisuhteen tulee keskittyä aktorin ammatilliseen oppimiseen ja kehittymiseen. Riittämätön valmistautuminen, ajankäytön ongelmat, sitoutumisen puute ja henkilökehioiden yhteensopimattomuus ovat yleisimpiä syitä mentorointisuhteen epäonnistumiselle. Mentorointisuhteesta ei tule ajautua rupattelemaan asioista ilman tavoitetta eikä

käsittämään aktorin yksityiselämän pulmia. Mentorisuhteelle ei ole olemassa optimaalista kestoakaan vaan se voi kestää vuosiakin. (Viitala 2005, 368.)

Mentorointi ja valmennus ovat todennäköisesti tehokkaimmat tavat siirtää kriittistä implisiittistä ja hiljaista työhön liittyvää tietoa suoraan yhdeltä henkilöltä toiselle. Mentorointi tukee monenlaisen tiedon jakamista yksityiskohtaisista teknisistä taidoista ja hiljaisista kulttuurisista arvoista urakehitysneuvoihin suhteessa, joka ihannetapauksessa antaa asiantuntijan seurata kuinka paljon tietoa tosiasiaassa imeytyy. Mentoroinnilla on monia tarkoituksia ja monia etuja, mutta tiedon säilyttämisen näkökulmasta se voi auttaa kolmella tietyllä osa-alueella. Olosuhteista riippuen mentorointi tai valmennus voivat auttaa siirtämään teknisiä, toiminnallisia tai johtamistaitoja. Mentorointi auttaa myös suojattia oppimaan kuka tekee mitä ja miten organisaatiossa. Mentorit voivat myös välittää kulttuurista tietoa organisaation arvoista ja käyttäytymisnormeista. (DeLong 2004, 107.)

Mentorointi voi olla erittäin arvokas käytäntö tietämyksen menetyksen pysäyttämiseksi, koska se on niin tehokas monimutkaisen tiedon siirtämisessä. Onnistuneiden mentorointiohjelmien toteuttamisessa pitää ottaa huomioon neljä asiaa. Panokset pitää keskittää kriittisille alueille ajan ja rahan säästämiseksi. Aika- ja resurssirajoitteet tulee ennakoita, jotta mentoroinnille jää aikaa. Mentoreille täytyy erityisesti kouluttaa kuinka he voivat auttaa suojattejaan ja mitkä ovat mentoroinnin tavoitteet. On myös tärkeää luoda mentorointia tukeva tehokas infrastruktuuri, jotta onnistutaan luomaan kestävä mentorointiohjelma, joka pystyy vastaamaan erilaisiin haasteisiin. (DeLong 2004, 107–111.)

Heikkinen ja Huttunen (2008, 204) sanovat perinteisen käsityksen mentoroinnista antavan kuvan autoritaarisesta tai hierarkkisesta suhteesta, jossa mentori nähdään osaamiseltaan ja tiedoiltaan ylivertaisenä aktoriin nähden. Kreikkalaiseen mytologiaan pohjautuva käsitteen alkuperäiskertomus tukee myös tällaista näkemystä. Kertomuksen mukaan lähtiessään Troijan sotaan Odysseus antoi poikansa Telemakhoksen ystävänsä Mentorin suojiin. Mentorin tehtävänä oli ohjata ja auttaa Telemakhosta kasvamaan kuninkaaksi. Jumalatar Pallas Athene esiintyi Mentorin hahmossa. Alkuperäiskertomuksesta alkaen mentori näyttäytyy siis huomattavana suojelijana, johon yhdistetään suorastaan jumalallinen arvovalta ja auktoriteetti.

Lankisen ym. (2004, 112–114) mukaan on havaittu joitakin tyypillisiä mentorointityylejä, joita käytetään ja joista saadut tulokset ovat hyviä. Kysymykset ja analysoiva, pohdiskeleva -tyyli sopii tilanteiden kuvaamiseen ja ongelmien ratkaisuun. Molemmat osapuolet ovat aktiivisia tavoitteenaan löytää sopiva ratkaisu. Toimintakeskeinen lähestyminen auttaa selventämään tilanteita ja vaihtamaan kokemuksia keskustelun ja tekemisen avulla. Mentori kysyy ja tukee, ja aktori tekee sovittuja asioita omassa ympäristössään. Tarinat ja kertomukset sisältävät yleensä oman henkilökohtaisen kokemuksen tai opetuksen, jota voi verrata nykytilanteeseen tai tulevaan uuteen tilanteeseen. Jokai-

sesta kertomuksesta ja tarinasta voi löytää hyvän ratkaisun ja mallin vaikean tilanteen ja ongelman ratkaisemiseksi. Peukalosäännöt sekä käytännön esimerkit ja kokemukset ovat toimivia, kun haetaan nopeasti eri vaihtoehdoista monesti käytännössä testattu ratkaisumalli. Toisinaan riittää, että ratkaisut ja toimintamuodot ovat hyviksi todettuja ja yleisesti käytössä olevia. Valmentava ja ohjaava tyyli toimii silloin, kun käydään läpi uusia asioita ja edessä olevia tapahtumia, joihin on valmistauduttava hyvin. Tällöin usein omaa tyyliä ja käyttäytymistä on harjoiteltava etukäteen. Tosiasioihin perustuva tieto ja tutkiskelu ovat tärkeitä keskustelujen ja tapaamisten aikana. On myös suositeltavaa kirjata ylös prosessin aikana sovittuja tärkeitä asioita ja tapahtumia.

Joskus mentorointi-sanaa vierastetaan ja samassa merkityksessä käytetään muita termejä. Mentorointia ei suositella käytettäväksi toiminnoissa, jotka tähtäävät eri tavoitteisiin, vaikka niiden välillä onkin tiettyjä päällekkäisyyksiä ja yhtäläisyyksiä. (Lankinen ym. 2004, 116.)

2.3.2 Työparit

Seniори-juniори-työpareja on käytetty tietämyksen jakamiseen ominaisesti sellaisilla aloilla, joissa ollaan pitkään töissä samassa organisaatiossa. Tällöin työyhteisön seniорijäsenille kerääntyy yleensä mittavasti kokemusta. Tätä tietämystä voidaan välittää junioreille muodostamalla työpareja uransa eri vaiheissa olevista henkilöistä. Hiljainen tietämys siirtyy henkilöiden välisessä kanssakäymisessä, joten eri-ikäiset ihmiset pitää saada yhteistyöhön keskenään. Seniorit voivat välittää työtehtäviin ja organisaation historiaan liittyvää tietämystä junioreille. (Virtainlahti 2009, 121.)

Kokemusperäinen tietämys ei ole liitoksissa vain ikään, vaan seniорі-juniорі-työparin sijaan voidaan puhua myös konkari-aloittelija-työpareista. Nuoremmilla työntekijöillä voi olla hallussaan paljon kokemusperäistä tietämystä joltakin alueelta työssään, jolloin he voivat toimia konkareina opastaessaan aloittelevaa työntekijää. Työparitoiminnassa on olennaista se, että uransa eri vaiheissa olevat työntekijät voivat vaihtaa tietoa keskenään. (Virtainlahti 2009, 121–122.)

2.3.3 Tarinankerronta

Tarinankerronnan avulla ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan. Tietoa jaetaan joka päivä kerrottujen tarinoiden avulla. Koska tarinankerronta on luonnollista käyttäytymistä, ainoa kysymys on, käytetäänkö sitä tukemaan vai heikentämään tiedon säilyttämistä. Tästä näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että yksi tarinoiden suuri hyöty on niiden kyky välittää tietoa, jota ei voida esittää väittäminä tai sääntöinä. tarinat voivat olla tehokkai-

ta siirrettäessä niin implisiittistä tietoa siitä, kuinka asiat hoituvat, kuin syvempää hillaista tietoa, joka kuvastaa käytäntöjä muokkaavia arvoja. Vaikka monet työntekijät luonnostaan tunnustavat tarinat arvokkaiksi, ajatusta niiden tarkoituksellisesta käyttämisestä tiedonsiirtotaktiikkana pidetään toisinaan omituisena, koska tarinat rikkovat läntisiä liiketoimintanormeja, jotka arvostavat analyysiä enemmän kuin kertomuksia. Siitä huolimatta tarinat ovat kriittisiä rakennuspalikoita organisaatioiden kriittisimmän ja arvokkaimman tiedon siirtämiseen ja säilyttämiseen. (DeLong 2004, 101–102.)

Tarinoiden avulla voidaan välittää tietoa, joka koskee historiaa, arvoja ja yhteisön identiteettiä. Tarinankerronta mahdollistaa hyvinkin henkilökohtaisten asioiden jakamisen. Tarinoiden kautta uusille organisaation jäsenille voidaan välittää tieto siitä, kuinka asiat tehdään tietyssä organisaatiossa. Tarinoissa esitetty tieto helpottaa uutta jäsentä sisäistämään odotettua ja vaadittua käyttäytymistä, vaikka tieto ei olekaan näkyvää. Oppimista tapahtuu tarinankerronnan myötä vain, kun tarinat liitetään johonkin asiayhteyteen, jonka kautta ne saavat merkityksen. Tarinoiden kertominen luo yhteisöllisyyttä, kun organisaatiossa jo kauan sitten tapahtuneet asiat tuodaan tähän päivään ja opittavaksi. Tarinoiden maailmassa menneisyyden ja tulevaisuuden työntekijät kohtaavat. (Virtainlahti 2009, 97.)

2.3.4 Käytäntöyhteisöt

Käytäntöyhteisöt voivat olla elintärkeä tiedonsiirtoratkaisu, kun organisaatiot ovat huolissaan asiantuntemuksen menettämisestä tietyistä toiminnoista tai tietyntyyppisiltä työntekijöiltä, tai, kun uusien työntekijöiden tärkeitä kykyjä pitää kehittää nopeammin. Käytäntöyhteisöt ovat herättäneet paljon kiinnostusta viime vuosina, koska organisaatiot pitävät tärkeänä tukea luonnollisia intressiryhmiä, jotka jakavat yhteisen kielen, arvot ja ongelmat. Näillä luonnollisilla yhteisöillä, tai verkostoilla, voidaan parantaa tiedon jakamista ja ongelmanratkaisua yli organisaatorajojen. Käytäntöyhteisöillä on myös lisäetu, kun johdon huolena on tiedon kadottaminen. Keskeisten asiantuntijoiden tai johtajien yhteisöjen yhteyksien ja hyvinvoinnin tukeminen voi kantaa pitkälle kriittisten yksilöiden ja heidän tietonsa organisaatiossa säilyttämisen tukemisessa. Käytäntöyhteisöt kannustavat työntekijöitä jakamaan asiantuntemustaan laajemmin saaden tämän tiedon todennäköisemmin jäämään organisaatioon yksittäisen asiantuntijan lähtiessä. Menestyviä yhteisöjä määrittää viisi piirrettä. Nämä piirteet ovat tuottoisat keskustelut, yhteistyö, sitoutuminen, yhteydenpidon helppous ja osaamisen kehittäminen. (DeLong 2004, 114, 117.)

Organisaatioissa tietoa luovat myös epäviralliset, itseorganisoituvat verkostot, joista voi ajan myötä tulla virallisempia. Yhteisten kiinnostuksen kohteiden yhteen kokoamat tietäjien yhteisöt yleensä keskustelevat yhdessä henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähkö-

postilla ja ryhmätyöohjelmistojen välityksellä jakaakseen asiantuntemusta ja ratkaistakseen ongelmia yhdessä. (Davenport & Prusak 2000, 65–66.)

Yksi keino edesauttaa tietämyksen jakamista on verkostojen luominen. Verkostoja voi olla niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Työyhteisöjen sisällä on erilaisia vuorovaikutuksen kautta syntyneitä epävirallisia verkostoja. Työyhteisöjen konkarit ovat usein luoneet erilaisia verkostoja, joiden kautta osaamista ja apua on helposti saatavissa. Työpaikan ulkopuoliset verkostot voivat olla esimerkiksi organisaatiolle tärkeitä kumppanuussuhteita. Työpaikan ulkopuolisten verkostojen kautta voidaan myös saada uusia ideoita ja uutta tietämystä organisaation käyttöön. Verkostoituminen on hyvä keino välittää tietämystä niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Ihmisillä on tapana verkostoitua sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on samanlaisia kiinnostusten kohteita. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

2.3.5 *Perehdyttäminen ja työnopastus*

Uusi työntekijä alkaa tutustua työpaikkaan useimmiten perehdyttämisen avulla. Perehdyttämisellä tuetaan uutta työntekijää siihen asti, että hän pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytyksen aikana uusi työtehtävä sekä organisaation toimintaperiaatteet tulevat työntekijälle tutuiksi. Työntekijä omaksuu esimerkiksi tarkoituksenmukaiset työtavat, koneiden ja laitteiden käytön, tehtävien sisällön ja töiden järjestelyn, päätöksentekotavat sekä mahdollisesti yhteydet asiakkaisiin. Perehdyttäjänä voi toimia yksi tai useampi henkilö. Perehdyttämisjakso on tärkeä vaihe uuden työntekijän oppimisprosessissa, sillä hän oppii kokemukseräistä tietämystä perehdyttämisjaksolla tapahtuvan sosiaalistumisen kautta. Perehdyttäjä voi välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietämystään työtehtävään ja organisaation toimintaan liittyen. (Virtainlahti 2009, 131–132.)

Perehdyttäminen on prosessi, jonka tavoitteena on ohjauksen ja muiden toimenpiteiden avulla auttaa työntekijöitä tutustumaan, oppimaan ja harjaantumaan työtehtäviinsä, työyhteisön tapaan toimia ja yhteistyöverkostoihin. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen voi omalta osaltaan lisätä työntekijän mielenkiintoa, vastuunottoa ja työhön sitoutumista. Perehdyttämisen on tarkoitus tukea työntekijän oppimista ja auttaa solmimaan ihmisuhteita työpaikalla. Perehdyttäminen antaa tietoa organisaatiosta ja tuo näkyväksi sen tapoja toimia, myös kirjoittamattomia sääntöjä ja muuta organisaatiokulttuuria. Perehdyttäminen auttaa työntekijää muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan omista työtehtävistään ja niistä osana oman yksilön ja koko organisaation toimintaa. Perehdyttämisessä keskeinen osa on henkilökohtaisella, kasvokkain tapahtuvalla ohjauksella sekä vuorovaikutuksella ihmisten kesken. (Frisk 2003, 41, 43.)

Työnopastus on itse työhön liittyvää perehdyttämistä. Työnopastuksessa uusi työntekijä ohjataan toimimaan uudessa työtehtävässä. Työnopastusta tulisi tehdä myös siirryt-

täessä uusiin tehtäviin organisaation sisällä. Työnopastuksessa pitäisi huomioida hiljaisen tietämyksen jakaminen, sillä jaettu kokemusperäinen tietämys voi lyhentää opetteluvaihetta sekä nopeuttaa uuden tehtävän omaksumista. Työnopastustilanteessa konkariilla on hyvä mahdollisuus jakaa hiljaista tietämystä tehtävää opettelevalle työntekijälle. (Virtainlahti 2009, 132.)

2.4 Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle

Kallingin ja Styhren (2003, 71) mukaan tietyissä olosuhteissa tieto voi olla organisatorisen kehityksen lähde, ehkä jopa taloudellisesti. Organisaatiot oppivat eri tavoilla, mutta yksi kannattava ja taloudellinen keino oppia on hyödyntää tietoa, joka on jo osa organisaatiota, käytäntöinä tai dokumentoituna. Sisäinen tiedon jakaminen on näin ollen yksi oppimisstrategia, joka on verrattavissa muihin menetelmiin, kuten tutkimukseen ja kehitykseen, kokeiluihin, ulkoiseen omaksumiseen ja opiskeluun. Sisäisen tiedon jakamisen etuja ovat hallinnon alemmat kustannukset ja organisaation sisäisen lisäarvon tuottaminen.

Davenportin ja Prusakin (2000, 17) mukaan tieto voi tarjota yrityksille kestävän kilpailuedun. Kilpailijat voivat lopulta lähes aina vetää vertoja markkinajohtajan tämänhetkisen tuotteen tai palvelun laadulle ja hinnalle. Siihen mennessä osaava, tietämyksenhallintaan panostava yritys on kuitenkin siirtynyt laadussa, luovuudessa tai tehokkuudessa uudelle tasolle. Tietoon perustuva etu on kestävä, koska se synnyttää kasvavia tuottoja ja jatkuvia etuja. Toisin kuin aineelliset hyödykkeet, jotka vähentyvät käytettäessä, tietopääoma kasvaa käytettäessä. Ideat synnyttävät uusia ideoita ja jaettu tieto säilyy antajalla samalla kun rikastuttaa vastaanottajaa. Potentialiaali uusien ideoiden nousulle minkä tahansa yrityksen tietovarannosta on käytännössä rajaton, erityisesti jos yrityksessä ihmisille annetaan mahdollisuus ajatella, oppia ja keskustella keskenään.

Virtainlahden (2009, 14) mukaan työyhteisön menestymiselle keskeistä on se, miten hyvin sen jäsenet pystyvät käsittelemään ja jakamaan organisaatiossa olevaa tietoa, sillä organisaatiossa asiantuntemus on jakautunut eri henkilöille suppeiksi alueiksi. Tiedon jakamisen avulla nämä osa-alueet voidaan tuoda yhteen liiketoiminnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Hiljaisen tietämyksen jakaminen varmistaa organisaation toimintakyvyn, jatkuvuuden ja laadun. Tietämyksen jakaminen tekee osaamisen ja tietämyksen näkyviksi ja niitä voidaan kehittää edelleen. Tietämyksen ja osaamisen jakaminen auttaa työtehtävien näkyväksi tekemistä ja helpottaa sitä kautta työn syventämistä ja kehittämistä. Hiljaisen tietämyksen jakamisen avulla hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille. Tietämyksen jakaminen tukee myös urapolkujen suunnittelua ja toteutusta. Hiljaisen tietämyksen ja-

kamisen avulla työyhteisön jaksaminen ja hyvinvointi paranee. Tietämyksen jakaminen edistää myös yhteisöllisyyttä. (Virtainlahti 2009, 107–110.)

