



Jari Kousa

**Hiljaisen tietämyksen syntyminen  
työyhteisössä.  
Case: Suomen kokkimaajoukkue 2006**



Helsingin Yliopisto  
Taloustieteen laitos  
Selvityksiä nro 53  
Markkinointi  
Helsinki 2007



## HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution Taloustieteiden laitos	
Tekijä – Författare Jari Kousa			
Työn nimi – Arbetets titel Hiljaisen tietämyksen syntyminen työyhteisössä. Case: Suomen kokkimaajoukkue 2006			
Oppiaine – Läröamne Markkinointi			
Työn laji – Arbetets art Pro Gradu		Aika – Datum 2007	
		Sivumäärä – Sidoantal 109	
Tiivistelmä – Referat			
<p>Uuden tiedon luominen ja siihen liittyvä hiljaisen tiedon käsite on ollut viime aikoina paljon esillä ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut eri liiketoiminnan ja tieteen aloilla. Kiinnittämällä aktiivisesti huomiota tiedon luomisen prosesseihin ja hiljaiseen tietoon on mahdollista saada aikaan uusia innovaatioita ja uusiutunutta asiantuntemusta työyhteisöissä. Tämä luo osaltaan kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna. Hiljaisen tiedon valjastaminen työyhteisön voimavaraksi muodostuu tästä syystä erittäin merkitykselliseksi. Hiljainen tieto pohjautuu voimakkaasti yksilön toimintaan, hänen kokemuksiinsa erilaisten tilanteiden yhteydessä ja niistä tehtyihin tulkintoihin. Osittain näistä syistä hiljaista tietoa on hyvin vaikea havaita, ilmaista ja jakaa toiselle.</p> <p>Tutkielman tavoitteena oli selvittää uuden tietämyksen syntymistä työyhteisössä. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa ammatillisen osaamisen kehittymisestä ja kehittämisestä tietojohdantamisen ja uuden tietämyksen luomisen kontekstissa. Erityisenä painopisteenä oli hiljaisen tietämyksen tutkiminen. Tutkielman tutkimuskohteeksi valittiin Suomen kokkimaajoukkue. Toimeksiantajana oli Suomen Keittiömestarit Ry. Tutkielman kirjallisuusosassa käsiteltiin tietohierarkiaa, tietojohdantamista (Knowledge Management) ja työyhteisöjä, edellytyksiä tiedon luomiselle sekä eri tietopääomien lajeja ja uuden tiedon luomisen prosesseja.</p> <p>Tutkielman empiirisessä osassa tutkimustavoitetta lähestyttiin tietojohdantamisen näkökulmasta, erityisesti japanilaisten tutkijoiden Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) kehittämään tiedonluonnin SECI-malliin (sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen, sisäistäminen) pohjautuen. Lisäksi haluttiin selvittää millainen ammatillinen tiedollinen pääoma (knowledge asset) koetaan merkityksellisenä. Tutkielmassa käytetty aineisto koostui teemahaastatteluilta, joita oli yhteensä viisi (N=5). Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus ja analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkittava työyhteisö käsitti itse kokkimaajoukkueen jäsenien lisäksi joukkueen johdon ja valmennusryhmän.</p> <p>Tulosten mukaan tärkeäksi koettu ammatillinen tietämys perustui vahvaan käytännönläheisyyteen, ruoanvalmistuksessa käytettyjen eri tekniikoiden laaja-alaiseen hallintaan ja ymmärrykseen työn oikeaoppisesta suorittamisesta. Vaadittava ammatillinen perusosaaminen ja laajan työkokemuksen kautta hankittu erityisosaaminen liitettiin niinkään käytännön työsuorituksiin, jolloin käytännön työskentelyssä käsitteellinen tieto ja hiljainen tieto kohtasivat muokaten haastateltavien tapoja synnyttää uutta hiljaista tietämystä.</p> <p>SECI- mallin tarkastelu osoitti, että keskeisimmät tavat synnyttää uutta tietoa ovat sisäistäminen ja sosialisaatio. Ulkoistaminen oli myös merkittävä uuden tiedon syntymiseen vaikuttava tekijä. Tiedon syntyminen tapahtui yleensä tilanteissa, joissa saatiin palautetta kilpailujen tuomareilta, vertaisjäseniltä tai mentoreilta/opponoijilta. Tietämyksen luominen lähti liikkeelle usein hiljaisen tiedon jakamisesta muille (sosialisaatio) yhteisen tekemisen ja kokemusten kautta, jonka jälkeen tuotteen arvioija tai palautteen antaja käsitteellisti omaa hiljaista tietoa yhteisen dialogin ja reflektoinnin kautta joukkueen ja opponoiden kanssa (ulkoistaminen). Tämä käsitteellistetty tieto palautui jälleen hiljaiseksi tiedoksi uutena tuotteena, joka otettiin osaksi kilpailumenyytä (sisäistäminen) tekemällä oppimisen ja harjoittelun myötä. Syntynyt uutta tietämystä (esim. tuote tai työmenetelmä) testattiin ja sitä muokattiin tässä vaiheessa konkreettisten työsuoritusten avulla harjoituksissa ja omalla työpaikalla. Tietämyksen muotoutuminen jälleen hiljaiseksi, kaikkien hyväksymäksi ja yhteiseksi tietämykseksi tapahtui siis pääasiassa tekemisen avulla. Syntyneestä uudesta tiedosta muodostui hiljaista, joukkueen rutiineihin liitettyä tietämystä, joka toimi aikanaan jälleen uuden hiljaisen tietämyksen alkuperänä.</p>			
Avainsanat – Nyckelord Hiljainen tietämys, käsitteellinen tietämys, knowledge management, tiedon syntyminen, tietopääoma, SECI-malli, kokkimaajoukkue.			
Säilytyspaikka – Förvaringställe Taloustieteiden laitos, markkinointi A-talo, 7 krs.			

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto .....	5
1.1.	Taustaa tutkielmalle .....	5
1.2.	Tutkielman tavoitteet, rajaukset ja rakenne .....	7
1.2.1.	Tutkielman tavoitteet .....	7
1.2.2.	Tutkielman rajaukset .....	8
1.2.3.	Tutkielman rakenne .....	9
2.	Tietohierarkia .....	10
2.1.	Datan ja informaation kautta tietämykseen .....	10
2.2.	Hiljainen tieto ja täsmällinen tieto .....	14
3.	Tietojohdaminen ja työyhteisö tiedon luomisen kontekstina .....	17
3.1.	Tietojohdaminen käsitteenä .....	17
3.2.	Sosiaaliset järjestelmät tiedon luonnin kontekstina .....	18
3.3.	Tieto organisaation pääomana .....	21
3.3.1.	Tietopääoma ja sen lajit .....	21
3.3.2.	Tietoympäristön merkitys .....	25
4.	Uuden tiedon luominen .....	28
4.1.	Uuden tiedon luomisen vaiheet .....	28
4.1.1.	Sosialisaatio .....	30
4.1.2.	Ulkoistaminen .....	31
4.1.3.	Yhdistäminen .....	32
4.1.4.	Sisäistäminen .....	33
4.2.	Tiedon syntymisen edellytykset .....	33
4.3.	Sopivat olosuhteet uuden tiedon luomiselle .....	35
4.4.	Tiedon luomisen SECI- malliin kohdistettu kritiikki .....	38
5.	Teoreettinen yhteenvedo ja tutkimuksen viitekehys .....	40
6.	Tutkimusmenetelmä- ja aineisto .....	43
6.1.	Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus .....	43
6.1.1.	Suomen Keittiömestarit ry. ....	43
6.1.2.	Suomen kokkimaajoukkue .....	44
6.2.	Tutkimusmenetelmän valinta .....	46
6.2.1.	Teemahaastattelu .....	47
6.2.2.	Tutkimusaineiston hankinta .....	49
6.3.	Tutkimusaineiston analysointi .....	50

	4
6.3.1. Sisällönanalyysi .....	51
6.3.2. Teemoittelu .....	53
6.4. Tutkimuksen luotettavuus .....	54
7. Aineiston analyysi.....	60
7.1. Käsitteet ammatillisista tietopääomista .....	60
7.1.1. Kokemusperäiset tietopääomat .....	61
7.1.2. Käsitteelliset tietopääomat .....	65
7.1.3. Systemiset tietopääomat .....	68
7.1.4. Rutiiniperäiset tietopääomat .....	70
7.2. Yhteenveto merkityksellisistä tietopääomista.....	74
7.3. Uuden hiljaisen tietämyksen syntyminen haastattelujen valossa.....	76
7.3.1. Sosialisatio – hiljaisesta tiedosta hiljaiseen.....	76
7.3.2. Ulkoistaminen – hiljaisesta tiedosta käsitteelliseen .....	79
7.3.3. Yhdistäminen – käsitteellisestä tiedosta käsitteelliseen tietoon.....	83
7.3.4. Sisäistäminen – käsitteellinen ja hiljainen tieto yhdistyy .....	86
7.4. Yhteenveto joukkueen tiedon syntymisen prosesseista .....	88
8. Tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	92
8.1. Käsitteet tietämyksestä .....	92
8.2. Uuden tiedon syntymisen prosesseista.....	94
8.3. Jatkotutkimuksen aiheita.....	97
LÄHDELUETTELO:.....	99
KUVIOT: .....	103
LIITTEET: .....	104

# 1. Johdanto

”We know more than we can tell”

Michael Polanyi

## 1.1. Taustaa tutkielmalle

Ammatillisen osaamisen yhtenä tärkeimpänä muotona on ammatillinen hiljainen tieto. Janan toisessa päässä on täsmällinen ja ilmaistavissa oleva tieto. Tämä eksplisiittinen, sanalliseen muotoon puettu tieto on helposti jaettavissa muille esimerkiksi ohjeiden tai dokumenttien avulla. Hiljainen tieto taas esiintyy piiloisena toimintatavoissamme ja arvoissamme muokaten tapaamme hahmottaa ympäröivää todellisuutta. Hiljainen tieto on esimerkiksi kyky tehdä asioita sen kummemmin niitä ajattelematta, alitajuisesti. Suurin osa toimintaamme käsittää juuri tämänkaltaista osaamista. Se sisältyy rutiiniperäisiin tapoihimme toimia ja mieltää esiintyviä ongelmia.

Hiljaisen tiedon käsite ja siihen liittyvä uuden tiedon luominen on ollut viimeaikoina paljon esillä ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut eri liiketoiminnan- ja tieteen aloilla. Tiedon luomisen avulla on mahdollista saada aikaan uusia innovaatioita ja uusiutunutta asiantuntemusta työyhteisöissä. Uuden tiedon luomisen ja käyttöönoton kautta yritykset ja yhteisöt saavuttavat merkittävää kilpailuetua muihin verrattuna. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 6; Teece 2000, 146) Hiljaisen tiedon valjastaminen yhteisön voimavaraksi muodostuu tästä syystä erittäin merkitykselliseksi. Hiljaista tietoa on kuitenkin hyvin vaikea havaita, ilmaista ja jakaa toiselle. Hiljainen tieto pohjautuu voimakkaasti yksilön toimintaan, hänen kokemuksiinsa erilaisten tilanteiden yhteydessä ja niistä tehtyihin tulkintoihin.

Yritysten ja työyhteisöjen arvokkain tietopääoma on henkilöstön piilevän tiedon varastoissa. Eksplisiittisen, käsitteellisen tiedon varastot eivät ole arvoltaan läheskään samaa luokkaa kuin kokemuksellisen tiedon varastot. Karkeallakin arvolla mitattuna edellisen osuus kilpailukyvyn perustasta on korkeintaan 5 %. Loput 95 % perustuu muihin tiedon muotoihin.” (Stähle ja Grönroos 1999) Yksi suurimpia haasteita onkin se, kuinka henkilöstön jäsenten tieto ja osaaminen saadaan levitettyä laajempaan

käyttöön ja muunnettua koko organisaation ominaisuudeksi. (Stähle 2003)

Uuden tiedon luominen ja yhä uusien erilaisten innovaatioiden kehittäminen on näin muodostunut organisaatioille ja sitä kautta myös yksilöille äärimmäisen tärkeäksi. Uuden tiedon avulla tuotetaan entistä parempia tuotteita ja palveluita, entistä tehokkaammin samalla säästäten arvokkaita muita resursseja. Osaamisen kasvaessa, uudesta tiedosta ja sen hyväksikäytöstä voidaan sanoa muodostuneen yhä merkittävämpi rooli kaikessa tuotannossa, tuotteissa ja palveluissa. Samalla eri yritysten, yhteisöjen ja yksilöiden omaaman tiedollisen pääoman on mahdollista lisääntyä. Tämä tietopääoma toimii kaiken uuden tiedonluomisen perustana (Nonaka ja Takeuchi 2000, 5-34).

Uuden tiedon synnyttäminen merkitsee käytännössä työyhteisön uudistumista, jolloin kaikki tähän jatkuvaan prosessiin osallistuvat uudistavat itseään ja osaamistaan. Tämä uuden tiedon synnyttäminen ei näin koske vain yksilöä itseään vaan koko sitä työyhteisöä ja organisaatioita jossa he työskentelevät. Uuden tiedon synnyttämisestä onkin eräällä tapaa muodostunut yksilöllisen ja organisationaalisen ”nahän luomista”, uusiutumista. Tämä uusiutuminen ei ole mahdollista ilman hiljaisen tiedon esiintuomista ja siirtämistä.

Tässä tutkielmassa tärkeimmäksi tarkastelun kohteeksi on valittu uuden tietämyksen syntyminen työyhteisössä. Tutkielmalla pyritään selvittämään niitä prosesseja jotka esiintyvät tämänkaltaisen ammatillisen tietämyksen syntymisessä ja muokkaavat sen kehitystä. Lisäksi pyritään selvittämään uuden tiedon syntymisen taustalla esiintyviä ammatillisia tietopääomia. Tutkimusjoukkona on suomen vuoden 2006 kokkimaajoukkueen jäsenet, joukkueen johtoon ja joukkueen valmennustiimiin kuuluvat henkilöt.

## 1.2. Tutkielman tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Tässä luvussa käsittelen tutkielman tavoitteita, rajauksia ja tutkielman rakennetta.

### 1.2.1. Tutkielman tavoitteet

Tämän Pro gradu- tutkielman päämääränä on *tutkia hiljaisen tietämyksen syntymistä työyhteisössä*. Tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa ammatillisen osaamisen kehittymisestä ja kehittämisestä tietojohdamisen ja uuden tietämyksen luomisen kontekstissa. Tutkielman tutkimuskohteeksi on valittu Suomen Keittiömestarit ry:n alaisuudessa toimiva Suomen kokkimaajoukkue.

Suomen Keittiömestarit ry. on valtakunnallinen sitoutumaton yhdistys jonka toiminta-ajatuksena on kehittää jäsenistönsä ammattitaitoa ja tietämystä. Yhdistyksen tavoitteena on edistää suomalaista keittotaitoa, ruokakulttuuria ja laatutyötä. Kilpailutoiminta on tärkeä osa Suomen Keittiömestarit ry:n toimintaa. Kilpailutoimintaan kuuluu sekä kansainvälisiä että kansallisia kilpailuja. Suomen Keittiömestarit ry:n kokkimaajoukkue edustaa alansa suomalaista huippuosaamista kansainvälisissä kilpailuissa. Joukkue valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan ja sen päätavoitteena ovat neljän vuoden välein järjestettävät kokkiolympialaiset.

Tutkielman pääongelmana on tutkia hiljaisen tietämyksen syntymistä asiantuntijoista koostuvassa työyhteisössä. Ottaen huomioon tutkimuksen pääongelman, tutkielman teoreettisena kirjallisuuskatsauksen päämääränä on selvittää:

1. Miten tietokäsitys tietojohdamisen kirjallisuudessa muodostuu?
2. Miten ja missä ammatillinen tieto työyhteisössä ilmenee?
3. Millaisia olosuhteita tiedon syntyminen edellyttää työyhteisössä?

Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään, mitä käsitteitä käyttäen voidaan tarkastella tiedon syntymistä. Tutkielman kokonaisvaltaisena teoreettisena tavoitteena on kehittää viitekehikko, johon tämän tutkielman empiiriset löydökset voidaan linkittää. Ammatillinen tietämys käsitetään tässä tutkimuksessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon yhdistelmänä. Tutkielman pääongelmaa lähestytään *Knowledge*

*Management-* teoriakenttää ja erityisesti uuden tietämyksen luomista käsittelevän kirjallisuuden avulla.

Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, joka koostui kokkimaajoukkueen jäsenien ja heihin rinnastettavien henkilöiden puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Näiden teemahaastattelujen tavoitteena oli löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen ammatillinen tietämys ja osaaminen koetaan tärkeäksi?
2. Mitkä prosessit muokkaavat kokkimaajoukkueen jäsenien ammatillisen uuden tietämyksen syntymistä?

### **1.2.2. Tutkielman rajaukset**

Tutkielman pääongelman yksikkömuodossa mainitun, asiantuntijoista koostuvan työyhteisö-termin avulla tarkastelu rajataan koskemaan tiedon luomista yhden työyhteisön sisällä. Tässä tutkielmassa ei keskitytä myöskään kokkimaajoukkueen varsinaisten kilpailutuotteiden tuotekehitysprosessin kuvaukseen, vaan tutkielma rajataan koskemaan ainoastaan tähän prosessiin liittyviä uuden tietämyksen luomisen mahdollistavia ja sitä muokkaavia tekijöitä.

Uuden tietämyksen luominen käsitetään tässä tutkielmassa ammatillisena uuden tietämyksen luomisena ja tähän liittyvä hiljainen tieto rajataan näin koskemaan ainoastaan tätä ammatillista hiljaista tietoa. Ammatillinen hiljainen tieto voidaan käsittää myös synonyymina henkilön ammatilliselle taitotiedolle, joka hankitaan puhtaiden työkokemusten avulla (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8). Uuden tietämyksen luominen voidaan tällöin kuvata yksilön ammattitaidollisena kehittymisenä ja tähän liittyvän osaamisen aktiivisena kehittämisenä. Tutkielmassa tullaan tutkimaan siis yksilön ja tätä kautta yhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä ja kehittämistä ammatillisen uuden tietämyksen luomisen ja tietojohtamisen kontekstissa.

Tarkastelun kohderyhmäksi on valittu Suomen vuoden 2006 kokkimaajoukkueen jäsenet, sen johtohenkilöstö ja valmennustiimin jäsenet. Haastateltavat ovat koulutukseltaan ja ammateiltaan keittiömestareita, kondittorimestareita ja keittiö-



päälliköitä. Tutkielma toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena, jossa tutkimukseen osallistuville esitetään puolistrukturoituja kysymyksiä teemahaastattelun muodossa liittyen tutkimusongelmaan.

Kokkimaajoukkue koostuu joukkueen jäsenistä, joukkueen johdosta ja valmennustiimistä. Henkilöitä kokkimaajoukkueen organisaatiossa oli haastatteluhetkellä noin 30 henkilöä. Kohdejoukosta valittiin haastateltaviksi viisi henkilöä (n=5) varsinaiseen teemahaastatteluun. Kolme näistä haastateltavista kuului itse joukkueeseen, yksi joukkueen johtoon ja yksi valmennustiimiin. Tutkielmassa ei kuitenkaan ole tehty eroa näiden eri roolien välille.

### **1.2.3. Tutkielman rakenne**

Tutkielman kirjallinen raportti rakentuu seuraavasti. Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan tiedon ja tietämyksen eri typologioita ja olemuksia. Kolmannessa luvussa käsitellään tietojohtamisen teoreettista olemusta ja työyhteisöjä tiedon luomisen kontekstina. Tutkielman neljännessä luvussa pyritään selventämään uuden tiedon ja tietämyksen luomiseen vaikuttavia tekijöitä ja tilanteita. Kirjallisuusosan lopuksi, luvussa viisi, esitetään tutkielman teoreettinen yhteenveto ja tutkielman viitekehys. Nämä luvut käsittävät tutkielman varsinaisen teoriaosan.

Tutkielman kuudes osa käsittelee tutkielman toteutusta. Siinä käsitellään valittuja tutkimusmenetelmiä, tutkimusaineiston hankintaa ja tutkimusaineiston analysointia. Tässä luvussa kuvataan myös tutkielman luotettavuutta ja tarkemmin tutkielman kohdeorganisaatiota.

Seitsemännessä luvussa esitellään aineiston analyysi. Luvussa kahdeksan esitetään tutkielman johtopäätökset ja lopuksi pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## **2. Tietohierarkia**

Yksilöt, kuten yritykset ja eri yhteisöt, kilpailevat kyvyillään luoda ja ottaa käyttöön uutta tietoa. Tästä syystä tiedon luominen, hallinta ja sen johtaminen on muodostunut yhä merkittävämmäksi kilpailukeinoksi. Tiedon hallinnasta ja sen menestyksekkäästä ja tiedostetusta hyödyntämisestä onkin muodostunut yrityksen yksi strategisista voimavaroista. Leonard-Barton (1995, xi) nimittää tällaisia nyky-yrityksiä ja organisaatioita eräänlaisiksi tiedon säilytyspaikoiksi ja lähteiksi.

Mitä tieto on? Kysymyksen parissa ovat filosofit painineet kautta vuosisatojen. Tätten voidaankin sanoa, ettei aihe näin ollen ole millään tavoin uusi tai originelli. Pikemminkin päinvastoin.

### **2.1. Datat ja informaation kautta tietämykseen**

Kun puhutaan yrityksen omaamasta tiedosta tai tietämyksestä, liikutaan ainakin osittain yritystoiminnan aineettomalla osa-alueella. Kotimaisessa kirjallisuudessa tietosanaa käytetään usein virheellisesti synonyymina termille informaatio. (Stähle ja Grönroos 1999, 49) Heidän määritelmänsä mukaan tieto on aktiivinen käsite siinä mielessä, että se sisältää sekä informaation ja sen vaikutuksen. Tähän samaan tiedon aktiivisuuteen viittaa tutkimuksessaan myös Hislop (2005, 16). Vaikutus Stählen ym. (1999) mukaan tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi.

Oppimisessa, ammatillisessa kehittämisessä ja uuden tiedon luomisessa on kyse merkitysten luomisesta. Kyse on yksilön osallisuudesta maailmassa ja omassa elämässään. Myös yritys- ja organisaatiossa on kyse työntekijän osallisuuden ja merkitysten kokemisesta. Se on sisäisen motivaation ja sitoutumisen perusta. Mitä korkeammalle tiedon asteelle edetään, sitä enemmän tieto sisältää inhimillistä ajattelua, työstämistä ja arviointia ja sitä vähemmän sitä voidaan käsitellä ja tuottaa teknisesti irrallisena materiaalina. (Holma, Lappalainen ja Pilkevaara, 1997, 6,8)

Perinteisen, kirjallisuudessa esiintyvän tiedon (knowledge) hierarkian mukaan tieto voidaan jakaa karkeasti seuraavalla tavalla:

DATA → INFORMAATIO → TIETO/TIETÄMYS

Stähle ja Grönroos (1999) ja Niiniluoto (1989) kuvaavat informaatiota dataksi (Data) eli merkkijonoksi tai merkkien kokoelmaksi, jonka vastaanottaja voi ymmärtää, jos sillä on hänelle informaatioarvoa eli merkitystä. Informaatioarvolla tässä yhteydessä tarkoitetaan resurssia, joka voidaan jäsentää tiedoksi ja jolla on tämän resurssin käyttöön liittyvä merkitys. Data voidaan kuvata joukoksi numeroita, kuvia, sanoja, ääniä jotka voidaan johtaa havainnoista tai vaikkapa mittayksiköistä (Hislop 2005,15). Esimerkiksi data voi olla pelkkiä numeroita jotka on saatu markkinointitutkimuksen avulla jonkin yrityksen asiakaskunnan muuttuneista mieltymyksistä. Data voidaan nähdä myös informaatioksi (Information) sille, joka osaa sitä lukea. Muille data voi tällöin olla täysin merkityksetöntä (Niiniluoto, 1989).

Informaatio taas kuvaa dataa, joka on järjestelty tarkoituksenmukaiseen muotoon. Informaatio on dataa, johon on lisätty tiedollinen (intellectual) panos. Esimerkiksi informaatio voi olla markkinointitutkimuksella aikaansaatu raaka-dataa, jota analysoidaan käyttäen jotain tiettyä tilastollista työkalua tai tekniikkaa, jotta saadaan jäsentynyttä tietoa käsillä olevasta ongelmasta. (Hislop 2005, 15)

Informaatiota seuraava taso on tieto tai tietämys (Knowledge), jolla tarkoitetaan sitä, että tietoa kyetään soveltamaan jonkun tehtävän suorittamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi. Tieto tai tietämys on dataa tai informaatiota jolle on annettu jokin merkittävä uusi tiedollinen panostus. (Stähle ja Grönroos 1999, 49).

Tieto tarjoaa apukeinon datan tai informaation analysointiin ja ymmärtämiseen sekä erilaisten syy-seuraussuhteiden havaitsemiseen. Esimerkiksi edellä kuvatun markkinointitutkimuksen tuloksia verrataan niitä edeltäneisiin tutkimuksiin ja tämän tutkimustiedon perusteella toimintaa ohjataan uuteen suuntaan. (Hislop 2005, 16) Bhattin (2000) jaottelun mukaan tieto on organisoitu yhdistelmä ideoista, säännöistä, käytännöistä ja informaatiosta. Tieto on siis tietyllä tapaa yksilön tajunnassa rakentuva merkitys jollekin asialle. (Bhatt 2000, 16)

Frank Blacklerin (1995, 1021- 1046) määritelmän mukaan datasta ja informaatiosta erotettu tieto voidaan jakaa edelleen viiteen pienempään osaan joita ovat:

- Käsitteellinen (Embrained) tieto ~ käsitteelliset taidot ja kognitiivinen kyvykkyys
- Kulttuurinen (Encultured) tieto ~ organisaation jäsenten välinen luova prosessi
- Toiminnallistettu (Embodied) tieto ~ toimintamallit ja -tavat
- Koodattu (Encoded) tieto ~ merkkeinä tai symboleina koodattu tieto
- Ankkuroitu (Embedded) tieto ~ organisaation rutiinit

Lisäksi Blackler (1995) painottaa, ettei näitä viittä tiedon tyyppiä voida ymmärtää toisistaan erillisinä, sillä tieto on hyvin moniulotteinen ja monitahoinen ilmiö. Se on tilannesidonnaista ja teoreettista, eksplisiittistä ja piiloista, yhteisöllistä ja yksilöllistä, fyysistä ja mentaalista, kehittyvää ja staattista, verbaalista ja koodattua. Tiedon tyyppien tarkoituksena ei ole kuitenkaan hänen tulkintansa mukaan tiedon tuotteistaminen tuotteiksi, järjestelmiksi tai palveluiksi. Sen sijaan ne auttavat ymmärtämään sitä tekijöiden moninaisuutta, mihin tulisi kiinnittää huomiota keskusteltaessa tiedon tehtävästä organisaatiossa. Tämä tyypittely korostaa Blacklerin mukaan jokaisen organisaation jäsenen tehtävää tietävänä ja osaavana toimijana. (Blackler 1995, 1021- 1046)

Hislop (2005) ja Tuomi (1999) lisäävät tiedon hierarkiseen keskusteluun näkökulman, jossa myös itse tieto (knowledge) voi luoda dataa tai informaatiota. Toisin sanoen, tämän näkökannan mukaan tiedon hierarkiaa ei voida nähdä yksisuuntaisena. Yksilöiden omaama tieto muokkaa dataa ja informaatiota ja sitä tapaa, jolla sitä analysoidaan. Lisäksi ihmisten erilaiset tietovarannot voivat muokata heidän omia tulkintojaan joskus samankin asian tai esimerkiksi tapahtuman merkityksellisyydestä. Esimerkkinä tästä voidaan pitää vaikkapa edellä mainitun markkinointitutkimuksen aikaansaaman toiminnan onnistuneisuuden erilaiset tulkinnat. (Hislop 2005, 16; Tuomi 1999)

Klassisen tiedon määritelmän mukaan tiedon tulee olla *“hyvin perusteltu tosi uskomus”*. Määritelmä tarkoittaa, että ollakseen tietoa, uskomus on kyettävä perustelemaan esimerkiksi vetoamalla havaintoihin tai todistuksiin ja lisäksi sen täytyy olla objektiivisesti totta. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 86)

Tämän tiedon käsitteen ohella on esitetty syvempi tietämyksen käsite. Tietämys on tällöin tieteellistä tosiasiatietoa ja taitotietoa, joka koostuu osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta. (Niiniluoto 1997, 63- 64). Hautamäen (1996) tulkinnan mukaan tietämyksessä on kyse pikemminkin informaation laadusta. Tietämys on tulkittua ja ymmärrettyä tietoa. Tällöin tietämys on hänen käsityksensä mukaan hyvin perusteltu ja olennainen. Tietämys on täten kvalitatiiviseen ja kvantitatiivisen informaation laatuun liittyvä asia. Tietämys kertoo hänen mukaansa informaation merkityso pillisestä, semanttisesta sisällöstä. (Hautamäki 1996)

Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan tietämyksessä on neljä tietoa määrittelevää tekijää, joita ovat tiedon vertailu, syy-seuraussuhteet, yhteydet muuhun tietoon ja keskustelu. Tietämys on kokonaisuudessaan jäsentynyt henkilön arvomaailman ja uskomusten mukaiseksi. Kokemus on tärkeässä roolissa, erityisesti ruohonjuuritasolta kertyvä käytännön tietämys. Tietämykselle on tunnusomaista monimutkaisuus ja moniulotteisuus, koska se on yhteydessä muuhun tietoon ja sitä vertaillaan niiden suhteen. Tietämykseen liittyy tiedon luotettavuus ja eri vaihtoehtojen välinen punninta sekä paremmuusjärjestys. Koska tietämys on yleensä vahvasti henkilöön sitoutunutta, siihen liittyvät henkilön omat nyrkkisäännöt, skeemat ja tavat tehdä asioita. (Davenport ja Prusak 1998, 5-12)

Maierin (2002) määritelmän mukaan tietämys muodostuu havainnoista, jotka ovat mielekkäästi organisoitu, kerätty ja juurrutettu asiayhteyteen kokemuksen, kommunikaation tai päättelyn kautta. Näiden avulla yksilö tulkitsee erilaisia tilanteita. Maier (2002) liittää tietämykseen myös toiminnan, käyttäytymisen ja ratkaisujen tuottamisen. (Maier 2002, 66)

Tietämystä syntyy kun informaatio yhdistyy yksilön aikaisempiin uskomuksiin ja näkemyksiin. (Nonaka, Konno ja Toyama 2001, 13) Tällöin tietämykselle on tyypillistä, ettei se ole aikaan sidottua ja että tietämys kasvaa hitaasti ajassa jokapäiväisten päätösten ansiosta. Tietämys ei myöskään yleensä esiinny kertaluonteisesti, vaan se esiintyy ja kehittyy yhä uudelleen. (Leonard-Barton 1995, 3) Nonaka ym. (2001, 14) kuvaakin tietämystä dynaamisena ja sosiaalisesti vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Tiivistetysti voidaan sanoa, että tietämys on toimijan omiin kokemuksiin ja ominaisuuksiin sidoksissa olevaa informaatiota, joka kehittyy ja elää ajassa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Tiedon ja tietämyksen merkityksellisten erojen selvittäminen on äärimmäisen hankalaa, sillä molempia termejä käytetään kotimaisessa kirjallisuudessa iloisesti sekaisin ja joskus jopa yhdessä näiden kahden eroja suuremmin tarkentamatta. Koska tutkittava aihe on myöskin suhteellisen nuori, vielä ei ole syntynyt tieteellistä yksimielisyyttä termien ja tulkintojen osalta. Tämän epäkohdan välttämiseksi tässä tutkielmassa *tieto määritellään syvälliseksi tietämykseksi, joka sisältää sekä hiljaista että täsmällistä tietoa*. Tämän tutkielman yhtenä kohteena on näin ollen uuden tietämyksen syntyminen erotuksena uuden tiedon luomiselle.