Yksilöiden tietämyksen jakaminen koko organisaation yhteiseksi tietämykseksi mahdollistaa kaikkien osapuolten osaamisen ja tietämyksen kehittymisen. Koko organisaatio kehittyy, kun osaava henkilöstö luo menestystä ja parantaa kilpailukykyä. (Virtainlahti 2009, 172–173.)

Tehokas osaamisen yhdistäminen synnyttää ja uudistaa monimutkaisia osaamiskombinaatioita, jotka muodostavat organisaatioissa toiminnan ja tuotteet. Juuri yllättävien osaamisen yhdistely johtaa moniin innovaatioihin. Yhdisteltävät osaamiset ovat ihmisten hallussa olevaa osaamista ja niiden keskinäinen vuorovaikutus ratkaisee sen, mitä niistä syntyy. (Viitala 2005, 133.)

Monissa tapauksissa kadonneen tiedon kustannukset ovat vaistonvaraisesti ilmeisiä, mutta erittäin vaikea ilmaista määrällisesti. Näin käy useimmin kadotettaessa sosiaalista pääomaa, kuten eläköityvä johtaja, jolla on pitkäaikaisia henkilökohtaisia suhteita keskeisten toimittajien tai asiakkaiden kanssa. Käytännössä kadonnut tieto säännöllisesti häiritsee toimintaa sadoilla tavoilla joka päivä, hidastaen toimintoja, vieden työntekijöiden huomion tärkeistä toiminnoista ja saaden heidät tekemään uudelleen suhteellisen arkipäiväisiä tehtäviä. (DeLong 2004, 28, 30.)

2.5 Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä ja estäviä tekijöitä

Hiljaisen tiedon saaminen näkyville ja sen jakaminen edellyttävät useiden asioiden toteutumista. Ensinnäkin jonkun on huomattava hiljaisen tiedon olemassaolo. Toiseksi henkilön, jolla on hiljaista tietoa haltijan tulisi itse tunnistaa se ja olla valmis jakamaan se muiden kanssa. Turvalliseksi koettu sosiaalinen ympäristö ja tilanne mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen. Kolmanneksi hiljaisen tiedon haltijan pitäisi kyetä kommunikimaan hiljainen tietonsa. Reflektointikyky ja käsitteet auttavat hiljaisen tiedon kommunikoinnissa. (Viitala 2005, 132.)

Virran (2011, 158) tutkimuksen mukaan asiantuntijatyössä tapahtuvaan sukupolvien välisen tiedon siirtämiseen liittyy neljä seikkaa. Nämä seikat ovat vuorovaikutus, konkariin ja aloittelijaan kohdistetut odotukset, heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa sekä ulkoiset olosuhteet eli ajan rajallisuus ja osapuolten välinen fyysinen etäisyys. Ne vaikuttavat osaltaan konkarin ja aloittelijan väliseen tiedon siirtämiseen.

Luottamus on tärkeä tekijä hiljaisen tietämyksen jakamisessa. Vain luottamuksen ilmapiiri voi luoda kulttuurin, jossa työyhteisön jäsenet jakavat tietämystään aktiivisesti. (Virtainlahti 2009, 215.)

Hiljaisen tiedon jakamiselle on monia haasteita. Ihmiset voivat pyrkiä suojaamaan asemaansa pitämällä itsellään kaiken mahdollisen arvokkaan tiedon. Hiljaisen tiedon

jakamiseen ei ole motivaatiota, koska jonkun toisen asema voisi vahvistua. Organisaation huono ilmapiiri estää tehokkaasti hiljaisen tiedon jakamisen. Osaamisen haltijalle itselleenkin osaamisen tiedostaminen voi olla haastavaa. Myös ihmisten saaminen totumaan toistensa osaamisten tunnistamiseen ja arvostamiseen voi olla haastavaa. Tiedon jakamisen suurimpia vihollisia ovat kilpailuhenki ja kateus. (Viitala 2005, 132–133.)

Hiljaisen tiedon tarkastelussa ehkä kaikkein haasteellisinta on hiljaisen tiedon tunnistaminen. Hiljaisen tiedon olemassa oloa on vaikea tiedostaa ja ymmärtää, sillä se on niin itsestään selvää. Kokematon työntekijä vähäisellä tiedolla ja taidolla voi luulla tietävänsä paljon, sillä hän ei vielä tiedä kaikkea sitä, mitä työelämä ja erilaiset työtehtävät pitävät sisällään. Konkari taas tietää ja taitaa sekä hallitsee paljon tilanteita ja tehtäviä, mutta hän ei näe tätä osaamistaan erityisenä arvona. Arjen työelämässä hiljaisen tiedon tunnistaminen on vaikeaa. Asioihin ei osata kiinnittää huomiota, sillä osaamisen ja taitojen kehittymisen myötä ne muuttuvat automaattisiksi. Asioita ei saada välitettyä toisille työyhteisön jäsenille, kun niitä ei osata tunnistaa. (Moilanen 2008, 251.)

Yleisin hiljaisen tietämyksen este on se, että hiljainen tietämys koetaan henkilökohtaiseksi menestystekijäksi, jolloin sitä ei haluta jakaa muiden kesken. Esimerkiksi yrittäjillä tai freelancereilla tietämys voi olla niin erityistä, että sen säilyttäminen vain omassa hallussa on perusteltua. Tiedon ja tietämyksen hallussapitäjät voivat pantata tietoa tahallisesti tai tahattomasti, eivätkä jaa sitä eteenpäin. Tiedon panttaaja voi pitää tietoa valankäytön välineenä tai henkilökohtaisena omaisuutena. (Virtainlahti 2009, 112, 115.)

Organisaatiokulttuuri luo toiminnalle puitteet, jotka voivat edistää tai estää tietämyksen jakamista. Tietämystä jaetaan luottamuksellisessa ilmapiirissä, kun jokainen uskalltaa tuoda oman mielipiteensä esille ja tarvittaessa kyseenalaistaa toimintaa. Kyseenalaistamalla toimintatapoja voidaan tuoda esille kehittämiskohteita ja parantaa toimintaa. Tietämyksen jakaminen edellyttää ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tapahtuakseen tehokkaasti. (Virtainlahti 2009, 136.)

Suunniteltaessa tietämyksen jakamista esimerkiksi mentoroinnilla tai työparitoiminnalla, on kiinnitettävä huomiota aikaan. Parit tarvitsevat aikaa keskusteluihin, jotta työtehtäviä voidaan käsitellä riittävän syvällisesti. Kiireessä tehdyssä tietämyksen jakamisessa koko prosessi jää puolitiehen. Aikaa vaativat myös uuden työntekijän perehdyttäminen ja työhön opastus. Uusi työntekijä ei voi oppia ammattiin liittyvää tietämystä muutaman päivän tai viikon aikana, vaan on huomioitava millä jaksoilla työssä tapahtuu muutoksia esimerkiksi lainsäädännön tai uusien ohjelmistojen muodossa. Uuden työntekijän tulee olla mukana kaikissa työhön liittyvissä vaiheissa saavuttaakseen tietämyksessään edes perustason. Etenkin uusien työntekijöiden työkokemusta tulee ohjata niin, että riittävä tietämys ja osaaminen myös erityistilanteissa on varmistettu. (Virtainlahti 2009, 178–179.)

Ohjauksessa tulisi olla käytettävissä riittävästi aikaa ja tilaa, sillä kiireen tunne vie pohjan koko ohjausprosessin uskottavuudelta ja sen rauhalliselta suunnittelulta. Usein

pahimpana puutteena pidetään juuri ajan puutetta, jolloin olisi hyvä miettiä työtehtävien tärkeysjärjestyksen lisäksi ajan puuttumisen tai kiireen kokemuksen merkityksiä. (Onnismaa 2007, 39.)

Kun tavoitteena on inhimillisen pääoman säilyttäminen, pitäisi olla huolissaan kolmesta erityisestä ongelmasta. Ensimmäinen ongelma on tiedon lähteen ja vastaanottajan välisen olemassa olevan suhteen luonne. Yksi mahdollinen este yrityksille siirtää tietoa on asiantuntijoiden ja heidän seuraajiensa välisen sosiaalisen suhteen laatu. Toinen ongelma on vastaanottajan kykenemättömyys tunnistaa uuden tiedon arvoa. Kokemattomammalla työntekijällä voivat olla kykenemättömiä käyttämään saatavilla olevaa asiantuntemusta, koska he eivät pysty tunnistamaan mitä he eivät tiedä. Kolmas ongelma on selvyuden puute siitä, miten tieto saa aikaan tuloksia. Kun teknologiajärjestelmät, teolliset edistysaskeleet ja työprosessit tulevat monimutkaisemmiksi, tulee jopa kokeneille yksilöille vaikeammaksi nähdä tietonsa keskeisten osien välinen suhde ja vuorovaikutus. (DeLong 2004, 86–87.)

Asiantuntijoiden ja aloittelijoiden (tai kokemattomampien työntekijöiden) välinen ihmissuhdedynamiikka voi heikentää tehokasta tiedon säilyttämistä. Asiantuntijoiden ja aloittelijoiden välisen suoran tiedon jakamisen tehokkuutta estävät todennäköisesti viisi tekijää. Nämä viisi tekijää ovat motivaation puute jakaa tietoa, huono viestintä, työntekijöiden erilainen tiedon arvostus, siirtämisen sosiaalisen kontekstin muutos ja uudenlaisen tiedon aiheuttamat ongelmat. (DeLong 2004, 193–194.)

Virtainlahden (2009, 125–127) mukaan työhuonejärjestelyt vaikuttavat merkittävästi työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Huomiota tulisikin kiinnittää siihen, että työpisteiden fyysinen organisointi edistää vuorovaikutusta. Työhuonejärjestelyt joko edesauttavat tai estävät tietämyksen jakamista. Suljetut yksittäiset työhuoneet kannustavat itsenäiseen työskentelyyn, jolloin tietämyksen jakamisen kannalta keskeinen vuorovaikutus voi jäädä vähäiseksi. Avokonttorissa tiedonkulku on helpompi järjestää, kun ihmiset ovat helposti lähestyttävissä. Avokonttori luo kuitenkin muita työnteon kannalta ongelmallisia asioita, kuten hälyä ja puhelinten pirinää.

Asiantuntijat todennäköisesti kokevat monenlaisia tunteita lähdöstään ja nämä tunteet suoraan vaikuttavat heidän motivaatioonsa jakaa tietoa. Samaan aikaan kokemattomammilla työntekijöillä voi olla erilaisia tunteita lähtevistä asiantuntijoista, mikä ei pelkästään vaikuta heidän motivaatioonsa omaksua ja muokata edeltäjiensä tietoa, vaan heidän tunteensa voivat myös vakavasti vaikuttaa asiantuntijan kiinnostukseen jakaa tietoa. Jokaisella sukupolvella on omat ikoninsa, symbolinsa ja metaforansa, joita väistämättä käytetään lyhenteinä hiljaisen tiedon siirtämiseen. Usein vanhemmista työntekijöistä on vaikeaa kommunikoida nuorempien työntekijöiden kanssa, koska heiltä puuttuvat jaetut symbolit ja metaforat abstraktien ideoiden selittämiseen. Ajan puute tiedon siirtämiselle myös lisää jännitettä, joka voi vahingoittaa viestintäprosessia. Ihmiset arvostavat tietoa eri tavalla perustuen elämäkokemuksiinsa. Kokemattomammalla työntee-

kijät, jotka usein luottavat pääasiassa koulutuksessa hankittuun tietoon, toisinaan väheksyvät kokeneemman työntekijän käytännön tietoa, koska se on ristiriidassa heidän muodollisemman koulutuksensa kanssa. Toisaalta, kokeneet työntekijät yhtä todennäköisesti valittavat seuraajiensa pätevyyttä. Yksi asia, joka tekee tehokkaiden tiedon säilyttämistapojen suunnittelusta niin haastavaa on se, että kokemuseräisen tiedon siirtämisen sosiaalinen konteksti on muutoksessa. Monissa organisaatioissa koetaan epävakautta, koska työtehtäviä järjestellään jatkuvasti uudelleen ja teknisestä tietämyksestä tulee monimutkaisempaa. Todennäköisesti suurin tekijä, joka vaikuttaa tiedon siirtämisen sosiaaliseen kontekstiin erityisesti nuorempien työntekijöiden keskuudessa, on lisääntynyt riippuvuus tietokoneista tiedon hankinnassa ja käyttämisessä. Lopuksi, vielä yksi tekijä, joka vaikeuttaa ihmisten välistä tiedon jakamista, on uudentyypinen tieto, joka pitää siirtää asiantuntijoilta aloittelijoille. Tietynlainen tietopääoma voidaan siirtää helpommin, kuin jokin muu. Edistysaskeleet tieteessä ja teknologiassa yhdistettynä globalisaatioon ja työprosessien lisääntyneeseen integraatioon on johtanut siihen, että uudentyypistä tietoa luodaan nykyään rutiininomaisesti. (DeLong 2004, 194–200.)

Osa monimutkaisimmista haasteista, joita nykyajan organisaatiot kohtaavat, kuten yrityskohtaisen tiedon ja taitojen siirtäminen eläköityviltä työntekijöiltä uusille työntekijöille ja yhä ikähaitariltaan monimuotoisempien työpaikkojen johtaminen, pohjautuu eri sukupolviin liittyviin tekijöihin. Nämä haasteet ovat suunnanneet huomion siihen, kuinka tärkeää on ymmärtää eri sukupolvia ja sukupolvien välisiä eroja organisaatioissa. (Joshi, Dencker, Franz & Martocchio 2010, 392–393.)

Nykyajan yritykset monilla toimialoilla kohtaavat haasteita tiedon siirtämisessä yhdeltä sukupolvelta seuraavalle. Yritykset ovat havainneet, että vaikka edeltävä sukupolvi voi olla motivoitunut jakamaan asiantuntemusta tulevien sukupolvien kanssa, tulevat sukupolvet eivät aina hahmota tätä tietoa heille merkitykselliseksi. Hiljaisen tiedon saat-
taa olla tarpeen virrata kahteen suuntaan, tulevilta sukupolvilta edeltäville ja päinvas-
toin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa edeltävillä sukupolvilla on yrityskohtaisia taitoja,
kun taas tulevilla sukupolvilla on uudempia teknisiä taitoja. (Joshi ym. 2010, 408.)

2.6 Ulkoisen laskentatoimen asiantuntijat

2.6.1 *Asiantuntijatieto ja asiantuntijat*

Freidsonin (1994, 44) mukaan asiantuntijatiellä on merkittävä rooli niiden sosiaalista ja fyysistä maailmaa koskevien virallisesti hyväksytyjen tosiasioiden luomisessa ja selittämisessä, jotka muodostavat tietoisuutemme. Henkilöt, jotka tuottavat ja välittävät asiantuntijatieta, ovat vuorovaikutuksessa niiden instituutioiden kanssa, jotka jakavat

tietoa yleisölle. Suuri osa siitä, mitä keskiverto ihminen tietää, on peräisin hyväksytyistä kirjoista, joita käytetään lasten opettamisessa peruskoulussa ja toisella asteella. Suuri osa siitä, mitä korkeammin koulutetut ihmiset tietävät, on peräisin kirjoista, joita käytetään tarjoamaan korkeakoulutusta ja sivistystä etuoikeutetumpien luokkien lapsille, jotka käyvät toisen asteen jälkeisiä teknillisiä kouluja ja yliopistoja. Voidaan olettaa, että nuo kirjat perustuvat suurelta osin ammattimaisesti hyväksytyyn tietoon, vaikka politiikka kaikkialla päteväi ja joskus ohittaa asiantuntijoiden vaikutuksen enemmässä tai vähemmässä määrin. Virallisten kirjojen lisäksi kenties vielä tärkeämpiä yleistiedon ja tietoisuuden muokkaajia ovat joukkotiedotusvälineet. Vaikka ainakin demokraattisissa valtioissa ne ovat riittävän itsenäisiä voidakseen esittää huomattavan määrän ajatuksia, jotka ovat ristiriidassa ammattimaisesti hyväksytyyn tiedon kanssa, Freidson kuitenkin arvelee niiden luottavan asiantuntijoihin tiedon ja tulkinnan virallisina lähteinä.

Freidsonin (1994, 152–153) mukaan ihmiset, jotka kuuluvat työmarkkinoiden ylempään tason ammatteihin, tyypillisesti menevät jonkinlaiseen oppilaitokseen ennen työnhakua ja usein työllistyvät koulutustietojensa perusteella. Ammatilliselle työlle on heidän pääasiallinen tulonlähteensä, johon he ovat sitoutuneet pidemmäksi aikaa. Lisäksi heidän erikoistunutta työtään pidetään ammattitaitoa vaativana. Tapauksissa, joissa heidän työnsä sisältää konsultointia, heitä saatetaan kutsua asiantuntijoiksi ja heidän erikoistunutta tietoaan ja taitojaan asiantuntijuudeksi.

Freidsonin (1994, 200–201) mukaan asiantuntijoiden työ on luonteeltaan monimutkaista, harkinnanvaraista ja sellaista, jota vain muut asiantuntijat ymmärtävät. Se vaatii teoreettista tietoa, taitoja ja päätöksentekokykyä, jota tavallisilla ihmisillä ei ole, jota he eivät voi kokonaan ymmärtää eivätkä voi helposti arvioida. Asiantuntijoilta vaaditaan suhteellisen vaativa koulutusjakso, jotta he oppivat tekemään monimutkaista työtä hyvin. Asiantuntijoiden työllä erityinen arvo heidän asiakkailleen. Heidän tietonsa on niin monimutkaista, että asiakkaat eivät voi arvioida sitä tarkasti. Siksi asiantuntijoiden asiakkaiden pitää luottaa enemmän asiantuntijoihin kuin muihin. Asiantuntijoiden ja heidän asiakkaidensa välillä pitää olla olemassa luottamukseen perustuva suhde.