## 2.2. Hiljainen tieto ja täsmällinen tieto

Keskustelu tieto- sanan merkityksestä on kuin veteen piirretty viiva. Määritelmiä on lähes yhtä monta kuin määrittelijäkin. Koska tietojohdaminen on aihealueena suhteellisen uusi, on käsitteistö vielä jokseenkin vakiintumatonta. Lisäksi alan kirjallisuuden kääntäminen englannista suomeksi luo omat ongelmansa. Suomenkielisessä kirjallisuudessa data, informaatio, tieto, taitotieto, tietämys ja viisaus korvataan usein erheellisen pelkistävästi sanalla tieto (Hieta-Wilkmann, 2000).

Yleisesti käytetty jako on Polanyin (1966) jäsentelemä epistemologinen eli tietoteoreettinen näkemys tiedon kahdesta ulottuvuudesta. Polanyin (1966) mukaan yksilö muodostaa kokemustensa pohjalta kahdenlaista tietoa: hiljaista (tacit) ja eksplisiittistä eli täsmällistä (explicit) tietoa. Hiljainen (myös piiloinen, äänetön, sanaton) tieto on henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea välittää ja tehdä toisille ymmärrettäväksi. Eksplisiittinen (myös näkyvä, ulkoinen, täsmällinen) tieto puolestaan voidaan ilmaista muodollisesti ja symbolisesti ja sitä voi siksi viestiä helposti ja jakaa teksti- ja numeromuodossa. (Polanyi 1966, 4-7)

Polanyin (1966) muotoilemaa tiedon jaottelua kehittivät edelleen japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (1995) jakaen tiedon myös kahteen ulottuvuuteen: täsmälliseen eli strukturoituun tietoon (explicit knowledge) sekä piilevään, kokemukselliseen eli ei-strukturoituun tietoon (tacit knowledge). Nämä kaksi tiedon ulottuvuutta eivät ole toisistaan poikkeavaa tietoa, vaan pikemminkin kaksi tiedon ääripäätä, sillä hiljainen tieto on yksi kaiken tietämyksen elementeistä. He jaottelevat tiedon kaksi tyyppiä seuraavasti (Kuvio 1):

<b>Hiljainen tieto</b> (Subjective – subjektiivinen, omakohtainen)	<b>Täsmällinen tieto</b> (Objective – tavoite, päämäärä, kohde)
Kokemustieto (keho) Knowledge of experience (body)	Järjellinen tieto (mieli) Knowledge of rationality (mind)
Samanaikainen tieto (tässä ja nyt) Simultaneous knowledge (here and now)	Peräkkäinen, järjestyksessä tapahtuva tieto (siellä ja silloin) Sequential knowledge (there and then)
Analoginen tieto, yhdenmukainen, samankaltainen tieto (käytäntö) Analog knowledge (practice)	Digitaalinen tieto (teoria) Digital knowledge (theory)

Kuvio 1. Tiedon kaksi tyyppiä (Nonaka ja Takeuchi, 1995, 61)

Hiljainen (tacit) tieto voidaan jakaa edelleen kahteen uuteen ulottuvuuteen. Ensinnäkin on olemassa *tekninen* ulottuvuus, joka käsittää epämuodolliset henkilökohtaiset taidot tai ammattitaidon, joita kutsutaan tietotaidoksi. Toiseksi on olemassa *kognitiivinen* ulottuvuus, joka koostuu uskomuksista, ihanteista, arvoista, tiedon jäsentämistavoista (skeemat) ja mentaalisista malleista, jotka ovat yksilöihin syvästi piintyneitä ja joita pidämme tärkeinä. Huolimatta kognitiivisen ulottuvuuden vaikeasti ilmaistavuudesta, tämä hiljaisen tiedon ulottuvuus muovaa tapaamme hahmottaa maailmaa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 59- 60)

Lähinnä Boisotin (1995, 146) tutkimuksiin pohjautuen Choo (1998, xv) liittää organisaation tietotyyppeihin vielä kulttuurisen tiedon (Cultural Knowledge), joka hänen tulkintansa mukaan kytkeytyy niihin asenteisiin ja tunteisiin, joiden varassa organisaation jäsenet selittävät, ymmärtävät ja arvioivat yhteisönsä todellisuutta.

Tällaista, kulttuurista tietoa ovat esimerkiksi toimintaa ohjaavat oletukset ja uskomukset sekä arvot. Kulttuurinen tieto sisältää paljon hiljaista tietoa ja se on sekoitettu usein juuri tästä syystä hiljaiseen tietoon. Kulttuurinen tieto luo yhteisön tulkintapohjia ja edistää siten informaation välittymistä ja tiedon jakamista. (Choo, 1998, 112- 113)



### **3. Tietojohtaminen ja työyhteisö tiedon luomisen kontekstina**

Jotta organisaatiossa työskentelevät ihmiset voisivat synnyttää uutta tietämystä, tarvitaan siihen eriasteista vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Usein työ organisoidaan erilaisiin sosiaalisiin järjestelmiin, joiden avulla voidaan lisätä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tässä luvussa tullaan käsittelemään tällaisia sosiaalisia järjestelmiä sekä kuvaamaan tietojohtamisen käsitettä laajemmin.

#### **3.1. Tietojohtaminen käsitteenä**

Knowledge Management taipuu suomen kielelle hieman kankeasti, mutta sitä voitaneen kutsua tiedon- tai tietämyksen johtamiseksi. Sen tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä hiljainen tieto (tacit knowledge) vapautettua innovatiivisten ratkaisujen synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Sen toinen ulottuvuus on hallita näkyväksi tullutta ja uutta tietoa toimivien tietojärjestelmien ja systeemien avulla. Tietojohtamisen päämääränä on synnyttää ja vahvistaa yrityksessä sellaista ydinosaamista, jonka varassa se voi menestyä. (Strömmer 1999, 178)

Tietojohtamisen tarkoituksena on siis pyrkiä systemaattisesti paikallistamaan, etsimään, tallentamaan ja jakamaan uutta tietoa ja osaamista organisaatiossa ja organisaatioiden välillä. Samalla se tarkoittaa myös kykyä yhdistää ja jalostaa jo olemassa olevaa tietämystä niin, että organisaatio pystyy luomaan uutta lisäarvoa tuotteiden tai palvelujen muodossa nopeammin kuin sen kilpailijat.

Holma ym. (1997, 28) muotoilee tämän seuraavasti; tietojohtamisessa on kyse tiedon, osaamisen ja taidon viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta.

Gupta, Lakshimi, ja Aronson (2000) taas määrittelevät tietojohtamisen prosessiksi, joka auttaa organisaatiota löytämään, valitsemaan, organisoimaan, levittämään ja jakelemaan yritykselle tärkeää informaatiota ja osaamista. Tämän prosessin

tarkoituksena on olla yrityksen ongelmanratkaisun, dynaamisen oppimisen, strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tukena. (Gupta ym. 2000, 17)

Sarvary (1999) jaottelee tiedon hallinnan kolmeen alaprosessiin. Nämä alaprosessit ovat hänen tulkintansa mukaan organisatorinen oppiminen, tiedon luominen ja tiedon jakaminen. Organisaation oppimisessa on tällöin tiivistetysti kyse yrityksen tiedon hankinnasta. Tiedon luominen on hänen tulkintansa mukaan prosessi, jossa raakatietoa muutetaan ja integroidaan tietämykseksi, jota taas voidaan käyttää ongelmien ratkaisussa. Tiedon jakamisprosessin tarkoitus on mahdollistaa organisaation jäsenet pääsemään käsiksi ja käyttämään yhteistä tietoa. (Sarvary 1999, 95-96)

Prusak (2001) painottaa keskeisinä toimintoina tiedonhallinnassa viestintää ja tiedon johtamista. Näiden avulla saadaan levitettyä sekä hiljaista että eksplisiittistä tietoa muiden hyödynnettäväksi. Tiedon hallinnan kehittämisen ja kehittymisen kannalta on hänen mukaansa tärkeää tarkastella ihmisten toimintoja ja olosuhteita, joissa tietoa jaetaan, käytetään ja muunnetaan. Erityisen olennaista on tarkastella olosuhteita, joissa tietoa ei jaeta ja tilanteita, joissa ihmiset sivuuttavat sen mitä he ovat oppineet tai olisivat voineet oppia toisilta. (Prusak 2001, 1004)

### **3.2. Sosiaaliset järjestelmät tiedon luonnin kontekstina**

Organisaatio on kahden tai useamman henkilön yhteenliittymä, joka toimii yhteistyössä päämääränään edistää yhteisiä päämääriä ja tarpeita. Tällaista yhteistyötä kuvataan organisaatiorakenteella. Jotta organisaatiossa työskentelevät ihmiset voisivat synnyttää uutta tietämystä tarvitaan siihen eriasteista vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Usein työ organisoidaan erilaisiin sosiaalisiin järjestelmiin joiden avulla voidaan lisätä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Organisaatioteoriassa yksilö, ryhmä ja koko organisaatio nähdään käyttäytymiseltään erilaisina toimijoina. Yksilö voikin tehdä vain yhden henkilön työt. Ryhmää suurempi organisaatio taas on liian suuri kokonaisuus sekä yhden henkilön suhdeverkostoksi että käytännön työyhteisöksi. (Lehtimäki, 2005)

Käytännön työyhteisöä edistää yhteinen tarkoitus ja yhteenliittyminen ryhmätoimintojen kautta. Jäsenyys määritellään jaetun tiedon ja toiminnan perusteella. Käytännön työyhteisössä jaetaan kokemuksia, luodaan yhteistä ymmärrystä ja järjestetään tapoja käsitellä uusia kokemuksia. Käytännön työyhteisöt ovat näin ollen tiedon ja asiantuntijuuden jakamisen ja kehittämisen mekanismeja. Tiedon leviämislle erityisen suotuisa on yhteisö, jonka jäsenten tiedot ovat keskenään komplementaarisia. Usein yhteisö muodostuu muista kuin saman työpaikan työntekijöistä, esimerkiksi ammattikunnasta tai harrastusryhmästä. Lehtimäen mukaan Wengerin käyttämää käytännön työyhteisöä tarkempi käsite on käytännön toimijayhteisö, Communities of Practice eli CoP. (Lehtimäki 2005, Wenger 1998)

Käytännön toimijayhteisöä voidaan kuvata joukkona ihmisiä, jotka jakavat kiinnostuksen (concern) tai intohimon (passion) jotakin tekemäänsä kohtaan. Säännöllisen vuorovaikutuksen kautta he oppivat tekemään kulloisen tehtävän paremmin. Tämä ei kuitenkaan Wengerin (1998) mukaan vaadi tarkoituksellisuutta. Käytännön toimijayhteisö voi myös muodostua vahingossa. Tällöin esimerkiksi jonkin asian oppiminen voi olla syy yhteisön muodostumiselle. (Wenger 1998)

Käytännön toimijayhteisöä yhdistää Wengerin (2000) tutkimusten mukaan kolme merkittävää rakenteellista luonteenpiirrettä. Näitä ovat toimintapiiri (domain), yhteisö (community) ja käytäntö (practice). Toimintapiirillä tarkoitetaan ihmisten sidoksisuutta toistensa kanssa muodostettuihin käsityksiin siitä, mitä tehtävää varten heidän yhteisönsä on ylipäättään olemassa. Ollakseen asiantuntija jollain alueella, on ymmärrettävä tarpeeksi hyvin se yhteisö, toimintaympäristö tai vaikkapa yritys jossa työskentelee. Tässä mielessä yhteisön jäsenet ovat vastuussa toisilleen kuten yhteisytykset (*joint enterprise*). Ihmiset luovat yhteisöllisyytensä yhteisen kanssakäymisen tuloksena. Näin heille syntyy yhteisiä normeja ja vastavuoroisuuden suhteita (*relationships of mutuality*) jotka heijastelevat näitä vuorovaikutustilanteita. Ollakseen asiantunteva on pystyttävä ottamaan osaa yhteisön toimintaan täysipainoisesti ja saavutettava partner-suhteeseen verrattava luottamus muilta toimijoilta tässä yhteistyösuhteessa. Käytännön toimijayhteisö luo jaetun joukon (*shared repertoire of communal resources*) yhteisöllisiä voimavaroja kuten yhteisen kielen ja kokemukset, tarinat ja työmenetelmät. Käytännön toimijayhteisö kehittyy ja muotoutuu näin osaamisen ja kokemuksen keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Wenger 2000, 229)

Organisaatiot ja työyhteisöt voidaan käsittää myöskin kulttuurina. Se koostuu tällöin jäsenistä, joita ympäröivä todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Jäsenet jakavat tämän todellisuuden. Tätä sosiaalisesti rakentunutta kontekstia, jonka mukaan jäsenetään kokemuksia ja toimintaa, kutsutaankin organisaatiokulttuuriksi. Organisaatiolla on arvoja, normeja ja uskomuksia, joita se noudattaa tai joihin sen piirissä uskotaan ja jotka ilmentävät sen kulttuuria. Kulttuurilla tässä yhteydessä tarkoitetaan tavallisesti asenteita, mielipiteitä ja toimintamalleja, jotka ilmentävät toiminnan keskeisiä perusarvoja. Ne ilmenevät organisaatorakenteessa ja työntekijöiden valinnassa ja vaikuttavat näihin. Organisaatiokulttuuriin saattaa kuulua myös varsinaisen työnteon ulkopuolisia asioita, kuten vapaa-ajan viettotavat ja vaikkapa asennoituminen statussymboleihin. (Karlöf 1994)

Eräs tätä aikaa kuvaava sosiaalisen järjestelmän esimerkki on verkoston käsite. Tämän katsantokannan mukaan ihmiset muodostavat verkostoja keskenään toimiessaan vuorovaikutuksessa. Näistä verkostoista muodostuu näin eräänlainen sosiaalinen kudos, joka yhdistää ihmiset yhteen. Myös organisaation voidaan ajatella koostuvan useanlaisista, limittäisistä verkostoista. Tällaisia verkostoja voivat olla esimerkiksi tehtävä-, innovaatio ja suhdeverkostot. Tehtäväverkostot ovat olemassa työtehtävien suorittamista varten. Innovaatioverkostojen voidaan ajatella syntyvän uuden tiedon syntymiseksi ja luomiseksi tai vaikkapa uusien ajatusten ja toimintamallien kehittämiseksi. Suhdeverkostojen avulla luodaan, kehitetään ja pidetään yllä työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita esimerkiksi käytävä- tai lounaskeskusteluiden avulla. (Huotari, Holme ja Valkonen, 2005)

Nykyajan organisaatioiden toiminnalle on ominaista globaali näkökulma ja tietojärjestelmien kehittymisen myötä tarjoutuneiden mahdollisuuksien hyödyntäminen. Dynaamiset verkosto-organisaatiot ovat kiinteässä yhteydessä ympäristöönsä eli sekä asiakkaisiin, alihankkijoihin että muihin yhteistyökumppaneihin (Stähle ja Grönroos 1999).

Nonaka ja Takeuchi pitävät tiedon luomisen kannalta parhaana kolmitasoista organisaatorakennetta jota he kutsuvat hypertekstiorganisaatioksi. Se muodostuu hierarkisesta formaalista rakenteesta, toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevista projekteista sekä yhteisesti hyödynnettävästä ja kasvatettavasta tietopohjasta. Erona

perinteiseen matriisiorganisaatioon on muun muassa se, että hypertekstiorganisaatioissa työskentelevällä on kulloinkin vain yksi esimies, kuten projektinvetäjä, joka huolehtii projektissa kertyneen tiedon tallentamisesta yhteiseen tietopohjaan. Tiedonkulun tehostamiseksi projektit ovat suoraan ylimmän johdon kontrollissa. Näin hypertekstiorganisaatio on tavallaan keskeltä-ylös-alas -organisaatio jossa ylimmän johdon kontrollista huolimatta keskijohdon asema korostuu. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 166- 171.)

### **3.3. Tieto organisaation pääomana**

#### **3.3.1. Tietopääoma ja sen lajit**

Organisaation merkityksellisin tieto on sen henkilöstön hiljaisessa tiedossa. Hiljaisen tiedon jakaminen ihmiseltä toiselle ei kuitenkaan onnistu tietotekniikan avulla. Eksplisiittisen tiedon muoto on usein kirjallinen, mutta hiljaisen tiedon muoto on yleensä puhe. Puhumiseen tarvitaan aina ihmisiä yhtä enemmän. Tämän takia hiljainen tieto saadaan työyhteisön käyttöön ainoastaan sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Tekeminen ja puhuminen ovat ainoita keinoja välittää hiljaista tietoa ihmiseltä toiselle. (Stähle ja Grönroos. 1999, 90-91.)

Stähle ja Grönroos (1999) kuvaavat yrityksen hallinnoimaa tietämystä termillä tietopääoma. Tämä tietopääoma on tutkijoiden mukaan sekä aineeton että dynaaminen käsite. Aineeton se on siksi, että suhteet, yhteydet ja linkit ovat näkymätöntä, vaikeasti tavoitettavaa pääomaa, varsinkin yrityksessä. Tietopääoma on dynaaminen käsite siksi, että kyse on kaiken aikaa uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä. Tätä ei tapahdu, ilman että tieto on jatkuvassa liikkeessä, ilman että se virtaa. Mitä enemmän tietoa vaihdetaan ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän organisaatiolla on uudistumispotentiaalia. (Stähle ja Grönroos 1999, 74- 75)

Yrityksen tietopääomalla Stähle ja Grönroos (1999) tarkoittavat kaikkien sen piirissä toimivien ihmisten henkilökohtaisia taitoja ja osaamista sekä yrityksen käytössä jo olevaa informaatiota. Tämän lisäksi siihen voi kuulua organisaation osaamiselle luotuja omaisuuseriä, kuten erilaisia patenteja, lisenssejä, tavaramerkkejä ja tekijänoikeuksia. Tietopääomaan liitettävät ominaisuudet, kuten kyky käyttää yrityksen

sisäisiä resursseja uusien ideoiden ja innovaatioiden tuottamiseen, on kuitenkin nopeasti noussut miltei jokaisessa yrityksessä ratkaisevimpaan asemaan tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta. (Stähle ja Grönroos 1999, 49- 53)

Myös Nonaka, Konno ja Toyama (2000, 15) tutkimuksissaan käyttävät termiä tietopääoma tai tietovaranto (knowledge asset) kuvaamaan organisaation omaama yhteistä tietoa. Tässä tutkielmassa käytetään epäselvyyden välttämiseksi jatkossa tietovarannon tilalla suomennoksena termiä tietopääoma.

Nonakan ja Toyaman (2003) tulkinnan mukaan tiedon luomisen ytimessä oleva tietopääoma määritellään yhteisökohtaisena resurssina, joka on korvaamaton yhteisön arvon luomiselle. Tietopääoma rakentuu panoksista, tuotoksista ja tiedon luomista ohjaavista tekijöistä. Tietopääoma on heidän mukaansa samalla sekä resurssi että tulos tiedon luomisessa ja siksi se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. (Nonaka ja Toyama 2003, 20-22)

Tutkijat ovat erotelleet mainitussa teoksessa neljä erilaista tietopääoman lajia, jotka muodostuvat siis tietopanoksista ja -tuotoksista sekä prosessin mahdollistajista ja toimii yhtenä avaintekijöistä tiedon luomiselle. Näitä tietopääoman lajeja ovat (Kuvio 2).

- a) Kokemusperäiset tietopääomat (Experiential Knowledge Assets)
- b) Käsitteelliset tietopääomat (Conceptual Knowledge Assets)
- c) Systemiset tietopääomat (Systemic Knowledge Assets)
- d) Rutiinitiedon pääomat (Routine Knowledge Assets)

<p style="text-align: center;"><b><u>Kokemusperäiset tietopääomat</u></b></p> <p style="text-align: center;">(Hiljainen tieto jaetaan yhteisten kokemusten välityksellä)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yksilöiden taidot ja osaaminen</li> <li>○ Käytännön kokemus</li> <li>○ Välittäminen, rakastaminen ja luottamus</li> <li>○ Tarmokkuus, intohimo ja jännite</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Käsitteelliset tietopääomat</u></b></p> <p style="text-align: center;">(Kuvien, symbolien ja kielen avulla artikuloitu täsmällinen tieto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tuotekonseptit-, nimet ja merkit</li> <li>○ Muotoilu</li> <li>○ Brandiominaisuudet</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Rutiiniperäiset tietopääomat</u></b></p> <p style="text-align: center;">(Toimintaan ja käytäntöön juurrutettu hiljainen tieto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Päivittäisen toiminnan taitotieto</li> <li>○ Organisaation rutiinit</li> <li>○ Organisaatiokulttuuri</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Systeemiset tietopääomat</u></b></p> <p style="text-align: center;">(Systemoitu ja tuotteistettu täsmällinen tieto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dokumentit ja manuaalit</li> <li>○ Tietokannat</li> <li>○ Patentit</li> <li>○ Lisenssit</li> </ul>

Kuvio 2: Tietopääoman neljä kategoriaa (Nonaka, Konno ja Toyama 2000, 20.)

*Kokemusperäiset tietopääomat* (Experiential Knowledge Assets) muodostuvat siitä jaetusta ja piiloisesta tiedosta, joka on syntynyt organisaation, sen jäsenten ja sidosryhmien välisenä jaettuna yhteisenä kokemuksena. Taitotieto (Know-How) ja henkilöiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvä kommunikointi sekä tunteisiin (välittäminen, rakkaus ja luottamus) liittyvä tieto edistävät tämän pääoman syntymistä. Koska tätä tietoa on erittäin vaikea käsitteellistää, sitä on myös hyvin vaikea jäljitellä tai kopioida. Tämä tekee tällaisista pääomaeristä yritykselle erittäin tärkeitä. (Nonaka ym. 2003, 21)

*Käsitteelliset tietopääomat* (Conceptual Knowledge Assets) muodostuvat symbolien, kielen ja käsitteellisten mallien muotoon puetusta eksplisiittisestä tiedosta. Ne perustuvat organisaation henkilöstön ja eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden kokemuksiin organisaatioista. Tuotenimet ja -merkit ovat esimerkkejä tällaisesta tietopääomasta. Koska käsitteelliset pääomat omaavat näkyvän luonteen niitä on huomattavasti helpompi hallita kuin kokemuseräisiä tietovarantoja. (mt., 21)

*Systeemiset tietopääomat* (Systemic Knowledge Assets) muodostuvat organisoidusta, tuotteistetusta eksplisiittisestä tiedosta, joka on helposti siirrettävissä tietokannoissa, dokumenteissa ja täten se on mahdollista suojata helposti esimerkiksi patenteilla. Systeemiset tietovarannot ovat näkyvimpiä ja yleisimmin hallittuja tietopääoman muotoja. (mt., 21- 22)

*Rutiinitiedon pääomat* (Routine Knowledge Assets) muodostuvat organisaation toimintoihin ja rutiineihin kiinnitetystä piiloisesta tiedosta. Tällaisia pääomia ovat esimerkiksi organisaation omaama kulttuuri tai päivittäiset työskentelytavat jotka ohjaavat sen toimintaa. Kuvaavaa tälle on, että ne ovat mahdollisimman käytännön läheisiä. (mt., 22)

Nämä tietopääoman eri tyypit muodostavat tiedon luomisprosessin perustan. Perinteinen johtamistavan ei katsota enää riittävän tiedonluomisen prosessin hallintaan. Yhdeksi yritysjohton tehtäväksi onkin muodostunut näiden vaadittujen kolmen elementin, tiedon luomisen, tietopääoman ja kontekstin eli Ba:n (kts.s. 35), yhdistäminen toimimaan vuorovaikutuksellisesti organisaatiossa. (Nonaka ym. 2000)

Nonakan ja Takeuchin (1995, 6) mukaan uuden osaamisen luominen stimuloi jatkuvaan innovointiin. Tutkijoiden mukaan japanilaisissa yrityksissä organisaation ulkopuolelta hankittu osaaminen ja tieto jaetaan laajasti organisaation sisällä. Osaaminen varastoidaan osaksi yrityksen tietopääomaa. Sitä hyödynnetään kehitettäessä uusia teknologioita ja tuotteita. Jatkuvan innovoinnin tuloksena syntyy kilpailuetua.



### 3.3.2. Tietoympäristön merkitys

Yksi suurimmista haasteista yrityksissä on saada niissä piilevä hiljainen tieto näkyväksi ja eri ihmisten yhteiseen käyttöön. Yhtä haastavaa on saada eksplisiittinen eli täsmällinen tieto sisäistymään ihmisten hiljaiseksi tiedoksi, jolloin tästä tiedosta tulee ihmisten osaamista ohjaavaa tietoa. Hiljainen tieto toimii tällöin koko työyhteisön jäsenten yhteisenä tietovarantona. (Strömmer 1999, 180.)

Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan osaaminen, vaikutussuhteet ja tiedon virtaus ovat organisaatiossa jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tiedon virtaus vaatii toimivat ihmisten väliset suhteet ja tiedon jakamiselle otollisen rakenteen organisaatiossa. Ilman tiedon virtausta ihmiseltä toiselle organisaatioon sitoutunut osaaminen ei voi kasvaa. (Ståhle ja Grönroos 1999, 75)

Organisaatio on täten vaikuttajien verkosto, jossa kunkin vaikutusmahdollisuuksia säädellään yrityksen johtamisjärjestelmän ja rakenteiden eli organisoitumisen kautta. Erilainen organisoituminen puolestaan synnyttää instituutioon erilaisia tietoympäristöjä, joilla on omat lainalaisuutensa, rajoitteensa ja mahdollisuutensa. Tietoympäristöt mahdollistuvat aina johtamisjärjestelmien ja valtarakenteiden tuloksena. Sääntelyn tuloksena jokaiseen organisaatioon muodostuu pääosin kolmenlaisia tieto- ja toimintaympäristöjä. (Ståhle ja Grönroos 1999)

Nylanderin ym. (2003) tulkinnan mukaan tällaiset ympäristöt voivat olla luonteeltaan mekaanisia, orgaanisia tai dynaamisia. Jokainen näistä ympäristöistä on erikoistunut käsittelemään tietoa eri tavalla. (Nylander ym. 2003) Maailman monimutkaistuessa hierarkiaa ja sääntöjä painottava mekaaninen toimintamalli ei enää toimi. Nykyajan dynaamisessa ympäristössä toimiminen vaatii Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan kykyä elää yhteistyössä ennakoimattomien tapahtumien kanssa. Se vaatii organisaatiolta huomattavaa tiedonkäsittelykykyä, mistä syystä ne alkoivat enenevästi muistuttaa eläviä organismeja.

Ståhlen ja Grönroosin (1999) kuvaamien eri tietoympäristöjen ominaispiirteiden erot tulevat esille seuraavasta kuviosta:

Organisaatio	Mekaaninen	Orgaaninen	Dynaaminen
Tavoite	Kustannussäästöt, tehokkuus	Maltillinen kehitys	Jatkuva uusiutuminen
Tieto ja osaaminen	Määriteltyä, dokumentoitua (explicit)	Kokemukseen ja tulkintoihin perustuvaa (tacit)	Intuitiivista, mahdollisuuksien hyödyntämistä (potential)
Suhteet	Määräytyvät organisaation hierarkiasta	Kollegiaalisia, tehtävistä määräytyviä	Spontaaneja, verkostojen ja intressien synnyttämiä
Tiedon virtaus	Yksisuuntaista, ylhäältä alas	Monenvälistä, vastavuoroista	Kaoottista, epälineaarista
Muutoksen lähde	Auktoriteetin määräykset	Dialogi, konsensus, itsearviointi	Heikkojen signaalien tunnistaminen ja jalostaminen, itsestään organisoituminen
Johtamistapa	Suora vallan käyttö, autoritäärinen kontrolli	Vallan siirtäminen, delegointi	Vallasta luopuminen, luottamus

Kuvio 3: Eri tietoympäristöjen ominaispiirteitä. ( Stähle ja Grönroos, 1999)

Tiedon jakamisen kannalta on oleellista selvittää tiedon virtauksen suunta ja voima. Usein tietoa pantataan tai sen jakaminen on rajoitettua jotain syystä, jolloin tieto ei pääse virtaamaan vapaasti. *Mekaaninen* organisaatio käsittelee tarkoin määriteltyä tietoa yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin tiukasti organisaatorakenteen mukaisesti. *Orgaanisessa* organisaatiossa hallitusti ohjattu tieto on usein kokemusperäistä tai piiloista tietoa, joka virtaa edestakaisin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. *Dynaamisessa* organisaatiossa puolestaan on paljon intuitiivista ja innovatiivista tietoa, jonka jakaminen on usein ennalta suunnittelematonta ja kaoottista organisaation verkostomaisesta rakenteesta johtuen. (Stähle ja Grönroos 1999, 107)

Tiedon ja sen hallinnan tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää uuden tiedon luomista olemassa olevan tiedon pohjalta. (Nonaka ym. 2001, 13) Olennaista tiedon hallinnassa on näin ollen tiedon avoin jakaminen. Strömmerin (1999, 178) mukaan tietämyksen hallinnassa keskeistä on juuri hiljaisen tiedon maksimaalinen hyödyntäminen. Hänen

mukaansa hiljaisen tiedon hyödyntäminen on olennaista, jotta pystytään synnyttämään innovaatioita ja tuottamaan luovia prosesseja. Myös vanhan tiedon hyödyntäminen on keskeistä ja päämääränä voidaan pitää kilpailukykyisten ydinosamien synnyttämistä ja vahvistamista (Strømmer 1999, 178).

## 4. Uuden tiedon luominen

Tässä luvussa käsitellään uuden tiedon luomisen vaiheita, tiedon syntymisen edellytyksiä ja sopivia olosuhteita tälle. Lisäksi esitellään tutkijoiden esittämää kriitiikkiä tässä tutkimuksessa teorian pohjana käytettyä tiedonluonnin mallia kohtaan.

### 4.1. Uuden tiedon luomisen vaiheet

Olemassa olevan, mutta hajanaisen tiedon tehokas eteenpäin välittäminen, kuten myös uuden tiedon luomisesta on muodostunut johtamisen tärkeimpiä tehtäviä (Von Krogh ym. 2000, 13). Organisaation uuden tiedon luomisen edellytys on yksittäisten työntekijöiden tietämys ja osaaminen. Ne ovat käyttökelpoisia kuitenkin vasta organisaatiossa, yksilöiden vuorovaikutuksessa. Kun yksilöt antavat oman tietämyksensä ja osaamisensa, kokemuksensa ja näkemyksensä organisaation käyttöön ja kun organisaation sisällä yhdistellään tätä tietoa tiedon muuntamismallin mukaisesti, lisääntyvä tieto alkaa näkyä esimerkiksi uusina innovaatioina ja tapoina toimia. Tällainen niin sanottu luova organisaatio ei kuitenkaan ole suljettu järjestelmä vaan myös ulkopuolinen ympäristö voi vaikuttaa sen tiedon luomiseen. (Holma ym. 1997, 40)

Nonaka, Toyama ja Nagata (2000, 7) kuvaavat tietoa esittämällä tiedon olevan *hyvin perusteltu tosi uskomus*. Heidän mukaansa tieto on tämän lisäksi dynaamista, sillä se on muodostettu sosiaalisissa kontakteissa eri ihmisten tai organisaatioiden kanssa, sekä konteksti- sidonnaista, koska tieto on heidän tulkintansa mukaan riippuvainen ajasta ja paikasta. Ilman kontekstia tieto on heidän tulkintansa mukaan pelkkää informaatiota. Informaation he puolestaan määrittelevät viestien virraksi. Tietoa luodaan tästä informaation virrasta asianomaisen henkilön kautta. Näin määriteltynä Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat tiedon riippuvuutta ihmisen toiminnasta (Nonaka ja Takeuchi, 1995).

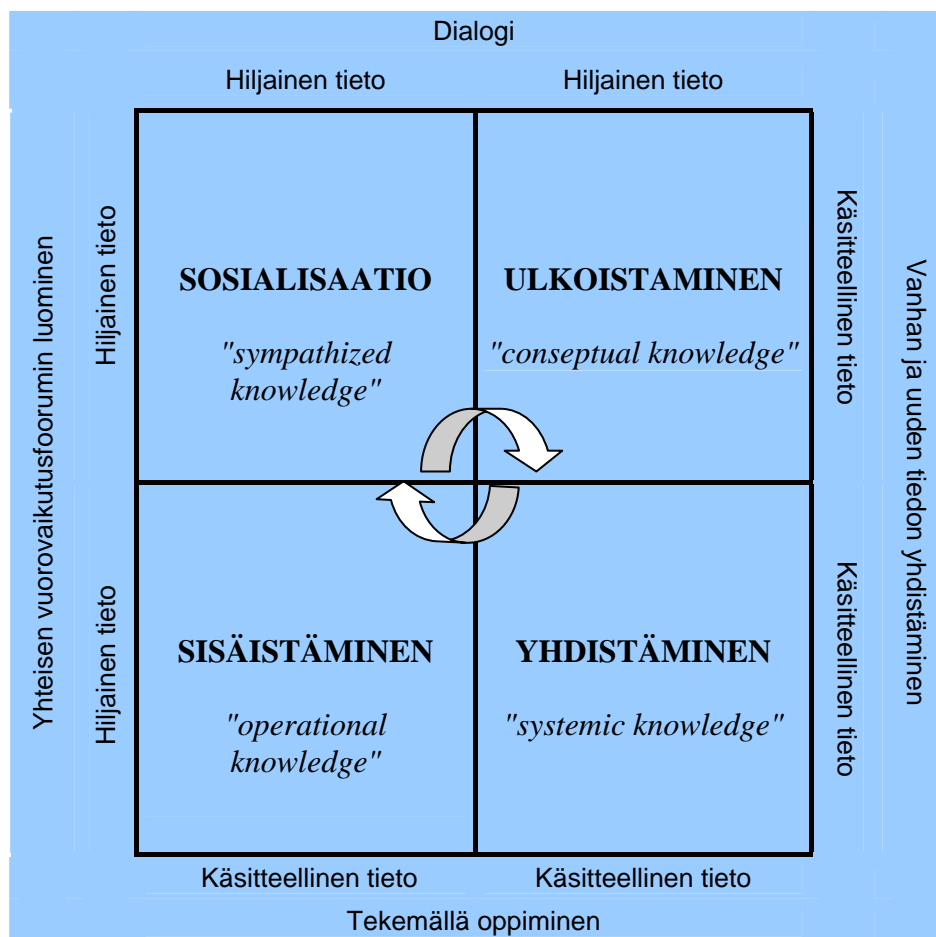
Yksikertaistettuna uuden tiedon luomisessa on kyse oppimisprosessista, tietämyksen siirtämisestä näkymättömästä olomuodosta näkyväksi ja yleisesti hyväksytyksi. Tällöin tiedon siirtyminen yksilöltä toiselle muodostuu ensiarvoisen tärkeäksi.

Stähle ja Grönroos (1999, 2000) lähestyvät tietoa organisaation näkökulmasta. He esittävät, että tieto syntyy niin ikään vuorovaikutuksen tuloksena: tietoa vaihdetaan, luodaan ja rikastetaan aina sosiaalisessa ympäristössä. Vaikka nykypäivän kilpailukykyinen organisaatio hyödyntää luonnollisesti edistynyttä informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa, organisaatio tietoa luovana järjestelmänä syntyy heidän mukaansa tästä huolimatta vuorovaikutuksen, ei teknologian tuloksena. (Stähle ja Grönroos 1999, 2000) Tieto on heidän käsityksen mukaan aktiivinen käsite siinä mielessä, että se sisältää informaation ja sen vaikutuksen. Tähän samaan tiedon aktiivisuuteen viittaa myös Hislop (2005, 16) tutkimuksissaan. Vaikutus Stählen ym. (2000) mukaan tarkoittaa tässä yhteydessä, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan uuden tiedon luominen tapahtuu kolmella tasolla; yksilöllisesti, ryhmässä ja organisaation tasolla. Uuden tiedon luominen rakentuu sille olettamukselle, että tieto syntyy ja laajenee tacit- tiedon ja eksplisiittisen tiedon sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Holma ym. 1997, 37). Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto eivät ole siis täysin erillisiä vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä tiedon alueita. Ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muuntuvat toinen toisikseen ihmisten luovissa toiminnoissa (Nonaka ja Takeuchi, 1995). Heidän jaottelunsa mukaan hiljainen, subjektiivinen tieto koostuu muun muassa yksilöllisistä ja henkilökohtaisista kokemuksista. Tällaisia kokemuksia ovat esimerkiksi mestarioppipoika tyylinen luova oppiminen jossa uusi tieto siirtyy fyysisen tekemisen ja havainnoinnin kautta toiselle. Hiljainen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Täsmällinen, objektiivinen tieto koostuu taas rationaalisesta, päätelystä tiedosta. (Nonaka ja Takeuchi, 1995)

Uuden tiedon luomisen teoria painottaa hiljaisen tiedon muokkausta ja organisaatiota tiedon luomisen mahdollistajana. Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavat kuitenkin yksilön luovan tietoa, ei organisaation. Organisaatio ei siis yksin voi luoda tietoa vaan se tarvitsee tähän yksilöitä ja yksilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 13, 59) Tämä teoria perustuu keskeisesti ajatukseen tiedon muunnoksista, joissa hiljainen tieto tuodaan julki, julkituoduista tiedoista työstetään yhdistelemällä uutta tietoa, joka muuttuu käytäntöön sovellettuna uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen ja täsmällisen tiedon muunnokset muodostavat tällöin teorian ytimen. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 56-94)

Näin ollen teoria kuvaa tiedon muuntumismallia (knowledge conversion) joka käynnistyessään saa aikaan uuden tiedon luomisen spiraalin, eräänlaisen syvenevän oppimisen kehän. Tätä tiedon muuntumismallia Nonaka ja Takeuchi (1995) kutsuvat SECI- prosessiksi. Itse muuntumismallia kuvataan seuraavassa kuviossa:



Kuvio 4: Hiljaisen ja täsmällisen tiedon muuntumisprosessi eli SECI (Nonaka ja Takeuchi 1995; Nonaka ym. 2000, 10).

Seuraavassa esittelen tarkemmin jokaisen vaiheen ja avaan hiukan näiden vaiheiden merkityksiä. Lähteenä toimii Nonakan ja Takeuchin (1995, 62-73) teos 'The Knowledge- Creating Company'.

#### 4.1.1. Sosialisatio

*Hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon* muunnoksessa, *sosialisatiossa* kokemuksia jaetaan yksilöiden kesken esimerkiksi tarkkailemalla ja jäljittelemällä ja siten luodaan

sanatonta tietoa. Nonaka ja Takeuchi (1995, 71) kuvaavat tästä syntyvää tietoa termillä *"sympathized knowledge"* joka voidaan kääntää myötäkokemisen kautta syntyväksi tiedoksi. Tieto yhdistyy tällöin varsinaiseen työhön yrityksen sisällä ja viimeisin uusi tieto on kerättävissä arkisista toimintamalleista. Puhtaat kokemukset ovat avainasemassa sosialisatiovaiheessa. Sanaton tieto omaksutaan näin ilman kielellisiä ilmaisuja. Yritysmailmassa tällaista voitaisiin kutsua työssä oppimiseksi tai vaikkapa oppipoika- mestari suhteeksi. Vuorovaikutus saattaa myös tapahtua työpaikan ja ajan ulkopuolella ja olla silloin luonteeltaan epävirallisia. (mt., 62- 64)

Käytännössä sosialisatio merkitsee tiedon omaksumista kokemisen, fyysisen läheisyyden ja toimintojen seuraamisen avulla. Esimerkkeinä voidaan mainita yrityksen tiedonhankkimisprosessi, jossa tukeudutaan laajasti suoraan vuorovaikutukseen esimerkiksi tuotteiden toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Myös liikkuminen eri puolilla tarkkailtavaa yritystä, omaa tai vierasta, on eräs tapa hankkia hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon levittäminen on myös tärkeää sosialisatiossa. Yksilön ideoiden tai mielikuvien siirtämisprosessi kollegoille tai alaisille merkitsee henkilökohtaisten tietojen jakamista ja yhteisen tilan luomista. (mt., 1995, 62- 64)

Niin sanottu mentor-suhde kuvaa sosialisatian luonnetta hyvin. Tällaiseksi luetaan niin ikään edellä mainittu, käsityöammateissa usein käytetty mestari- oppipoika-tyylinen sanattoman tiedon siirtäminen. Usein myös työssäoppiminen käyttää samaa periaatetta tietämyksen siirtämiseksi. Työtavat ja metodit työskennellä opitaan tällöin itse tekemisen ja tekemisen havainnoinnin kautta. Näin kokemuksellisuus korostuu. Sosialisatio onkin vahvasti sidoksissa ryhmadynamiikkaa ja organisaatiokulttuuria käsitteleviin teorioihin (mt., 62).

#### **4.1.2. Ulkoistaminen**

*Hiljaisesta tiedosta täsmälliseen tietoon* muunnoksessa, *ulkoistamisessa* tai tiedon artikulaatiossa, sisäiset mallit ja henkilökohtaiset kokemukset muutetaan täsmällisiksi käsitteiksi, sanoiksi tai tekstiksi esimerkiksi kirjaamalla ylös eri työvaiheita. Tässä vaiheessa tarvitaan keskustelua, kollektiivista asioiden jäsentelyä ja vuorovaikutusta, jotta osapuolten välinen tieto ilmiöstä syvenee. Ulkoistaminen edellyttää hiljaisen tiedon ilmaisemista ja sen siirtämistä helppotajuiseen muotoon, jonka muut voivat

ymmärtää. Tämän tiedonluomisprosessin aikana yksilö liittyy ryhmään ja tulee osaksi sitä. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat tästä syntyvää tietoa termillä "*conseptual knowledge*", käsitteellinen tieto. (mt., 64- 67)

Käytännössä hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi edellyttää sellaisten tekniikoiden käyttämistä, jotka auttavat yksilöitä ilmaisemaan ideoita ja mielikuvia sanoina, käsitteinä, kuvakielenä ja visualisointeina. Kuunteluun ja myötävaikuttamiseen pohjautuva asianosaisten dialogi tukee voimakkaasti ulkoistamista. Henkilökohtaisen tiedon tai asiakkaiden tai asiantuntijoiden erikoistiedon muuntaminen eksplisiittiseen ja helposti ymmärrettävään muotoon on erittäin tärkeää tiedon luomiselle. Tämä vaihe prosessissa on hyvin vaikea, mutta se on uuden tiedon luomisen kannalta avainasemassa. (mt., 64- 67)

#### **4.1.3. Yhdistäminen**

Kombinaatiossa *täsmällinen tieto muuntuu takaisin täsmälliseksi tiedoksi*. Tällä tarkoitetaan havaittavan faktatiedon yhdistelemistä muuhun tietoon vaikkapa keskustellen kokouksissa, puhelinkeskusteluissa, sähköpostin välityksellä tai lähettelemällä dokumentteja toisilleen. Toisin sanoen, keskeisinä tekijöinä ovat viestintä, tiedon levittämisen prosessit ja tiedon systematisointi. Olemassa olevaa tietoa muokataan uudelleen järjestelemällä sitä, lisäämällä siihen jotain uutta, yhdistellen ja luokitellen sitä uudelleen. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat tästä syntyvää tietoa termillä "*systemic knowledge*", systeeminen tieto. (mt., 67- 69)

Käytännössä tämä voi merkitä ulkoisen tiedon keräämistä julkisista tietojärjestelmistä joko yrityksen sisä- tai ulkopuolelta, sekä kerätyn tiedon yhdistelemistä ja jäsentämistä. Tällainen täsmällisen tiedon levittäminen perustuu usein alustuksiin, esittelyihin, tapaamisiin tai suoriin neuvotteluihin. Tällä tavalla uusi tieto leviää organisaation jäsenten keskuuteen. Tämän yhdistämisprosessin aikana syntyy lopullinen tiedon omaksumisen perustelu ja oikeutus. Yhdistämisen teoreettisen juuret ovat organisaatioteorioihin liittyvissä informaation hallinnan teorioissa. (mt., 62, 67- 69)



#### 4.1.4. Sisäistäminen

Yhdistämisvaiheen avulla saavutetun tiedon sisäistämisen avulla *täsmällinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi*. Tekemällä oppiminen, harjoittelu ja harjaannuttaminen ovat hyviä esimerkkejä tällaisesta sisäistämispösessistä. Yksilön tulee tunnistaa omalta kannaltaan tärkeän tiedon ja kykenee erottamaan sen organisaation tiedosta. Sisäistäminen tapahtuu usein kuitenkin kokemuksen kautta. Tämä mahdollistaa mallin mukaan yksilön oppimisen kautta koko organisaation oppimisen. (mt., 69- 70)

Käytännössä täsmällinen tieto tulee kiinnittää toimintaan ja käytäntöihin. Esimerkiksi erilaiset harjoitus- ja koulutusohjelmat auttavat yksilöä ymmärtämään organisaatiota ja hänen osaa kokonaisuudessa. Hiljainen tieto voidaan myös ”juurruttaa” simuloimalla ja kokeilemalla eli käynnistää näin tekemällä oppimisen prosesseja. Tällöin myös uusien konseptien tai menetelmien oppiminen on mahdollisia virtuaalisesti, kokematta niitä fyysisesti uudelleen. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat tästä syntyvää sisäistettyä, toimintaan liitettyä rutiinitietoa termillä *”operational knowledge”*(mt., 67- 70).

#### 4.2. Tiedon syntymisen edellytykset

Organisaatiot voivat tukea tiedon luomista monella tavoin ja monella tasolla, yksilöistä tiimeihin ja työryhmiin. Japanilaisyritysten kokemuksiin nojaten Nonakan ja Takeuchin (1995, 74- 83) mukaan uuden tiedon syntymiselle organisaatiossa täytyy löytyä viisi (5) edellytystä. Näitä organisaatiossa tiedon luomista edesauttavia tekijöitä ovat tarkoituksellisuus tai strategia (intention), itsenäisyys (autonomy), muutos, luova kaaos ja näiden hyväksyminen (fluctuation and creative chaos), tiedon ylitarjoaminen organisaation jäsenien kesken (redundance) sekä tarpeellinen moninaisuus ja pelivara (requisite variety) eli eri osaamisalueita hallitsevien ihmisten palkkaminen organisaatioon.

*Tarkoituksellisuus* organisaatiotasolla on tiedon luomisen perusedellytys. Tällöin tietopösessit liitetään osaksi yrityksen strategisia prosesseja. Organisaatiolla tulisikin olla strategia, joka tähtää organisationaaliseen kykyyn hankkia, luoda, koota ja käyttää hyödyksi tietoa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 74- 75) Tiivistetysti organisaation strategian tulee tukea kaikilla tasoilla uuden tietämyksen luomista.

Tiedon syntymiselle on eriarvoisen tärkeää yksilöiden ja heistä muodostuvien tiimien tai työryhmien mahdollisimman suuri *itsenäisyys*, jotta motivaatio kasvaisi ja työntekijöiden olisi mahdollista tuottaa niin sanottuja hullujakin ideoita. Itsenäisyys toimia lisää mahdollisuuksia odottamattomien ja uusien tilaisuuksien syntymiseen. Lyhyesti, innovointi lisääntyy. Näin työntekijät motivoituvat tahoillaan luomaan uutta tietämystä. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 75- 76)

*Muutos ja luova kaaos* merkitsee totuttujen rutiinien ja ajatusmallien tietoista ravistelemista, omien lähtökohtien ja toimintojen jatkuvaa kyseenalaistamista, mitkä laukaisevat usein täysin uuteen tietoon johtavan kehityskulun. Näitäkin syvemmältä organisaatiota ravistelee kaaos tai ulkoisten seikkojen aikaansaama kriisi joka pakottaa muutoksiin. Kaaos voi olla myös johdon tahallisesta aiheuttama uhkakuvien ilmapiiri, niin sanottu ”luova kaaos”, jolla toivotaan olevan uutta synnyttävä vaikutus. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 78- 80)

*Tiedon yltärinta* edesauttaa ja nopeuttaa tiedon kasvua, lisääntymistä ja uudistumista myös silloin, kun sitä jaetaan mahdollisimman runsaasti koko organisaation laajuisesti. Japanilaiset luottavat tiedon ylenpalttisen ”kylvön” edesauttavan yritysten työntekijöiden sitoutumista yrityksen päämääriin ja motivoitumiseen ja nopeuttaa yhteisen toiminnan perustan, hiljaisen tietopääoman syntyä. Tämä ylenpalttisuus ilmenee usein kokousten ja tapaamisten runsaslukisuutena sekä virallisissa ja epävirallisissa illanistujaisissa. Ylenpalttisuuden lisäksi kaiken organisationaalisen tiedon tulisi olla kaikkien työntekijöiden saatavilla - myös työntekijöiden omien tehtävien ulkopuolelta. Tämän kaiken uskotaan edesauttavan tacit- tiedon kierrättämistä ja hyödyntämistä sekä lisäävän sen kokonaisuuden ymmärrystä jonka osia kukin työntekijä on. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 80- 82)

*Tarpeellinen moninaisuus ja pelivara* merkitsevät, että organisaatiossa on oltava riittävästi moninaisuutta jotta yksilöt voivat hallita sattumia ja muutosta paremmin, yhdistellä joustavasti ja nopeasti tietoa. Organisaation jäsenien osaamisen tulee olla monipuolista, jotta tietoa on mahdollisimman laajasti saatavilla. Organisaation toiminnan kannalta tärkeiden tietojen tulee olla myös riittävän tasaisesti jakautuneita ja riittävän laajasti käytettävissä. Jokaisella sen jäsenellä on tärkeä rooli ja jokainen kykenee ottamaan aloitteen käsiinsä ja ylipäättään pystyy tarkastelemaan asioita

kokonaisuuden kannalta. Jos tieto on jakautunut epätasaisesti organisaation toimijoiden kesken, vuorovaikus muuttuu epäsuhteiseksi ja uuden tietämyksen tulkitseminen estyy. Toisin sanoen tulkinnan mahdollisuudelle ei tällöin anneta tilaa, joka lopulta voi johtaa näkökulmien yksipuolistumiseen. Tietoa luova organisaatio ei tutkijoiden mielestä ole kuitenkaan missään mielessä suljettu järjestelmä, vaan myös ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa sen tiedon luomiseen. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 82- 83)

### 4.3. Sopivat olosuhteet uuden tiedon luomiselle

Uuden tietämyksen luominen ja tiedon muuntuminen toteutuvat paremmin, jos organisaatiossa on luotu näille sopivat olosuhteet. Uuden tiedon luomiseksi tarvitaan rakenteita, jotka mahdollistavat yhteisen dialogin. Jos yhteinen tila tai foorumi puuttuu, toimijat puhuvat keskenään vain satunnaisesti ja keskustelun kiteyttäminen ja kumulointi on mahdotonta. Tällaisia sopivia olosuhteita ja tiedon luomisen foorumeja Nonaka ja Toyama (2003) kuvaavat termillä *Ba*.