Asiantuntijoiden tunnistaminen edellyttää ammattikuntien tunnistamista, mikä sisältää luokittelun ammateista, joista moni pyrkii asemaan ammattikuntana saavuttaakseen korkeamman statuksen ja arvostuksen. Ilmeiset ammattikuntien jäsenet, kuten lääkärinkunnan jäsenet, luokitellaan helposti asiantuntijoiksi. Useat korkeasti koulutetut ihmisryhmät ovat yrittäneet saada ammatilliset järjestönsä hyväksytyiksi ammattikunniksi. Esimerkiksi asianajajien, arkkitehtien ja tilintarkastajien kansalliset ja kansainväliset yhdistykset palvelevat ammatillisjärjestöinä jopa niin, että yhdistyksen ulkopuolelle jääminen saattaa estää henkilöä myymästä palveluitaan asiakkaille. Se, että ei ole vaikiintunutta ammattikuntaa, ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät korkeasti koulutetut henkilöt voisi tarjota asiantuntijapalveluita ja noudattaa yleisiä ammatillisia menettelysääntöjä. Ammatillinen tietämys käsittää melko rajallisen asiantuntemuksen alueen ja asian-

tuntijoiden on tunnistettava, että heillä ei ole asiantuntijavaltaa tuon alueen ulkopuolella. (Løwendahl 2005, 20–22.)

Launiksen (1997, 122–123) mukaan asiantuntija määritellään jonkin erityisalan taitavaksi henkilöksi, jolla on kyky antaa yksityiskohtaisia selvityksiä ja vastauksia oman alansa erityiskysymyksiin omaan koulutukseensa ja kokemukseensa perustuen. Asiantuntijuuden hän määrittää tällaisen taitavan asiantuntijan ominaisuudeksi. Asiantuntijuuden perusolemusta on tarkasteltu kahdesta, vastakkaiselta näyttävästä lähtökohdasta, joista toinen on painottanut täsmällisesti eriteltävissä olevaa tiedonkäsittelyprosessia ja toinen on pohjautunut intuitioon ja kokemukseen. Eriteltävissä olevana tiedonkäsittelyprosessina asiantuntijan toimintatapaa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta se voitaisiin jäljitellä ja opettaa. Toinen lähestymistapa on kehittynyt kritiikkinä edelliseen ja se on korostanut eksperttisuoritusten jäljittelemättömyyttä, intuitiivisuutta ja kokemuksellista luonnetta. Sen mukaan kehittynein asiantuntijuus on tuntumatietoa (hiljaista tietoa), joka kehittyy vuosien aikana henkilökohtaiseksi kyvyksi tai ominaisuudeksi.

Asiantuntija toimii kokemustensa avulla syntyneiden mallien perusteella. Nämä mallit rakentuvat teorian ja faktatiedon syvälliselle tuntemiselle. Asiantuntija ei pysty selittämään sitä, mistä hänen ammattitaitonsa on syntynyt. Kun asiantuntija puhuu ja yrittää tiedostaa toimintansa syitä, hän kykenee muuttamaan piilevää tietoaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Suurin osa asiantuntijan tietovarastosta jää kuitenkin piilevään muotoon. Vaikka asiantuntija ei osaaakaan ilmaista osaamistaan, se käy silti ilmi hänen toiminnassaan. (Ståhle & Grönroos 1999, 90.)

Tietotyöläisillä on suhteellisen korkea muodollisen koulutuksen taso. Heidän taitoprofiilinsa on myös usein helpommin siirrettävissä kuin muilla työntekijöillä. Asiantuntijoiden odotetaan harjoittavan jatkuvaa työssä oppimista ja siten pitävän yllä kykyään sopeutua ja muuttua. (Pyöriä, Melin & Blom 2005, 289–290.)

Hakkaraisen ja Paavolan (2006, 216) mukaan huolelliset tutkimukset ovat paljastaneet luonteenomaisia eroja asiantuntijoiden ja aloittelijoiden välillä. Asiantuntijoilla on enemmän tietoa ja he hahmottavat asioita suurempina kokonaisuuksina. Tutun ongelman yhteydessä asiantuntijat etenevät nopeasti ja suoraviivaisesti alkutilanteesta ratkaisuun. Uuden ongelman kohdatessaan niin asiantuntija kuin aloittelijakin koettavat edetä jostakin mahdollisesta ratkaisusta kohti ongelman alkuehtoja. Asiantuntija pystyy erottamaan olennaisen epäolennaisesta korkeatasoisen tietämyksensä avulla. Näppituntumaan ja peukalosääntöihin perustuvan tietotaidon avulla asiantuntija löytää toimivia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Edellä kuvatun hiljaisen tiedon verbaalinen kuvaaminen saattaa olla asiantuntijalle erittäin vaikeaa.

Hakkaraisen ja Paavolan (2006, 236) mukaan kaikki vaativat taidot välittyvät monimutkaisten oppipoika-mestarioppimisen prosessien välityksellä. Asiantuntijaksi ei voida suoraan kouluttaa, vaan asiantuntijuus alkaa kehittyä, kun henkilö muodollisen koulu-

tuksen jälkeen ottaa osaa käytännön ongelmanratkaisuun yhdessä kokeneempien henkilöiden kanssa. Seuraamalla kokeneempien henkilöiden työskentelyä eri tavoin ja osallistamalla epämuodolliseen vuorovaikutukseen henkilö vähitellen omaksuu tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita.

Dreyfusin ja Dreyfusin (1986, 19–30) mukaan taidonhankintaprosessin huolellinen tutkiminen osoittaa, että henkilö yleensä kulkee läpi vähintään viiden laadullisesti erilaisen käsityksen tehtävästään sekä vähintään viiden päätöksenteon tilan, kun hänen taitonsa parantuu. He tutkivat lentäjien, shakinpelaajien, autonkuljettajien ja toisen kielen aikuisopiskelijoiden taidonhankintaprosessia ja havaitsivat yhteisen mallin kaikissa tapauksissa, mitä he kutsuvat taidonhankinnan viideksi vaiheeksi. Nämä viisi vaihetta ovat aloittelija, edistynyt aloittelija, pätevä, taitava ja asiantuntija. Kokemuksen kertyessä ihmiset kehittyvät vaihe kerrallaan aloittelijasta kohti asiantuntijaa, mutta kaikki eivät kuitenkaan koskaan saavuta asiantuntijatasoa taidoissaan.

Dreyfusin ja Dreyfusin (1986, 30–31) mukaan asiantuntija yleensä tietää mitä tehdä perustuen täysin kehittyneeseen ja harjoiteltuun ymmärrykseen. Asiantuntijan taidosta on tullut niin paljon osa häntä, että hänen ei tarvitse olla siitä tietoisempi kuin hän on omasta kehostaan. Normaalitylanteessa asiantuntijat eivät ratkaise ongelmia eivätkä tee päätöksiä, vaan he tekevät sitä, mikä normaalisti toimii. Samalla kun suurin osa asiantuntijan toiminnasta on jatkuvaa ja ajattelematonta, kun aika sallii ja lopputulokset ovat ratkaisevan tärkeitä, asiantuntija harkitsee ennen kuin toimii. Tämä harkinta ei kuitenkaan vaadi laskennallista ongelmanratkaisua, vaan pikemminkin käsittää kriittisen heijastuksen intuitioon. Ja kriittisen pohdiskelun jälkeenkään asiantuntijoiden päätökset eivät aina onnistu.

Bereiterin ja Scardamalian (1993, 17–18) mukaan Dreyfusin ja Dreyfusin analyysin ongelma on se, että selittäessään tai edistäessään asiantuntijuutta, se johtaa vain takaisin tuttuihin aikaan ja kokemukseen. Kuten useimmat muut analyysit, se kertoo pikemminkin asiantuntijoiden ja aloittelijoiden välisistä eroista, kuin asiantuntijoiden ja kokeneiden ei-asiantuntijoiden välisistä eroista. Ongelma ei ole se, miten muuttaa aloittelijat asiantuntijoiksi nopeammin tai vähemmällä työllä. Ongelma on se, miten varmistaa, että aloittelijat kehittyvät mieluummin asiantuntijoiksi, kuin kokeneiksi ei-asiantuntijoiksi. Yrittäessään edistyä tuossa ongelmassa, Bereiter ja Scardamalia ovat havainneet hyödyllisemmäksi ajatella asiantuntijuutta pikemminkin ammattien ominaispiirteenä, kuin ihmisten ominaisuutena.

Bereiterin ja Scardamalian (1993, 11, 18) mukaan ero asiantuntijoiden ja kokeneiden ei-asiantuntijoiden välillä ei ole se, että yksi tekee asiat hyvin ja toinen tekee asiat huonosti. Pikemminkin, asiantuntija keskittyy ongelmiin, kun taas kokenut ei-asiantuntija suorittaa harjoiteltuja rutiineita. Usein nämä rutiinit suoritetaan erittäin hyvin ja ne ovat tehokkaita useimmissa tapauksissa. Vasta, kun rutiinit epäonnistuvat, asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden välinen ero ilmaantuu. Bereiterin ja Scardamalian mukaan asiantun-

tijat ja kokeneet ei-asiantuntijat, jopa harjoittaessaan nimellisesti samaa ammattia, harjoittavat itse asiassa eri ammatteja. Asiantuntijan ammatissa vähitellen kehitytään ongelmien muodostamassa työkentässä, kun taas ei-asiantuntijan ammatissa vähitellen rajoitetaan työkenttää niin, että se tiiviimmin mukautuu rutiineihin, joita ei-asiantuntija on valmis suorittamaan. Asiantuntija-ammatti ei välttämättä ole pitkälle erikoistunut tai ammattimaistunut, tai vaadi laaja-alaista muodollista koulutusta. Asiantuntija-ammatin tekee se, että sitä harjoitetaan pikemminkin kumulatiivisella taidolla ja viisaudella työn olennaisiin ongelmiin keskittyen, kuin vähentämällä työn ulottuvuuksia niihin, joita on jo tottunut tekemään.

Asiantuntijan käytännön toimintaa kuvaa harjaantuneeseen tietämykseen tukeutuva käytännön päättely sekä kyky nähdä tietyissä tilanteissa yhteisiä piirteitä ja eroavuuksia. Joustava, lähes saumaton suoritus liittyy asiantuntemukseen. Asiantuntijoissa ruumiillistuu käytännön tietämys ja dialoginen käsitys siitä, miten käytännöllinen ja teoreettinen tieto yhdistetään. (Benner, Tanner & Chesla 1999, 175, 197.)

Sipilän (1996, 17, 19, 21) mukaan asiantuntija tuottaa asiantuntijapalveluita. Hänen mukaansa asiantuntija voidaan määritellä niin, että asiantuntijalla on muita enemmän tietoa jostain asiasta, asiantuntija on suorittanut ammatin vaatiman tutkinnon, asiantuntija voi antaa asiasta virallisen lausunnon ja asiantuntijatyö on luovaa työtä. Olennainen asiantuntemukseen liittyvä piirre on erottuminen vertailuryhmästä. Asiantuntija osaa analysoida tilanteen, sen jälkeen vetää analyysistä johtopäätökset ja lopuksi laatia suunnitelman tilanteen ratkaisemiseksi.

2.6.2 *Asiantuntijatyö ja asiantuntijuus*

Asiantuntijan työ on monimutkaista analysointia, suunnittelua ja ongelmanratkaisua sekä toteutusta. Se on enemmän uuden luomista kuin vanhan toistamista. Asiantuntijan työ on yleensä itsenäistä ja projektiluonteista. Se eroaa normaalin palvelutyön lyhytjanteisesta asiakkaiden mukaan poukkoilemisesta, vaikka asiantuntijoitakin on suoraan asiakaspalvelutilanteessa. (Sipilä 1996, 27.)

Hovilan (2005, 39–40) mukaan asiantuntijatyö voidaan käsittää tietotyön alalajiksi. Asiantuntijatyö on siis tietotyötä, mutta tietotyö ei välttämättä ole asiantuntijatyötä. Asiantuntijan työssä keskeinen tekijä on inhimillisiin resursseihin luettava tieto- ja osaamisresurssi. Asiantuntijalla on kyky soveltaa tietoa luovasti ongelman ratkaisemiseksi. Koulutus ei ole välttämätön vaatimus asiantuntijuudelle. Asiantuntijatyön itsenäisyys, luovuus ja abstraktisuus vaikeuttavat organisaation osaamisen hallintaa.

Asiantuntijatyön keskeisin piirre on henkinen pääoma, jota muilla ei ole. Henkinen pääoma kuvastaa enemmän tietoa kuin taitoa, sillä sitä kerrytetään tietyn koulutusprosessin avulla. Voidaan siis esittää, että asiantuntijuuden tunnusmerkkinä on juuri muilta

puuttuva tieto ja toisaalta tiedon tuoma taito ratkaista jokin itsenäinen ongelma. (Hannula, Leinonen, Lönnqvist, Mettänen, Okkonen & Pirttimäki 2002, 19.)

Sipilän (1996, 15) mukaan asiantuntijapalveluita ovat palvelut, joissa tiedon merkitys on hyvin suuri. Asiantuntijapalveluita ostetaan, koska asiakas ei itse osaa tai hallitse jotain asiaa. Asiantuntijapalvelut liittyvät uusien asioiden luovaan kehittämiseen ja vaikeasti analysoitavien ongelmien ratkaisuun.

Asiantuntijapalveluihin liittyy usein epävarmuutta, pelkoja ja suuria riskejä. Asiakas ei itse pysty arvioimaan saamansa asiantuntijapalvelun tasoa ainakaan sillä hetkellä, vaan joutuu luottamaan palvelun tarjoajaan. Asiantuntijan valinnassa ratkaisevat usein muiden kyseisiä palveluja käyttäneiden henkilöiden suositukset. Löydettyään hyvän asiantuntijan asiakas seuraa häntä, vaikka asiantuntija vaihtaisi työnantajaa. (Sipilä 1996, 15–16.)

Asiantuntijapalvelut ovat suurelta osin riippuvaisia asioista perillä olevien ostajien ja korkeasti koulutettujen palveluntarjoajien välisestä vuorovaikutuksesta, missä osallistutaan jonkinlaiseen yhteiseen ongelmanratkaisuun. Asiantuntijapalvelun tärkein ominaisuus on epäitsekäs asiakaspalvelu, eli mikäli palveluntarjoajan ja asiakkaan edut ovat ristiriidassa keskenään, tulee asiakkaan etu ottaa huomioon. (Løwendahl 2005, 18, 22.)

Asiantuntijapalvelu on erittäin tietointensiivistä ja sitä tarjoavat korkeasti koulutetut ihmiset. Siihen liittyy suuri määrä räätälöintiä, harkinnanvaraista työtä ja henkilökohtaista harkintaa palvelua tarjoavan asiantuntijan toimesta. Se tyypillisesti edellyttää huomattavaa vuorovaikutusta asiakasyrityksen edustajien kanssa ja sitä tarjotaan ammattillisten käyttäytymisnormien rajoissa. (Løwendahl 2005, 22.)

Bereiterin ja Scardamalian (1993, 30) mukaan asiantuntijuus on tietoa. Asiantuntijatieto ei ole vain pää täynnä tosiasioita tai kaavoja, tai datavarasto, jonka avulla toimia. Se on pikemminkin niin tarkasti työvaatimukseen mukautettua informaatiota, että sen avulla asiantuntijat voivat tehdä ainutlaatuisia asioita älyllisillä kyvyillä, joita sitovat samat rajoitukset kuin muillakin kuolevaisilla. Tavallaan tieto pikemminkin ottaa älyn paikan, kuin on vain älyn käytettävissä.

Raivolan ja Vuorensyrjän (1998, 24–25) mukaan asiantuntijuus kehittyy osaajalle, joka ongelmanratkaisutilanteessa pystyy tarkastelemaan tilannetta ikään kuin kontekstin ulkopuolelta. Hän osaa ratkaisua etsiessään uudelleenjäsentää olemassa olevia teknisiä ja sosiaalisia sääntöjä. Asiantuntijuus on jotain, jota ei voi suoraan siirtää henkilöltä toiselle. Asiantuntijuus muodostuu pitkäjänteisellä koulutuksella, harjaantumisella ja oivalluksilla.

Asiantuntijuus kehittyy ajan myötä eksplisiittisen tiedon ja kokemusten eli hiljaisen tiedon yhdistelystä vaihtuvien tilanteiden kautta. Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää myös vuorovaikutusta. Asiantuntijan käytännön työssä kyky oppia uutta ja soveltaa tietoa käytäntöön on tärkeämpää kuin muodollinen koulutus. (Virta 2011, 51.)

Asiantuntijuuden hahmottaminen koulutukseen perustuvana ammatti- ja revii- hierarkiana on muuttumassa yhä keinotekoisemmaksi ja merkityksettömämmäksi työ- elämän todellisuuden kannalta. On yhä vaikeampaa määritellä erillisiä yksilöitä tai am- mattiryhmiä asiantuntijoiksi ja samalla sulkea muita asiantuntijuuden ulkopuolelle. Asi- antuntijuuden hahmottaminen henkilön taitojen ja osaamisen kautta aiheuttaa yhä suu- rempia kouluttautumisen- ja oppimisvaatimuksia. (Launis & Engeström 1999, 64, 66.)

Bereiterin ja Scardamalian (1993, 46) mukaan on tärkeitä tiedon lajeja, jotka eivät näy. Nämä ovat tiedon lajeja, jotka syvällisimmin erottavat asiantuntijat ei- asiantuntijoista. Heidän mukaansa Michael Polanyi on tehnyt eniten saadakseen ylei- seen tietoon älykkään toiminnan taustalla olevan näkymättömän tiedon. Polanyi kutsuu tätä siis hiljaiseksi tiedoksi. Bereiter ja Scardamalia (1993, 47–59) eivät seuraa Polanyin analyysia, vaan käsittelevät kolmea piilotetun tiedon lajia, joilla on osansa asiantunti- juudessa, ja jotka tulee tunnistaa ymmärtääkseen asiantuntijuutta tuottavalla tavalla. Nämä ovat tiedon lajeja, jotka meillä kaikilla on ja joihin turvaudumme, mutta jotka kehitetään korkealle tasolle asiantuntemuksen osa-alueilla. Nämä kolme tiedon lajia ovat epävirallinen tieto, impressionistinen tieto ja itsesäätelytieto. Bereiterin ja Scarda- malian mukaan asiantuntijoilla on paljon tietoa, jolla on sama epävirallinen luonne kuin terveellä järjellä, mutta se on paljon kehittyneempää ja yleensä muodollinen tieto on vaikuttanut siihen voimakkaammin. Impressionistisella tiedolla he tarkoittavat sitä, kun joissakin olosuhteissa tunteet ovat olennainen ja erottamaton osa tietoa. Itsesäätelytieto puolestaan on itsetuntemusta, joka liittyy toimintaan tietyllä toimialueella.