*Ba* tarkoittaa jaettua tilaa, joka toimii perustana uuden tiedon luomiselle. *Ba* voi olla samaan aikaan sekä tila tai paikka, ja se voi olla luonteeltaan *fyysinen* kuten toimisto ja neuvotteluhuone, *virtuaalinen* kuten puhelinkeskustelu ja sähköposti tai *mentaalin* jolla tarkoitetaan esimerkiksi jaettua kokemusta. *Ba* tarjoaa paikan, menetelmän ja henkisen tilan luovalle vuorovaikutukselle. (Nonaka ja Toyama 2003, 6- 8)

Nonaka, Toyama ja Konno (2000) kuvaavat neljää erilaista kohtaamispaikkaa eli *Ba*-tyyppiä kahden eri ulottuvuuden perusteella. Ensimmäinen ulottuvuus määräytyy *vuorovaikutustavan* perusteella. Tässä vuorovaikutus on joko yksilöllistä tai yhteisöllistä. Toinen ulottuvuus määräytyy sen mukaan, mikä on *kanssakäymisen tapa*. Tällöin merkitsevää on ollaanko henkilökohtaisessa kosketuksessa vai tapahtuuko vuorovaikutus virtuaalisesti, kuten kirjojen, manuaalien, muistioiden, sähköpostiviestien tai puhelimen välityksellä. Olennaista on, että näitä kaikkia *Ba*-tyyppisiä tarvitaan sopivassa suhteessa prosessin ja erityisesti useiden samanaikaisesti vaikuttavien prosessien eri vaiheissa. (Nonaka ym. 2000, 16)

*Ba* voidaan siis jakaa neljään tyyppiin, jotka liittyvät sen SECI- prosessiin (kuvio 4) ja

näin luovat perustan tiedon muuntumiselle. Näitä eri tyyppejä ovat alullepaneva (Originating) Ba, keskusteleva (Dialoguing) Ba, järjestävä (Systemising) Ba sekä toimeenpaneva (Exercising) Ba (Kuvio 7). Jokainen näistä neljästä *Ba*:sta tukee tiettyä tiedonmuunnoksen (SECI) prosessia ja siksi jokainen Ba vauhdittaa uuden tiedon luomista. Yhteistä kaikille Ba-ympäristöille on niiden vuorovaikutuksellisuus ja tästä johtuvat sosiaaliset suhteet eri tiedon tuottajien välillä. Tämä tiedon luomisen sosiaalinen piirre liittyy jopa virtuaaliseen tiedon tuottamisvaiheeseen. (Nonaka ym. 2000, 16)

	Yksilöiden välinen vuorovaikutus	Ryhmätason vuorovaikutus
Kasvokkainen vuorovaikutus	<p><b>Alullepaneva- Ba</b></p> <hr/> Luottamus, sitoutuminen.  Kokemusten ja ajatusten jakaminen	<p><b>Keskusteleva- Ba</b></p> <hr/> Yhteiset ilmaisut, symbolit ja käsitteet.  Taitojen ja tietojen kiteyttäminen
Virtuaalinen vuorovaikutus	<p><b>Toimeenpaneva- Ba</b></p> <hr/> Toimintatavat, konkreettiset taidot. Tiedon käytön opetteleminen. Työssä oppiminen ja jatkuva parantaminen.	<p><b>Järjestävä- Ba</b></p> <hr/> Uuden tiedon yhdistäminen vanhaan. Ryhmätyöt, verkostot ja verkot

Kuvio 7: Tiedon luomisen, jakamisen ja käytön tilat ( Nonaka ja Toyama 2003, 5)

*Alullepaneva Ba* on tila, jossa yksilöt jakavat tunteensa, tuntemuksensa, kokemuksensa ja mentaaliset mallinsa. Tämä on perusta, josta tiedonluomisprosessi käynnistyy ilmentäen SECI-mallin sosialisatiivaihetta. Fyysiset, kasvokkaiset (face-to-face) kokemukset ja vuorovaikutustilanteet toimivat pohjana hiljaisen tiedon muuntamiselle ja siirtämiselle. Organisaationaalista kysymyksistä yhteinen visio ja toimintakulttuuri ovat tiiviisti sidoksissa alullepanevaan *Ba*:han. (Nonaka ym. 2000, 16-17)

*Keskusteleva Ba* on määritelty ja rakennettu kollektiivisen ja kasvokkaisen (peer-to-peer) vuorovaikutuksen avulla paljon tiedostetummin kuin alullepaneva Ba. Vuorovaikutusteisessa tai keskusteleavassa Ba:ssa tiedon luomisen kannalta on tärkeää löytää ja valita ihmisiä, joilla on sopiva sekoitus oikeaa tietoa ja kykyä esimerkiksi projektiryhmässä tai vaikkapa erikoistuneessa työryhmässä. Dialogin avulla yksilöiden mentaaliset mallit ja taidot muunnetaan yleisiksi ilmaisuiksi ja konsepteiksi. Tällöin yksilöt jakavat toinen toistensa mentaaliset mallit, mutta myöskin peilaavat ja analysoivat omia näkemyksiään. Keskustelevassa Ba:ssa ryhmän jäsenet pyrkivät jakamaan piiloista tietoaan ja muuntamaan sitä yhteiseksi ymmärrykseksi kielellistämisen ja muun ilmaisun sekä merkitysten luomisen kautta. Tämä Ba-tyyppi liittyy ulkoistamisvaiheeseen, jossa toiminta perustuu esimerkiksi ryhmän vuorovaikutukseen. Huomion kiinnittäminen tähän Ba-tyyppiin on keskeistä uuden tiedon luomisen prosessissa, sillä innovaatiot syntyvät vain tämän vaiheen kautta. (Nonaka ym. 2000, 17)

*Järjestävä Ba* on kollektiiviselle (group-to-group) ja virtuaaliselle vuorovaikutukselle luotu tila ja se saattaa olla ajasta ja paikasta riippumaton. Systematisointi luo eksplisiittisen tietämyksen yhdistämistä vaiheelle kontekstin. Eksplisiittinen tietämys on tällöin helppo jakaa laajalle ihmisjoukolla kirjoitetussa muodossa. Näin uuden eksplisiittisen tiedon yhdistäminen olemassa olevaan informaatioon ja tietoon synnyttää ja systematisoi eksplisiittistä tietoa organisaation kautta. Tämän vuoksi myös tieto- ja viestintäteknikkaa voidaan onnistuneesti hyödyntää tässä vaiheessa. Tällöin On-line tietoverkkojen, erilaisten tietoverkkopohjaisten ryhmätyöympäristöjen ja tietokantojen käyttö tehostaa tätä muuntoprosessia. Lisääntynyt ryhmätyöohjelmistojen, tietoverkkojen ja -kantojen käyttö on tehostanut tätä tiedon luomisen vaihetta. (Nonaka ym. 2000, 17)

*Toimeenpaneva Ba* tukee luodun tiedon sisäistämistä. Tässä vaiheessa on toiminta yhteisötasolla (group-to-peer) oleellista, koska tiedon sisäistäminen tapahtuu parhaiten tekemällä oppimisen kautta. Toimeenpaneva Ba tukee eksplisiittisen tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Tieto- ja viestintäteknikkaa voidaan hyödyntää myös tässä vaiheessa tiedon käyttöön ja soveltamiseen todellisissa tai simuloituissa tilanteissa. Harjoittelu vanhempien mentoreiden ja kollegojen kanssa muodostuu ensisijaisesti pitkäkestoisesta harjoittelusta ja painottaa tiettyjä toimintamalleja ja tukee toivottuja

toimintamallien syntymistä. Toimeenpaneva Ba:n käsite kattaa siis useita tasoja yksilötasolta ryhmän tasolle ja edelleen koko organisaation tasolle. Vuorovaikutus näiden tasojen välillä vahvistaa tiedon luomisen prosessia. (Nonaka ym. 2000, 17)

Ba:n käsitettä on verrattu yhteisölliseen, esimerkiksi asiantuntijaryhmän tai toimijayhteisön toimintaan (communities of practice) ja niillä onkin yhtymäkohtia, mutta myös selviä eroja. Asiantuntijaryhmän jäsenet jakavat toisilleen sitä tietoa, jota heidän yhteisössään on, mutta Ba on paikka, jossa luodaan uutta tietoa yhdessä. Kun asiantuntijat toimivat keskenään, he oppivat toisiltaan, mutta paikka tarvitsee moniulotteista energiaa tullakseen aktiiviseksi Ba:ksi, jossa tietoa luodaan. Asiantuntijayhteisössä voi tapahtua muutoksia mikrotasolla, kun esimerkiksi uusi jäsen tulee mukaan toimintaan. Pysyvyys ja jatkuvuus ovat yhteisössä tärkeitä, koska se tarvitsee identiteetin. Ba:ssa sen sijaan rajat ovat liukuvia ja niitä voidaan muuttaa nopeasti, sillä Ba:n osanottajat ovat asettaneet ne itse. Ba tapahtuu tässä ja nyt, se on jatkuvasti muuttuva. Ba muodostuu, toimii ja häviää tarpeen mukaan. Ba:ssa ihmiset tulevat ja menevät, kun taas asiantuntijaryhmä koostuu voittopuolisesti samoista jäsenistä. Yhteisön jäsenet kuuluvat yhteisöön, mutta Ba:n osanottajat saattavat olla yhdessä vain Ba:ssa, yhteisesti määritellyssä tilassa. (Suurla 2001, 47)

Yhteenvetona voidaan todeta, että käyttämällä olemassa olevia tietopääomia, organisaatio luo uutta tietämystä SECI-prosessin kautta. Tämä prosessi mahdollistuu tai esiintyy Ba:n kaltaisessa tilassa ja näin luotu uusi tietämys muodostuu puolestaan pohjaksi yhä uuden tietämyksen synnylle. Tästä syystä uuden tietämyksen luomisprosessi on kuvattu nimenomaan spiraalina. Prosessi on näin ollen luonteeltaan jatkuva ja katkeamaton.

#### **4.4. Tiedon luomisen SECI- malliin kohdistettu kritiikki**

Engeström (2001) on kritisoinut Nonaka ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen mallia siitä, että se ei ota huomioon tarvittavissa määrin kyseenalaistamisen, ristiriitojen ja konfliktien merkitystä uuden tiedon luomisen perustana. Hänen tulkintansa mukaan Nonaka ja Takeuchi määrittelevät tiedonluonnin avulla ratkaistavat ongelmat ylhäältäpäin annettuna tai johdon määrittelemänä ilman sen suurempaa analyysiä siitä kuinka ne ylipäättään syntyvät. (Engeström 2001, 151) Myös Gourlay (2006) viittaa

tähän samaan näkökulmaan, jossa hänen mukaansa tiedon vapaan luomisen sijasta tietoa luovat vain päällikkötason toimijat, jolloin tietoa luodaan vain kun johto päättää jonkin olevan tietoa organisaatiolle (Gourlay 2006, 1416).

Bereiter (2002) puolestaan kyseenalaistaa SECI- mallin siksi, että se edustaa hänen mukaansa edelleen mentaalista, arkipsykologista (folk epistemology) käsitystä ihmisen toiminnasta. Siten se ei selitä tarpeeksi ihmisen luovuutta, tietotyötä itsessään, yhteisesti rakennettua tiedonluomisprosessia tai ymmärtämyksen merkitystä tiedonluonnille. (Bereiter 2002, 174 -175)

Tuomi (1999) kohdistaa niin ikään kritiikkinsä tähän tiedon muuntamisen SECI-mallin riittämättömään selvittämiseen. Hänen mukaansa mallissa ei riittävästi ja selkeästi ole tehty eroa yksilötasolla ja ryhmätasolla tapahtuvaan tiedon luontiin. Nonakan ja Takeuchin tietokäsitys on Tuomen tulkinnan mukaan yksilöön liittyvää ja tieto nähdäänkin yksilön sisäisenä. SECI-prosessin myötä tiedonluonti nojaa yksilön tiedonluonnin muotoutumiseen kuitenkin sosiaalisessa kontekstissa. Tässä hän näkee ristiriidan. (Tuomi 1999, 333- 335)

Myös Cook ja Brown (1999) ovat kritisoineet ajatusta tiedon muuntumisesta SECI-mallin mukaisesti. Artikkelissaan he toteavat, että hiljaista tietoa ei ylipäättään ole mahdollista muuttaa täsmälliseksi tiedoksi tai päinvastoin. Lisäksi heidän tulkintansa mukaan innovointi syntyy tiedon (Knowledge) ja tietämisen (Knowing) välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tällöin tieto on heidän tulkintansa mukaan tietämisen työkalu ja tietäminen on sosiaalisesti rakentuneen vuorovaikutuksen yksi muodoista. Tiedon ja tietämisen vuorovaikutus voi luoda uutta tietoa ja uusia tapoja tietää. Tätä he kutsuvat tiedon generatiiviseksi tanssiksi. (Cook ja Brown 1999, 385)

## 5. Teorettinen yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Tutkielman viitekehys muodostuu tutkielman teoriaosuuksista ja niistä johdetuista teemoista. Tässä tutkielmassa uuden tietämyksen luomista tarkastellaan hiljaisen ja käsitteellisen tietämyksen avulla, jossa tietojohdaminen- käsite toimii tiedon luomisen kontekstina. Tutkielman varsinaisena viitekehysenä toimii Nonakan ja Takeuchin (1995) uuden tiedon luomisen SECI- malli (kts.s.30), joka tarkastelee uuden tiedon luomista yksilökeskeisesti. Mukaan on otettu niin ikään tietopääoman käsite jonka avulla halutaan selvittää joukkueen jäsenille merkitykselliset tietämyksen lajit. Esittelen tässä kappaleessa tutkimuksen viitekehukseen mukaan otetut käsitteet.

Olen liittänyt alla kuvattuun tutkielman viitekehukseen mukaan myös joitakin käsitteitä, joita en varsinaisesti hyödynnä analyysissä muuten kuin sivuten, mutta jotka vaikuttavat uuden tiedon syntymiseen ja ovat siksi kokonaisuuden kannalta tärkeitä. Tällaisia ovat tiedon syntymisen edellytysten käsitteet ja Ba:n käsite eli tiedonluonnin olosuhteet uuden tiedon syntymiselle. Analyysiosiossa (luku 7) keskityn erityisesti SECI-prosessin (kuviokuva 4) osiin ja sen lisäksi aineistosta nouseviin käsitteisiin merkityksellisistä tietopääomista ja tietämyksestä.

Mallin mukaan yksilöt, eivät organisaatiot, luovat tietämystä sosiaalisissa kontakteissaan keskinäisen dialogin avulla. Organisaatiot toimivat tämän lähestymistavan mukaan fyysisenä tai virtuaalisena uuden tiedon luonnin paikkana ja sen mahdollistavana tekijänä. Tällainen syntynyt uusi tietämys muuntuu ja jalostuu prosessin aikana yksilöiden ja organisaatioiden yhteiseksi tavaksi toimia. Tämä uusi tietämys on tulkittavissa myös kasvaneena organisaation tietopääomana. Näin tietopääoma on organisaatiolle sekä resurssi että tuotos ja tätä kautta olennainen osa myös yksilön ammatillisen osaamisen kehittymiselle.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tieto koostuu uskomuksista ja sitoutumisesta. Tieto on heidän käsityksensä mukaan asennoitumisen, näkökulman ja aikomuksen suhde. Tällöin tiedossa on kyse toiminnasta ja tiedon voidaan aina sanoa liittyvän johonkin asiayhteyteen, kontekstiin. Tiedon Nonaka ja Takeuchi määrittelevät klassista tiedon epistemologiaa mukaillen *perustelluksi todeksi uskomukseksi*. Informaation he puolestaan määrittelevät viestien virraksi. Tietoa luodaan tästä informaation virrasta



henkilön uskomuksia ja sitoumuksia käyttäen. Näin määriteltynä Nonaka ja Takeuchi siis korostavat tiedon riippuvuutta yksilön sisäisistä ja yksilöiden välisistä sosiaalisista kontakteista ja olevan näille alisteista. Myös organisaation tasolla tieto syntyy aina yksilöiden vuorovaikutuksen kautta synnyttäen näin uutta tietämystä. Organisaatiot eivät siis voi luoda tietämystä ilman yksilöiden sisäistä tai keskinäistä vuorovaikutusta.

Uuden tiedon luonnin eli SECI- mallin mukaan yksilölle muodostuu hiljaista tietämystä, kun hän kokee, lukee tai muuten toimimalla sisäistää uutta tietoa itsenäisesti. Toisin sanoen spiraali alkaa siitä, kun yksilö omaa tai oppii jotain tällaista hiljaista tietoa. Jakaessaan tällaista omaamansa tietämystä muiden toimijoiden kanssa hän sosiaalistaa eli muuntaa tietämystään ja synnyttää tällöin toiselle yksilölle uutta hiljaista tietämystä. Tämän kaltaista uutta tietämystä voidaan tuottaa esimerkiksi tekemällä oppimisen avulla, havainnoimalla sanattomasti. Kun hiljaista tietämystä käsitteellistetään kirjalliseen tai muuhun näkyvään muotoon, on kyseessä tiedon ulkoistaminen. Tällaista uutta näkyvää tietämystä voidaan tuottaa yhdistelemällä konkreettisesti paperille tai vaikkapa sähköiseen muotoon tallennettuja tietoja. Tämä tiedon yhdisteleminen tapahtuu useimmiten kolmen toisiaan tukevan tavan mukaisesti, eli keräämällä, levittämällä ja arvioimalla uutta tietoa vanhaan (Suurla 2001, 42). Spiraali alkaa näin uudestaan käsitteellistetyn eli näkyvän tiedon sisäistämisen kautta. Käsitteellinen tieto muuntuu jälleen hyväksytyksi hiljaiseksi tiedoksi ja uuden tietämyksen luominen voi alkaa uudelleen. Olennaista on yksilön ajattelun, toimintatapojen ja osaamisen kehittymisen lisäksi kokemusten jakaminen muiden kanssa ja näin muodostetun uuden tietämyksen laajempi hyödyntäminen organisaatiossa.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 74- 83) mukaan uuden tiedon syntymiselle organisaatiossa täytyy löytyä viisi (5) edellytystä. Näitä organisaation tiedon luomista edesauttavia tekijöitä ovat tarkoituksellisuus tai strategia (intention), itsenäisyys (autonomy), muutos ja luova kaaos (fluctuation and creative chaos), tiedon ylitarjonta (redundance) sekä tarpeellinen moninaisuus ja pelivara (requisite variety).

Tietämyksen luomiselle on myös oltava suotuisat olosuhteet. Tällaisia olosuhteita Nonaka ja Toyama (2003) kuvaavat termillä *Ba*. Uuden tiedon luomiseksi tarvitaan rakenteita, jotka mahdollistavat yhteisen dialogin. Jos yhteinen tila tai foorumi puuttuu,

toimijat puhuvat keskenään vain satunnaisesti ja keskustelun kiteyttäminen ja kumulointi on mahdotonta. Nonakan ja Toyaman (2003) mukaan *ba* tarkoittaa jaettua tilaa, joka toimii perustana uuden tiedon luomiselle. *Ba* voi olla samaan aikaan sekä tila tai paikka, ja se voi olla luonteeltaan *fyysinen* kuten toimisto ja neuvotteluhuone, *virtuaalinen* kuten puhelinkeskustelu ja sähköposti tai *mentaalin*, jolla tarkoitetaan esimerkiksi jaettua kokemusta. *Ba* tarjoaa paikan, menetelmän ja henkisen tilan luovalle vuorovaikutukselle. (Nonaka ja Toyama 2003, 6- 8)

Stähle ja Grönroos (1999) kuvaavat yrityksen hallinnoimaa tietämystä termillä tietopääoma. Tämä tietopääoma on heidän mukaansa sekä aineeton että dynaaminen käsite. Aineeton se on siksi, että suhteet, yhteydet ja linkit ovat näkymätöntä, vaikeasti tavoitettavaa pääomaa, varsinkin yrityksessä. Dynaaminen käsite on siksi, että kyse on kaiken aikaa uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä. Tätä ei tapahdu, ilman että tieto on jatkuvassa liikkeessä, ilman että se virtaa. Mitä enemmän tietoa vaihdetaan ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän organisaatiolla on uudistumispotentiaalia. (Stähle ja Grönroos 1999, 74- 75)

Nonakan ym. (2000, 20) mukaan tiedon luomisen ytimessä oleva tietopääoma määritellään niin ikään yhteisökohtaisena resurssina, joka on korvaamaton yhteisön arvon luomiselle. Tietopääoma rakentuu panoksista, tuotoksista ja tiedon luomista ohjaavista tekijöistä. Tietopääoma on heidän mukaansa samalla sekä resurssi että tulos tiedon luomisessa ja siksi se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. (Nonaka ja Takeuchi 1995; Nonaka ym. 2003, 20-22)

Käyttämällä olemassa olevia tiedollisia resursseja eli tietopääomia, organisaatio luo uutta tietämystä SECI-prosessin kautta. Tämä prosessi esiintyy *Ba:n* kaltaisessa tilassa ja näin syntynyt uusi tietämys muodostuu puolestaan pohjaksi taas uuden tietämyksen synnylle. Tästä syystä uuden tietämyksen luomisprosessi on kuvattu nimenomaan spiraalina. Prosessi on näin ollen luonteeltaan alati jatkuva ja kasvava.

## 6. Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tässä luvussa kuvataan aluksi kohdeorganisaatiota. Lisäksi tarkastellaan tutkimukseen valittua ja siinä käytettyä tutkimusmenetelmää sekä selvitetään tutkimusaineiston hankintaa, haastateltavien valintaa ja tutkimusaineiston analysointiin liittyviä tekijöitä. Lopuksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta.

### 6.1. Tutkimuksen kohdeorganisaation kuvaus

#### 6.1.1. Suomen Keittiömestarit ry.

Suomen Keittiömestarit ry. (SKM) on valtakunnallinen vuonna 1950 perustettu yhdistys, jolla on noin 1000 jäsentä 14 alueyhdistyksessä. Vuonna 1977 perustettiin Turussa järjestetyssä kokouksessa koko maan kattava keskusjärjestö, Suomen Keittiömestarien Yhdistysten Keskusliitto, joka toimi alueellisten yhdistysten keskusorganisaationa. Myöhemmin nimi muutettiin muotoon Suomen Keittiömestarit ry. Suomen kokkimaajoukkue on tärkeä osa yhdistyksen toimintaa. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi); Keittiömestarit ry:n viestintästrategia 2006)

#### Toiminta-ajatus, arvot ja visio

Yhdistyksen tehtävänä on toimia alueyhdistysten ja henkilöjäsenten keskusliittona, edustaa jäseniä kansainvälisissä ja kotimaisissa järjestöissä, kehittää jäsenten ammattitaitoa ja tietoa, vahvistaa alan tunnettuutta ja myönteistä mainetta ja lisätä tietämystä yhdistyksestä ja alasta sekä sen merkityksestä yhteiskunnalle. Yhdistyksen tavoitteena on edistää suomalaista ruokakulttuuria ja korkealaatuista keittotaitoa Suomessa ja ulkomailla.

Suomen Keittiömestarit ry:n toiminta perustuu vapaaehtoiseen ja rehelliseen toimintaan, jossa laatu yhdistyy ammatillisuuteen. Näiden tekijöiden pohjalta muodostuvat keittiömestarit ry:n arvot joita ovat *suomalaisuus ja kansainvälisyys, rakkaus ruokaan ja ammattiin, vapaaehtoisuus sekä rehellisyys ja avoimuus*.

*Suomalaisuus ja kansainvälisyys* ilmenee positiivisena ylpeytenä suomalaisuudesta, joka ei kuitenkaan sulje kansainvälistä yhteistyötä toiminnan ulkopuolelle.

*Rakkaus ruokaan ja ammattiin* kuvastaa sitä ammattiylpeyttä, jota jokaisen keittiömestarin tulisi kokea työnsä johdosta ja joka edelleen yhdistää koko keittiömestarien ammattikunnan.

Toiminnan tulee perustua myös *vapaaehtoisuuteen*. Tavoitteena on, että toiminta ei aiheuta jäsenilleen kuluja vaan antaa henkistä pääomaa keittiömestarityöhön.

Toiminnan *rehellisyyden ja avoimuuden* kautta jäsenyhdistyksille, jäsenille ja muille sidosryhmille välittyy avointa ja ajan tasalla olevaa luotettavaa tietoa toiminnasta ja suunnitelmista.

Edelleen Suomen Keittiömestarit ry:n visio on kolmitasoinen. Ensinnäkin, Suomessa on vahva ruokakulttuuri joka halutaan säilyttää ja vaalia. Tätä ruokakulttuuria pyritään edelleen vahvistamaan ja viemään eteenpäin. Toiseksi, korkealaatuinen keittotaito on tärkeä osa tätä suomalaista ruokakulttuuria ja sitä halutaan edelleen kehittää aktiivisesti. Kolmanneksi, suomalainen keittiömestari on arvostettu ja tunnettu niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Tämän tunnettuuden ja näkyvyyden avulla ruokakulttuurista ja osaamisesta halutaan viestiä ulospäin.

### **6.1.2. Suomen kokkimaajoukkue**

#### **Maajoukkueen historia**

Vuodesta 1900 lähtien Kokkien Maailmanliitto (WACS) ja Saksan Keittiömestariiliitto ovat yhdessä järjestäneet kansainvälisen kulinaarisen kilpailun ja taiteen näyttelyn Saksassa. Kilpailu järjestetään joka kesäolympiavuotena ja tästä syystä tapahtumaa kutsutaan Kokkien Olympialaisiksi. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi))

Ensimmäisiin kansainvälisiin ruoanvalmistuskilpailuihin suomalaiset keittiömestarit osallistuivat vuonna 1954. Myöhemmin, 1960 - 1970 luvuilla, kilpailutoiminta oli

satunnaisempaa ja joukkueet muodostettiin hyvin erilaisin kriteerein. 1980-luvun alussa kilpailutoiminta sai jälleen enemmän järjestelmällisyyttä sekä jatkuvuutta ja tästä lähtien keittiömestareiden / kokkien maajoukkue onkin muodostettu säännöllisin väliajoin ja myös kilpailuihin osallistuminen on ollut säännöllistä. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi))

### **Maajoukkueen valinta ja toiminta**

Keittiömestareiden / kokkien maajoukkue valitaan nykyisin neljäksi vuodeksi kerrallaan ja sen päätavoitteena on aina kesä- olympiavuotena järjestettävät kokkien olympialaiset. Seuraavan kerran nämä kilpailut pidetään siis vuonna 2008 Erfurtissa, Saksassa. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi))

Kokkimaajoukkueen pääsykoekilpailuihin voivat osallistua kaikki kokit ja keittiömestarit, joista 5-10 parasta valitaan maajoukkueeseen. Karsintakilpailuissa valmistetaan samantyyppisiä kilpailutöitä kuin kansainvälisissäkin kilpailuissa. Valittu joukkue harjoittelee yhdessä säännöllisesti kerran kuukaudessa sekä osallistuu toimintakaudellaan kerran vuodessa johonkin kansainväliseen kilpailuun kartuttaakseen kädentaitoja sekä kilpailukokemusta kokkiolympialaisia silmälläpitäen. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi))

Kansallisten karsintakilpailujen tuomaristo koostuu pohjoismaisista tuomareista, joilla on kokemusta tuomaryöskentelystä kansainvälisissä kilpailuista. Suomen Keittiömestarit ry:n hallitus valitsee joukkueelle joukkueenjohtajan ja joukkue itse valitsee keskuudestaan joukkueen kapteenin. Joukkueelle muodostetaan aina myös ns. valmennustiimi, joka koostuu keittiömestareista ja kokeista, joilla jo on kansainvälistä kilpailukokemusta. Nämä valmennustiimin jäsenet toimivat joukkueen varsinaisille jäsenille eräälaisena mentor-suhteeseen verrattavassa olevina henkilöinä. Mentor henkilöt oppoivat ja ideoivat yhdessä jäsenien kanssa heidän valmistamia tuotteita. Jokaiselle jäsenelle on osoitettu oma oppoija. Valmennustiimin jäsenillä voi olla myös useampi oppoitava joukkueen jäsen. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi))

Kokkimaajoukkue on jaettu kahteen osaan johtuen kilpailujen luonteesta. Viisi joukkueen jäsentä kapteenin johdolla valmistavat lämpimät ruoat kilpailuissa. Kapteeni toimii valvovassa tehtävässä eikä hän tästä johtuen saa osallistua lämpimien ruokien valmistamiseen. Kylmän keittiön tuotteiden valmistamiseen voivat osallistua kaikki

joukkueen jäsenet, mukaanlukien joukkueen kapteeni. Jälkiruokien valmistaminen on patissieri-osaamista omaavien jäsenten vastuulla. Työtehtävät ja työalueet on organisoitu pääosiltaan joukkueen jäsenten osaamisen, henkilökohtaisten vahvuuksien ja aikaisemman työhistorian perusteella. ([www.chefs.fi](http://www.chefs.fi))

### **Valmennusryhmä**

Aktiivisesti harjoitusten yhteydessä valmennusryhmään kuuluvien opponijien lukumäärä vaihtelee ollen tämän joukkueen toiminnan alussa 13 ja haastattelujen aikaan keskimäärin kahdeksan henkilöä. Jokaiselle opponijalla on osoitettu oma opponoitava joukkueen varsinainen jäsen. Opponijilla saattaa myös olla useampia opponoitavia joukkueessa. Organisoituna toimintana opponointia on harjoitettu melko lyhyen aikaa, vain noin kolme vuotta.

Opponijat ovat alalla pitkään toimineita ammattilaisia, jotka jo omaavat runsaasti koti- ja ulkomaista kilpailukokemusta. Kaikki opponijat ovat niin ikään toimineet aikaisemmin varsinaisen joukkueen jäseninä.

Opponointi ja siihen liittyvä opponoitavan ja opponijan välinen yhteistyö tapahtuu pääasiassa harjoitusten yhteydessä, joita pyritään pitämään kerran kuukaudessa. Järjestettyjä, virallisia harjoituspäiviä kertyy näin noin 50 vuodessa.

## **6.2. Tutkimusmenetelmän valinta**

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on saada monipuolinen kuva uuden tietämyksen luomisesta Suomen vuoden 2006 kokkimaajoukkueen jäsenistössä tai siksi ymmärrettävässä työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa tutkittava työyhteisö käsittää itse kokkimaajoukkueen lisäksi joukkueen johdon ja valmennusryhmän. Tutkielman aineisto on kerätty ainoastaan teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavaa kohdejoukkoa edustivat Suomen kokkimaajoukkueen vuoden 2006 varsinaiset jäsenet sekä joukkueen johto ja valmennustiimin jäsenet.