Virtainlahden (2009, 48, 50) mukaan tutkijat liittävät hiljaisen tietämyksen tärkeäksi osaksi asiantuntijuutta. Organisaatioissa asiantuntijat hyödyntävät usein toiminnassaan intuitiota, joka liitetään usein hiljaiseen tietoon. Intuitio toimii ihmisen sisäisen ja työn tekemiseen liittyvän tietorakenteen pohjalta. Vaisto, aistimus tai tunne ohjaa intuitiota, joka auttaa yksilöä tekemään päätöksiä ja toimimaan tietyllä tavalla. Intuition avulla voidaan ennakoita asioita sekä hyödyntää toiminnassa kokemukseen pohjautuvia mieli- kuvamalleja.

2.6.3 Ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyö

Korpiaho (2003, 21–22) toteaa etsiessään kirjallisuutta kirjanpitäjien työstä, työn vaati- masta osaamisesta ja näissä mahdollisesti tapahtuvista muutoksista joutuneensa nojau- tumaan lähinnä sellaisiin tutkimuksiin taloushallinnon ammattilaisten työstä, joiden tutkimusaineistot perustuvat lähinnä ylempien toimihenkilöiden ja johdon ammattilais- ten parissa tehtyihin haastatteluihin. Hänen mukaansa kirjanpitäjien työstä näyttää löy- tyvän ainoastaan muutamia sukupuolinäkökulmasta kirjoitettuja artikkeleita, mutta ei juurikaan empiiristä tutkimusta. Vasta suurten tilintarkastusalalla toimivien asiantunti-

jaorganisaatioiden osalta alkaa ulkoisen laskentatoimen puolelta löytyä kirjanpitäjien ammattikuntaa koskevaa empiiristä tutkimusta.

Ulkoisen laskentatoimen alalla työskentely asiakkaan tiloissa ajoittain on yleinen käytäntö. Ulkoisessa laskennassa on keskeistä, että asiakassuhde perustuu luottamukseen ja ammattietiikan tiukkoihin sääntöihin. (Pyöriä, Melin & Blom 2005, 166–167.)

Kirjanpitäjät ovat ammattilaisia, jotka ovat vastuussa taloudellisesta raportoinnista ja järjestelmistä, jotka mahdollistavat taloudellisen raportoinnin. Kirjanpitäjien perinteisen työn soveltamisala on laajentunut vuosien saatossa. Tilinpäätökset, taloudellisen raportoinnin järjestelmät ja tilintarkastuskertomukset eivät ole enää lähellekään ainoita tuotoksia. Kirjanpitäjät käyttävät informaatioon, kontrollointiin ja raportointiin liittyviä taitojaan kaikenlaiseen informaatioon, eivät vain taloudelliseen informaatioon tai tilinpäätöksiin olennaisesti liittyvään informaatioon. (Elliott & Jacobson 2002, 74.)

Aika on tilintarkastusyhteisön arvokkain resurssi. Tilintarkastusyhteisön liiketoimintamalli perustuu tulojen saamiseen sen työntekijöiden tekemien laskutettavien tuntien kautta. (Kornberger, Carter & Ross-Smith 2010, 783.)

Uran ja ammatillisen identiteetin käsitteet ovat tilintarkastusyhteisöjen tunnusmerkkejä. Ammatillaisen rooli määrittellään teknisten taitojen, asiantuntemuksen ja ammatillisen ajattelutavan hankkimisella. (Kornberger, Justesen & Mouritsen 2011, 515.)

Suuren tilintarkastusyhteisön managerin käytännön työ on hyvin pirstaleista ja suurin osa ajasta käytetään ongelmien ratkomiseen ja ihmisten kanssa kommunikointiin. Keskeytykset ovat yleisiä ja pitkät jaksot keskittynyttä työtä, jossa sovelletaan ammatillisia taitoja ja teknisiä tietoja, ovat poikkeuksia. Sen sijaan, että managerit toimisivat ammatillisina asiantuntijoina, he ovat vastuussa useista eri alueista sisältäen projektinhallinnan, asiakassuhteiden hoidon, osakkaiden kanssa työskentelyn sekä johtaa nuorempaa henkilöstöä. (Kornberger ym. 2011, 523.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus viime kädessä aina erittelee yksittäisiä tapauksia. Esimerkkejä tapauksista ovat päiväkirjahavainto, haastattelulausunto tai tekstikatkelma. Merkittävää on tutkijan ja yksittäisen havainnon vuorovaikutus. Tutkimuksen hypoteesit muodostetaan yksittäistapausten analyysin perusteella, ja ne testataan suuremmalla aineistolla. Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti. Tutkimuskysymyksiä tarkennettaessa ei yleensä johdeta etukäteen hypoteeseja jostain teoriasta ja pyritä testaamaan näitä, jotta saataisiin selville, kuvaako teoria tutkitun ilmiön ja sen dynamiikan. Laadullisessa tutkimuksessa testataan hypoteeseja, jotka laaditaan tutkimuksen aikana, aineiston keruun yhteydessä ja analysoitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään enemmän luonnollisesti tapahtuvia aineistoja kuin tutkijan aktiivisesti tuottamaa aineistoa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31–32.)

Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa erotellaan useimmiten positivistinen ja tulkitseva tutkimusote. Nykyisin vallitsevan käytännön mukaan voidaan tulkitsevan otteen sijasta puhua sosiaalisesta konstruktivismista, todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Tässä mallissa seurataan humanistisia tieteitä. Tällöin oletetaan ihmisten olevan toiminnallisia ja ajattelevia ja, että heidän toimintaansa ei voida selittää perinteisen mallin mukaisesti. Tutkijan pitää tulkita ihmisiä sekä yrittää ymmärtää heidän toimiaan ja motiivejaan. Termi sosiaalinen konstruktivismi pohjautuu lähinnä tulkitsevaan tutkimusotteeseen, jonka mukaan ihmisiä ei voida tutkia samojen kausaalisten oletusten perusteella kuin luontoa. (Koskinen ym. 2005, 33, 35.)

Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisista menetelmistä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa, mutta se voi olla myös toiminnallinen, kuten jokin tietty prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Kyseessä ei ole niinkään menetelmä, vaan ennemminkin kyseessä on tutkimusote, jossa keskeistä on sen tapa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Ote perustuu yleensä joko vertailevaan tai kokeelliseen tutkimukseen. (Koskinen ym. 2005, 154.)

Tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyssä ympäristössä tapahtuvasta käytännön toiminnasta, jostakin tapahtumaketjusta, jonkun yksittäisen kohteen, esimerkiksi tietyn koulun tai luokan toiminnasta. Tutkimuksen tavoitteena voi olla tietyssä ympäristössä toimivien ihmisten tai ihmisryhmien arkielämän eri ulottuvuuksien ja tapahtumien tarkastelu. Tapaustutkimusten tavoitteet ja toteutus voivat vaihdella. Yhteistä tutkimuksille on monipuolisilla eri tavoilla hankittujen tietojen koonti tutkittavasta tapauksesta. Monien määritelmien mukaan tapaus on tietty rajallinen kokonaisuus. Kvalitatiivinen

tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jossa pyritään löytämään ilmiölle selityksiä kuten historiantutkimuksessakin. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 10–11.)

Tapaustutkimuksessa on kysymys yksilöiden kyvystä tulkita tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat. Tapaustutkija on kiinnostunut merkityksistä, joita tutkimuksen kohde antaa toiminnalleen omassa ympäristössään. Tapaustutkimuksessa ilmiötä kuvataan kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti. Kyseessä on konkreettinen ja yksityiskohtainen todellisuuden kuvaus ja tulkinta. Tutkimuksen kohteiden ääni kuuluu esitettyinä suorina lainauksina puheesta. (Syrjälä ym. 1994, 13.)

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin, sillä tarkoituksena on kuvata mahdollisimman perusteellisesti hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvää vuorovaikutusprosessia, eikä yrittää todentaa olemassa olevia totuusväittämiä. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa on käytetty tulkitsevaa tutkimusotetta. Tutkimuksen aineisto on kerätty teema-haastatteluin. Haastatteluja varten luotiin haastattelurunko teoriaosuuden perusteella. Osa haastattelukysymyksistä oli kaikille samat, osa kysymyksistä esitettiin vain joko kokeneemmille asiantuntijoille tai heidän seuraajilleen.

3.2 Aineiston keruu ja analyysi

Eskola ja Suoranta (1998, 87) jakavat haastattelutyypit neljään eri tyyppiin. Strukturoidun haastattelun kysymykset ovat kaikille samat ja myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata vapaasti. Teemahaastattelussa haastattelun teemat on etukäteen määrittänyt, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Avoimessa haastattelussa keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkia teema-alueita ei mahdollisesti käsitellä.

Kolme haastattelutyyppiä voidaan erottaa niiden ohjailevuuden mukaan. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan tavallisesti surveyhaastattelua, jossa tutkija esittää kysymykset ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa tutkija esittää kysymykset, mutta haastateltava vastaa niihin vapaasti. Syvähaastattelu pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteeseen. Syvähaastattelussa tutkijalla voi olla vain jokin yleinen mielenkiinnonaihe, josta hän puhuu haastateltavan kanssa. (Koskinen ym. 2005, 104.)

Teemahaastattelun tehokkuus syntyy siitä, että tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan kokonaan. Teemahaastattelu koostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista. Tämä on lähestulkoon yksinkertaisin inhimillisen vuorovaikutuksen muoto. (Koskinen ym. 2005, 105, 108.)

Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva kokeneemman ja vähemmän kokeneen asiantuntijan välillä tapahtuvasta hiljaisen tiedon jakamiseen

liittyvästä vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen aineisto muodostuu kahdeksan tiedon jakamiseen osallistuneen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijan haastatteluista. Haastatteluihin osallistui siis neljä eri yrityksissä yhdessä työskennellyttä paria. Pareista aina toinen oli kokeneempi alan asiantuntija ja toinen kokemattomampi alalla. Yksi pareista toimi tilintarkastusalalla, kaksi paria kirjanpitäjinä ja yksi pari isännöitsijöinä hoitaen myös asiakkaidensa kirjanpidon.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelivät ulkoisen laskentatoimen tehtävissä, ja jotka olivat osallistuneet hiljaisen tiedon jakamiseen kokeneemmalta asiantuntijalta kokemattommalle. Haastattelut sovittiin joko erikseen molempien osapuolten kanssa tai kokeneemman asiantuntijan kanssa molempien osalta. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina joko työntekijöiden taukotilassa tai neuvottelutilassa. Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2014. Pisin haastattelu kesti 50 minuuttia ja lyhin haastattelu 26 minuuttia. Haastattelut olivat keskimäärin pidempiä kokeneempien asiantuntijoiden kanssa ja he myös kertoivat monipuolisemmin kokemuksistaan. Kaikki haastatellut vaikuttivat kiinnostuneilta aiheesta ja vastasivat avoimesti kysymyksiin.

Haastattelujen analysoinnin helpottamiseksi haastattelut nauhoitettiin. Kaikki haastatellut antoivat luvan haastattelun nauhoitukseen. Nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti. Haastateltavien anonymiteetti on pyritty varmistamaan koko tutkimuksen ajan niin, että heidän henkilöllisyyttään ei voida tunnistaa heidän antamiensa vastausten perusteella.

Analysoitaessa laadullista aineistoa tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja luoda tutkittavasta asiasta uutta tietoa. Analyysin avulla on tavoitteena kasvattaa informaatioarvoa tuottamalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Aineistosta voi korostaa tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Näin voi vertailla, miten tietyt teemat esiintyvät ja ilmenevät aineistossa. Aineistosta voidaan kerätä keskeiset aiheet ja näin saada aikaan kokoelma erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstistä pitää ensin löytää ja sen jälkeen erotella tutkimusongelmaan liittyvät olennaiset aiheet. Teemoittelu on ensisijainen analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Tällä tavalla tarinoista voi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176, 179.)

Teemoittamisella tarkoitetaan aineiston pelkistämistä etsimällä tekstin olennaisimmat asiat. Teemoittaessaan tekstiä tutkija lukee tekstin monia kertoja tavoitteenaan löytää sen huomionarvoiset merkitykset. Ongelmanasettelusta riippuen tutkija hakee tekstistä joko johonkin tiettyyn asiaan liittyviä merkityksiä tai lähestyy tekstiä kokonaisuutena tavoitteenaan rakentaa sen oma sisällöllinen logiikka. Näistä jälkimmäinen on aineistolähtöinen lähestymistapa. Siinä tutkija pyrkii löytämään aineistosta teemoja, joista tutkimuksen kohteet puhuvat. Tutkija voi käyttää aineistoaan teemoittaessaan apunaan myös omia kysymyksiään. (Moilanen & Rähä 2001, 53.)

Tämän tutkimuksen aineistoanalyysi muodostuu teema-analyysistä, joka koostuu aineiston kuvailusta, luokittelusta ja yhdistelystä. Aineiston analysointi tapahtui osin jo samanaikaisesti aineiston keruun ja tulkinnan kanssa. Analyysin aluksi poimittiin litteroidusta aineistosta tutkittavaan ilmiöön liittyvät kuvailut. Tämän jälkeen kuvailussa esiin nousseet asiat ryhmiteltiin eri luokkiin. Lopuksi aineistoa yhdisteltiin kuvailua ja luokittelua hyödyntäen eri teemojen alle.

Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esiin kuusi teemaa, joita käsitellään tarkemmin neljännessä luvussa. Kyseiset teemat ovat ulkoisten vaatimusten vaikutus työhön, asiakassuhteen hoito ja ihmissuhdetaidot, itsenäisen opiskelun merkitys oppimiselle, käytännön vuorovaikutus ja opastaminen, ajan puute opastamisen esteenä sekä osapuolilta vaadittavat ominaisuudet.

3.3 Luotettavuuden arviointi

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään perinteisiä ulkoisen ja sisäisen validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteitä. Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Teoreettisten lähtökohtien, käsitteiden ja menetelmien pitää olla loogisessa suhteessa keskenään. Sisäinen validiteetti kuvaa tutkijan tieteellistä otetta ja tieteenalansa hallintaa. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka pätevä on tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välinen suhde. Tutkimushavainto on ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri oikeanlaisena. Aineiston tulkinta on reliabeeli, jos se on ristiriidaton. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Reliabiliteetilla ja validiteetilla tai tutkimuksen arvioitavuudella voidaan varmistaa, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden termien avulla arvioidaan, voidaanko tutkimukseen tai tiettyyn väitteeseen luottaa. (Koskinen ym. 2005, 253.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tietty tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validilla tiedolla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkijan pitää osoittaa, että tulosten perustana eivät ole esimerkiksi väärät haastattelulausumat, kysymykset tai havainnot, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. Lisäksi tulosten tulisi myös yleistyä. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta eli sitä johdonmukaisuuden astetta, jolla eri henkilöt eri aikoina sijoittavat tietyt tapaukset samaan luokkaan. Täsmällisesti reliabiliteetilla tarkoitetaan kongruenssia, instrumentin tarkkuutta, instrumentin objek-

tiivisuutta ja ilmiön jatkuvuutta. Instrumentin tarkkuus mittaa ilmiön havainnointitarkkuuden. Instrumentin objektiivisuus tarkoittaa, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen. Ilmiön jatkuvuus ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. Aineisto voi olla reliaabeli olematta validi, mutta aineisto ei voi olla validi olematta reliaabeli. (Koskinen ym. 2005, 255.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on tärkeä kysymys kahdella eri tavalla. Etenkin käytännöllisissä yhteyksissä se liittyy tutkimuksen oikeuttamiseen. Laadulliset tutkijat kohtaavat yleisimmin kritiikkiä siitä, että pienen havaintomäärän perusteella ei voi luotettavasti yleistää. Yleinen tieto on informatiivisempaa kuin tieto, joka koskee vain yksittäistapauksia. Vain tietoon, joka pätee tilanteesta riippumatta, voi lopulta luottaa. Tämä nostaakin esiin kysymyksen tapausmäärästä. Kysymykseen montako ihmistä pitäisi haastatella, jotta tutkimus olisi luotettava, ei voi antaa mitään yleisiä periaatteita. Grounded theoryn perusteisiin kuuluva saturaatioperiaate on johtanut näytteiden pienenemiseen. Saturaatioperiaatteen mukaan otantaa jatketaan niin kauan kuin uusia tapauksia tutkimalla saadaan uutta tietoa. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa 25. havainto tuottaa enää harvoin mitään merkittävää uutta, joka pakottaisi muuttamaan tulkintaa. Haastattelujen määrä jääkin tyypillisesti selvästi alle 20:n. (Koskinen ym. 2005, 263–264, 276.)

Kvalitatiivisen aineiston kokoa määrittäessä on hyvä ottaa huomioon muutamia sääntöjä. Lähtökohtaisesti aineistoa on riittävästi, kun uusien tapauksien avulla tutkimusongelmaan ei saa enää uutta tietoa. Aineiston riittävyyden voikin ratkaista puhumalla sen saturaatiosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen. Vastauksia kerätään niin monta kuin on välttämätöntä. Saturaatiopistettä voi myös tarkkailla tutkimuksen aikana. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden kannalta keskeisiä ovat aineistosta tehtävät tulkinnat. Tärkeää on tulkintojen kestävyys ja syvyys, ei niinkään aineiston koko. (Eskola & Suoranta 1998, 67–68.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteeni on tuoda aineiston ja siihen pohjautuvien tulkintojen väliset yhteydet esiin haastateltavien suorilla lainauksilla. Lisäksi pyrin kertomaan aineistosta ja sen keruusta riittävän yksityiskohtaisesti. Kerätyn aineiston määrää voi pitää riittävänä, sillä samat teemat alkoivat toistua haastatteluissa. Tutkimusaineistosta olisi voinut saada kattavamman käyttämällä aineiston keräämisessä haastattelujen lisäksi havainnointia, mutta tämä olisi ollut käytännössä vaikeaa toteuttaa. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aihetta sivuavien tutkimusten kanssa. Tutkimuksen tulokset koskien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon jakamisen esteitä ja asiantuntijoilta vaadittavia ominaisuuksia ovat yleistyksiä, jotka ovat ainakin jossain määrin sovellettavissa eri toimialoille ja erilaisiin organisaatioihin.