Tutkimushaastattelun tehtävänä oli välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista,

kokemuksista, käsityksistä ja tunteista. Itse haastattelu, sosiaalinen puhetilanne, voidaan kuitenkin toteuttaa monin tavoin. Tutkijan valittavaksi jää missä määrin hän haluaa jäsentää haastattelutilannetta kysymysten muotoilun kautta. Tutkija voi valita joko strukturoidun lomakehaastattelun tai sen vastakohdan eli strukturoimattoman haastattelun. Lomakehaastattelussa edetään täysin lomakkeen kysymysten muotoilun ja niiden järjestyksen mukaisesti. Lisäksi oletetaan kaikkien haastateltavien ymmärtävän kysymykset samalla tavalla. Strukturoimatonta haastattelua puolestaan kuvaa eräänlainen väljyys, avoimet kysymykset sekä eteneminen haastateltavan ehdoilla. Näiden kahden tavan välissä on puolistrukturoitu menetelmä, teemahaastattelu, joka hyödyntää strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun parhaita puolia. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 41–48.)

Aimeistonkeruumenetelmäksi valitsin yksilöhaastattelun ja sen alalajin teemahaastattelun erityisesti siitä syystä, että haastattelu tarjoaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille juuri itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Tämä on erityisen olennaista, kun tutkimuskohteena on vähän kartoitettu tai tuntematon alue tai aihe ja kun vastaukset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Toisaalta haastattelu tarjoaa myös tutkijalle mahdollisuuden selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja haastattelun kuluessa. Haastattelumenetelmää voidaan myös käyttää syvennyttäessä joskus arkoihin ja vaikeisiin aiheisiin tai aihepiiriin, joka tuottaa monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 35)

### **6.2.1. Teemahaastattelu**

Teemahaastattelusta käytetään usein nimeä puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Tällöin haastattelija käy haastattelun kuluessa läpi tiettyjä tutkimukselle keskeisiä aihepiirejä eli teema-alueita jotka ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara. 2000, 204). Puolistrukturoitu haastattelu- termiä käytetään siksi, että yksi tämän haastattelumuodon aspekteista on se, että haastattelun aihepiirit tai teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 48). Strukturoitua siinä ovat teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teemoista rakennetaan haastattelun runko, joka toimii keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Teema-alueita tarkennetaan lisäkysymyksillä kuitenkin vasta haastattelutilanteessa. Teemamuotoisuus nostaa tutkittavien äänet lomakehaastattelua

näkyvämmiin esille ja siten vähentää tutkijan oman näkökulman vaikutusta haastateltavaan samalla tuoden keskeiseen osaan haastateltavien tulkinnat asioista ja niille annetut merkitykset. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 41–48, 66–67)

Teemahaastattelun keskeinen hyöty on sellaisten seikkojen esilletulo, jotka muuten saattaisivat jäädä haastattelukehyksen ulkopuolelle. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa kysymyksiä ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat edetä. (Hirsjärvi ja Hurme, 2000)

Tutkimusprosessin aluksi selvitin teemahaastattelun pohjaksi alustavasti tutkittavaa ilmiötä kirjallisuuden avulla. Näiden tietojen avulla muotoilin tutkimusongelmat, joiden pohjalta kehitin teemahaastattelulle haastattelurungon (liite 3) tutkielman viitekehyksestä johdettuna. Tutkielman empiirisiä tutkimusongelmia pyrittiin lähestymään selvittämällä haastattelujen avulla laajasti kohderyhmän 1) käsityksiä ammatillisesti merkityksellisestä tiedosta, tietämyksestä ja osaamisalueista 2) uuden tiedon syntymisen ja omaksumisen prosesseista ja tilanteista sekä 3) uuden tiedon syntymiseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä toimivat samalla tutkielman empiirisen osan pääteeman eli varsinaisen tutkimusongelman alateemoina.

Näiden kysymysten avulla kartoitettiin haastateltavien tärkeäksi kokemat tietämys ja osaamisalueet joukkueen toiminnan puitteissa. Haastattelujen avulla haluttiin tuoda esille ja kuvata niitä keinoja ja tapoja joiden avulla joukkueen jäsenien uuden tietämyksen luomisprosessi ylipäättään voi tapahtua ja tapahtuu. Tarkoituksena oli siis hahmottaa, miten joukkueen jäsenet kehittävät omaa ammatillista osaamistaan niin itsenäisesti kuin joukkueen toiminnan puitteissa ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän prosessiin.

Haastateltavien haluttiin myös tuovan esille, miten erilaiset olosuhteet, vuorovaikutussuhteet ja tilanteet heidän käsityksensä mukaan vaikuttavat heidän oman osaamisensa kehittymiseen. Lisäksi tutkija pyrki haastattelujen avulla kartoittamaan niitä ongelmakohtia ja rajoitteita, joita haastateltavat kokivat tietämyksen luomisessa ja osaamisen kehittymisessä olevan niin henkilökohtaisella kuin myös joukkueetasolla.

Kysymysten avulla tutkielman haluttiin tarkentavan ja antavan suuntaa niille



toimenpiteille, joiden avulla kokkimaajoukkueen jäsenien henkilökohtaisen osaamisen jakaminen ja yhteinen tekeminen tarkentuisi ja nopeutuisi. Samalla haluttiin tuoda esiin niitä mahdollisia kehittämisen kohteita, joiden avulla joukkueen jäsenten ja samalla koko joukkueen osaaminen kehittyisi positiivisesti.

### 6.2.2. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen kohderyhmää edustavat itse kokkimaajoukkueen jäsenet, joukkueen johto ja joukkueeseen läheisesti sidoksissa olevat valmennustiimin jäsenet. Tutkielmassa on haastateltu teemahaastattelujen avulla yhteensä viittä (n=5) henkilöä. Teemahaastattelut muodostavat tällöin tutkielman varsinaisen rungon.

Haastateltavia olivat:

Haastateltava	Tehtävä	Työpaikka	Haastattelupaikka	Aika
Kari Aihinen	Joukkueen kapteeni, jäsen	Ravintola Savoy, Helsinki	Ravintola Savoy, Helsinki	7.11.2006
Tapio Laine	Joukkueen johtaja	Sodexo oy, Helsinki	Akateeminen kirjakauppa, kahvila, Helsinki	1.12.2006
Juha Rissanen	Joukkueen varakapteeni, jäsen	Suklaatäplä oy, Helsinki	Akateeminen kirjakauppa, kahvila, Helsinki	2.1.2007
Marko Palovaara	Joukkueen jäsen	Valio oy, Helsinki	Valio oy, henkilöstö-ravintola, Helsinki	4.1.2007
Juha Niemiö	Valmennustiimin jäsen	Ravintola Salud Bodega, Tampere	Ravintola Salud Bodega, Tampere	9.1.2007

Kuvio 8: Haastateltavien nimet, tehtävät, työpaikat, haastattelupaikat ja haastatteluajat

Haastateltavat valittiin yhteistyössä Suomen Keittiömestarit ry:n edustajan kanssa. Haastateltavat edustivat siis harkinnanvaraisesti koottua kohdejoukkoa. Haastateltaviksi valittiin mahdollisimman laajasti kokkimaajoukkueen eri toimintoja edustavia henkilöitä. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen ja rikas näkemys tiedon syntymisestä kokkimaajoukkueen kontekstissa. Kaikki haastateltaviksi

valitut henkilöt suhtautuivat positiivisesti aihepiiristä tekemääni tutkimukseen ja suostuivat esitettyyn haastattelupyyntöön. Haastatteluun suostumattomia ja negatiivisesti suhtautuneita ei näin ollut. Haastatteluista neljä suoritettiin helsingissä ja yksi tampereella. Kaksi haastattelua suoritettiin julkisessa tilassa, kahvilassa. Loput kolme haastattelua tapahtui haastateltavien työpaikalla. Haastattelut kestivät yhdestä tunnista kahteen tuntiin ja ne kaikki nauhoitettiin ääninauhoille.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin syyskuun 2006 ja tammikuun 2007 välisenä aikana. Haastattelun ajankohdasta sovittiin etukäteen haastateltavien kanssa ja haastateltaville lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi sähköpostitse johdatuskirje aiheeseen. Tutkimusongelmaa hahmottavien teemojen (SECI, tietopääomat) pohjalta muodostin tutkielman viitekehikon. Kysymykset oli pyritty muotoilemaan niin, että niiden avulla voitiin hahmottaa uuden tietämyksen syntymisen problematiikkaa. Lähestyin kokkimaajoukkuetta lähettämällä ensin Suomen Keittiömestarit ry:n hallitukselle ja joukkueen johdolle tutkielmaa kuvailevan esittelykirjeen (Liite 1). Tämän jälkeen haastateltaviksi sopiville henkilöille lähetettiin vielä erillinen haastattelupyyntö (Liite 2). Varsinaisia kysymyksiä (Liite 3.) ei haastateltaville lähetetty etukäteen.

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle kartoittamalla haastateltavien osaamis- ja tietämystarpeita sekä ammatillisia kiinnostuksen kohteita. Tällä pyrittiin kuvaamaan niitä motiiveja joita haastateltavilla mahdollisesti on uuden tietämyksen luominen huomioon ottaen. Haastatteluilla pyrittiin saamaan selville haastateltaville tärkeitä tietämyksen ja osaamisen ammatillisia osa-alueita, vastaajien tämänhetkisiä tiedonluonnin tapoja ja tilanteita joissa tiedonluonti on mahdollista. Lisäksi kysymyksillä haluttiin kartoittaa sellaisia esteitä ja hidasteita jotka mahdollisesti rajoittavat tätä uuden tietämyksen ja osaamisen syntymistä. Esitettyjen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys vaihtelivat hieman haastattelusta toiseen. Myös tarkentavien lisäkysymysten esittäminen vaihteli hieman haastateltavasta riippuen.

### **6.3. Tutkimusaineiston analysointi**

Tutkielman lähestymistavaksi tässä tutkielmassa valittiin teorialähtöinen tutkimusote. Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällön analyysi on menettelytapa,

jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysi on yksinkertaistettuna ihmisen minkä tahansa henkisen tuotteen sisällön tieteellistä tutkimusta. Se on tapa järjestää, kuvailla ja ilmaista määrällisenä, laadullisesti tutkittavaa ilmiötä. Tätä analyysimenetelmää kuvataan usein myös dokumenttien analyysimenetelmäksi ja sisällön- analyysiksi tai erittelyksi. Analyysimenetelmässä pyritään rakentamaan sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. Analyysin tekemiseksi ei ole olemassa tarkkoja tai yksityiskohtaisia sääntöjä ja usein se on huomattavasti aikaa vievä prosessi. (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 3)

Tutkija litteroi haastattelut itse. Tekstinkäsittelyohjelmalla suoritettuna litteroidun aineiston sivumääräksi tuli yhteensä 85. Viittaan haastateltaviin jatkossa koodeilla NN.01, NN.02 ja niin edelleen. Jokaisen lainauksen yhteydessä esitetty koodi viittaa tiettyihin edelläolevien haastateltavien antamiin kommentteihin. Koodit eivät kuitenkaan ole missään loogisessa järjestyksessä, joten haastateltavien henkilöllisyys voidaan pitää salassa. Haastatteluaineiston ääninauhat ovat tutkielman tekijän hallussa.

Tässä tutkielmassa tutkimusaineiston teoria ohjaa tutkimusrakennetta. Eskolan ja Suorannan (1998, 243) mukaan empirian ja teorian välisessä vuoropuhelussa on keskeistä, että teorian ja empirian välinen yhteys pyritään tuomaan analyysissä esille. Käytännössä tällöin aineistosta nostetaan tekstiin jokin havainto ja tuodaan tämän havainnon vierelle jokin teemaa käsittelevä havainto toisesta tutkimuksesta tai aiheen teoreettinen käsitteellistys. Menettely on mahdollinen toteuttaa myös toisinpäin jolloin ensin tuodaan esiin teoreettinen idea tai tulkinta, sitten nostetaan omasta aineistosta havainto keskustelemaan sen rinnalle. Tässä tutkielmassa on pyritty käyttämään molempia tapoja.

### **6.3.1. Sisällönanalyysi**

Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestellään uudelleen uudelleenlaisiksi kokonaisuuksiksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teoria- lähtöisesti joita erottavana tekijänä on analyysin ja luokittelun perustuminen joko

aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 109-116; Kyngäs ja Vanhanen 1999, 3, 5) Joidenkin määritelmien mukaan laadullinen sisällön analyysi päättyy siihen kuinka monta kertaa jokin asia esiintyy aineistossa ilman, että siihen ilmenee olennaisesti mitään uutta. Tätä kutsutaan aineiston kylläntymiseksi. (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 4-5.)

Analyysiyksikön määrittäminen on ensimmäinen askel kohti analysointia sekä induktiivisessä että deduktiivisessä lähestymistavassa. Analyysiyksikkö on tavallisesti sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, mutta se voi yhtä hyvin olla myös keskusteluun osallistuneiden lukumäärä tai pääotsikoiden koko, riippuen tutkimustehtävästä. (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5) Tässä tutkielmassa analyysiyksikkönä on käytetty ajatuskokonaisuutta.

Aineistoyksikön valinnan jälkeen aineisto luetaan useita kertoja läpi, jotta analyysille on mahdollista luoda vahva pohja. Näin tehtiin myös tässä tutkielmassa. Aineisto luettiin moneen kertaan läpi samalla merkiten marginaaliin tutkielmalle oleellisia kohtia. Aineistoon tutustumisen jälkeen analyysin etenemistä säätelee pitkälti se, ohjaako analyysia aineisto vai ennalta määritellyt kategoriat, käsitteet, teemat tai käsitejärjestelmä (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5).

Yleensä ennen analyysin aloittamista, tutkijan on päätettävä analysoiko hän aineistosta vain selkeästi ilmaistut viestit vai ottaako hän analyysiin mukaan myös niin kutsutut piiloviestit. (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5) Tässä tutkielmassa piiloviestit on jätetty huomioimatta.

Itse analyysiprosessiin voi kuulua pelkistämistä, ryhmittelyä ja abstrahointia eli käsitteellistämistä. Pelkistämällä tarkoitetaan tässä yhteydessä, että aineistosta koodataan tutkimusongelmaan liittyviä ilmaisuja. Tämä on kategorioinnin ensimmäinen vaihe. Usein tällä tarkoitetaan, että aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja pelkistetyt ilmaukset kirjataan aineiston termein (Janhonen ja Nikkanen 2001, 26-28).

Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään edelleen omiksi kategorioiksi jotta voidaan etsiä pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Näille kategorioille annetaan niiden sisältöä hyvin kuvaavat nimet. Huomioitavaa on myös, että aineiston

ryhmittelyssä voidaan käyttää tulkintaa. Analyysia jatketaan yhdistämällä saman sisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä jälleen yläkategorioita. Tätä sisällön analyysin kolmatta vaihetta eli aineiston käsitteellistämistä jatketaan niin kauan kuin on se on sisällön kannalta mielekäästä ja mahdollista. Aineistosta yhdistetään samansisältöisiä luokkia, jolloin näistä alaluokista saadaan muodostettua edelleen yläluokkia (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5-7; Janhonen ja Nikkanen 2001, 29) ja lopulta yksi pääluokka.

### **6.3.2. Teemoittelu**

Tutkimuksen aineiston analyysi voidaan myös suorittaa tematisoinnin avulla. Tällöin aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja joiden avulla on edelleen mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tämänkaltainen teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena. (Eskola ja Suoranta 1998, 175-176)

Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin tarinoista voi poimia kätevästi tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Tätä teemoittelua voi jatkaa tarvittaessa pidemmällekin. Teemoittelun avulla aineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Tällöin tutkimustulokset palvelevat parhaiten juuri erilaisia käytännöllisiä intressejä. Teemoittelussa piilee kuitenkin myös omat riskinsä jotka on hyvä huomioida. Joskus kvalitatiivisen aineiston analysointi jätetään tematisoinnin nimissä pelkäsi sitaattikokoelmaksi. Sitatit ovat kyllä mielenkiintoisia mutta kuten kaikessa muussakin niin myös tässä tapauksessa liiallisuuksia kannattaa välttää. Mitään ehdottomia sääntöjä sitaattien määrästä ei kuitenkaan voida antaa. (Eskola ja Suoranta 1998, 179-181)

Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta.

Tällainen järjestely voi tapahtua käsin esimerkiksi eräänlaiseen ”teemakortistoon” leikkaamalla tulostetusta aineistosta kaikki tiettyyn teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät ja järjestelemällä ne omiksi kokonaisuuksikseen. Yleisempää ja myös nopeampaa on kuitenkin suorittaa teemoittelu tekstinkäsittelyohjelman avulla ”leikkaa-liimaa” -toiminnolla. Tekstinkäsittely myös mahdollistaa sen, että teemojen alle voidaan koota sellaisiakin kohtia, jotka kuuluvat johonkin tai joihinkin muihin teemoihin. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (Saaranen ja Puusniekka 2006)

Tässä tutkimuksessa käytin analyysin välineenä juuri teemoittelu. Luettuani aineiston useaan kertaan läpi jaoin aineiston kehittämiäni teemojen mukaiseen järjestykseen ”leikkaa ja liimaa”- periaatteella. Tässä tavoitteena oli pyrkiä löytämään ja erottamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet tekstimassasta. Ne haastattelun osat, jotka eivät mielestäni olleet tutkielmani tarkoitusta vastaavia, järjestelin omaan tekstikansioon myöhempää tarkastelua varten. Lukiessani aineistoa huomasin tiettyjen uusien teemojen esiintyvän useissa vastauksissa. Jaottelin aineiston uudelleen näiden aineistosta nousseiden teemojen ympärille. Näin tutkielman aineisto avautui aivan uudella tavalla. Annoin näin jäljelle jääneille ja näille uudelleen muokatuille teemoille, esitetyille haastattelukysymyksille ja haastateltaville eri koodit, joiden avulla pysyin selvillä mistä alkuperäisestä yhteydestä ajatuskokonaisuus kussakin tapauksessa oli otettu. Tässä pyrin käyttämään myös värejä apuna varmistavan tekijänä.

#### **6.4. Tutkimuksen luotettavuus**

Kvalitatiivisista menetelmistä käydyissä keskusteluissa on esiintynyt vastakkainasettelua tutkimuksen arvioinnista ja tulosten luotettavuuskysymyksestä. Kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Ymmärtämättömyyttä lisää se, että kvalitatiivisessä tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi irrottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Menetelmien vertailua vaikeuttaa myös metodisääntöjen erilainen kieli ja sanasto. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista

kulkea huomattavasti vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola ja Suoranta 1998, 209)

Käsittelen aluksi eri termien merkityksiä lähtien liikkeelle kvantitatiivisen tutkimuksen antamista määritelmistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä luotettavuuden käsite jaetaan kahtia, validiteetin ja reliabeliuteen. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Toinen tapa on määritelmä, jonka mukaan tulos on reliabeli, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa ymmärtää reliabelius on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan yhtenevä tulos. Tässä tapauksessa oletuksena pitää kuitenkin pitää, että kahdella tutkimuksella olisi *täysin* mahdollista saada *täsmälleen* sama tutkimustulos, on epätodennäköistä. Ihmisistä riippuva tulkinnan mahdollisuus vastauksissa ja tuloksissa on kuitenkin huomattava ja otettava huomioon. Niin ollen ihmisestä, ajasta ja kontekstista riippuvien seikkojen ei välttämättä tarvitse kuitenkaan pitää menetelmän heikkoutena vaan pikemmin muuttuneiden tilanteiden syynä. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 186)

Toisin sanoen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten tarkkuutta ja toistettavuutta, siis mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2001, 213; Uusitalo 1991, 84). Kyselytutkimuksissa reliabiliteettia heikentäviä seikkoja voivat lisäksi olla esimerkiksi, että vastaaja muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on ajatellut, vastauksen merkitseminen väärin lomakkeeseen tai tallennusohjelmaan (Uusitalo 1991, 84).

Validiteetin ollessa kyseessä tarkoitetaan sillä kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä on ollut tarkoituskin mitata (Uusitalo 1991, 84). Kysely- ja haastattelututkimuksissa mittauksen validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten onnistuneisuus, eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimus on *sisäisesti validi*, jos mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. *Ulkoinen validiteetti* saavutetaan silloin, kun myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. Toisin sanoen tutkimuksen yleistettävyyttä. (Heikkilä 1998, 178; Hirsjärvi ja Hurme 2001, 188) *Käsitevalidiuden* eli rakennevalidiuden ollessa kyseessä tarkoitetaan sitä, käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä. Tällöin kysymys on pitkälti tulkinnan ongel-

masta. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 187)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 185-186) kyseenalaistavat kuitenkin nämä määrittelytavat ja mainitsevat, että reliaabiliuden määrittämistapoihin tulisi suhtautua ainakin tietyin varauksi. He suosittelivatkin vaihtoehtoista tapaa, jossa kaksi arvioijaa keskustelemalla päätyvät konsensukseen, yhteisymmärrykseen käytetyistä luokituksista. Heidän tulkintansa mukaan parhaimmassa tapauksessa myös jopa haastateltavat voisivat osallistua tämän yhteisymmärryksen luomiseen.

Silvermanin (2001, 236- 241) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on löydettävissä viisi keinoa parantaa tutkimuksen validiutta. Näitä keinoja ovat *aineistolähtöisyyden noudattaminen, jatkuva ja vertaileva tutkimus, poikkeavien tapausten analyysi, aineiston kokonaisvaltainen käsittely ja tarkoituksenmukainen taulukointi*. Tutkimushypoteesien testaamisen aineistolähtöisesti ei tarvitse tai pidä olla teoriasta irrallista. Tällöin aineistolähtöisyys voi riippua niin todellisen elämän mallien toimivuudesta tutkimuksessa kuin tätä mallia kuvaavista tarkoista käsitteistä. Aineistolähtöisyyden noudattaminen tiivistyy kuitenkin kahden yksinkertaisen tekniikan käyttöön joita ovat edellä mainitut vertaileva tutkimus ja poikkeavien tapausten havainnointi.

Vertailevan tutkimuksen mukaisesti laadullista tutkimusta suorittavan tutkijan tulisi aina pyrkiä löytämään jokin toinen tapaus jonka avulla muodostettua alkuperäistä hypoteesiä on mahdollista verrata. (Silverman 2001, 238-239) Kokonaisvaltaisen käsittelyn myötä kaikki aineiston osat tulee jossain vaiheessa tutkimusta tulla tarkistetuiksi ja analysoiduiksi. Tällöin yleistäminen jatkuu koskien kaikkia aineiston tiedonmuruja joita on vain löydettävissä. Tuloksena on aineiston yleistäminen tarkaksi malliksi. (Silverman 2001, 240) Edelleen taulukoinnin myötä teoriasta johdetut käsitteet muodostavat tutkimukseen mukaan otettuja kategorioita. (Silvermanin 2001, 241)

Tässä tutkielmassa on pyritty noudattamaan Potterin ja Wetherellin (1987, 169- 172) näkemyksiä tutkimuksen validiteetista. Heidän näkemyksensä validiteetin varmistamiseksi huomioivat puolestaan osallistujien ja itse tutkimuksen hyödyntäjien näkemykset. He jakavat nämä analyttiset näkökulmat neljään eri kriteeriin joita ovat *koherenssi, osallistujien orientaatio, uudet ongelmat ja hedelmällisyys*.



Tutkimuksen luotettavuus muodostuu siitä, miten käytetyt menetelmät ja niiden pohjalta luodut tulkinnat muodostavat yhteensopivan kokonaisuuden. Tavat, jolla tutkija pystyy perustelemaan valintojensa paikkaansapitävyyden ja osoittamaan niiden merkityksellisyyden tutkimukselle, luovat *koherenssia* tutkittavan ilmiön, tutkijan muodostamien tulkintojen ja käytettyjen teorioiden välille. Analyysissä tulisikin ilmentyä kuinka tutkimuksessa esitetyt väitteet sopivat yhteen, kuinka tulokset toimivat ja mikä on niiden vaikutusefekti. Tämä voidaan saavuttaa kiinnittämällä erityinen huomio poikkeaviin tapauksiin. (Potter ja Wetherell 1987, 170)

Tässä tutkielmassa olen tarkoituksella sisällyttänyt analyysiini otteita tutkimusaineistosta ja pyrkinyt näin helpottamaan analyysiprosessin tulkintaa lukijalle. Tämän avulla toivon tietynlaisen läpinäkyvyyden paranevan. Analyysin ja aineiston keskinäistä koherenssia ei voidakaan arvioida ellei itse tutkimukseen sisällytetä otteita aineistosta selventämään tutkijan muodostamia tulkintoja.

Kiinnostavia eivät ole vain tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden tai asioiden eri määritelmät, vaan tutkittavien vastauksillaan näille asioille ja ilmiöille antamat yhtenevät ja erityisesti eroavat merkitykset. *Osallistujien orientaatio*, eli tutkielman kohteena olevien oma näkökulma tulisi tällöin huomioida. Tutkittavien tulisikin itse päästä todentamaan ja varmistamaan tutkimuksen tulkintojen ja tulosten paikkaansapitävyys. Kiinnostuksen kohteena olevalla ilmiöllä tulisi näin olla jokin merkittävä vaikutus ihmisiin. Osallistujien orientaatio on huomattavasti vaikeammin arvioitaessa kuin tutkimuksen yhtenäisyyden eli koherenssin arviointi. (Potter ja Wetherell 1987, 170- 171)

Osallistujien orientaatio on käynyt ilmi lähinnä niin, että tutkielman toimeksiantajan edustaja on kommentoinut syntyneitä rakenteita ja sisältöä. Hän on lukenut työn raakaversioita ja antanut omat kommenttinsa työn edistyessä.

Hyvän tutkimuksen yhtenä tunnusmerkkinä voidaan pitää niin ikään *uusien ongelmien* ja tärkeiden kiinnostuksen kohteiden löytäminen aineiston avulla. Tutkimuksen tehtävänä ei siis ole vain ratkaista ongelmia vaan myös nostaa esiin ja luoda uusia. Näiden uusien ongelmien löytämisen lisäksi hyvän tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu myös sen *hedelmällisyys*. Tällä tarkoitetaan sitä, miten tutkimus on onnistunut

luomaan uusia näkökulmia ja selityksiä kohteena olleesta ilmiöstä? Analyysit ovat sitä arvostetumpia jos niiden avulla voidaan muodostaa yhä uusia tutkimuksellisia ratkaisumalleja ja ahaa-elämyksiä. (Potter ja Wetherell 1987, 171- 172)

Tutkimusprosessi ei lopu koskaan siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä, koska vastaukset ovat vain osavastauksia ja osatotuksia. Tutkimuksen avulla saatavat vastaukset herättävät yleensä aina uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja ja voidaankin sanoa että tutkimuksen loppu tai sen aikana saatu idea voi olla toisen tutkimuksen alku. Yhtä tutkimusprosessia on siten vaikea erottaa toisesta. (Alasuutari 1999, 278) Erittelen tutkielman synnyttäneitä uusia kysymyksiä tarkemmin luvussa 8.4 jatkotutkimuksen aiheiden muodossa.

Teemahaastattelun runko pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman selkeäksi haastattelun sujuvuuden ja luotettavuuden takaamiseksi. Itse haastattelutilanteessa ei kuitenkaan orjallisesti noudatettu valmista runkoa vaan tarkentavia kysymyksiä kysyttiin myös spontaanisti esimerkiksi haastateltavan itse esiin tuomien aspektien tarkentamiseksi ja syventämiseksi. Joitakin kysymyksiä ei tarvinnut edes esittää haastateltavien kerrottua vastaukset itsestään ilman erikseen kysymistä. Tutkielman luotettavuuteen vaikutti osaltaan myös se, että sama henkilö suunnitteli kysymykset, suoritti haastattelut ja litteroi haastattelujen nauhoitukset. Tutkielman tekijä oli myöskin työskennellyt pitkään samalla alalla haastateltavien kanssa, jolloin käytetty sanasto ja termit olivat tuttuja niin haastateltaville kuin haastattelijalle. Tämä tuttuus helpotti kysymysten asettelussa ja haastattelutilanteissa. Haastateltavat ja haastattelija pystyivät tällöin keskustelemaan samoin käsittein aiheena olevista asioista. Lisäksi tutkija osallistui yksin harjoituksiin videoiden niissä tapahtuvia tilanteita. Nämä videot eivät sinällään antaneet mitään merkittävää lisää tutkielman sisällölle. Ne toimivatkin pikemmin selventävinä seikkoina tutkijalle hänen arvioidessa yleisesti harjoitus-tilanteita.

Tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa myös sen eettisyys. Hyvän ja luotettavan tutkielman yhtenä kriteerinä voidaankin pitää sen heijastelemaa korkeaa eettisyyttä. Eettisen tutkimuksen periaatteita on tässä tutkielmassa pyritty noudattamaan haastateltavien ja heidän vastaustensa välisen yhteyden hämärtämisen avulla. Vastaajien antamat sitaattien yhdistäminen vastaajien henkilöisyyksiin onkin tässä tutkielmassa häivytetty vastausten ja sitaattien koodaamisen avulla.

Tutkimuksen validiteettiin saattoi vaikuttaa osassa haastattelutilanteista esiintynyt taustahäly ja melu. Osa haastatteluista suoritettiin julkisessa tilassa, kahvilassa. Vastajat eivät välttämättä kuulleet näissä haastatteluissa jokaista kysymystä, ja usein ne pitikin toistaa useampaan kertaan. Tämä saattoi vaikuttaa vastaajien keskittymiskykyyn. Tutkimuksen kokonaisvaliditeettia voidaan pitää kuitenkin hyvänä, koska haastattelututkimuksessa haastattelijä pystyi aina selittämään ja tarkentamaan kysymyksiä pohjautuen omiin kokemuksiinsa alasta ja itse työstä.

Tutkielman tulokset esiteltiin myös tutkielman kohteena olevan organisaation edustajille, jotka saattoivat korjata asiavirheet tekstistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkielmassa on pyritty käsittelemään ja raportoimaan kysymyksessä olevaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti, jotta tutkielman lukija saa hyvän käsityksen tutkielman luotettavuudesta.

## 7. Aineiston analyysi

Teemahaastattelujen runko muodostui laajasti kahdesta eri pääteemasta joita olivat: 1) käsitykset merkityksellisestä tiedosta, tietämyksestä ja ammatillisista osaamisalueista ja 2) uuden tiedon syntymisen ja omaksumisen prosessit ja tilanteet kokkimaajoukkueen kontekstissa. Nämä pääteemat muodostavat myös tämän tutkielman analyysin jäsennellyn rungon.

### 7.1. Käsitykset ammatillisista tietopääomista

Tässä osiossa tarkastellaan haastateltujen tärkeinä pitämiään ammatilliseen tietämykseen ja osaamiseen liittyviä seikkoja sekä oman että joukkueen ammatillisen osaamisen kannalta. Seuraavassa kappaleessa ei näin rajoituta tekemään eroa ammatin harjoittamisessa tarvittavan tiedon ja kokkimaajoukkueen toiminnan kannalta tärkeän tiedon välillä. Kysymysten avulla pyritään samaan kuva siitä, millaisen tietämyksen ja osaamisen haastateltavat kokevat tärkeäksi niin omassa työssään kuin kokkimaajoukkueen parissa työskennellessään. Esitettyjen kysymysten avulla halutaan siis kuvata laajasti niitä osaamisen ja tietämyksen alueita, joita haastateltavat pitivät itselle ja kokkimaajoukkueelle tärkeinä. Haastattelujen valossa nimenomaan hiljaisen tietämyksen merkitys korostui.

Seuraavassa on esitetty aineistossa ilmeneviä tärkeimpiä lainauksia, jotka edustavat joukkueen jäsenille erilaisia tarvittavia ja merkityksellisiä ammatilliseen tietämykseen ja tiedolliseen pääomaan liitettyjä osa-alueita. Käsitykset merkityksellisistä tietopääomista on jaoteltu tutkielmassa käsiteltyjen tietopääoman eri lajeja esittelevän osion mukaisesti (Luku 3.3.1.). Tällöin hiljaista tietämystä edustavat kokemusperäiset (*experiential*) ja rutiiniperäiset (*routine*) tietopääoman lajit. Eksplisiittistä tietämystä edustavat taas käsitteelliset tietopääomat (*conceptual*) ja systeemiset (*systemic*) tietopääomat.

Koska tutkielmaan valittu näkökulma pyrkii havainnoimaan juuri hiljaisen tietämyksen osa-alueita, kokemusperäiset ja rutiiniperäiset tietopääoman lajit ovat korostetusti edustettuina. Käsittelen nämä neljä tiedollisen pääoman osa-alueet edellä mainitussa

järjestyksessä. Kuhunkin lainaukseen liittyvässä tekstissä on mainittu numeroinnilla yhteys yhteenvetokappaleessa (kappale 7.2.) esitettyyn kuvioon (kuvio 8).

### 7.1.1. Kokemusperäiset tietopääomat

Tässä kappaleessa käsitellään kokemusperäisiä tietopääomia, jotka rakentuvat yksilöiden käytännön kokemuksista ja itse työn tekemisen kautta. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan kokemusperäiset tietopääomat pitävät sisällään yksilöiden henkilökohtaisia taitoja ja tietotaitoja jotka hankitaan ja joita hallitaan usein puhtaiden työkokemusten avulla. Kokemusperäisten tietopääöminen sisältö onkin juuri tästä syystä usein luonteeltaan hiljaista tietämystä. (Nonaka ja Takeuchi 1995)

Haastatteluissa kokkimaajoukkueeseen kuuluvilta keittiömestareilta kysyttiin millainen vaadittava ammatillinen tieto on heidän havaintojensa mukaan tärkeää ja mitkä eri osaamisalueet haastateltavat kokivat itselleen tärkeiksi kokkimaajoukkueen kontekstissa.

Vaadittava ammatillinen tieto perustui haastateltavien mukaan ennen kaikkea laaja-alaiseen näkemykseen keittiöalasta ja pitkään kokemukseen keittiömestarin työstä ja kilpailutoiminnasta. Sen avulla uskottiin saatavan perspektiiviä uuden oppimiseen ja oman työn suorittamiseen vaadittavalla tasolla. Vaadittu ammatillinen tieto liitettiin tällöin kiinteästi käytännön työn tekniseen (1) perusosaamiseen ja aiemmin työuralla hankittuun monipuoliseen työkokemukseen niin kotimaassa kuin ulkomaillakin.

Hiljainen osaaminen, erilaisten tuotteiden kokemuksellinen käyttäytymisen hallinta ja annosten visuaalisen ilmeen hallinta oli haastateltavien käsityksen mukaan myös tärkeää. Käden taidot (2) eli hiljainen taitotietoon (know-how) liitetty osaaminen koettiin näin merkityksellisenä. Eräs haastateltavista muotoili tämän seuraavasti.

*”... kädentaitojen osaaminen mutta sitä kautta myös raaka-aineiden käyttäytyminen eri lämpötiloissa on tärkeää, niiden työstäminen ja hallitseminen että tietää mistä se ruoan osa käsittyy ja miten se käyttäytyy, miten se toimii lautasella ... silmän ruoan tuominen eli et pystyy pelaamaan oikeilla väreillä oikeassa kohtaa oikeilla muodoilla että se näyttää ja tuntuu hyvältä ja on kaunista ... se on ihan tekniikkaa, puhdasta tekniikkaa.” (NN.02)*

Aikaisempi kokemus itse kilpailutoiminnasta niin yksilö- kuin joukkueetasolla auttoi haastateltavia kehittämään omaa osaamistaan suhteessa vaadittavaan tasoon. Laaja-alaisen, omakohtaisen kilpailullisen kokemuksen hankkiminen koettiin tärkeänä joukkueen toiminnan kannalta. Kilpailukokemuksen hankkiminen oli mahdollista ainoastaan kilpailemalla itsenäisesti. Kartutettu kilpailukokemus nähtiin merkityksellisenä tietämyksen osa-alueena joukkueen jäsenien keskuudessa.

*”Pitää olla laaja-alainen näkemys asioihin ja pitkä kokemus sekä kilpailutoiminnasta että itse työstä. Se luo pelisilmän tähän toimintaan. Näkemys toimintaan kasvaa kokemuksen kautta... Osaamisen pitää olla laaja-alaista... pitää nähdä, jos ei välttämättä hallita, kaikkia osa-alueita ... nähdä, tietää ja tuntee kaikki sektorit tässä työssä. Teoria ja käytäntö kuuluu siihen samaan osaamisen alueeseen.” (NN.03)*

Mielenkiintoista oli, että kahden haastateltavan vastauksissa nousi esille erilaisten tulevien kansainvälisten ruokasuuntausten visiointikyky (4) osana henkilön ammatillista osaamista ja tietoa. Tämä voidaan teorian pohjalta nähdä niin sanottuna itsensä ylittävänä tiedon lajina, eräänlaisena intuitiivisena (11) tietona. Eli kykynä aistia sellaista mahdollista tietoa, jota vielä ei ole olemassa mutta joka on mahdollista. Näin omien tuotteiden toistaminen pysyi hallinnassa ja kilpailutuotteet eivät muotoutuneet liian samankaltaisiksi. Samalla tuotteiden monimuotoisuus säilyi. Alla olevat lainaukset heijastelevat näitä ulottuvuuksia.

*”Pitää olla tietyllä tapaa kykyä katsoa kauemmas ja olla näkemystä siitä työstä mitä tekee. Tavallaan ei nyt ihan kristallipalloon tuijottamista mutta siltikin pitäisi olla kykyä katsoa pidemmälle ajalle. Varsinkin kun tässä työssä harjoitellaan useamman vuoden päähän niin pitäisi pystyä kalkuloimaan sitä mikä silloin mahdollisesti olisi ”in” ja pitää olla ”verkot vesissä” ja katsoa tarkaan missä kansainvälisesti mennään kullakin hetkellä.”(NN.04)*

*”...ja samoin tämän päivän suuntaukset ja oikeestaan pitäis pystyä aavistamaan ne tän päivän suuntaukset mihin ruuanvalmistus on menossa niinku.”(NN.01)*

*”Tuotteiden pitäisi olla riittävän erilaisia koska kyllä tuomaritkin muistaa kilpailutuotteet vaikka kilpailuita olis pitkänsikin ajan välein. Toistoa pitäisi välttää ja*

*säilyttää se muuntautumiskyky.”(NN.04)*

Klassisen ruoanlaiton ja gastronomian tuntemuksen (3) merkitys nousi useissa haastatteluissa esille. Itse gastronomian ja gastronomisten sanojen hyvä tuntemus ja niiden oikeaoppinen hallitseminen koettiin merkittäväksi ja tärkeäksi kilpailuja ja niiden suunnittelua silmälläpitäen. Tällä tarkoitettiin perinteisten tuotteiden oikeaoppisen valmistamisen hallintaa esimerkiksi Escoffierin oppien mukaisesti. Myös trendisuuntauksien havainnointi koettiin tärkeänä. Kilpailuissa pyrittiin kuitenkin painottamaan perinteisempään ruoanlaittoa.

*”...pitää hallita niinku klassinen keittiö, mieluiten myös osa etnisistä keittiöistä ...et hallitsee kaikki klassiset ruokatermit et mitä tarkoittaa mitkään gastronomiset sanat...”(NN.01)*

*”Totta kai pitää hallita tämän työn perusteet ja gastronomia. Näihin asioihin ei enää ole aikaa perehtyä vaan ne pitää hallita hyvin.” (NN.04)*

Henkilökohtaisen paineensietokyvyn korostaminen ja yksilön omakohtainen henkinen valmentautuminen nähtiin tärkeänä. Tämä voidaan tulkita myös motivaationa (9) toimintaa kohtaan. Joukkueen jäsenien tuli ymmärtää joukkueen tavoitteet ja toimia sen vaatimalla tavalla. Näin oli mahdollista saavuttaa yhtenäinen linja kilpailutuotteissa.

Voidakseen luoda uutta tietoa työyhteisön jäsenellä on oltava halua kuulua tähän työyhteisöön, omaksua sen toimintavat ja ylittää omat yksilölliset tarpeet. Joukkueen jäseniltä odotettiin yhteisöllisyyttä (12), henkistä valmiutta ja sopeutumiskykyä pitkiin päiviin harjoitusten yhteydessä, kykyä vastaanottaa kritiikkiä, sosiaalisuutta (13) ja avoimuutta toiminnassaan. Ihmissuhdetaidot ja motivaatio tehdä työtä nousivat näin merkittäväksi tekijäksi. Yksilöiden kasvokkainen kokemuksellinen vuorovaikutus ja ajatusten jakaminen nähtiin vastausten valossa merkittävänä sitoutumisen (10) ja yhteenkuuluvuuden mahdollistajina. Sosiaalinen luonne edesauttoi tätä yhteenkuuluvuutta. Yhdessä tekemisen ja olemisen, niin työssä kuin vapaa-ajalla (7), kautta joukkueen toimivuus kehittyi positiivisesti. Samalla luottamus (8) ja arvostus omaan ja kollegojen osaamiseen kasvoi.

*"Sun pitää olla henkisesti valmis treenaamaan öisin, kokeen palautetta, kritiikkiä,... väsymystä... pitää olla sosiaalinen, sun pitää pystyä tulemaan toimeen muiden ihmisten kanssa koko ajan, katsoo niit silmiin ja ottaa se palaute vastaan.... Jotkut vaan haluaa nyhrätä omas nurkassaan jotain tämmösii piperryksii ja se ei vaan toimi joukkueessa.... kaikkien pitää pelaa yhdes... et semmonen yhtenäinen toimivuus, avoimuus ja semmonen yhteen maaliin pelaaminen." (NN.05)*

*"Ei ne tapaamiset aina ole treeneissä. Välillä me nähdään silleen, varsinkin kun meillä on lämpimän keittiön osalta juteltavaa niin me istutaan äijien kanssa kahvilla jossain savoyssa tai jossain vastaavassa ravintolassa. Ja tavallaan se on semmonen lämminruokatiimi ja mietitään vähän ideoita että mitä kukanenkin laittaa. Tavallaan et pysyy linjassaan se tuote." (NN.02)*

Esikuvaoppimisen (6) kautta opitut hiljaiseen tietämykseen ja viimeisimpään eksplisiittiseen tietämykseen liittyvät tekniset taidot koettiin oman tietämyksen kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeinä. Tärkeää tässä yhteydessä on huomata se seikka, että tietämyksen kasvu koettiin voimakkaasti työkokemukseen liittyvänä ilmiönä.

*"...Mul on ollu siit hieno tilanne et mä oon saanu olla kolmen kokeneen keittiöpäällikön kanssa duunissa. Mitkä on opettanu mulle perunafondantti on tämmönen, puikulaperuna on parhaimmillaan tähän aikaan vuodesta jne. Se on se peruspohja ku sä luot ittelles ... Et se on tavallaan esikuvaoppimista ja senkin mä oon kantapää kautta oppinu." (NN.05)*

Havainnoimalla (5) ja vertailemalla ennakkoluulottomasti muiden toimijoiden tekemiä töitä omiin ja näin kartutettu henkilökohtainen uusi tietämys nousi esiin haastatteluissa tärkeänä. Haastateltavien, niin vapaa-ajalla kuin varsinaisissa töissään tapahtuva innovointi ja uusien vaikutteiden jatkuva luotaaminen nähtiin tärkeänä osana uuden oivaltamisessa ja ammatillisen osaamisen kehittymisessä. Kaikki haastateltavat kokivat kirjattujen ja kuvattujen omien vanhojen töiden, muiden töiden vertailun ja näistä johdettujen uusien tuotteiden kokeilemisen hyväksi tavaksi lähteä kehittämään uusia kilpailutuotteita joukkueetasolla.

*"... ja katsoa mitä muut on tehny... Vertailua et oikeestaan ne kaikki tuotteet joku on jollain lailla jo tehny mut sä näät jossain idean niinku jossain muodossa ja sä teet siitä*



*ideaasta paremman version tai yrität tehdä paremman version.”(NN.01)*

### **7.1.2. Käsitteelliset tietopääomat**

Käsitteelliset tietopääomat muodostuvat kuvien, erilaisten symbolien, kielen ja käsitteellisten mallien muotoon puetusta eksplisiittisestä tiedosta. Ne perustuvat organisaation henkilöstön ja eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden kokemuksiin organisaatioista.

Käsitteelliseksi tietopääomaksi voidaan lukea kokkimaajoukkueen kilpailumeneyn teema. Tutkielman teon aikaan, vuonna 2006, Suomen kokkimaajoukkue osallistui Luxembourgiin pidettyihin kilpailuihin teemalla ”Inspired by Winter” (18). Tämä voidaan käsittää symboliseen muotoon puetuksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Teemat korostivat näin tuotteiden symbolisia vaikutelmia niin itse kokkimaajoukkueen jäsenille harjoitusten yhteydessä kuin niitä kilpailuissa tarkkaan arvioiville kilpailutuomareille. Reseptit rakennettiin edelleen myötäilemään tätä valittua talvista teemaa.

Henkilökohtaisesti havaittujen ja hyväksikoettujen ideoiden kirjaaminen ja piirtäminen (17) muistiin myöhempää tarkastelua varten koettiin tärkeäksi. ”...mulla on se kirja mukana kun mä käyn syömässä illalla jossain... ja piirrän ne annokset ylös. Mä palaan aika usein näihin piirroksiin ja muistiinpanoihin. Niistä saa kyl paljon ideoita.” (NN.02) Tätä ei kuitenkaan koettu plagiointina vaan pikemmin syntyneitä ideoita käytettiin vastaajien mukaan ainoastaan ideoinnin lähteinä.

Palautteen (15) antaminen ja vastaanottaminen kollegoiden kesken tehdyistä uusista tuotteista ja täten kartutettu tietämys muodostui haastateltaville tärkeäksi.

*”... sit muut tulee siihen sanoo et toi on tai ei oo mun mielest hyvä ja ne antaa siit kommentteja ja sit niinku oivaltaa et ahaa, näinhän se niinku meneeki” (NN.01)*

Töistä annettiin palautetta myös vapaa-ajalla jos siihen oli tarvetta ja aikaa. Suurin osa joukkueen jäsenistä työskenteli lähellä toisiaan, joten vierailu toisten työpaikoilla oli useissa tapauksissa mahdollista. Uusien tuotteiden vertailu ja havainnointi koettiin näin

helppona.

*”Me ollaan kuitenkin lähes kaikki täs espan ympäristös. Me voidaan vaik lounaan jälkeen käydä kattomas toistemme juttui jos tarvii.”(NN.05)*

Muiden antama palaute edesauttoi dialogin (16) syntymistä joukkueen jäsenien välille ja loi edelleen foorumin tiedon ulkoistamiselle jota käsitellään tarkemmin luvussa 7.3.2.

*”... kysellään et mitä mieltä oot tästä ja tästä. Joku muu saattaa testata jonkun jutun ja sit me käydään niinku kaikki katsomassa ja toteamassa et onko se hyvä vai huono. Ja jos se on hyvä niin seuraavissa treeneissä kokeillaan mut jos se ei toimi ni sit taas mietitään uudestaan.”(NN.01)*

Opponointi ja siihen liittyvä palautteenanto nähtiin myös tietynlaisena oman toiminnan reflektoinnin välineenä. Kilpailija arvioi ensi itse (14) sanallisesti omat tuotteensa mahdollisimman perusteellisesti puntaroiden siihen liittyviä onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämän jälkeen opponoiija esittää omat näkökulmansa ja kehittämissuhteensa. Palautteen ja neuvojen avulla joukkueen jäsenien oli mahdollista syventää omaa osaamistaan. Palautteen omaksuminen ja hyväksikäyttö nähtiin kriittisen tärkeänä seikkana oman ja joukkueen osaamisen kehittämisessä.

*”...kun me ollaan sitten tehty tuotteita esimerkiks kylmään pöytään niin ollaan henkilökohtaisesti käyty läpi ja kerrottu mikä tässä on kyseessä... sitte on käyty läpi myös se mikä on opponoiija mielestä se juttu siinä ja miten tuotetta pitäisi vielä hioa.”(NN.02)*

*”mä pidän silleen tosi tärkeenä et niinku sisäistetää itse tää niinku mitä ollaan tekemässä. Ettei vaan niinku tehdä, tehdä ja tehdä ja sit et ”se on nyt niinku tässä vaan”. Tää palaute toimii tässä niinku tämmösenä syventävänä tekijänä...On sillä suuri merkitys ja painotus. Mut se on aika paljon kiinni myös näistä kilpailijoista. Et miten ollaan valmiit ottaan vastaan tän palautteen. (NN.03)*

Kilpailujen yhteydessä tuomareilta saatu palaute koettiin niin ikään erinomaisen merkittävänä oman tietotaidon kehittämisen välineenä. Ilman kilpailupalautetta

henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen ja sitä kautta koko joukkueen osaamisen kehittyminen ja kilpailuissa menestymisen uskottiin heikentyvän merkittävästi. Tuomareilta saadun palautteen avulla haastateltavat tunsivat saavansa ensikäden tietoa siitä millä tasolla joukkueen ja yksilöiden osaaminen on kansainvälisellä tasolla mitattuna kullakin hetkellä.

*”Se palaute on kaikkien tärkeintä tässä hommassa. Tietysti kilpailutilanne on se suola tässä. Kuitenkin se itse kilpailu on vaan 10 prosenttia tästä hommasta. 90 prossaa on harjottelua. Tuomarien palaute nousee kuitenkin erittäin tärkeeksi siinä sun henkilökohtasen kehittymisen suhteen niinku et sä tiedät mitä ne tuomarit haluaa ja mihin ne kiinnittää huomiota. Eli jos sä et saa tuomareilta palautetta ni sä voit takoo päätä seinään vuosikaudet kun sä et tiedä mitä ne haluaa. Se on tärkeetä et tietää mihin ne kiinnittää huomiota.” (NN.01)*

Palauteprosessit - niin opponoinnin, vertaispalautteen kuin tuomaripalautteenkin yhteydessä - oli vastausten perusteella haastateltavien eräs pääsyistä kilpailla ja sitä kautta kehittää omaa tietotaitoa joukkueen toiminnan puitteissa. Palaute suoritetusta työstä koettiin ensiarvoisen tärkeänä niin kilpailutuotteiden kehittämisen kuin oman osaamisen kehittymisen kannalta.

Käsitteellistä tietopääomaa ovat myös joukkueen jäsenien ylläpitämät ja kehittämät yksittäiset tuoterseptit (19). Reseptiikan pitäminen koettiin tärkeänä. Joskin niiden järjestelmällinen kirjaaminen ja arkistointi haastattelujen valossa ei ollut kovin tarkkaa. Tämän todettiin kuitenkin olevan hyvin yksilökohtaista.

*”On semmonen aika alkeellinen systeemi mist ollaan lähdetty liikenteeseen. Mut ei mitään tarkempaa... et mulla ittellä on kaikki harjoituskauden reseptit tallella eri lippuina ja lappuina. Mut joukkueen – me ollaan nyt kuvattu ja kaikkee muuta – mut ei niitä niiko sil tavalla kirjata ylös. Me tehdään sitä enemmän niinku tässä ja nyt sitä ruokaa. Katotaan eteenpäin niinku mitä luxissa on, mitä raaka-aineita me saadaan siellä ja et ei se mihinkään niinku systemaattiseen ylöskirjaamiseen perustu vaan pikemmin semmoseen niinku et mitä me tehdään päivittäin niinku duunissa.” (NN.05)*

### 7.1.3. Systemiset tietopääomat

Systemiset tietopääomat muodostuvat organisoidusta, tuotteistetusta eksplisiittisestä tiedosta, joka on helposti siirrettävissä tietokannoissa, dokumenteissa ja on täten mahdollista suojata helposti esimerkiksi patenteilla.

Syntynyt kilpailumenu (21) on systeemistä tietopääomaa puhtaimmillaan. Menu on helppo painaa ja jaella näkyvässä tai sähköisessä muodossa joukkueen jäsenien välillä. Kilpailumenuuseen liittyvän reseptiikan (20) ylläpito oli pääsääntöisesti järjestetty jokaisen kilpailijan omalle vastuulle. Jokainen kilpailija piti sitä omalla tavallaan itsenäisesti ja omasta aktiivisuudesta riippuen yllä. *”Mulla on ainakin jo viideltä viimeseltä vuodelta joka vadista kuvat. Pitäisi olla joku kansio mistä kaivaa nämä aina tarvittaessa. Mut mulla niitä paperilappusia löytyy välillä nyssäköiden välistä. Se pitäis olla jalostetunpaa. Et jos meillä olis aikaa ni me voitais tehdä semmonen joku järkevä kansio ja sit vois verrata uusia menneisiin töihin. Et jos olis aikaa niin tänkin vois hoitaa järkevästi.”* (NN.05)

Kilpailuihin reseptiikka oli koottava yhdeksi kokonaisuudeksi kilpailussäännösten mukaisesti. *”Reseptiikka on valmiina ja reseptit jotka on lähetetty tuomaristolle ja muuta – englanniksi, ranskaksi, suomeksi- ni mut ei se semmoseen kolme vuotta harjoteltuun kuvioon perustu. Kyl se on et ”hei täs ois tämmönen, joo hyvä, helvetin hyvä tee semmonen” – tyyliin toi homma.”* (NN.05)

Reseptit ”elivät” kuitenkin aina itse kilpailuihin asti. *”Mä oon sitä mieltä et ruokatuotteen pitää elää ihan siihen hetkeen asti kun se on lautasella. Eli ruokatuote on yhtä hyppelyä ja heti kun suunnittelu lukitaan johonkin kaavaan ni se ei oo paras mahdollinen. Semmost kokki ei ookkaan joka sanois et hei tää on tässä. Aina saat käännellä näitä et ei helvetti ei noin vaan näinhän se menee. Et kyl sen pitää elää niinku loppuun asti. Vaikka kyl sit kilpailutuote pitäis lukita sit jossakin vaiheessa ja kyl meillii pääraaka-aineet on pysyny ja tommoset. Joku lisäke on vaihtunu tai muuta mut se perusraami pitää luoda kyl aika ajoissa. Tän ruuan raamit on luotu tän vuoden alussa ja sitä on sitte pyöritelty siit lähtien.”* (NN.05)

Kehittelyn alla olevista ja aiemmin käytetyistä annoksista oli otettu kuvia jotka

liitettiin opponointikaavakkeeseen. Tätä kutsuttiin myös toisella nimellä työkirjaksi.

*”Meil on niin sanottu opponointikaavake johon joka harjoituksissa laitetaan kuva siitä tuotteesta mitä sä olet tehny. Ja sit siihen ”avattiin” jokainen annos. Hyvät ja huonot puolet. Jokainen komponentti ja tätä viedään sit reeneistä seuraavaan et niitä voidaan kehittää eteenpäin.” (NN.01)*

Kuvat edustavat erinomaisesti havaittavaa, eksplisiittista tietoa. Kuvien avulla joukkueen ja yksilön kehittymisen kaarta oli mahdollista seurata pitkänkin ajanjakson aikana. *”Kuva kertoo monesti enemmän kuin tuhat sanaa. Valokuvat on tärkeitä. Eri vaiheista ja osa-alueista pitää ottaa kuvia ja niitä verrata edellisiin.” (NN.04)*

Hiljattain näistä kuvista ja niihin liittyvistä resepteistä oli kerätty yhteinen arkisto (22). *”Mut nyt me tehtiin niistä just aikamoiset kokoelmat eli yhdistettiin niitä samalle tyylille.” (NN.02)*

Ammattikirjallisuus (23) ja sen hyväksikäyttö koettiin erittäin tärkeänä uuden tietämyksen kartuttajana joukkueelle. Kirjat ja lehdet toimivat käsitteellisen tiedon lähteinä, joista haastateltavat ammensivat uusia ideoita omaan toimintaansa. Kirjoista haettiin lähinnä ideoita ja visuaalisia ärsykeitä, joiden pohjalta saatettiin alkaa kehitellä jotakin uutta annosta tai annoksen osaa. Nimenomaan ruokakuvat nähtiin tärkeinä. Vain yhdelle haastateltavista ei tullut kotiin mitään ruoka-aiheisia lehtiä. Myös erilaisia ruoka-aiheisia internet-sivuja (24) käytettiin tässä yhteydessä.

*”...tietenkin alan lehdet, niin kotimaiset kuin kansainväliset lehdet on hyviä. Yleensä kuitenkin kansainvälisiä. Et mullekin on aina tullu alan lehtiä kotiin. Se on semmosta selaamista... Ja sit kirjat, kirjallisuus on se lähde mistä tietoa löytää... No netti on tänä päivänä hyvä lähde hakea uutta tietoa ammattia ajatellen.”(NN.04)*

*”Kyl ne on niinku ne lehdet ja kirjat on... lehti on mun mielest tavallaan konkreettinen eli et sä näät sen siinä edessä.”(NN.05)*

Opponointiprosessiin liittyi tietynlaisen työkirjan (25) pitäminen. Työkirjaan haastateltavat merkitsivät huomioita omista töistään ja niiden arvioinnista. Tämä

työkirja kulki harjoituksissa haastateltavien mukana. Kaikki joukkueen jäsenet eivät kuitenkaan pitäneet tällaista kirjaa ja se olikin pikemmin jokaisen omalla vastuulla. Työkirjan pitäminen koettiin kuitenkin hyödyllisenä ja työtä helpottavana.