4 TULOKSET

4.1 Ulkoisten vaatimusten vaikutus työhön

Nykyään monet ulkoiset tahot asettavat vaatimuksia ulkoisen laskentatoimen ammattilaisille. EU-tasolla on määrätty monia tiukennuksia sitä edeltäneeseen kansalliseen lainsäädäntöön verrattuna. Tilintarkastuksen laatua valvotaan entistä tiukemmin sekä ulkoisen valvontaviranomaisen, että toisten tilintarkastajien toimesta. Vuonna 2001 yhdysvaltalaisen energiayhtiön Enronin mentyä konkurssiin laajamittaisen kirjanpidon ja tuloksen manipuloinnin seurauksena sekä sen tilintarkastajana toimineen yhtiön ollessa osallisena kirjanpitoepäilyssä, tilintarkastusalan sääntelyä tiukennettiin merkittävästi.

EU-määräykset on kato tullut. ... Nykyisin on ne laatukouluttajat, lautarkastajat, ne tulee kuuden vuoden välein ja yleensä ne on jostain noista isommista tilintarkastustoimistoista. ... Se Enron, niin sen jälkeen tuli huomattavasti tiukemmaksi nämä kaikki pykälät, siihen asti ei niin tiukkaa ollutkaan. Nyt on tosi tarkkaa, sun tarvii olla määrätty määrä koulututtunut. (tilintarkastaja, kokenut)

Lakisääteisen valvonnan lisäksi myös asiakkaat asettavat omat vaatimuksensa tilintarkastajien työtä kohtaan. Tilintarkastusalan seuraaja koki tilintarkastuksen kirjanpitoa mielekkäämmäksi työksi, mutta toi esiin tilintarkastajan vastuun myös asiakasyrityksen omistajaa kohtaan.

Vaikka siinä on vastuuta tietysti, täytyy nyt huomata, et jos siä on joku suuri virhe niin omistaja luottaa, että tilintarkastaja huomaa, jos kirjanpitäjä on tehnyt virheen. (tilintarkastaja, seuraaja)

Asiakkaan vaatimusten lisäksi tilintarkastajan tulee ottaa huomioon myös muun muassa verotukseen liittyvät säädökset ja riskit. Asiakas odottaa tilintarkastajan osaavan ottaa myös verotukselliset asiat huomioon tilintarkastuksen yhteydessä.

Me aina paneudutaan siihen (veroriskiin), ko me ajatellaan sitä yrittäjää. Jos tulee verotarkastus, jos tulee kauhea mälli maksaa, niin kyllä se varmaan ensimmäisenä osoittaa, että ei se tilintarkastajatollo ole mitään ymmärtänyt. (tilintarkastaja, kokenut)

Kokeneet asiantuntijat kokivat poikkeuksetta alan osaamisvaatimusten lisääntyneen vuosien varrella. Niin tietotekniikka, viranomaiset, lainsäädäntö kuin asiakkaatkin vaativat koko ajan oman osaamisen päivittämistä ja lisäämistä. Toisaalta tietotekniikan nähtiin myös helpottaneen työntekoa.

On se pitkälti helpottunut, että kai ne sitten on nämä tietokoneet yksi mikä sitä on helpottanut. Ja tietysti kaiken näköisiä verotuksellisia asioita

täytyy aina päivittää, mutta tiedon löytää helpommin kuin ennen vanhaan. (kirjanpitäjä, kokenut1)

Asiakkaat odottavat ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoilta yhä enemmän neuvontaa esimerkiksi kustannustehokkuuteen liittyen. Tämä asettaa alan asiantuntijoille yhä enemmän osaamis- ja kouluttautumisvaatimuksia.

Entistä enemmän semmosta, et pitäis antaa neuvoja ja tutkii näitä kustannusrakenteita, koska ihmiset ja taloyhtiöt haluaa, että kaikki pyörisi jouheesti ja kohtuullisilla kustannuksilla. (isännöitsijä, kokenut)

Kokenut kirjanpitäjä totesi muuten pystyvänsä hyvin vaikuttamaan työnsä sisältöön, mutta erityisesti lainsäädännöstä ja verottajalta tulee nykyään paljon sääntelyä. Tämä ulkoinen sääntely vaikuttaa merkittävästi ulkoisen laskentatoimen työhön.

Paljon pystyn vaikuttamaan mitä täällä tehdään ja miten täällä tehdään, mutta toki on asioita mihin en pysty vaikuttamaan, ne tulee sitten verottajalta tai lainsäädännöstä. (kirjanpitäjä, kokenut2)

Hän kertoi myös sähköisen taloushallinnon koko ajan yleistyneen. Hänen mukaansa kirjanpito on ennen ollut lähinnä taaksepäin katsomista ja menneiden tapahtumien kirjaamista. Nykyään asiakkaan haluavat reaaliaikaista tietoa ja vaativat enemmän neuvontaa. Hän toteaa, että asiakasta pitäisi nykyään pystyä auttamaan jo ennen kuin asiakas edes ehtii apua pyytää.

Koko ajan sähköisen taloushallinnon osuus lisääntyy. Aikasemmi mun mielestäni kirjapitokin on ollut hyvin pitkälti taaksepäin katsovaa eli on kirjattu niitä puoletoist, kahden kuukauden vanhoi tapahtumii eli tavaltaan oltu vaa tämmöne kirjaamo. Mutta nykyään se on taas paljolti sitä, että asiakkaat haluaa sen tiedon tämänhetkisten mukaan ja tämmöst konsultoivampaa otettu koko aika enemmän ja enemmän. Asiakasta pitäis pystyy auttamaan enemmän ja ennen kuin hän ehtii sitä asiaa edes kysyy. (kirjanpitäjä, kokenut2)

Tietokoneiden käytön yleistymisen koettiin helpottaneen työtehtävien suorittamista ja internetin myötä tieto on helpommin ja nopeammin löydettävissä, kuin aikana ennen internetiä. Tietotekniikan kehitys on siis auttanut lisääntyneisiin osaamisvaatimuksiin vastaamisessa.

4.2 Asiakassuhteen hoito ja ihmissuhdetaidot

Asiakaspalvelu koetaan ulkoisen laskentatoimen alalla tärkeäksi ja asiakkaiden aikataulutoiveita pyritään noudattamaan. Välillä aikataulut voivat olla hyvinkin tiukkoja. Kevät on erityisen kiireistä aikaa, koska silloin tehdään ja tarkastetaan suurin osa tilinpäätöksistä.

Kyllä mä yritän asiakkaita palvella, että jos joku esittää et hänen pitää saada tämän kuun loppuun, niin totta kai se sille hoidetaan. On sitten semmosii hätäisiä taloyhtiöitä, että tuo tänään paperit ja sanoo, että huomen ehtool on kokous. Se on vähän semmone kiireempi, jos sattuu, että on vähän muutakin menoa ja tekemistä, mutta tämmäst se on, kevät on kiirettä. (tilintarkastaja, kokenut)

Asiakkaisiin tutustumista kokenut tilintarkastaja piti elintärkeänä. Hän painotti ihmistuntemuksen merkitystä siinä, että oppii tulemaan toimeen kaikenlaisten asiakkaiden kanssa.

Asiakkaisiin tutustuminen on kaiken a ja o. Kaikki ihmiset ei tule kaikkien kanssa toimeen niin täytyy pikku hiljaa opetella tulee toimeen niiden vaikeimpienkin asiakkaiden kanssa, että ihmistuntemus on aika tärkeää. (tilintarkastaja, kokenut)

Yksi kokenut kirjanpitäjä toi myös esille sen, kuinka huonot taloudelliset ajat vaikuttavat asiakkaiden kautta myös kirjanpitäjiin. Kirjanpitäjän työhön kuuluu myös kuunnella asiakkaiden huolia ja murheita ja toimia ikään kuin psykologina oman työn ohessa.

Kai sitä on niinku tämmänen psykologi toiselta ammatiltaan, että sehän tässä on aina, kun joku tulee ovesta sisään, niin varsinkin nyt, kun on tämmänen huono aika, niin kaikilla on (asiat) huonosti. (kirjanpitäjä, kokenut1)

Kirjanpitäjän työ on myös palkitsevaa, kun näkee konkreettisesti oman työnsä tulokset. Kokenut kirjanpitäjä vertaakin vaikean tilinpäätöksen saamista valmiiksi siihen, kun taiteilija saa tehtyä taulunsa valmiiksi. Vaikka työn valmistuttua olisikin väsynyt, tuntuu erityisen hyvältä, kun valmiiseen tilinpäätökseen ovat tyytyväisiä sekä asiakas että kirjanpitäjä itse.

Totta kai rakastaa numeroita ja näkee koko ajan sen oman kätensä jäljen. Ja välillä, kun oikein hankalaa asiaa tekee, niin sitten, kun saat sen tilinpäätöksen ja kaikki, niin tuntuu ihan samalta kuin jostakin taiteilijasta, kun se saa taulun valmiiksi. Tuntuu, et ah, nyt on aivan loppu, mutta että kun on saanut tuon menemään sillai, että asiakas on tyytyväinen ja ite oot tyytyväinen. (kirjanpitäjä, kokenut1)

Kokenut isännöitsijä koki oppineensa kommunikointitaitoja seuraajaltaan. Hän koki pystyneensä päivittämään omia rutiinejaan vastaamaan paremmin nykyajan vaatimuksiin oppimalla puolestaan seuraajalta vuorovaikutustaitoja.

Kommunikointitaitoja oppii väkisinkin, koska me ollaan erilaisii. Niin ne asioiden käsittelyt on jokasel ihmisel vähän erilaisia ja sitä kautta voi hioa sitä omaa rutinoitua käytäntöäs paremmin vastaamaan tätä nykyistä tasoa. (isännöitsijä, kokenut)

Kokenut isännöitsijä korosti erityisesti kykyä tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. Taloyhtiöissä on monenlaisia ihmisiä ja kaikkien kanssa on pystyttävä tulemaan toimeen.

Täytyisi olla semmone luonteeltaan, että pystyy kommunikoimaan ihmisten kuin ihmisten kanssa. Taloyhtiössä on kaiken näköst väkee, siellä on vaikeita ja helppoja ihmisiä eli tää on tärkeä asia. (isännöitsijä, kokenut)

Niin konkarit kuin seuraajatkin nostivat usein esiin asiakassuhteen hoidon merkityksen ulkoisen laskentatoimen alalla. Konkarit kokivat tärkeäksi tutustuttaa seuraajansa asiakkaisiin ja opettaa kommunikoimaan näiden kanssa.

4.3 Itsenäisen opiskelun merkitys oppimiselle

Kokenut tilintarkastaja kertoi itse oppineensa paljon itsenäisesti kantapään kautta. Työtehtävien ja kasvavan vastuun kautta työtä oppii käytännössä, kun ei ole vaihtoehtoja. Koulutustakin on saanut työnantajalta, mutta itse on pitänyt paljon ottaa asioista selvää. Pitää olla uskallusta ja omaa mielenkiintoa opetella uusia asioita.

Kuule, ihan kantapään kautta, siis mä oon tietysti ollut isoissa yhtiöissä kirjanpitäjänä ja sitten mä oon ollut kirjanpitöpäällikkönä, niin sen kautta on joutunut. ... Siinä on kato pakko sitten jo. Että oon mä sieltä sitten ollut tietysti Venäjän kirjanpidon kurssilla. Kyllä se niinko aikalaila tarvitsi olla itse semmone, että ottaa selvää asioista, muuten ei kyllä pärjää, jos on semmone, että en mä, en mä. Niin uskaltaa mennä niinko moneen paikkaan ja vaikka siä onki kaikki venäläisiä, niin silti sinne vaan. (tilintarkastaja, kokenut)

Tilintarkastusalan seuraaja kertoi käyneensä useita alan käytännön työtä käsitelleitä kursseja aloittaessaan alalla. Kurseilta hän sai yksityiskohtaiset ohjeet siihen, miten alan työtä tulee käytännössä suorittaa.

Silloin kun mä alotin näitä tarkastushommia, niin mä oon käyny kursseja, niin siellä ihan yksityiskohtaisesti ollaan kerrottu millai alat tarkastaa. (tilintarkastaja, seuraaja)

On ollut paljolti seuraajan omalla vastuullaan kysyä neuvoa ja ottaa selvää asioista. Tietoa ei pysty väkisin siirtämään, ellei seuraaja ole asioista kiinnostunut ja itse halukas oppimaan.

Mutta että itse on paljon ottanut selvää, ko ei siitä tule niinko mitään, et sää sitä toisen päähän niinko saa, jos ei se itse ole niinko kiinnostunut ja ota selvää siitä asiasta. (tilintarkastaja, kokenut)

Yksi kokeneista kirjanpitäjistä muisti vieläkin tapauksen, joka oli sattunut aikanaan hänen oman opastajansa kanssa. Hän oli kysynyt opastajaltaan useaan kertaan onko hä-

nen tekemänsä tilinpäätös oikein, mutta opastaja ei ollut antanut vastausta kysymykseen, vaan kysynyt häneltä itseltään onko tilinpäätös oikein. Opastaja halusi, että hän itse tietää onko tilinpäätös oikein ja seisoo tekemänsä työn takana. Tarina kuvastaa hyvin sitä, kuinka tärkeänä hänen opastajansa piti itsenäistä työskentelyä oppimisen kannalta.

Muistan semmosenkin tapauksen omalta opastajalta, kun piti tilinpäätös tehdä, ja tehtiin ruutupaperille niillä vanhoilla kehikoilla. Hän antoi tehtävän ja mää tein sen ja vein hänelle, et "Onks se oikein?" "Onks se oikein?" toinen kysyy. Mä sanoin, että en minä tiedä. No katos sitten, tuo se sitten hänelle, ko se on oikein. Mää sitten mietin ja muuttelin sitä ja vein ja "Onks tää nyt oikein?" "No onks se oikein?" toinen kysyy. Kolme päivää me pidettiin tätä ja mää sanoin, et sano nyt jumalan tähden. "No kyllä sun täytyy se itse tietää. Minkä takia sää näitä siirrä ja oot tehnyt väärin, ko se ensimmäinen versio oli oikein." Mut hän tietysti, että sun täytyy tehdä se oma työsi loppuun asti ja seisoo niitten takana. Se on semmonen mikä on jäänyt sillä tavalla mieleen. (kirjanpitäjä, kokenut1)

Kokeneen tilintarkastajan mielestä itse esimerkiksi tilinpäätöksen tekemällä seuraaja oppii parhaiten. Konkari tällöin vain tarkastaa tehdyn työn ja antaa palautetta ja neuvoja. Itse tehty työ painuu paremmin mieleen, kuin jos konkari koko ajan neuvoisi miten työ pitää tehdä. Asian oppii paremmin, jos joutuu vielä itse tutkimaan, miten joku asia kuuluu tehdä. Mutta alalle soveltuva koulutus pitää olla, jotta oppiminen ja asioiden sisäistäminen on mahdollista.

Mun mielestä se menee kaikista helpoimmin ko sää teet jonkun tilinpäätöksenkin, niin ko sää olet sen tehnyt niin sää teet sen itse ja sitten toinen vain katsoo sen. Sen tähden, että jos sun ei tartte sitä itse tehdä, jos toinen koko ajan neuvo, että miten laitot, mihin laitot, ei se jää mieleen sil-lai. Vähän vielä joutuu kato katsomaan kirjasta, että millai sitä kuuluisi laittaa, niin se on kaiken a ja o. Mutta että pitää olla se koulupohja. (tilintarkastaja, kokenut)

Vaikka koulutuksen merkitystä korostettiin itsenäisen työskentelyn perustana, huomautti tilintarkastusalan seuraaja, että koulu ei kuitenkaan suoraan tarjoa kaikkia valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn. Myös työpaikka- ja työtehtäväkohtaista opastusta tarvitaan itsenäisen työskentelyn mahdollistamiseksi.

Suoraan koulun penkiltä ei kukaan pysty tekemään. (tilintarkastaja, seuraaja)

Itseopiskelun merkitystä korostettiin varsinkin osaamisen kehittyessä ja siirryttäessä yhä haastavampien asioiden pariin. Perusasiat on opittu konkarilta, mutta osaamisen kasvaessa ja siirryttäessä yhä haastavampien tehtävien pariin, seuraaja voi oppia asioita, joita voi sitten opettaa puolestaan konkarille.

Monia asioita on mitä vielä tänä päivänäkin täytyy sitten itse opiskella ja mahdollisesti opettaa konkaria niissä, että miten ne menee. Että riittävät perusteet joo, mutta sitten kun mennään vähän haastavampiin kysymyksiin, niin niitä ei sitten välttämättä olla käyty läpi. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Eräs seuraaja nosti esiin sen, että vaadittavat tiedot ja taidot muuttuvat ja kasvavat koko ajan, jolloin itseään pitää jatkuvasti kehittää. Tällöin myös konkarin opettamat asiat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan.

Totta kai se (konkari) on opettanut silloin aikoinaan, mutta niin paljon täytynyt ittees tässä kehittää koko ajan, että onhan se sitten tavallaan muuttunut se osaaminen. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Kokeneet asiantuntijat kertoivat usein itse oppineensa seuraajalleen opettamansa asiat kantapäähän kautta omassa työssä. Seuraajat korostivat oman opiskelun merkitystä konkarin opastamisen rinnalla. Seuraajat kokivat saaneensa riittävästi tietoa, mutta korostivat oman aktiivisuuden merkitystä. Osa seuraajista myös kertoi muokanneensa saamaansa osaamista omassa työssään. Myös muodollisen koulutuksen merkitystä korostettiin.

4.4 Käytännön vuorovaikutus ja opastaminen

Kirjanpityön käytännön oppiminen alkaa usein perustehtävistä, kuten kirjausten kirjaamisesta kirjanpito-ohjelmaan. Sitten, kun yksinkertaisin tehtävä on alettu oppia niin voidaan siirtyä tekemään myös astetta haastavampi vaihe eli tehdä itse myös tiliöinnit. Kokenut opastaja voi käydä tehtyä työtä läpi ja tarvittaessa neuvoa vasta-alkajaa. Käytännön työtä tehdessä oppimista tapahtuu usein nopeasti ja aloittelijakin pystyy melko nopeasti suurelta osin itsenäiseen työskentelyyn.

Ensin hän napsutti niitä, sitten hän näki tietysti, että millai niitä kirjattiin, ja sitten hän alkoi niitä itse tiliöimään ja napsuttamaan, ja sitten mä katoin niitä lävitse. Mutta ei mun kauhean kauaa tarvinnut katsoo ko ne meni kyllä sillai sitten, että hän oli kyl tarkka. (tilintarkastaja, kokenut)

Heti työhön opastamisen alkuvaiheessa seuraaja on alkanut tekemään kirjanpitoa ja kokenut tilintarkastaja on neuvonut tarvittaessa. Seuraajalla on ollut varsin itsenäinen rooli ja konkari on ollut paikalla ja neuvonut pyydettäessä.

Sitä on ihan kuule alettu kirjanpitoa tekemään ja sitten se on ollut sillai, että mä oon voinut neuvoa. ... Olin sitten niinko toimistolla tekemässä näitä tilintarkastuksia ja hän teki kirjanpitoa, että siitä oli helppo kysyä. (tilintarkastaja, kokenut)

Käytännön opastamisen kuvaaminen oli vaikeaa niin kokeneille asiantuntijoille kuin seuraajillekin. Tilintarkastusalan seuraaja kertoi, että oppia tarttuu väkisinkin kokeneemman kanssa työskennellessä. Oppia kertyy päivittäin, mutta ikään kuin huomaamatta. Käytännössä hän on itsenäisesti tehnyt työtehtäviä ja kysynyt apua konkarilta, kun vastaan on tullut vaikeampi tehtävä.

Kyllä siinä väkisin tarttuu sitä (oppia) mieleen. Tää on just semmost, että kun ei konkari seiso selän takana. Että kun itse on sitä tehnyt ja katsonut ja sitten kysynyt, jos on ollut joku outo juttu. ... Totta kai sitä (oppia) tulee joka päivä, mutta ei sitä rekisteröi sillai oppimiseks. (tilintarkastaja, seuraaja)

Eräs kirjanpitäjä kertoi konkreettisena taitona, jonka oppinut konkarilta, sen, miten kirjanpito tehdään. Hän totesi ettei niin hyviä oppimateriaaleja ole olemassakaan etteikö toinen ihminen olisi parempi kertomaan mitä pitää tehdä ja miten kannattaa tehdä. Vaikka oppiminen vaatii myös paljon itseopiskelua, tarvitaan kuitenkin toista ihmistä antamaan hyviä kokemukseen perustuvia käytännön neuvoja. Kaikkea ei voi oppia lukemalla, vaan tiettyihin käytännön asioihin tarvitaan toinen ihminen opastamaan.

Ihan konkreettisesti opittuna se, miten joku kirjanpito tehdään. Että ei tuolta niin hyvii opuksii mistään internetistä löydykkää, että ei siinä ihminen olisi parempi kertomaan sul, että miten sä laitat paperit mappiin ja sen jälkeen otat siitä tiliotteen ja alat käymään niitä tapahtumii läpi ja tiliöimään niitä ja laittamaan niitä koneelle. Niin kyllähän se on semmost asiaa minkä jonku on täytynyt opettaa. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Käytännössä opastaminen on usein tapahtunut samassa tilassa esimerkiksi työpöydät vastakkain. Konkari on jo aikoinaan voinut saada oppinsa samalla tavalla omalta opastajaltaan. Kun ollaan fyysisesti samassa tilassa opastajan on helppo neuvoa, antaa ohjeita ja valvoa opastettavaa sekä haastaa häntä itse ajattelemaan miten asiat tulee tehdä. Oppimisen myötä opastettava pystyy vähitellen yhä itsenäisempään työskentelyyn ja lopulta työskentelemään itsenäisesti omalla työpisteellään.

Kyllä se varmaan tapahtui sillai, kun tuolla toimistossa edelleen on pöydät vastakkain. Nyt siellä vaan istuu konkaria vastapäätä joku muu kuin minä. Että se oli samallai aikoinas vanhassa paikassa konkarin opastajan autotallissa, kun firma aloitti, niin siellä istui konkari ja hänen opastajansa vastakkain ja samallai me istuttiin tosa vastakkain. Ja kyllä se siitä sitten lähti se oppiminen, että tee noin, tee noin ja sitten lyödään tiliikartta käteen sen jälkeen ko paperit on mapissa ja sitten ruvetaan miettiä, että mikä kuuluu mihinkin ja miksi. Että helpommista lähdetty ja vaikeempii päädytty. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Eräs seuraaja kertoi, että töitä tehdään itsenäisesti omissa huoneissa, mutta sitten voi aina käydä kysymässä neuvoa kokeneemmilta työntekijöiltä. Erityisesti neuvoa kysy-

tään asioissa, joihin itse ei ole aiemmin törmätty, mutta joista toisilla voi olla jo kokemusta miten ne kannattaa hoitaa.

Me tehdään kaikki huoneessamme omat työmme, mutta sitten me tullaan tähän kaikki ja käydään notkuus täs käytäväl. "Mitä tekisit ja mitä mieltä oot ja onks sul koskaan käynyt tälläi?" (isännöitsijä, seuraaja)

Seuraajan mukaan tärkeintä oppia ovat olleet hyvät käytännöt. Konkari on pystynyt neuvomaan omaan kokemukseensa perustuen miten asiat käytännössä kannattaa tehdä ja mitä sudenkuoppia kannattaa välttää.

Miten ne käytännössä menee ne asiat ja millai niitä on toteutettu, millai kannattaa tehdä ja millai ei kannata tehdä. (isännöitsijä, seuraaja)

Kirjanpitoalan seuraajan mukaan ensin käytiin läpi perusasiat eli miten yrityksessä asiat tehdään. Sen jälkeen on aloitettu työnteko yksinkertaisista asioista ja uusien työtehtävien kautta vähitellen siirrytty kokemuksen kertyessä haastavampiin tehtäviin. Hän piti tärkeänä, että aina kysyy kokeneemalta neuvoa sitten, kun ei itse tiedä miten asia pitäisi tehdä. Hänen mielestään on hyvä tapa opettaa asioita vähitellen niin, ettei heti aluksi yritetä opettaa kaikkea kerralla, koska monet asiat kuitenkin unohtuisivat.

Siinä tietty ne alkujutut eli millai yrityksessä toimitaan. Ja sitten sitä mukkaa aina, kun on tullut uusii kirjanpitohommi ja sillee, niin aluksi opeteltiin yhtä ohjelmaa niinku kirjanpito-ohjelmaakin. Ja sitten yleensäkin, että tulee sitä kokemusta kirjanpidosta ja sitten pikku hiljaa aluksi helpompii kirjanpitoi eri ohjelmilla ja sitten aina se laajenee ja sitä mukkaa aina sitten kysyy, kun tulee semmone, et ei tiä. Mun mielestä se on ehkä parempikin ettei sul ryöpsäytetä kerralla, että sun pitäisi tehdä tälläi ja sitten, kun tulee oikeesti se asia kohdalle, niin ei muista mittää. (kirjanpitäjä, seuraaja2)

Hänen mukaansa kaikkea opetettavaa ei voi kirjoittaa ylös. Asiat voivat muuttua ja niitä pitäisi päivittää. Yksinkertaiset perusasiat voi kirjoittaa ylös ja sitä kautta saada jaettua tietoa muille, mutta yksityiskohtaisemmat kokemukseen perustuvat tiedot ovat sellaisia, jotka on helpompi jakaa eteenpäin sanallisessa muodossa.

Ei niitä voi kyllä oikee paperille kirjottaa, että ei siitä tuu niinku yhtään mittää. Ja sitten, kun voi tulla muutoksii, kuka niitä päivittää, ei kukkaa. Että se täytyy ihan suullisesti melkein ja sitten sen hetkisii tietoi semmosii perusjuttui voi johonkin paperille. Nyt tuolla onkin noi huolenpitolomakkeet, voi kattoo sieltä, että esimerkiksi millai raportit toimitetaan asiakkaalle. Mutta sitten taas et sää kaikkii semmosii asiakkaan pikku nippeli nappeli toivei, niin ei niitä vaan voi kirjottaa. (kirjanpitäjä, seuraaja2)

Konkarit kokivat haastavaksi käytännön esimerkkien kertominen siitä, miten seuraajan opastaminen on käytännössä tapahtunut tai millaisia onnistuneita tai epäonnistuneita tilanteita on ollut. Myöskin seuraajat kokivat haastavaksi antaa tarkkaa kuvausta siitä,

miten opastaminen on käytännössä tapahtunut. Polanyin (2009, 4) mukaan voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa. Bereiterin ja Scardamalian (1993, 46) mukaan on tärkeitä tiedon lajeja, jotka eivät näy. Nämä ovat tiedon lajeja, jotka syvällisimmin erottavat asiantuntijat ei-asiantuntijoista. Heidän mukaansa Michael Polanyi on tehnyt eniten saadukseen yleiseen tietoon älykkään toiminnan taustalla olevan näkymättömän tiedon. Polanyi kutsuu tätä siis hiljaiseksi tiedoksi. Moilasen (2008, 251) mukaan hiljaisen tiedon tarkastelussa ehkä kaikkein haasteellisinta on hiljaisen tiedon tunnistaminen. Viitalan (2005, 132) mukaan hiljaista tietoa ei ole helppo havaita, eikä sitä osaamisen haltija välttämättä itse edes tunnista. Haastateltavien olikin vaikea kuvailla miten tiedon jakaminen on tapahtunut tai millaista tietoa on jaettu. Haastateltavien mukaan tiedon jakamista on kuitenkin tapahtunut. Tämä viittaaakin siihen, että tiedon jakaminen on tapahtunut osana jokapäiväistä työtä niin, etteivät osapuolet ole sitä edes tiedostaneet.

Käytännössä konkarit ja seuraajat olivat usein työskennelleet samassa tilassa niin, että konkarit olivat tarvittaessa neuvoneet seuraajia. Sveibyn (1996, 382) mukaan avoin tila on todennäköisesti tehokkain tähän mennessä suunniteltu keino kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon. Tällä tavalla suuri osa inhimillisestä tiedosta siirtyy sukupolvelta toiselle kotona tai työpaikalla. Avotoimisto on tradition ilmaisuväline. Kahdenvälinen kommunikaatio tapahtuu hiljaisesti ja tiedostamatta. Virtainlahden (2009, 125–127) mukaan työhuonejärjestelyt vaikuttavat merkittävästi työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Huomiota tulisikin kiinnittää siihen, että työpisteiden fyysinen organisointi edistää vuorovaikutusta. Työhuonejärjestelyt joko edesauttavat tai estävät tietämyksen jakamista. Suljetut yksittäiset työhuoneet kannustavat itsenäiseen työskentelyyn, jolloin tietämyksen jakamisen kannalta keskeinen vuorovaikutus voi jäädä vähäiseksi. Samassa fyysisessä tilassa työskentely olikin haastateltavien mukaan helpottanut tiedon jakamista osana tavanomaista työskentelyä.

Konkarit kertoivat myös kaikki itse oppineensa jotain tietoja tai taitoja seuraajaltaan. Joshin ym. (2010, 408) mukaan hiljaisen tiedon saattaa olla tarpeen virrata kahteen suuntaan, tulevilta sukupolvilta edeltäville ja päinvastoin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa edeltävillä sukupolvilla on yrityskohtaisia taitoja, kun taas tulevilla sukupolvilla on uudempia teknisiä taitoja. Osa haastateltavista kertoikin, että tietoa ei ollut siirtynyt vain kokeneemalta asiantuntijalta kokemattomammalle, vaan kyseessä oli pikemminkin vuorovaikutteinen oppimisprosessi.

Lankisen, Miittisen ja Sipilän (2004, 99) mukaan mentorointi on kahden henkilön välistä luottamuksellista vuorovaikutusta, jossa mentori tukee ja ohjaa mentoroitavaa oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella kehittymään tehtävissään ja kasvamaan työurallaan. Heikkisen ja Huttusen (2008, 204) mukaan viime aikoina mentorin auktoriteetin merkitys on pienentynyt, ja vastavuoroisuus ja yhdessä tekeminen ovat korostuneet. Perinteisten mentoroinnin määritelmien lisäksi on ilmaantunut useita käsitteitä, jotka painottavat mentoroinnin vastavuoroista ja dialogista luonnetta. Mentorointia ei

pidetä enää vain yksisuuntaisena ohjauksena, vaan se nähdään yhä enemmän vuoropuheluna, keskusteluna tai dialogina. Virtainlahden (2009, 121) mukaan seniori-juniorityöpareja on käytetty tietämyksen jakamiseen ominaisesti sellaisilla aloilla, joissa tehdään pitkään töitä samassa organisaatiossa. Tällöin työyhteisön seniorijäsenille kerääntyy yleensä mittavasti kokemusta. Tätä tietämystä voidaan välittää junioreille muodostamalla työpareja uransa eri vaiheissa olevista henkilöistä. Hiljainen tietämys siirtyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä, joten on tärkeää saada eri-ikäiset yhteistyöhön keskenään.

DeLongin (2004, 101) mukaan tarinankerronnan avulla ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan. Tietoa jaetaan joka päivä kerrottujen tarinoiden avulla. DeLongin (2004, 117) mukaan käytäntöyhteisöt kannustavat työntekijöitä jakamaan asiantuntemustaan laajemmin saaden tämän tiedon todennäköisemmin jäämään organisaatioon yksittäisen asiantuntijan lähtiessä. Virtainlahden (2009,132) mukaan perehdyttämisjakso on tärkeä vaihe uuden työntekijän oppimisprosessissa, sillä hän oppii kokemuseräistä tietämystä perehdyttämisjaksolla tapahtuvan sosiaalistumisen kautta. Perehdyttäjä voi välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietämystään työtehtävään ja organisaation toimintaan liittyen. Friskin (2003, 43) mukaan perehdyttämisessä keskeinen osa on henkilökohtaisella, kasvokkain tapahtuvalla ohjauksella sekä vuorovaikutuksella ihmisten kesken. Virtainlahden (2009, 132) mukaan työnopastus on itse työhön liittyvää perehdyttämistä. Työnopastuksessa pitäisi huomioida hiljaisen tietämyksen jakaminen, sillä jaettu kokemuseräinen tietämys voi lyhentää opetteluvaihetta sekä nopeuttaa uuden tehtävän omaksumista. Työnopastustilanteessa konkarilla on hyvä mahdollisuus jakaa hiljaista tietämystä tehtävää opettelevalle työntekijälle.

Haastateltavien kohdalla hiljaisen tiedon jakamisessa ei varsinaisesti ollut kysymystä virallisesta strukturoidusta tietämyksenhallinnan menetelmästä vaan tiedon jakaminen tapahtui pikemminkin spontaanisti töiden ohessa. Haastateltavien kertomuksista löytyy kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä eri tiedonjakamismenetelmien kanssa. Kyseessä on ollut kahdenkeskinen sosiaalinen vuorovaikutus, jossa kokeneempi asiantuntija on jakanut hiljaista tietoaan kokemattomammalle asiantuntijalle.

4.5 Ajan puute opastamisen esteenä

Tilintarkastuksen pitäessä olla suoritettu kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä, on kesäkuun loppu monesti vielä todella kiireistä aikaa. Työkiireiden keskellä voi olla vaikeampi löytää aikaa seuraajan opastamiselle ja neuvomiselle.

Se on se kesäkuun loppu, ne huulee kato ko ne juhannuksena tuo kauheat kassit ja laatikot vielä tänne, kyllä ma te sen nyt tämän kuun loppuun saatte. Ihan ko me oltaisiin robotteja silloin, ko ne on itse lähdössä kesä-

lomalle, niin ne tyhjentää kaikki tilitoimistot tänne näin. Tää on ko kaatopaikka silloin. Että niinko kohtuus, kohtuus. Ja silloin on niinko pakko tehdä pitkää päivää, ei auta. (tilintarkastaja, kokenut)

Myös kokenut kirjanpitäjä nosti esiin ajan ja työnteon merkityksen oppimiselle. Lisäksi hän vielä totesi, että koulun pitäisi kuitenkin opettaa perusvalmiudet alan opiskelijoille jo ennen työharjoittelua.

Siihen tarvitaan vaan tuhottomasti aikaa ja työtä. Sanon sen verran vielä, ko meillä oli nyt keväällä yks tyttö kauppiksesta tradenomiksi (opiskellessa), niin ei hän tiennyt mistä kirjanpito lähtee liikkeelle, että kyllä sieltä koulustakin täytyis. (kirjanpitäjä, kokenut1)

Työpaikoilla aikataulut ovat nykyään niin tiukkoja, ettei uuden työntekijän opastamiseen tahdo löytyä aikaa. Tällöin oppiminen jää pitkälti itseopiskelun varaan, eikä uusi työntekijä pääse hyötymään kokeneempien työntekijöiden hyväksi havaituista käytännöistä.

Tuntuu, että aikataulut on niin tiukkoja tänä päivänä tällä hetkellä, että valitettavasti se opettaminen jää vähemmälle. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Eräs seuraajista otti esiin myös näkemuserot sukupolvien välillä. Erityisesti konkarin ja seuraajan erilaiset elämäntilanteet voivat aiheuttaa kitkaa. Ongelmia saattaa tulla erityisesti keväällä, jolloin alalla on paljon töitä ja kaikilla on paineita ja stressiä. Tällöin työn ja kotiasioiden yhteensovittaminen voi olla jo muutenkin vaikeaa, eikä opastamiselle enää jää aikaa.