*”Meil on niin sanottu opponointikaavake johon joka harjoituksissa laitetaan kuva siitä tuotteesta mitä sä olet tehny. Ja sit siihen ”avattiin” jokainen annos. Hyvät ja huonot puolet. Jokainen komponentti. Tätä viedään sit reeneistä seuraavaan et niitä voidaan kehittää eteenpäin. Se on niinku kaikki käyty siellä läpi. Muutama meistä teki semmosen mut kaikki ei tehny läheskää tai kokonaan sitä. Se oli vaan jokaisen oma juttu et niinku kuka kerkes ja kuka halus tehdä sen. Et se on niinku tavallaan sulle niin sanottu ”työlista” kun sä alat tekemään sitä ni sä näät kaikki kirjatut raaka-aineet, sit mitä sä teet, minkälainen sen pitää olla ja miten siinä on tullu aikaisemmin jotain epäonnistumisia ja kaikki muutokset. Sen pohjalta on helppo tehdä juttua aina eteenpäin.”(NN.01)*

#### **7.1.4. Rutiiniperäiset tietopääomat**

Rutiiniperäiset tietopääomat koostuvat hiljaisesta tiedosta, joka on sisältyneenä organisaation toimintoihin ja käytäntöihin. Tietotaito, tavat toimia, organisaatio-kulttuuri ja jokapäiviset rutiinit ovat esimerkkejä tällaisesta tietopääomasta.

Työn suorittamisen teknisten erityisvaatimusten hallinta kuin myös itse opitun perustekniikan ja teoreettisten tietojen vahva ja oikeaoppinen soveltaminen itse käytännön työssä ja harjoituksissa edesauttaa rutiiniperäisten tietopääomien muodostumista.

*”... niin perustaitojen pitää olla vahvat ajatellen valmistusta ja yleensä gastronomiaa. Perustietojen pitää olla myös oikeaoppisia .... perinteisesti Escoffierin oppien mukaan tätä arvostellaan ja viedään eteenpäin. Ne perustiedot ja taidot pitää tästä syystä olla vahvat.”(NN.04)*

*” ... se tekniikka on siinä se mihin törmäs alkuaikoina niinku itekkin...Se on ihan visuaalista taidetta ja tekniikkaa. Enemmänkin taidelaji, ruokataidetta...Kylmällä puolella varsinkin se teoreettinen puoli korostuu ja lämpimällä puolella käytäntö on*

*se juttu mitä treenataan niinku päivittäisessä työssä. Mutta taas kylmällä puolella ehdottomasti teknisemmän osaamisen pitää korostua." (NN.02)*

Kokkimaajoukkueen toiminnan ulkopuolelta aiemmin hankittu, vahva ammatillinen tietämys työn teknisestä suorittamisesta toimi haastateltavien mukaan perustana oman ammatillisen hiljaisen tietämyksen esiintuomiselle ja työsuoritusten jatkuvalle, päivittäiselle harjoittamiselle ja uuden tietämyksen syntymiselle kokkimaajoukkueen tasolla.

Tarvittava ammatillinen tietämys ruoanlaiton eri osa-alueista nojasi näin vahvasti jo hankittuun laajaan niin käsitteelliseen kuin hiljaiseen tiedolliseen pääomaan. Ruoanvalmistuksen erilaiset kemialliset ja biologiset ilmiöt ja niiden havainnointiin perustuva kokemuksellinen tietämys koettiin ohjaavan käytännössä haastateltavien toimintaa tuotteita kehitettäessä.

Hiljainen osaaminen, erilaisten tuotteiden kokemuksellinen käyttäytymisen hallinta ja annosten visuaalisen ilmeen hallinta oli haastateltavien käsityksen mukaan myös tärkeää. Työn ja joukkueen harjoitusrutiinien kautta hankitut omakohtaiset kädentaidot eli haastateltavien ammatilliseen, hiljaiseen taitotietoon (29) liitetty rutiiniosaaminen koettiin näin merkityksellisenä. Tätä nimenomaan kokkimaajoukkueessa tarvittavaa kädentaitoihin liitettyä rutiiniosaamista oli mahdollista kehittää harjoitusten avulla.

*"... kädentaitojen osaaminen mutta sitä kautta myös raaka-aineiden käyttäytyminen eri lämpötiloissa on tärkeää, niiden työstäminen ja hallitseminen että tietää mistä se ruoan osa käsittyy ja miten se käyttäytyy, miten se toimii lautasella. ... silmän ruoan tuominen eli et pystyy pelaamaan oikeilla väreillä oikeassa kohtaa oikeilla muodoilla että se näyttää ja tuntuu hyvältä ja on kaunista."(NN.02)*

Harjoitukset järjestettiin yleensä viikonloppuisin kerran kuussa. Yksilökohtainen työmäärä saattoi kasvaa tällöin suureksikin.

*"Kun meil on esimerkiksi kylmän pöydän harjoitus, ni se päättyy sunnuntaina kello 12. Ni sit mä alotan keskiviikkona tekeen sitä itekseni omien töitten ohella. Mä teen kolme yötä ja yhden päivän. Keskiviikko, torstai, perjantai yöt ja lauantai päivän ja sit sunnuntaina laitetaan se harjoituksissa esille. Eli järjetön duuni. Mä laskin et alusta*

*loppuun siitä tulee semmonen 20 – 24 tuntia ( per harjoituskerta).”(NN.05)*

Harjoitusrutiineihin liittyi aina eri tuotteiden valmistamisen lisäksi joukkueen jäsenien suorittama omakohtainen tuotteiden arviointitilaisuus ja edelleen mentoreiden suorittama opponointi (26). Joukkueen jäsenien keskinäisen ja opponoiijien suorittaman arvioinnin lisäksi kilpailutuotteiden arviointia voitiin saada myös harjoitustilaisuuksiin kutsuilta kutsuvierailta. Yleensä nämä olivat eri sponsoreiden edustajien kutsumia kutsuvieraita.

*”Kun me ollaan tehty se tuote niin yleensä me nostetaan se esille. Kylmässä me kasataan se pöytä kisakuntoon. Sen jälkeen me käydään niinku kategorioittain A,B ja C kategoriat. Jokainen kertoo sen mitä on tehnyt ja parannuskeinot. Mitä oli hyvää ja mitä huonoa. Käydään kaikki läpi annos annokselta. Sen jälkeen tulee mentorit ja sit käydään yksittäin se läpi. Ja taas läpimällä puolella me yleensä me jaetaan kun siellä on monta vaihetta tai eri tyylä mut silleen kun me tehdään se riippuen määrästä eli ollaanko me tehty sitä 30 sitä harjoitusannosta niin me istutaan itte syömään ne annokset ja analysoidaan ne. Tai sitte jos meillä on iso 100 hengen tilaus niin sitte meillä on siellä tavallaan niinku pöydissä niitä ihmisiä jotka kerää sen tiedon siitä ylös ja kirjaa kaikki merkitykselliset asiat. Ne kerätään yhteen, käydään läpi ja analysoidaan.” (NN.01)*

Harjoituksissa ei aina valmistettu kaikkia kilpailutuotteita vaan niissä saatettiin keskittyä myös yksittäisten tuotteiden harjoitteluun. *”Aina kun pöytä on esillä niin välttämättä se ei ole koko pöytä vaan esimerkiksi garnityyrit eli lisäkkeet tai vastaavat laitetaan esille ja puntaroidaan niitä tai vaikkapa pelkästään sen annoksen pääraaka-aine. Sovittuna aikana se esitellään sit muille. Kilpailija perustelee tuotteen ja sitten sitä aletaan ruotimaan. Myöhemmin tähän arviointiin liittyä valmennustiimin jäsenet.”(NN.04)*

Kilpailuja, joihin koko joukkue osallistui, järjestettiin melko harvakseltaan eli noin kahdesti vuodessa. Tämän lisäksi oli toivottavaa, että kokkimaajoukkueen jäsenet osallistuvat erilaisiin yksilökohtaisiin kilpailuihin. Yksilökohtaisten kilpailujen toivottiin lisäävän kilpailijoiden kilpailurutiinien syntymistä ja edesauttavan myöhemmin maajoukkueetason kilpailuissa joukkueena toimimisen sujuvuutta tämänkaltaisen kokemuksen ansiosta.



Joukkueetasolla kilpailujen rutiinit (28) olivat melko samankaltaisia harjoitusrutiinien kanssa. Tuotteet pyrittiin valmistamaan samaa kaavaa käyttäen niin kilpailuissa kuin harjoituksissa. Tehtävät olivat jaoteltu tarkasti ja niitä noudatettiin.

*”Kilpailu on kaksiosainen jakautuen kylmään keittiöön ja lämpimään keittiöön. Lämmin keittiö on viisihenkinen plus kapteeni ja kylmään keittiöön saa osallistua kaikki. Lämpimän keittiön menu annoksia tehdään noin 120 kpl paikanpäällä. Tästä syystä se on enemminkin joukkuetyötä. Sitä mietitään joukkueena enemmin. Vaikkakin siellä on määrätty tehtävät jaoteltu tarkasti. Sitä suunnitellaan ja kehitetään enempi joukkueena. Kylmän keittiön osalta taas jaetaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa nämä tehtävät ja työt. Siellä voi olla n. 25-30 erilaista kylmää työtä oli sitten lautastyöna tai vateina. (NN.04)*

Itse kilpailutilanteen hallinta ja siihen liittyvät rutiinit nousivat esiin useissa haastatteluissa merkittävänä ja tärkeänä osana vaadittavaa ammatillista osaamista kokkimaajoukkueen kontekstissa. Joukkueen jäseniltä vaadittiin kilpailutilanteen hyvää hallintaa ja kykyä organisoida omia töitä ajoittain kovankin paineen alaisena.

*”...kilpailutilanteen hallitseminen ... semmonen paineensietokyky ja organisointikyky ja se että pystyy toimimaan valvottujen silmien alla kovalla kiireellä...” (NN.02)*

Joukkueen toiminnassa esiintyneet rutiinit voitiin jakaa myös joukkueen jäsenien roolien (27) mukaisesti. Joukkueen toiminta oli jaettu kilpailujen luonteen mukaan kahteen keittiöön, joita olivat edellä mainitut lämmin keittiö ja kylmä keittiö. Kilpailijoiden lukumäärä oli kymmenen. Heidän lisäksi joukkueeseen kuului joukkueen johtaja, logistiikkavastaava ja sihteeri.

Joukkueen johdon vastuulla oli operatiivinen työskentely sekä joukkueesta ulospäin sponsoreihin ja yhteistyökumppaneihin päin toimiminen. *”... operatiivinen työskentely, ulkopuolinen toimiminen sponsoreihin ja yhteistyökumppaneihin nähden.”(NN.03)*

Lämpimään keittiöön kuului viisi kilpailijaa ja kapteeni, joka kilpailuissa seuraa työtä itse osallistumatta siihen. Kylmään keittiöön kuului koko joukkue. Kylmän keittiön tehtäviin kuului kylmien ruokien valmistuksen lisäksi patissieri eli jälkiruoka ja

konditoriatyöt, joita suorittamaan oli valittu kolme kilpailijaa. Joukkueen jäsenien osaaminen ja työhistoria vaikutti siihen kumpaan näistä kahdesta keittiöstä kilpailija sijoittuu. Tehtävät joukkueessa oli näin ollen jaettu jäsenien omien osaamisalueiden mukaisesti. *”Taustojen perusteilla nää on jaettu. On katottu missä on töissä, mitä ehkä osaa, mikä on sen vahvuus... Ihmistuntemuksen perusteella. Ei sen perusteella et kuinka taitava olet.” (NN.05)* Nämä osaamisalueet oli selvitetty henkilöiden työtaustojen ja henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Jokainen kilpailija teki oman henkilökohtaisen kilpailutyön lämpimässä tai kylmässä keittiössä. Kylmään keittiöön kuuluivat kylmien ruokien valmistuksen lisäksi patissieri eli jälkiruoka ja konditoriatyöt.

## **7.2. Yhteenveto merkityksellisistä tietopääomista**

Tietyn asian erinomainen hallinta vaatii runsaasti hiljaista, sisäistettyä ja rutiineihin liitettyä tietämystä. Ollakseen asiantuntija tulisi pystyä kehittämään omaa osaamistaan ajassa. Korostamalla ja syventämällä omaa asiantuntijuutta jatkuvasti kokkimaajoukkueen jäsen pystyy toimimaan ja kilpailemaan vaaditun tasoisesti. Asiantuntijuuden jatkuvan päivittäminen muodostui näin tärkeäksi.

Kuten aiemmin mainittiin, tässä luvussa esitetyt lainaukset kuvasivat erilaisia tietämyksellisiä pääomia, joiden saatavuus näyttäytyi aineistossa merkittävänä. Alla olevaan kuvioon on kerätty edellä käsitellyt aineistosta esiin nousevat ja merkittävät tietämyksen muodot kokkimaajoukkueen ja kokkimaajoukkueen jäsenien kannalta. Tietopääomat on numeroitu tekstiin ja edelleen alla olevaan matriisiin.

<p><b><u>Kokemusperäiset tietopääomat</u></b></p> <p><i>(tiedot ja taidot pääomana)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tekniset perustaidot (1)</li> <li>▪ käden taidot (2)</li> <li>▪ gastronomian tuntemus (3)</li> <li>▪ visiointikyky (4)</li> <li>▪ havainnointi (5)</li> <li>▪ esikuvaoppimisen kyky (6)</li> <li>▪ yhdessä tekeminen (työssä ja vapaa-aikana) (7)</li> </ul> <p><i>(emotionaalinen pääoma)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ luottamus (8)</li> </ul> <p><i>(aktiivisuus-pääoma)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ motivaatio (9)</li> <li>▪ sitoutuminen (10)</li> </ul> <p><i>(rytmisen pääoma)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ intuitiivisuus (11)</li> <li>▪ yhteisöllisyys (12)</li> <li>▪ sosiaalisuus (13)</li> </ul>	<p><b><u>Käsitteelliset tietopääomat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Itsearviointi (14)</li> <li>▪ Palaute (tuomareilta, opponoijilta ja vertaispalaute) (15)</li> <li>▪ Dialoginen vuorovaikutus (16)</li> <li>▪ Piirtäminen ja muu visuaalinen hahmottelu (17)</li> <li>▪ Teema (18)</li> <li>▪ Kirjoitetut reseptit (19)</li> </ul>
<p><b><u>Rutiiniperäiset tietopääomat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harjoitusrutiinit (26)</li> <li>▪ Roolit joukkueessa (27)</li> <li>▪ Kilpailurutiinit (28)</li> <li>▪ Taitotieto (29)</li> </ul>	<p><b><u>Systeemiset tietopääomat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reseptiikka (reseptikokoelma) (20)</li> <li>▪ Kilpailumenu (21)</li> <li>▪ Kuvatiedosto (22)</li> <li>▪ Ammattikirjallisuus (23)</li> <li>▪ Internet (www-sivut) (24)</li> <li>▪ Työkirja (25)</li> </ul>

Kuvio 9: Ammatillisen tietämyksen eri lajien sijoittuminen Nonakan ja Takeuchin (1995) tietopääomia kuvaavan kehikkoon

Haastatteluissa esiin nousseiden näkemysten mukaan tärkeäksi koettu ammatillinen tietämys perustui vahvaan käytännönläheisyyteen, erilaisten tekniikoiden laaja-alaiseen hallintaan ja ymmärrykseen työn oikeaoppisesta suorittamisesta. Vaadittava ammatillinen perusosaaminen ja laajan työkokemuksen kautta hankittu erityisosaaminen liitettiin niinikään käytännön työsuorituksiin, jolloin käytännön työskentelyssä käsitteellinen tieto ja hiljainen tieto kohtasivat muokaten haastateltavien tapoja synnyttää uutta hiljaista tietämystä.

### **7.3. Uuden hiljaisen tietämyksen syntyminen haastattelujen valossa**

Työyhteisön sisäistämä, kokemukseen ja ammatilliseen intuitioon nojaava, jo omaksuttu hiljainen tietämys voi SECI-mallin mukaisesti toimia uuden tietämyksen luomisen alullepanevana voimana. Tällöin yksilön omaamaa, jo hankittua kokemusperäistä hiljaista tietämystä ja uutta hiljaista tietoa yhdistelemällä ja näitä muokkaamalla voidaan luoda uutta tietämystä SECI-prosessin mukaisesti. Tätä kutsutaan näiden kahden tiedon eri muotojen väliseksi vuorovaikutukseksi.

Tiedon muuntumisen käynnistäjänä voidaan SECI- malliin pohjautuen pitää työn kokemuksellisiin puoliin pohjautuvaa yksilön tai joukkueen hiljaista tietämystä tai näiden ulkopuolelta saatua tiedollista ärsykettä, joka käynnistää uuden tiedon luomisen prosessin. Huomioitavaa on kuitenkin, ettei SECI-prosessille ole yhtä ainutta ja selkeää alkukohtaa.

Seuraavissa kappaleissa tullaan kuvaamaan haastateltavien antamien vastausten valossa SECI-prosessia kokkimaajoukkueen kontekstissa. SECI-mallin eri vaiheita tarkastellaan yksitellen, vaikka usein ei voida selkeästi sanoa, mistä tietystä mallin vaiheesta on milloinkin kyse. Mallin eri vaiheiden esiintymistä voidaan katsoa tapahtuvan myös lähes yhtä aikaisesti ja limittäin. Tutkielman selkeyden kannalta tämä järjestys on kuitenkin välttämätöntä.

#### **7.3.1. Sosialisatio – hiljaisesta tiedosta hiljaiseen**

Tämä kappale käsittelee erityisesti SECI-mallissa esiintyvää tiedon sosialisointiprosessia, jossa hiljaista tietoa opitaan muilta ja jaetaan muille.

Jonkin uuden asian sosialisointi voi alkaa siitä kun uutta hiljaista tietoa verrataan vanhaan tietoon. Näin tällainen yksilön ennestään tuntema vanha hiljainen tietämys saatetaan uuteen käyttöön. Esikuvaoppiminen ja havainnointi ovat tällaisen oppimisen avaintekijöitä. Puhtaat kokemukset eli yksilöiden omaamat mentaaliset mallit ja tekniset taidot ovat avainasemassa. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu.

Tiedon sosialisatio edellyttää myös, että työyhteisön jäsen on kiinnostunut toisten osaamisesta. Hänen tulisi olla motivoitunut ja sitoutunut kehittämään itseään yhdessä toisten kanssa. Hänen täytyisi huomata, että omat tavat toimia ja työskennellä eivät ehkä ole ainoita oikeita tapoja. Tämä saattaa edellyttää tietynlaista hankittua kokemukseen perustuvaa näkemystä ja ammatillista laaja-alaisuutta sekä nöyryyttä, jota ilman toisilta oppiminen vaikeutuu.

Henkilökohtainen harjoittelemisen, työn tekeminen omalla työpaikalla ja työperäiset harjoittelut toisissa ravintoloissa olivat haastatteluissa mainittuja kokemukseen pohjaavia tietolähteitä. Harjoittelemalla toisissa ravintoloissa ja sitä kautta hankittu hiljaiseen, kokemukselliseen tietoon pohjaava ammatillinen tietämys nousikin haastatteluissa esille. Aktiivisesti eri ravintoloissa - niin koti kuin ulkomaisissa - syömisen tärkeys nousi niin ikään haastatteluissa esille. *"...että käy syömässä aktiivisesti eri paikoissa...kävin syömäs lontoossa Fat Duck ravintolas ja siel oli semmonen etanapulla. Ja sit mä kyselin kaikenlaista siit."* (NN.05).

Yllä esitetty lainaus ilmentääkin paitsi tiedon sosialisatiota, niin myös tiedon ulkoistamista ja yhdistämistä, jolloin haastateltu sai kysymällä käsitteellistä tietoa. Tämä saatu sanallistettu tieto yhdistyi edelleen hänen aiemmin sisäistämäänsä omaan hiljaiseen tietoon. Kysymällä haastateltava aikaansai dialogia aiheesta, jonka perusteella hänen tietämyksensä tuosta nimenomaisesta tuotteesta kasvoi.

Viettämällä aikaa toisten kollegojen kanssa niin työssä kuin vapaa-ajalla erilaisissa yhteyksissä, mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen toiselle. Vapaa-ajalla vietetty aika paransi myös jokkueen jäsenien yhteisten mentaalisten mallien muodostumista. Pitkään yhdessä vietetty aika edesauttoi osaltaan yksilöitä ymmärtämään työyhteisön muiden jäsenien ajattelutapoja ja toimintamalleja, asenteita ja tapoja hahmottaa heille yhteistä todellisuutta. Samalla se loi vuorovaikutuksellista keskustelua, jota ilman sosialisatioprosessi ei voi onnistua.

*"Osan kanssa ollaan siviilissäkin ihan perhetuttuja. Osan kanssa käydään kahvilla ja osan kanssa kaljalla. Osan kanssa vaihtaa kuulumisia puhelimesta joka toinen päivä. Osan kanssa ollaan yhteydessä netin kautta ja osan kanssa tehdään yhteisiä projekteja väliin, koulutuksia ja keikkahommia. Ja sit joukkueen kautta totta kai. Se on aika*

*intensiivinen yhteisö.”(NN.02)*

Havainnoimalla ja vertailemalla ennakkoluulottomasti muiden toimijoiden tekemiä töitä omiin ja näin kartutettu henkilökohtainen tietämys nousi esiin niin ikään haastatteluisissa. Haastateltavien, niin vapaa-ajalla kuin varsinaisissa töissään tapahtuva innovointi ja uusien vaikutteiden jatkuva luotaaminen nähtiin tärkeänä osana uuden oivaltamisessa ja ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Kaikki haastateltavat kokivat omien vanhojen töiden, muiden töiden vertailun ja näistä johdettujen uusien tuotteiden kokeilemisen hyväksi tavaksi lähteä kehittämään uusia kilpailutuotteita. Tätä ei kuitenkaan koettu plagiointina vaan pikemmin syntyneitä ideoita käytettiin ainoastaan ideoinnin lähteinä.

*”... ja katsoa mitä muut on tehny... Vertailua et oikeestaan ne kaikki tuotteet joku on jollain lailla jo tehny mut sä näät jossain idean niinku jossain muodossa ja sä teet siitä ideasta paremman version tai yrität tehdä paremman version.”(NN.01)*

*”...mulla on se kirja mukana kun mä käyn syömässä illalla jossain... ja piirrän ne annokset ylös. Mä palaan aika usein näihin piirroksiin ja muistiinpanoihin. Niistä saa kyl paljon ideoita.” (NN.02)*

Kilpailemalla niin henkilökohtaisissa kuin joukkuekohtaisissa kilpailuissa haastateltavat kokivat saaneensa arvokasta kokemusta, näkemystä ja vertailukohtia niin kotimaisen kuin kansainvälisen ruoanlaiton tasosta. Kilpailutilanne itsessään antoi haastateltaville vaikutteita heidän omiin työskentelytapoihin. Omalla työpaikalla tuotteiden testaaminen ja erilaisten oivallusten ennakkoluuloton kokeileminen koettiin tärkeäksi tietotaidon edistäjäksi. Tässäkin yhteydessä korostui työn konkreettisen suorittamisen merkitys, kokemuksellisuus ja virheiden kautta oppiminen.

*”Ja sitte niinku monet huippuideat on syntyny virheiden ja kokemuksen kautta.” (NN.05)*

*”... töissä testaaminen ja kokeileminen on myös hyvä... tulee niitä kimmokkeita ja virikkeitä että mikä se kilpailutuote tulee olemaan tai vois olla...” (NN.02)*

Itse toimiminen kilpailutuomarina erilaisissa kotimaisissa kilpailuissa oli vastaajien

mukaan hyvä ammatillisten virikkeiden ja ideoinnin väline. Kaikki haastateltavat olivat toimineet tuomareina kokkilpailuissa.

*"... tuomarihomman kautta on tullu lisää tietotaitoa .. mä olen ollu mukana aika monessa kokkilpailuissa päätuomarina tai tuomarina ja sitä kautta olen oppinu ja kehittyny aika tavalla. Ja samalla siinä ittekin saa niitä ideoita ja ahaa-elämyksiä kun näkee niit juttuja mitä siinä kilpailussa on tehty."(NN.02)*

Yhden haastateltavan näkemyksensä mukaan varsinainen tiedollinen ja taidollinen osaaminen alkaa vasta työelämässä kokeneempien työtovereiden ja esimiesten ohjauksessa, esikuvaoppimisen kautta.

*"Mul on ollu siit hieno tilanne et mä oon saanu tehdä kolmen kokeneen keittiöpäällikön kanssa duunia. Mitkä on opettanu mulle perunafondantti on tämmönen, puikulaperuna on parhaimmillaan tähän aikaan vuodesta. Se on se peruspohja ku sä luot ittelles..."(NN.05)*

Tiedon sosialisatioprosessi näyttäytyy aineiston valossa arvostettuna tapana hankkia uutta tietoa. Hiljaisen tiedon esiintuominen on kuitenkin hankalaa ja aikaavievää. Parhaiten se onnistuu aineiston valossa tekemällä tuote ja esittelemällä valmis tuote muille joukkueen jäsenille ja oponoijille. Tämä luo keskustelua, jota ilman tiedon sosialisatiota seuraava ulkoistamisprosessi hankaloituu.

Nonaka ja Takeuchi (1995) painottavat tietämyksen kontekstisidonnaisuutta ja korostavat sen toiminnallisia aspekteja. Tiedon siirtäminen irrallaan sen kontekstistä voi huonoimmassa tapauksessa irrottaa sen sille asetetuista päämääristä ja tavoitteista. Tietämyksen omaksuminen sille ominaisessa toimintaympäristöissä, todellisissa työoloissa onkin heidän mukaansa kaikkein tehokkain tapa sosiaalistaa hiljaista tietämystä ja edelleen ulkoistaa sitä. Harjoitusympäristöt toimivat tässä yhteydessä sellaisina ympäristöinä.

### **7.3.2. Ulkoistaminen – hiljaisesta tiedosta käsitteelliseen**

Ulkoistaminen on uuden tietämyksen syntymiselle ensiarvoisen tärkeä vaihe ja samalla myös prosessin vaikein. Ulkoistettu, käsitteellinen tieto luo tämän prosessin kautta

uuden tiedon syntymiselle perustan. Kuten muissakin yhteyksissä, oman osaamisen pukeminen näkyvään, sanalliseen muotoon saattaa olla hankalaa. Niin myös tässäkin yhteydessä. Uuden tietämyksen syntymiselle tämä hiljaisen tiedon ”julkituleminen” on kuitenkin kriittisen tärkeää.

Jos hiljaista tietämystä ei pystytä pukemaan käsitteelliseen, sanalliseen muotoon, sen perusteellinen sisäistäminen saattaa jäädä puolitiehen tai pysähtyä. Samalla uusi idea tai innovaatio voi jäädä toteutumatta. Koska hiljaista tietoa on hyvin vaikea pukea sanoiksi, ulkoistamisen merkitys korostuu. Esimerkkinä kirjallisuudessa mainitaan usein polkupyörällä ajo. Helppoa kun sen osaa, mutta miten tämän osaamisen voisi pukea sanoiksi? Eräs keino on luoda metaforisia käsitteitä. Haastatteluista ei käynyt ilmi käytettiinkö joukkueen kesken tällaisia metaforisia käsitteitä ollenkaan. Joukkueen jäsenet olivat kuitenkin kaikki alansa ammattilaisia, jotka käyttävät samaa kieltä esitellessä ideoita. Tämä saattaa viitata siihen ettei metaforien käytölle ollut tarvetta. Toinen, varsinkin tämän tutkielman kohteena olevan kokkimaajoukkueen piirissä käytetty tapa on luoda sille ominainen dialogia tukeva, vuorovaikutukseen perustuva foorumi.

Erilaisten viestintäfoorumien suunnittelulla ja toteuttamisen avulla voidaan edesauttaa tätä uuden tiedon ulkoistamista. Haastattelujen valossa kokkimaajoukkueelle luotu mentorointisuhde oli eräs tällainen foorumi. Joukkueelle perustetun valmennustiimin jäsenet toimivat tällöin juuri edellä mainittuun mentorsuhteeseen rinnastettavassa tehtävässä joukkueen jäseniin päin. He oppoivat joukkueen jäsenien työsuoritukset, arvioivat heidän työskentelytapoja ja antoivat oman tietotaitonsa ja kokemuksensa oppoittavien käyttöön. Tämä oppointisuhde voidaan rinnastaa Nonakan ja Takeuchin (1995) kirjassa esiintyvän esimerkin mukaisesti mestari-kisällisuhteeseen, jossa mestari jakaa oman osaamisensa oppijalle omiin ammatillisiin kokemuksiinsa nojaten.