Meillä on sitten omat kismamme ollut täällä, kun täällä on minä yli 30 vuotta nuorempana kuin miehet, niin meillä on näkemuseroi näissä asioissa. Mul on kolme lasta, mul on ruuhkavuodet täysin ja sitten, kun tulee kevät ja kaikilla on kauheet paineet, niin ei se ihan aina helppoo ole. Me konkarin kanssa pärjätään, soitetaan illalla ja muuten. Sää nyt voit kuvitella mimmone o 60-63-vuotias mies, joka ei ole päivääkään ollut lasten kanssa kotona, eikä lapset ole ollu kipeen. Ei ole tarvinnut jäädä kotiin ja muuta, mutta sitten ei aina muisteta sitä, että mää oon just se äiti, joka sinne kotiin jää. Että tässä on ehkä ne mee kaikista isoimmat kompastuskivet. (isännöitsijä, seuraaja)

Kokenut kirjanpitäjä kertoi tykkävänsä työstään, vaikka myönsikin välillä miettivänsä työn mielekkyyttä. Varsinkin kevään hän totesi olevan todella kiireistä ja stressaavaa, jolloin luonnollisesti opastamisellekaan ei juuri aikaa tai voimia jää.

Kyllä mä tykkään, vaikka välillä sitä mieltii, siis todella kiireistä, hektistä, stressaavaa tää on varsinkin keväällä. (kirjanpitäjä, kokenut2)

Hän kertoi opastamisen onnistumisen riippuvan paljon myös omasta työtilanteestaan. Välillä hänellä on niin kiire omien töiden kanssa ettei ehdi kunnolla panostaa opastamiseen ja siitä hän tuntee huonoa omatuntoa.

Riippuu hyvin paljon työtilanteestakin. Tunnustan, tuntee joskus sitä huonoo omaatuntoo, että ei niin kuin omasta mielestäänkään ehdi riittävän hyvin kaikkii asioita käymään läpi. (kirjanpitäjä, kokenut2)

Seuraajan opastaminen koettiin erittäin tärkeäksi, mutta erityisesti ajan puute nousi usein esiin suurimpana opastamisen haasteena. Ulkoisen laskentatoimen alalla esimerkiksi verotus ja asiakkaat asettavat aikatauluja, joita pitää noudattaa. Myös yritysjohdolta toivottiin ymmärrystä siitä, että opastamiseen kuluva aika voi nopeasti maksaa itsensä takaisin uuden työntekijän oppiessa tekemään työnsä yhä paremmin ja tehokkaammin. Virtainlahden (2009, 137) mukaan tietämyksen jakaminen vaatii aikaa. Jakaminen on henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja oppimista. Toimivan vuorovaikutussuhteen rakentaminen vaatii aikansa. Aikaa tarvitaan myös itse oppimisprosessiin. Haastateltavat kokivat, että erityisesti alkuvuoden kiireiden aikana oli haastavaa löytää riittävästi aikaa tiedon jakamiseen.

Joshin ym. (2010, 392–393) mukaan osa monimutkaisimmista haasteista, joita nykyajan organisaatiot kohtaavat, kuten yrityskohtaisen tiedon ja taitojen siirtäminen eläköityviltä työntekijöiltä uusille työntekijöille ja yhä ikähaitariltaan monimuotoisempien työpaikkojen johtaminen, pohjautuu eri sukupolviin liittyviin tekijöihin. Nämä haasteet ovat suunnanneet huomion siihen, kuinka tärkeää on ymmärtää eri sukupolvia ja sukupolvien välisiä eroja organisaatioissa. Myös osa haastateltavista kertoi, että sukupolvien väliset näkemuserot olivat välillä haitanneet keskinäistä vuorovaikutusta.

4.6 Osapuolilta vaadittavat ominaisuudet

Kokeneen tilintarkastajan mukaan seuraajan opastaminen vaatii pitkää pinnaa. Kokeneen osapuolen pitää olla myös valmis jakamaan omia tietojaan ja kokemuksiaan voidakseen opastaa seuraajaa itselleen aikanaan hankalissa asioissa.

Pitkää pinnaa kyllä se vaatii. Ja kaikki ihmiset ei ole semmosia luonteeltaan, että ne niinko omia tietojaan jakaa kovin helposti. Että kyllä siinä tarvii olla vähän semmonen avoinkin, että voi toista (opastaa) just niistä kinkkisistä paikoista, mitä itsellekin on eteen tullut. (tilintarkastaja, kokenut)

Kokeneen isännöitsijän mukaan vaaditaan ennen kaikkea pitkää pinnaa. Asiat pitää pystyä esittämään riittävän yksinkertaisesti, jotta seuraaja voi ne ymmärtää ja ottaa käyttöön työssään.

Pitkää pinnaa eli sitä, että osaa nämä asiat esittää kansantajuisesti siten, että toinen ymmärtää ne. (isännöitsijä, kokenut)

Kokeneet ulkoisen laskentatoimen asiantuntijat painottivat myös stressinhallinnan ja paineensietokyvyn merkitystä työssä. Varsinkin alkuvuoden tilinpäätösaika on kiireistä ja stressaavaa.

Se on tilitoimistoissa ja se on tässä tilintarkastuksessa, niin se kevättalvi on kaikista kiiruumpi aika, että täällä täytyy olla hiukan stressinsietokykyä, muuten ei tule mitään. (tilintarkastaja, kokenut)

Kokeneet asiantuntijat painottivat seuraajan oman mielenkiinnon merkitystä oppimisessa. Ei kannata opetella alalle, josta ei ole lainkaan kiinnostunut. Jos alasta on kiinnostunut, niin työn kyllä vähitellen oppii, kun opettelee.

Jos ei se yhtään ole kiinnostunut siitä alasta, niin ei kannata väkisin yrittää, mutta jos vähänkin on kiinnostunut, niin kyllä sitten siitä pikku hiljaa pääsee jyvälle. (tilintarkastaja, kokenut)

Myös seuraajat korostivat oman mielenkiinnon olevan ehdoton edellytys oppimiselle. Ilman omaa kiinnostusta kyseistä alaa ja työtä kohtaan ei oppimisestakaan tule mitään.

Sen et itseä kiinnostaa. ... Se on ihan ehdoton, eträ sä oot itse kiinnostunut. (tilintarkastaja, seuraaja)

Kärsivällisyyttä tarvitaan molemmin puolin, jotta opastaminen voi onnistua. Lisäksi molemmilla pitää olla riittävästi aikaa käytettävissä oppimisprosessiin. Seuraajan pitää pystyä omaksumaan opetettavat asiat, jotta oppimista voi tapahtua. Seuraajalla pitää myös olla uskallusta ottaa opetetut asiat käyttöön työssään. Vaikka kaikkea ei heti osaisi kunnolla, ei saa pelätä virheitä, vaan pitää uskaltaa kokeilla asioita.

Tietyllä tavalla vaatinut kärsivällisyyttä meikält tai molemmilta puolilta, mutta siis semmone kuva mul nyt kuitenkin on. Sitten tietysti aikaa. Pitää olla aika hyvä sitten oppimaan, että sitten kun se asia on opetettu, niin en mä nyt jaksa uskoo ja muista, että mää olisin kauheesti tahinut sen asian kanssa tai sillai olisi tietyllä tavalla ollut pelko ruveta tekemään. Totta kai sitten varmasti on tahinut, että millai tää nyt sitten menee, mutta kuitenkin rupesin heti koittamaan asioita. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Useampi seuraaja korosti kärsivällisyyden merkitystä oppimisprosessin aikana. Lisää seuraajalla pitää olla kyky ja halu ottaa vastaan suuri määrä uutta tietoa.

Se on se kärsivällisyys ja sitten vaan pitää ottaa hirveesti uutta tietoa sisään. (isännöitsijä, seuraaja)

Vastauksissa korostettiin myös seuraajan nöyryyttä ottaa vastaan tietoa kokeneemalta. Lisäksi nostettiin esiin, että seuraajalla pitää olla riittävästi kunnioitusta kokeneemman tietoa kohtaan.

Kyllä se varmaan on se, että on tietyllä tavalla tarpeeksi nöyrä ottamaan vastaan siltä kokeneemalta ja sitten se tietynlainen kunnioitus sen toisen tietoa kohtaan, niin kyllä ne on varmaan ne kaikista tärkeimmät asiat. (kirjanpitäjä, seuraaja1)

Kokeneen kirjanpitäjän mukaan konkarin osaaminen on luonnollisesti opastamisessa tärkeää. Pitää myös pystyä kertomaan asioista selkeästi ja hänkin korostaa pitkän pinnan merkitystä. Konkarin pitää olla myös valmis opastamaan oman työntekonsa lomassa, jolloin hänen omaan työhönsä tulee keskeytyksiä.

Pitää tietää mistä puhuu. Mielellään varmaan aika selkeäsanainen ja kyllä siinä tietysti hiukan pitkää pinnaakin välillä vaaditaan, että jaksaa sitä. Paljolti se on myös sitäkin, että tekee omaa työtäs, laskee vaikka palkkoi tai tekee kirjaapitoo, niin mun työni keskeytyy ihan jatkuvasti. (kirjanpitäjä, kokenut2)

Eräs seuraaja korosti oman aktiivisuuden merkitystä oppimisessa. Hänen mukaansa saatuja ohjeita ja neuvoja kannattaa kirjoittaa ylös tai sitten pitää olla hyvä muisti, jotta ohjeet ja neuvot jäävät myös jatkossa omaan käyttöön.

Varmaan sitä omaa aktiivisuutta ja sitten sitä, että joko kirjottaa ylös tai muistaa tosi hyvin, ettei vaan niinko ohita niitä. (kirjanpitäjä, seuraaja2)

Seuraajan opastamisen todettiin vaativan niin kommunikointitaitoja kuin pitkää pinnaa. Virran (2011, 51) mukaan asiantuntijuus kehittyy ajan myötä eksplisiittisen tiedon ja kokemusten eli hiljaisen tiedon yhdistelystä vaihtuvien tilanteiden kautta. Asiantuntijuuden kehittymiseen vaaditaan myös vuorovaikutusta. Haastateltavat korostivatkin vuorovaikutustaitojen ja molemminpuolisen kunnioituksen merkitystä tiedon jakamisessa.

Seuraajat ja konkarit korostivat erityisesti seuraajan oman motivaation ja kiinnostuksen merkitystä oppimisprosessissa. Virtainlahden (2009, 138) mukaan tietämyksen jakamisen oppimisprosessissa sekä tietämyksen jakajan että vastaanottajan motivaatiolla on suuri merkitys. Kumman tahansa osapuolen motivaation puute voi estää tietämyksen jakamisen. Haastatellut olivat yhtä mieltä motivaation tärkeydestä ja haastattelussa ei käynyt ilmi, että yhdenkään parin kohdalla motivaatio olisi ollut tiedon jakamisen esteenä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Vuorovaikutteinen hiljaisen tiedon jakaminen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyössä

Nykyään monet ulkoiset tahot asettavat vaatimuksia ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoille. Sekä kansainvälisesti että EU:ssa on määrätty monia tiukennuksia edeltäneeseen kansalliseen lainsäädäntöön verrattuna. Tilintarkastuksen laatua valvotaan entistä tiukemmin. Lakisääteisen valvonnan lisäksi myös asiakkaat asettavat omat vaatimuksensa tilintarkastajien työlle. Valvovan viranomaisen ja asiakkaan vaatimusten lisäksi tilintarkastajan tulee vielä ottaa huomioon myös muun muassa verotukseen liittyvät säädökset ja riskit. Asiakas odottaa tilintarkastajan osaavan ottaa verotukselliset asiat huomioon tilintarkastuksen yhteydessä. Kokeneet asiantuntijat kokivat poikkeuksetta alan osaamisvaatimusten lisääntyneen aikaisemmasta. Tietotekniikka, viranomaiset, lainsäädäntö ja asiakkaat vaativat koko ajan oman osaamisen päivittämistä ja lisäämistä. Asiakkaat odottavat ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoilta yhä enemmän neuvontaa esimerkiksi kustannustehokkuuteen liittyen. Kasvaneet vaatimukset asettavat alan asiantuntijoille yhä enemmän osaamis- ja kouluttautumiswaatimuksia. Taloushallinnon sähköistymisen kerrottiin edenneen koko ajan. Kirjanpito on ennen ollut lähinnä taaksepäin katsomista ja menneiden tapahtumien kirjaamista, mutta nykyään asiakkaat haluavat reaaliaikaista tietoa ja vaativat enemmän neuvontaa. Ulkoisen laskentatoimen asiantuntijan työn luonne onkin muuttunut vuosien varrella yhä enemmän staattisesta kirjausten tekemisestä dynaamisen neuvonnan suuntaan. Kasvaneet osaamisvaatimukset osaltaan korostavat hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyttä kokeneelta asiantuntijalta seuraajalle.

Asiakaspalvelu koetaan ulkoisen laskentatoimen alalla tärkeäksi ja asiakkaiden aika- taulutoiveita pyritään noudattamaan. Välillä pyydetty aikataulut voivat olla hyvinkin tiukkoja. Kevät on erityisen kiireistä aikaa, koska silloin tehdään ja tarkastetaan suurin osa tilinpäätöksistä. Työhön kuuluu myös asiakkaiden huolien ja murheiden kuuntelu ja toimiminen ikään kuin psykologina oman työn ohessa. Kokenut isännöitsijä korosti erityisesti kykyä tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa, sillä taloyhtiöissä on monenlaisia ihmisiä ja kaikkien kanssa on pystyttävä tulemaan toimeen. Yhä vaativammat ja yksilöllistä palvelua vaativat asiakkaat asettavatkin omat haasteensa ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoille. Asiakassuhteen hoitoon liittyvät hyvät käytännöt ovatkin yksi merkittävä asia, jotka kokeneen asiantuntijan kannattaa opastaa seuraajalleen.

Korpiahon (2003, 22) mukaan kirjanpitäjien työstä löytyy vain muutamia sukupuolinäkökulmasta kirjoitettuja artikkeleita, mutta ei juurikaan empiiristä tutkimusta. Tästä syystä onkin erityisen mielenkiintoista havaita millaisia erityispiirteitä ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyöhön sisältyy, ja miten nämä erityispiirteet liittyvät hiljaisen tie-

don jakamiseen juuri kyseisessä työssä. Erityisesti korkeat ja yhä lisääntyneet osaamisvaatimukset sekä asiakassuhteen hoito ovat selkeästi esiin nousseita tekijöitä, jotka määrittävät ulkoisen laskentatoimen työtä ja sitä kautta on syytä huomioida hiljaisen tiedon jakamisessa.

5.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja sen esteet

Kokeneet asiantuntijat kertoivat aikanaan itse oppineensa paljon itsenäisesti kantapään kautta. Erilaisten työtehtävien ja kasvavan vastuun kautta työtä oppii käytännössä, kun ei ole vaihtoehtoja. Kokeneiden asiantuntijoiden mielestä itse esimerkiksi tilinpäätöksen tekemällä seuraaja oppii työtä parhaiten. Konkari tällöin vain tarkastaa tehdyn työn ja antaa palautetta ja neuvoja. Itse tehty työ painuu paremmin mieleen, kuin jos toinen koko ajan neuvoisi mitä tehdä. Vaikka koulutuksen merkitystä korostettiin itsenäisen työskentelyn perustana, seuraajien mukaan koulu ei kuitenkaan suoraan tarjoa kaikkia tarpeellisia valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn. Myös työpaikka- ja työtehtäväkohtaista opastusta tarvitaan itsenäisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Itseopiskelun merkitystä korostettiin varsinkin osaamisen kehittyessä ja siirryttäessä yhä haastavampien työtehtävien pariin. Perusasiat on opittu konkarilta, mutta osaamisen kasvaessa seuraaja voi oppia asioita, joita voi sitten puolestaan opettaa konkarille. Seuraajat nostivat esiin myös sen, että vaadittavat tiedot ja taidot muuttuvat koko ajan, jolloin itseään pitää jatkuvasti kehittää. Tällöin myös konkarin opettamat asiat muuttuvat ja omaa osaamista pitää päivittää koko ajan. Itsenäistä työskentelyä ja itseopiskelua pidettiin tärkeänä konkarilta opittavien tietojen ja taitojen rinnalla.

Kirjanpityön käytännön oppiminen alkaa yleensä perustehtävistä, kuten kirjausten kirjaamisesta kirjanpito-ohjelmaan. Sitten, kun yksinkertaisin tehtävä on alettu oppia riittävän hyvin, voidaan siirtyä tekemään myös haastavampaa työtä eli tehdä itse myös tiliöinnit. Kokenut opastaja voi käydä tehdyn työn läpi ja tarvittaessa neuvoa aloittelijaa. Käytännön opastamisen kuvaaminen oli vaikeaa niin kokeneille asiantuntijoille kuin heidän seuraajilleenkin. Tilintarkastusalan seuraajien mukaan oppia kuitenkin tarttuu väkisinkin kokeneemman kanssa työskennellessä huomaamattomasti päivittäin. Käytännössä työtehtäviä on tehty itsenäisesti ja kysytty apua konkarilta, kun vastaan on tullut haastavampi tehtävä. Seuraajien mukaan niin hyviä oppimateriaaleja ei ole olemassaakaan, etteikö toinen ihminen olisi parempi kertomaan mitä pitää tehdä, ja miten kannattaa tehdä. Vaikka oppiminen vaatii myös paljon itseopiskelua, tarvitaan kuitenkin toista ihmistä antamaan hyviä kokemukseen perustuvia käytännön neuvoja. Käytännössä opastaminen on usein tapahtunut samassa tilassa esimerkiksi työpöydät vastakkain. Konkari on jo aikoinaan voinut saada oppinsa samalla tavalla omalta opastajaltaan. Fyysisesti samassa tilassa opastajan on helppo neuvoa, antaa ohjeita ja valvoa opastet-

tavaa, sekä haastaa häntä itse ajattelemaan miten asiat tulee tehdä. Seuraajien mukaan tärkeintä oppia ovatkin olleet hyvät käytännöt. Konkari on pystynyt neuvomaan omaan kokemukseensa perustuen miten asiat käytännössä kannattaa tehdä ja mitä sudenkuoppia kannattaa välttää. Yksinkertaiset perusasiat voi kirjoittaa ylös ja sitä kautta saada jaettua tietoa muille, mutta yksityiskohtaisemmat kokemukseen perustuvat tiedot ovat sellaisia, jotka on helpompi jakaa eteenpäin sanallisessa muodossa. Eksplisiittistä tietoa onkin mahdollista jakaa kirjallisessa muodossa, mutta hiljaisen tiedon jakaminen vaatii sosiaalista vuorovaikutusta.

Kuten Polanyi (2009, 4) toteaa, voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa. Haastateltujen ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden olikin vaikea kuvailla miten tiedon jakaminen on tapahtunut tai millaista tietoa on jaettu. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan tiedon jakamista on kuitenkin tapahtunut. Tämä viittaa siihen, että tiedon jakaminen on tapahtunut osana jokapäiväistä työtä niin, etteivät osapuolet ole sitä edes kunnolla tiedostaneet. Hiljaista tietoa on vaikea jakaa edes sanallisessa muodossa, vaan kokemuseräisen hiljaisen tiedon jakaminen vaatii säännöllistä sosiaalista kanssakäymistä pidemmän ajan kuluessa.

Virtainlahden (2009, 125–127) mukaan työhuonejärjestelyt vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Huomiota tulisikin kiinnittää siihen, että työpisteiden fyysinen organisointi edistää vuorovaikutusta. Työhuonejärjestelyt joko edesauttavat tai estävät tietämyksen jakamista. Suljetut yksittäiset työhuoneet kannustavat itsenäiseen työskentelyyn, jolloin tietämyksen jakamisen kannalta keskeinen vuorovaikutus jää helposti vähäiseksi. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan samassa fyysisessä tilassa työskentely oli helpottanut tiedon jakamista osana tavanomaista työskentelyä. Samassa tilassa työskentely tai vähintäänkin säännölliset yhteiset keskusteluhetket edistävät hiljaisen tiedon jakamisen kannalta välttämätöntä sosiaalista kanssakäymistä. Useampien henkilöiden työskentely samassa tilassa saattaa kuitenkin aiheuttaa melua, joka häiritsee asiantuntijoiden keskittymistä työhönsä.

Joshin ym. (2010, 408) mukaan hiljaisen tiedon saattaa olla tarpeen kulkea kahteen suuntaan, tulevilta sukupolvilta edeltäville ja päinvastoin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa edeltävillä sukupolvilla on yrityskohtaisia taitoja, kun taas tulevilla sukupolvilla on uudempiä teknisiä taitoja. Haastatellut konkari kertovat myös itse oppineensa jotain tietoa tai taitoja seuraajaltaan. Tietoa ei ollut siirtynyt vain kokeneemalta asiantuntijalta kokemattommalle, vaan kyseessä oli pikemminkin vuorovaikutteinen oppimisprosessi. Hiljaisen tiedon jakamisen voidaankin nähdä hyödyttävän molempia siihen osallistuvia osapuolia.

Haastateltujen asiantuntijoiden kohdalla hiljaisen tiedon jakamisessa ei varsinaisesti ollut kysymys mistään tietystä tietämyksenhallinnan menetelmästä, kuten mentoroinnista, työpareista, tarinankerronnasta, käytäntöyhteisöistä tai perehdyttämisestä ja työhönopastuksesta, vaan tiedon jakaminen tapahtui pikemminkin tiedostamatta töiden

ohessa. Kertomuksista löytyy kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä eri tiedonjakamismenetelmien kanssa. Kyseessä on ollut kahdenkeskinen sosiaalinen vuorovaikutus, jossa erityisesti kokeneempi asiantuntija on jakanut hiljaista tietoaan kokemattommalle asiantuntijalle.

Koska tilintarkastuksen pitää olla suoritettu kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä, on alkuvuosi kesäkuun loppuun asti monesti todella kiireistä aikaa. Työkiireiden keskellä voi olla vaikeampi löytää aikaa seuraajan opastamiselle ja neuvomiselle. Työaikataulut ovat nykyään niin tiukkoja, ettei uuden työntekijän opastamiseen tahdo löytyä aikaa. Tällöin oppiminen jää pitkälti itseopiskelun varaan, eikä uusi työntekijä pääse hyötymään kokeneempien työntekijöiden hyvistä käytännöistä. Kokeneet asiantuntijat kertoivat opastamisen onnistumisen riippuvan paljon omasta työtilanteesta. Välillä on niin kiire omien töiden kanssa ettei ehdi kunnolla panostaa opastamiseen, ja siitä tuntee huonoa omatuntoa. Myös näkemyserot sukupolvien välillä otettiin esiin. Erityisesti konkarin ja seuraajan erilaiset elämäntilanteet voivat aiheuttaa kitkaa. Ongelmia saattaa ilmetä erityisesti keväällä, jolloin alalla on paljon töitä, ja kaikilla on paineita ja stressiä. Tällöin työn ja kotiasioiden yhteensovittaminen voi olla jo muutenkin haastavaa, eikä opastamiselle enää jää aikaa.

Virtainlahden (2009, 137) mukaan tietämyksen jakaminen vaatii nimenomaan aikaa. Jakaminen on henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja oppimista. Niin toimivan vuorovaikutussuhteen rakentaminen kuin itse oppimisprosessikin vaativat aikansa. Haastattelut asiantuntijat kokivat, että erityisesti alkuvuoden kiireiden aikana oli haastavaa löytää riittävästi aikaa tiedon jakamiseen. Ajan puute johtaa siihen, ettei aikaa sosiaaliselle vuorovaikutukselle juurikaan jää, ja seuraajan asiantuntemuksen kehittyminen jää pitkälti itseopiskelun varaan. Tällöin seuraajan asiantuntemuksen kehittyminen saattaa hidastua, koska hän ei pysty hyödyntämään konkarilla olevaa kokemusperäistä hiljaista tietoa.

5.3 Asiantuntijoilta vaadittavat ominaisuudet hiljaista tietoa jaettaessa

Kokeneiden ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden mukaan seuraajan opastaminen vaatii pitkää pinnaa. Kokeneen osapuolen pitää olla myös valmis jakamaan omia tietojaan ja kokemuksiaan. Asiat pitää pystyä esittämään riittävän yksinkertaisesti, jotta seuraaja voi ne ymmärtää ja ottaa käyttöön työssään. Kokeneet asiantuntijat painottivat myös stressinhallinnan ja paineensietokyvyn merkitystä työssä. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää, että osapuolet tulevat toimeen keskenään. Hyvin toimiva vuorovaikutussuhde edistää hiljaisen tiedon jakamista.

Seuraajat korostivat oman mielenkiinnon olevan ehdoton edellytys oppimiselle. Ilman omaa kiinnostusta alaa ja työtä kohtaan ei oppimisesta tule mitään. Myös kärsivällisyyttä tarvitaan molemmin puolin, jotta opastaminen voi onnistua. Seuraajan pitää pystyä omaksumaan opetettavat asiat, jotta oppimista voi tapahtua. Seuraajalla pitää myös olla uskallusta ottaa opetetut asiat käyttöön työssään. Vastauksissa korostettiin seuraajan nöyryyttä ottaa vastaan tietoa kokeneemalta. Lisäksi nostettiin esiin, että seuraajalla pitää olla riittävästi kunnioitusta kokeneemman tietoa kohtaan. Myös seuraajan oman aktiivisuuden merkitystä oppimisessa korostettiin. Seuraajalta vaaditaan monia ominaisuuksia, jotta kokeneen asiantuntijan hiljaisen tiedon hyödyntäminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

Virran (2011, 51) mukaan asiantuntijuus kehittyy ajan myötä eksplisiittisen tiedon ja kokemusten eli hiljaisen tiedon yhdistelystä vaihtuvien tilanteiden kautta. Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää myös vuorovaikutusta. Haastatellut asiantuntijat nostivatkin esiin riittävän koulutuksen tärkeyden, jotta oppimista voi tapahtua. Asiantuntijat korostivat lisäksi vuorovaikutustaitojen ja molemminpuolisen kunnioituksen merkitystä tiedon jakamisessa. Virtainlahden (2009, 138) mukaan tietämyksen jakamisen oppimisprosessissa sekä tietämyksen jakajan että vastaanottajan motivaatiolla on suuri merkitys. Kumman tahansa osapuolen motivaation puute voi estää tietämyksen jakamisen. Haastatellut asiantuntijat olivatkin yhtä mieltä motivaation tärkeydestä hiljaisen tiedon jakamisprosessissa. Erityisesti vuorovaikutustaidot ja motivaatio nousivat esiin keskeisinä ominaisuuksina, joita hiljaisen tiedon jakamiseen osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan.

5.4 Lopuksi

Kokeneiden ulkoisen laskentatoimen asiantuntijoiden hiljaisen tiedon jakaminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on monitahoinen tutkimuskohde. Hiljaisen tiedon jakamisen prosessia on vaikea sanoin kuvailla, joten itse prosessin yksityiskohtainen tutkimus on haastavaa. Tässä tutkimuksessa onkin keskitytty siihen miten tietyt tekijät eli ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyö, asiantuntijoiden välinen sosiaalinen vuorovaikutussuhde sekä kokeneen ja kokemattomamman asiantuntijan sukupolvien väliset erot vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi on tutkittu mitä ominaisuuksia kokeneilta ja kokemattomammilta asiantuntijoilta vaaditaan, jotta hiljaisen tiedon jakaminen voi onnistua.

Mahdollisena jatkotutkimuksena voisi esimerkiksi havainnoinnin avulla pyrkiä selvittämään, miten hiljaisen tiedon jakamisprosessi käytännössä toimii, ja mitä tietoa prosessissa jaetaan. Havainnointi antaisi todennäköisesti enemmän vastauksia kuin pelkät jälkikäteen suoritettavat haastattelut ja mahdollistaisi tutkijan pääsyn syvemmälle tutkimusaiheeseen. Ulkoista laskentatoimen asiantuntijatyötä koskevia tutkimuksia on tehty varsin vähän, joten myös esimerkiksi ulkoisen laskentatoimen asiantuntijan työn tai

asiantuntijuuden kehittymisen tutkiminen voisivat antaa mielenkiintoista lisätietoa aiheesta. Myös huomattavasti tutkitumman sisäisen laskentatoimen asiantuntijatyön ja ulkoisen laskentatoimen asiantuntijatyön mahdolliset erot voisivat olla yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe.

LÄHTEET

- Benner, Patricia – Tanner, Christine A. – Chesla Catherine A. (1999) *Asiantuntijuus hoitotyössä: Hoitotyö, päättelykyky ja etiikka*. (alkuteos Expertise in nursing practice: Caring, clinical judgement, and ethics 1995, käänös Paula Nieminen) WSOY, Porvoo.
- Bereiter, Carl – Scardamalia, Marlene (1993) *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. Open Court, Chicago, IL.
- Calo, Thomas J. (2008) Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, Vol 37 (4), 403–416.
- Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence (2000) *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DeLong, David W. (2004) *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press, New York.
- Dreyfus, Hubert L. – Dreyfus, Stuart E. (1986) *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. The Free Press, New York, NY.
- Elliott, Robert K. – Jacobson, Peter D. (2002) The evolution of the knowledge professional. *Accounting Horizons*, Vol 16 (1), 69–80.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Freidson, Eliot (1994) *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy*. Polity Press, Cambridge.
- Frisk, Tarja (2003) *Ohjaaminen työssä*. Educa-Instituutti Oy, Helsinki.
- Hakkarainen, Kai – Paavola, Sami (2006) Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 214–272. Tampere University Press, Tampere.
- Hakkarainen, Kai – Paavola, Sami (2008) Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa: *Hiljainen tieto: tietämistä toimimista, taitavuutta*, toim. Auli Toom – Jussi Onnismaa – Anneli Kajanto, 59–82. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Hannula, Mika – Leinonen, Mikko – Lönnqvist, Antti – Mettänen, Paula – Okkonen, Jussi – Pirttimäki, Virpi (2002) *Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaaminen*. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere.

- Heikkinen, Hannu L. T. – Huttunen, Rauno (2008) Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: *Hiljainen tieto: tietämistä toimimista, taitavuutta*, toim. Auli Toom – Jussi Onnismaa – Anneli Kajanto, 203–220. Aikuis-
kasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Hovila, Hanna (2005) Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa: *Asiantuntijatyön suorituskyky*, toim. Hanna Hovila – Jussi Okkonen, 39–52. e-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere University of Technology, University of Tampere, Tampere.
- Joshi, Aparna – Dencker, John C. – Franz, Gentz – Martocchio, Joseph J. (2010) Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, Vol 35 (3), 392–414.
- Kalling, Thomas – Styhre, Alexander (2003) *Knowledge sharing in organizations*. Liber AB, Malmö.
- Koivunen, Hannele (1997) *Hiljainen tieto*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Kornberger, Martin – Carter, Chris – Ross-Smith, Anne (2010) Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 35 (1), 775–791.
- Kornberger, Martin – Justesen, Lise – Mouritsen, Jan (2011) "When you make manager, we put a big mountain in front of you": An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 36 (1), 514–533.
- Korpiaho, Kirsi (2003) *"Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Launis, Kirsti (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa: *Muuttuva asiantuntijuus*, toim. Juhani Kirjonen – Pirkko Remes – Anneli Eteläpelto, 122–133. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Launis, Kirsti – Engeström, Yrjö (1999) Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: *Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia*, toim. Anneli Eteläpelto – Päivi Tynjälä, 64–81. WSOY, Porvoo.
- Løwendahl, Bente R. (2005) *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Moilanen, Pentti – Räihä, Pekka (2001) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Raine Valli – Juhani Aaltola, 44–67. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Moilanen, Raili (2008) Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa: *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*, toim. Auli Toom – Jussi Onnismaa – Anneli Kajanto, 235–254. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Nonaka, Ikujiro – Konno, Noboru (1998) The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol 40 (3), 40–54.
- Nonaka, Ikujiro – Takeuchi Hirotaka (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York, NY.
- Onnismaa, Jussi (2007) *Ohjaus- ja neuvontatyö: aikaa, huomiota ja kunnioitusta*. Gaudamus, Helsinki.
- Poikela, Esa (2001) Ongelmaperustainen oppiminen yliopistossa. Teoksessa: *Tutkiminen on oppimista – ja oppiminen tutkimista*, toim. Esa Poikela – Satu Öystilä, 101–117. Tampere University Press, Tampere.
- Polanyi, Michael (2009) *The tacit dimension*. With a new foreword by Amartya Sen. The University of Chicago Press, Chicago.
- Pyöriä, Pasi – Melin, Harri – Blom, Raimo (2005) *Knowledge workers in the information society: evidence from Finland*. Tampere University Press, Tampere.
- Rantalaiho, Kari (1997) Osaamisen luonteesta. Teoksessa: *Muuttuva asiantuntijuus*, toim. Juhani Kirjonen – Pirkko Remes – Anneli Eteläpelto, 246–252. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Raivola, Reijo – Vuorensyrjä, Matti (1998) *Osaaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Helsinki.
- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitset nämä kaksi roolia?* 2. p. WSOY, Porvoo.
- Smith, Elizabeth A. (2001) The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, Vol 5 (4), 311–321.
- Ståhle, Pirjo – Grönroos, Mauri (1999) *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Porvoo.
- Sveiby, Karl-Erik (1996) Transfer of knowledge and the information processing professions. *European Management Journal*, Vol. 14 (4), 379–388.
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Tsoukas, Haridimos (2002) Do we really understand tacit knowledge? *Paper presented at the Knowledge Economy and Society Seminar, LSE Department of Information Systems*, 14.6.2002, 1–18.

- Viitala, Riitta (2005) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy, Helsinki.
- Virta, Maarit (2011) *Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa – lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta?* Technology Business Research Center: Research Reports 23. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Virtainlahti, Sanna (2009) *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Talentum, Helsinki.

LIITE 1 HAASTATTELUJEN TEEMARUNGOT

Haastatteluteemat/kokeneet

Taustatiedot

koulutus ja ikä

työura lyhyesti

nykyinen tehtävä ja sisältö

vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

työn kehittyminen vuosien varrella

osaamisvaatimusten muutos vuosien varrella

mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista

viihtyykö työssään

Tiedon jakaminen

mitä sellaisia työhön liittyviä asioita tietää tai osaa, mitä pitää opastaa seuraajalle

onko nämä asiat opetettu

käytännön tieto tai taito, joka opetettu seuraajalle

miten on sen itse oppinut

onko oppinut jotakin seuraajalta

miten seuraajan opastaminen on konkreettisesti tapahtunut

onko opastaminen onnistunut aina/yleensä

mitkä asiat vaikuttavat siihen, miten opastaminen onnistuu käytännössä

erityisen onnistunut tilanne

tilanne, jolloin ei onnistunut

miten kokenut seuraajan opastamisen

onko seuraajan opastaminen tärkeää

mitä osaamista tai ominaisuuksia seuraajan opastaminen vaatii

miten opastaminen voitaisiin mielestäsi parhaiten hoitaa yrityksessä

Haastatteluteemat/seuraajat

Taustatiedot

koulutus, ikä

työura lyhyesti

nykyinen tehtävä ja sisältö

vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista

viihtyykö työssään

Tiedon jakaminen

mitä tietoa / millaisia tietoja tai taitoja on saanut konkarilta

onko tieto tai osaaminen ollut riittävää, sitä mitä on tarvinnut

onko muuttanut tietoa tai osaamista

käytännön tieto tai taito, jonka konkari opettanut

miten tai millaisessa tilanteessa oppi sen, heräsikö kysymyksiä

miten on kokenut oppimisen

miten käyttää oppimaansa

miten opastaminen on konkreettisesti tapahtunut

onko opastaminen onnistunut aina/yleensä

mitkä asiat vaikuttavat siihen, miten opastaminen onnistuu käytännössä

erityisen onnistunut tilanne

tilanne, jolloin ei onnistunut

miten kokenut tiedon saannin konkarilta

miten itse pyrkinyt oppimaan uutta työskennellessä konkarin kanssa

mitä ominaisuuksia oppiminen on vaatinut

mikä on tärkeää, jos haluaa oppia kokeneemman työskentelystä

miten opastaminen voitaisiin mielestäsi parhaiten hoitaa yrityksessä