Tiedon ulkoistaminen edellyttää työyhteisön jäseneltä motivaatiota, uskallusta ja halua kuvata omat näkökantansa toisille ja kiinnostusta siitä, miten toiset tämän asian kokevat. Tämä taas edellyttää ja samalla aikaansaa dialogia yksilöiden välillä. Tietynlainen terve ammatillinen uteliaisuus kuvaa hyvin tämänkaltaista motivaatiota. Koska olemassa oleva ammatillinen hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeasti artikuloitavissa, paras tapa ulkoistaa tällainen tietämys ihmiseltä toiselle on



henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja yhteisen kokemisen avulla.

*"...et mitä laitteita käytetään eniten duunissa. Ja mitä lisäaineita ja mitä kemiallisia pulvereita ja muita... Lähinnä harjoituksissa tulee keskusteltua. Ja se on semmosta keskustelua varsinkin kun nää kemikaalit valtaa keittiöt ja alkaa tulee jos jonkin näkösiä vaahtoja ja ilmavii ravioleita ja muita. Niistä yleensä puhutaan. Jos joku tulee vastaan erinäkösen sulfidi-purkin kanssa treeneihin ni kaikki on uteliaita tietämään et mitä siin on ja semmosta."(NN.05)*

Työn konkreettinen ja fyysinen suorittaminen koettiin innovaatioiden ja uuden tietämyksen syntymiselle olennaiseksi tekijäksi. Uusia ideoita ei siis kehitelty ”laiturin nokassa” kuten eräs haastateltava tämän ilmaisi, vaan useimmiten juuri tutussa ympäristössä työskentelemällä, yrityksen ja erehdyksen kautta ja niistä keskustelemalla joukkueen muiden jäsenien kanssa. Tämä viittaa myös teoriassa käsiteltyyn tiedonluonnin kontekstisidonnaisuuteen ja vuorovaikutuksellisuuteen. *”...pitää olla kokkitakki päällä ja keittiössä. En oo montaa kertaa saanu jotakin ahaa-elämystä jos olen siviilit päällä istunut jossain. Se ei tule laiturin nokassa tai jos jotain tulee ni se on kyllä jotain muunlaista sitten. Kyl silloin pitää olla niinku tekemisen mukana ja siinä olla niinku läsnä.... ympäristön pitää olla tuttu ja pieni ruoan tuoksu ja toiminta päällä.”(NN.02)*

Kokkimaajoukkueessa valmennustiimin jäsenet pukivat oman hiljaisen tietonsa sanalliseen muotoon pääasiassa opponointiprosessin kautta ja siten käsitteellistivät oman tietämyksensä. Nämä opponoijat siis antoivat harjoitustilanteessa omalle hiljaiselle tiedolleen käsitteellisen muodon antaessaan palautetta joukkueen jäsenien suorittamista töistä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaati vuorovaikutusta ja dialogia, toisin sanoen osaamisen vuorovaikutuksellista arvoitua. Niin kilpailijat kuin heidän mentorinsa arvioivat tehtyjä suorituksia harjoitusten yhteydessä. Palauteprosessin avulla ja yhteydessä tämä yksilöiden omaama mentaalinen malli puettiin ymmärrettävään muotoon. Näin palaute ulkoistettiin näkyvään, käsitteelliseen muotoon. Joukkueen jäseniä mentoroiville opponoijille oli jaettu palautekaavakkeet, joihin he kirjasivat merkintöjään tuotteista ja teko tavoista. Myös kilpailijat itse havainnoivat kirjalliseen muotoon oman työnsä edistymistä. Tässä apuna käytettiin

opponointikaavaketta tai työkirjaa.

Jokaiselle joukkueen jäsenelle oli nimetty oma opponoiija, jonka kanssa käytiin keskusteluja lähinnä valmistettavien tuotteiden näkökulmasta. Tämä opponointisuhde nähtiin eräänlaisena työkaluna osaamisen kehittämisessä.

Kysyttäessä opponoinnin merkityksistä joukkueen jäsenien tietotaidon kehittäjänä, vastauksissa nousi esille kolmenlaisia seikkoja.

Opponointi koettiin tietynlaisena keskustelun avaajana, motivoivana tekijänä ja varmuuden tuojana. Sen avulla osaamisen ja tuotteen kehittämisen koettiin konkretisoituvan ja helpottuvan. Keskustelun kautta esiin nousseisiin ongelmakohtiin oli näin helpompi kiinnittää huomiota. Tämä voidaan liittää Nonakan ja Takeuchin (1995) termein sekä tiedon sosialisointiin että tiedon ulkoistamiseen. Opponointi toimi näin hiljaisen tiedon muuntamisen foorumina ja muokkasi tätä hiljaista tietoa kulloinkin esiintyneen ongelman kautta havaittavaan suulliseen muotoon. Näin eräät tiedonluonnin tärkeät osat eli dialogisuus sekä reflektointi korostuivat. Opponoiden innostunut ja sitoutunut osallistuminen sekä halu kehittää toimintaa yhdessä opponoiden kanssa nähtiin motivoivana tekijänä tiedonluonnissa ja oman osaamisen kehittämisessä. Opponoinnin avulla uskottiin voitavan minimoida erilaiset virheet tuotteista.

*”...pointtina on se että se luo semmosta keskustelua siitä tuotteesta ja asiasta. Koska aina kaksi on parempi kuin yksi... keskustellaan kaikki läpi opponoiden kanssa. Esim. jos joku juttu on tuottanu vaikeuksia tehdä. Nii onks siihen tekemiseen niinku yksinkertaseempaa tapaa.” (NN.01)*

*”Tää oppointijuttu on esimerkiks merkinnyt mulle ja mun osaamiselle paljon... hän on innostunut ja sitoutunut tähän toimintaan... kokee sen kunnia-asiana että tulee paikalle. Et tuntuu et hän haluaa hoitaa ton jutun hyvin.” (NN.05)*

*”Se yhteistyö opponoiden kanssa tuo enemmänkin sitä varmuutta siihen asiaan... niin opponoiija näkee siinä sen kehittymisen ja sit pystyy niinku minimoimaan virheitä pois sieltä.” (NN.01)*

Joukkueen mentorointisuhteessa oli havaittavissa Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedonluonnin edellytyksinä mainitsemaa tarvittavaa moninaisuutta. Ammatillinen osaaminen olikin hyvin jakautunutta. Joukkueen jäsenet olivat ammatillisesti nuorempia kuin heidän ammatillisesti kokeneemmat mentorinsa. Myös osaamistausta oli erilaistunutta. Mentorit toimivat hyvin erilaisissa tehtävissä työelämässä. Osa työskenteli perinteisesti ravintoloissa keittiöpäällikköinä, osa teollisuuden palveluksessa eri tehtävissä ja osa toimi yksityisyrittäjinä. Tämän varmisti joukkueen mentoreiden osaamisen laajuuden..

Edellä valitut esimerkit heijastavat mentorien ja vertaisjäsenten antaman sanallistetun eli käsitteellisen palautteen vahvaa merkitystä. Huolimatta siitä, että edellä analysoitiin ensisijaisesti tiedon ulkoistamisen prosessin merkitystä uuden tiedon syntyemisessä, lainauksissa ilmenevät myös osin sisäistämisen ja sosialisointin prosessit.

### **7.3.3. Yhdistäminen – käsitteellisestä tiedosta käsitteelliseen tietoon**

Tässä kappaleessa käsitellään esimerkkejä SECI-mallin yhdistämistä eli siitä miten käsitteellinen tieto jäsentää ja muokkaa käsitteellistä tietoa sekä synnyttää edelleen uutta käsitteellistä, sanallistettua tietoa.

Itse kommunikaatiolla ja sitä tukevilla kommunikaatiofoorumeilla, -kanavilla ja -välineillä on tässä yhteydessä merkittävä tehtävä. Yhdistämisvaiheessa yksilöt jakavat ja yhdistelevät esimerkiksi kirjoissa, artikkeleissa, taulukoissa tai tietokannoissa olevaa käsitteellistä tietoa käyttäen apuna erilaisia kokouksia, puhelinkeskusteluja, sähköpostia tai muita sähköisiä tietokantoja. Näin olemassa olevaa käsitteellistä tietoa jäsennetään, analysoidaan ja yhdistetään mahdolliseksi uudeksi tiedoksi.

*"Et kyl se on sitä puhelinkeskustelua ja sähköpostia. Et melkein joka toinen päivä jollekin lähtee meili et... keskustellaan yleensä niinku puhelimesta ja sähköpostilla ja sit joku meistä tekee jonkin koe-erä"(NN.01)*

*"Nää keskustelut tapahtuu aina harjoitusten yhteydessä et joku lukee jostain jutusta ja kokeilee sitä sitte harjoituksissa ja muut sitte sanoo et ei ole hyvä tai on hyvä."(NN.01)*

Käytännössä yhdistämistä voidaan tehdä kolmella toisiaan tukevalla tavalla. Tällöin

uuden käsitteellisen tiedon omaksuminen ja sen liittäminen vanhaan on olennaista. Tätä varten *kerätään* käsitteellistä, sanallistettua tietoa työyhteisön sisältä ja/tai sen ulkopuolelta ja yhdistetään, muokataan tai prosessoidaan tästä käsitteellisestä tiedosta edelleen uutta tietoa. Näin hankittua uutta käsitteellistä tietoa *levitetään* edelleen työyhteisöön, tässä tapauksessa kokkimaajoukkueeseen, esimerkiksi harjoitusten yhteydessä tekemällä. Lopulta näin tuotettua uutta tietoa *arvioidaan* ja käsitellään työyhteisön tai johdon piirissä erilaisten suunnitelmien avulla niin, että työyhteisö voi aikanaan konkreettisesti hyödyntää tämä syntynyt uusi tieto. (Suurla 2001, 42)

Joukkueen jäsenet pitivätkin niin kutsuttua työkirjaa omista töistään. Usein tehdyt työt myös kuvattiin. Näistä materiaaleista oli hiljattain koottu yhteinen kokoelma.

*"... jokaisella on se oma työstetty materiaali ainakin per kilpailu ja harjoituksista kuva niistä annoksista ja lisäksi et miten se on tehty.... et mikä siinä on ja mitä tuotteita ja miten se on tehty... nyt me tehtiin niistä just aikamoiset kokoelmat eli yhdistettiin niitä samalle tyylille. "* (NN.01)

Kysyttäessä mistä erilaisista tiedollisista lähteistä merkityksellistä ammatillista tietoa pääasiallisesti muodostetaan, tärkeimmiksi seikoiksi nousivat erilaiset ruokajulkaisut. Näitä olivat ruokaa ja ruoanlaittoa käsittelevät uudet ja vanhat kirjat sekä niin kotimaiset kuin kansainväliset ruokalehdet. *"Ja kyl sen näkee et nää innovaatiot tulee usein keittokirjoista."*(NN.05)

Erilaiset ruokajulkaisut voidaan tässä yhteydessä käsittää eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa syntyy kun näitä eksplisiittisiä aineistoja yhdistetään yksilön hiljaiseen tietoon. Tämä on mahdollista yksilökohtaisen kokeilemisen, yrityksen ja erehdyksen kautta. Merkillepantavaa oli, etteivät haastatellut kuitenkaan etsineet näistä ruokajulkaisuista konkreettisia reseptejä tai varsinaisia ohjeita.

Ruokajulkaisut toimivat näin haastateltaville pikemminkin visuaalisina inspiraation lähteinä. Niitä voidaankin kuvatakin eräänlaisina formaaliin muotoon puettuina hiljaisen tietämyksen ”varastoina” joista uusia ideoita oli mahdollista ammentaa. Kaksi kirjaa tai kirjoittajaa mainittiin nimeltä. Näitä olivat ranskalaisen keittiömestarin, *Auguste Escoffierin* kirjoittamat ruokakirjat sekä *Larousse Gastronomique*- niminen kirja. *"Kun kumminkin kaikki se nojautuu vahvasti varmaan kahteen teokseen eli*

*Larousseen ja Escoffiereen.(NN.01)*

*”... harvoin keittokirjojen reseptejä mutta jos ne on hyvin kuvitettu niin sieltä saa aina jonkun yksityiskohdan mitä alkaa kehittämään ja jalostamaan omaksi tuotteeksi.”(NN.04).*

*”...uusimmat kirjat on aina hyviä ... semmonen ruotsalainen kokkilehti....mitä kaupungilla puhutaan... ku käy maailmal harjottelee... henkilökohtasien kontaktien kautta... plus sitte et yhdeksän muuta kollegaa, joita tapaa... suusta suuhun kommentti... ni se vie sitä niinku eteenpäin.” (NN.05)*

Internet koettiin sekä hyvänä että huonona tiedollisena lähteenä. Internetin ruokasivustoilla oli yhden haastateltavan mukaan liikaa tietoa. Hän koki internetin laajuuden häiritsevänä tekijänä verrattuna kirjojen ja lehtien konkreettisempaan ja rajatumpaan esitystapaan. Muut haastateltavat käyttivät internetin ruokaan liittyviä sivustoja inspiraation lähteenä. Vain yhdelle haastateltavalle ei tullut ruoka-aiheisia lehtiä kotiin tilattuna.

*”Internetiä mä käytän tosi vähän. Todella vähän. Netis on niinku liikaa tietoo. Yht’äkkiä sul menee viistoist tuntii.. taas löytyy joku linkki johonkin.”(NN.05)*

*” ...netti on tänä päivänä hyvä lähde hakea uutta tietoa ammattia ajatellen. ... alan lehdet, niin kotimaiset kuin kansainväliset... aina tullu alan lehtiä kotiin... Ja sit kirjat, kirjallisuus.”(NN.04)*

Yhdistämisvaiheessa työyhteisön jäsenien on nähtävä, miten yhteistyössä muodostettu uusi käsitteellinen tieto hyödyttää sekä omaa että työyhteisön innovatiivisuutta, tiedollisen pääoman kasvua ja uusien tuotteiden innovointia. Tämä vaatii vastuullisuutta niin yksilön kuin yhteisönkin tasolla. Työyhteisön jäsenet, jotka omaavat tämän kaltaisen terveen ammattiylpeyden ja kokkimaajoukkueen toimintaan liittyvät ammatilliset arvot, haluavatkin toimia juuri tällä tavalla.

Kirjojen ja lehtien muotoon puetut tiedolliset julkaisut ovat käsitettävissä puhtaiksi eksplisiittiksi tietolähteiksi. Ammatillisen tietämyksen hakeminen näistä eksplisiittisistä, joukkueen ulkopuolisista lähteistä koettiin haastattelujen nojalla

erittäin tärkeäksi piirteeksi oman osaamisen kehittämisen kannalta. Kyetäkseen kilpailemaan ja harjoittelemaan vaaditulla tasolla kilpailijan on omattava ammatin viimeisin eksplisiittinen tietämys. Näin kyky hankkia käsitteellistä tietoa itsenäisesti, muokata se omaan toimintaan sopivaksi (hiljaiseksi tiedoksi) ja edelleen SECI-prosessin avulla siirtää tätä tietoa joukkueen tasolle, nousee tärkeäksi ja tätäkautta luovuttua tietämystä omaa ja joukkueen osaamista kehitettäessä. Näin uusin käsitteellinen tieto tarvitsee tuekseen kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa muuttuakseen jälleen ammatillisesti merkitykselliseksi tiedoksi sisäistämisen kautta.

Kerätyn aineiston valossa SECI-prosessiin kuuluva yhdistämisvaihe ilmeni pääsääntöisesti henkilökohtaisesti joukkueen ulkopuolisista lähteistä kerättynä eksplisiittisenä tietona. Tällöin joukkueen jäsenet lukivat erilaisia ruokajulkaisuja, kirjoja ja internet sivustoja. Tämän eksplisiittisen tiedon uskottiin auttavan joukkueen jäseniä pitämään oman tiedollisen pääoman tarvittavan korkealla tasolla. Eksplisiittinen tieto tuotiin edelleen joukkueen muiden jäsenien tietoisuuteen jos siitä uskottiin saatavan joukkueelle merkittävää hyötyä. Tiedon välityksessä käytettiin suoria henkilökohtaisia ja kasvokkaisia tapaamisia, sähköpostia ja puhelinta.

#### **7.3.4. Sisäistäminen – käsitteellinen ja hiljainen tieto yhdistyy**

Tässä kappaleessa käsitellään esimerkkejä SECI-mallin sisäistämisestä eli siitä miten käsitteellistetty tieto jäsentää ja yhdistyy joukkueen sisäistettyyn tietoon ja synnyttää edelleen uutta hiljaista tietoa.

Tietoa sisäistetään pääasiassa tekemällä oppimisen keinoin. Tämä sisäistämisen eli omaksumisen vaihe edellyttää onnistuakseen hyvää ryhmäviestintää ja esimerkiksi tiimityö voi edistää tämän vaiheen toteutumista merkittävästi. Jotta tietoa voidaan käyttää hyväksi, on kaikki työyhteisön omaama tieto jaettava tehokkaasti työyhteisön muiden jäsenien kanssa. Tämä edellyttää joukkueen jäseniltä avoimuutta, sitoutumista organisaatioon, sen toimintaan ja motivaatiota oman osaamisen kehittämisessä.

*” Jossain välissä oli itse tiedon saanti ja kulku oli ongelmana. Et nykyään tieto joukkueessa on kaikkien saatavilla.”(NN.04)*

*”Avoimuus ja rentous tekemisessä on selkeesti lisääntynyt ja se on todella avointa se tekeminen. Siellä sanotaan kyllä ihan suoraan... Loka lentää ja kehuja tulee jos on tarvis. Semmosta positiivista tiimityöskentelyä kuitenkin.”(NN.02)*

Ammattilaisuuteen voidaan sanoa kuuluvan yleensä halu toimia yhteisössä, jossa kaikki toimivat laadukkaasti yhteisen päämäärän hyväksi. Uuden tiedon hyödyntäminen, jakaminen ja hahmottaminen työyhteisölle tärkeäksi resurssiksi edesauttaa tätä päämäärään sitoutumista. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005)

*”Tämä homma on sellaista että tässä tavallaan haetaankin uusia juttuja ja pyritään jakamaan ne heti kaikkien saataville ja yhteiseksi.”(NN.04)*

Tiedon sisäistämistä tapahtuu useissa eri tyyppisissä kohtaamisissa ja erilaisissa ympäristöissä kuten kokkimaajoukkueen harjoituksissa työskennellessä, kilpailuissa tai ravintolassa asiakkaana sekä koulutustilaisuuksissa. Eräs haastateltavista kävi esimerkiksi säännöllisesti raaka-aineen tuottajan järjestämässä koulutuksessa paikan päällä Ranskassa.

*”...mahdollisimman paljon vaan yritän olla yhteydessä Valrhonan- suklaatehtaaseen ja mitä heillä on uusia reseptiikkoja ja heidän.. Siel on patissiereja ympäri maailmaa et sieltä saa niinku sitä tietoo.” (NN.01)*

Mentor-suhteen kautta saatu opastus ja kasvokkainen palautteenanto fyysisten harjoitusten yhteydessä niin kollegoilta kuin opponenteilta toimivat haastateltavilla tiedonluonnin ja uusien innovaatioiden sisäistämistä edesauttavina tekijöinä ja tilanteina.

*” Harjoitukset on sellaisia tilanteita... Eli sä teet jotain... tekemällä niinku ne tulee. Sit muut tulee siihen sanoo et toi on tai ei oo mun mielest hyvä ja ne antaa siit kommentteja ja sit niinku oivaltaa et ahaa, näinhän se niinku meneeki” (NN.01)*

Tiivistetysti tyypillinen uuden tiedon syntymisen prosessi kokkimaajoukkueessa tapahtui juuri edellä mainitun siteerauksen mukaisesti. Tällöin itse kilpailutöiden konkreettinen muokkaaminen (sosialisaatio) harjoitusten yhteydessä, tehdystä työstä saadut kommentit, keskustelu (ulkoistaminen) niin opponijien kuin joukkueen muiden jäsenien kanssa ja edelleen oivallus ja työn uudelleen tekemisen kautta

omaksuminen kuinka työtä on mahdollista parantaa (sisäistäminen) kuvaavat hyvin tiedonluonnin prosesseja joukkueessa. Sisäistämistä tukee tällöin voimakkaasti tekemällä oppiminen. Maajoukkueen jäsen muunsi ulkoistamisen avulla käsitteellistettyä tietoa sisäistetyksi tiedoksi jatkuvan harjoittelun avulla.

#### **7.4. Yhteenveto joukkueen tiedon syntymisen prosesseista**

Edellisessä kappaleessa esitetyt lainaukset kuvaavat käsitteellisen ja hiljaisen tiedon merkitystä ja näiden keskinäistä vuorovaikutusta uuden tiedon synnyttämisessä. Samalla ne osoittavat, että ammatillista oppimista tarkastelun kohteena olevassa kokkimaajoukkueessa ei voitu erottaa muusta oppimisesta. Toimijat hankkivat uutta tietämystä maajoukkueeseen niin joukkueen sisältä kuin sen ulkopuolisesta ympäristöstä. Vastaavalla tavalla he hankkivat uutta tietoa kokkimaajoukkueen kohtaamisissa muuta ammatillista toimintaa varten. Näin ollen kokkimaajoukkueen yhteinen tiedonluomisprosessi ja yksilön oman ammatillisen uuden tietämyksen syntyminen olivat hyvin toisiinsa sidoksissa eikä niitä näin voitu erottaa toisistaan. Molempien merkitys itse joukkueen yhteisen osaamis pääoman kartuttamiselle oli tärkeä. Nonaka ja Takeuchi (1995) viittaavat juuri tähän tiedonluonnin avoimuuden piirteeseen huomauttamalla ettei tiedonluonti tapahdu suljetussa ympäristössä vaan uutta tietoa syntyy vuorovaikutuksessa ulkopuolisen ympäristön kanssa jatkuvasti.

Lisäksi huomioitavaa on, että SECI-mallin eri vaiheet toimivat osittain limittäin toistensa päällä ja tästä syystä niiden erottaminen toisistaan on erityisen vaikeaa ja jossain mielessä myös tarpeetonta. SECI-mallia voidaankin kritisoida siitä, että siinä uuden tiedon luomisen eri piirteet ovat jaoteltu vaiheisiin, joista useimmat tapahtuvat lähes samanaikaisesti. Työyhteisössä tapahtuvissa yhdessä oppimisen tilanteissa tapahtuu sosialisointia lisäksi lähes aina myös muita mallin vaiheita.

Esimerkiksi kokin esitellessä toiselle jonkin tietyn ruoan valmistusta, tapahtuu tässä tekemällä oppimisen, sisäistämisen lisäksi myös ulkoistamista ns. ”mestarin” ilmaistessa toimintatapojaan ”kisällille”. Tekemällä oppiminen voidaankin nähdä tällöin sekä sosialisointina että sisäistämisenä. Sosialisointia ja sisäistämisen lisäksi tähän liittyy myös tiedon yhdistämistä ”kisällin” jakaessa omia kokemuksiaan ja näkökulmiaan ”mestarin” kanssa keskustellessaan.

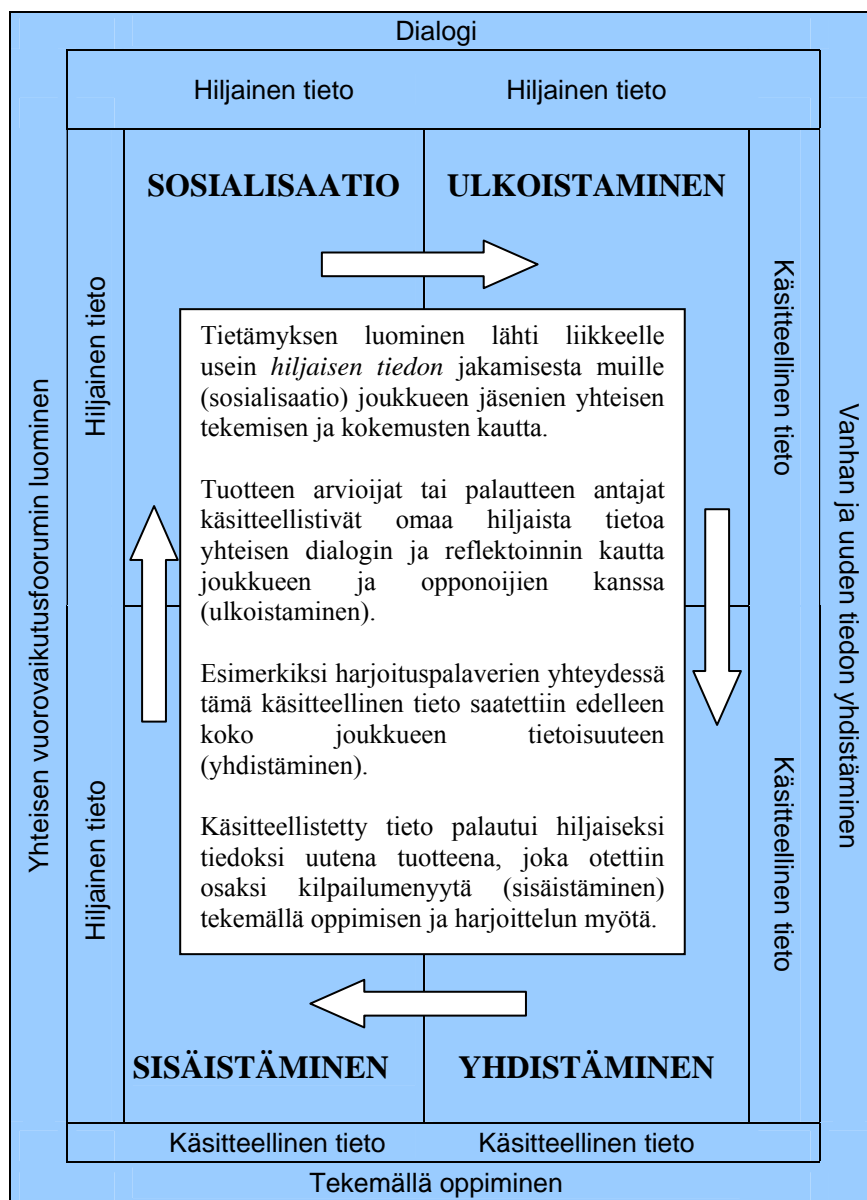


Huomioiden tämä kiritiikki, SECI-mallin vaiheiden avulla voidaan kuitenkin kiinnittää huomio työyhteisössä piileviin erilaisiin hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutusmuotoihin. Tällöin nämä kaikki muodot on helpompi huomioida myös käytännössä ja niiden hyödyntämisen avulla voidaan tuoda esiin konkreettisia kehityskohteita yritysten toimintamalleja kehitettäessä.

Haastattelujen perusteella ennen tarkkojen, kilpailuissa käytettyjen ruokakonseptien syntymistä ja niiden varsinaista toteuttamista vaaditaan useita tapaamisia ja harjoituksia joukkueen ja opponijien kesken. Uudet ideat muuntuvat lopulta toteuttamiskelpoisiksi suunnitelmiksi tiiviissä yhteistyössä opponijien ja joukkueen jäsenien kanssa. Näiden harjoitusten aikana eriateisen dialogin kautta syntyneet ideat jalostuvat vähitellen yhä tarkemmiksi. Tässä vaaditaan molemmilta osapuolilta erityisen paljon toisen osapuolen ajatusten ymmärtämistä sekä kaikkien tiedon muuntumisen mallin vaiheiden läpikäymistä. Tällainen uuden tiedon syntymisen prosessi vaatii onnistuakseen useampia tiedon muuntumisen ”kierroksia” ennen kuin uusi toteutettava kilpailumenu on valmiina. Syntyneeksi uudeksi tiedoksi voidaan myös katsoa jo tämän prosessin eri välivaiheissa syntyneet uudet ideat ja ajatukset, joiden kautta lopulliseen kilpailumenuuseen on päädytty. Yksi tiedon muuntumisen prosessi saa aikaan näin lukuisia uusia tiedon muuntumisen prosesseja samanaikaisesti. Näin ollen kokkimaajoukkueen tiedonluomisen SECI-prosessi on luonteeltaan jatkuva ja alati laajeneva.

Uusi tieto näyttäisi syntyvän kokkimaajoukkueessa hyvin usein siis kaikkien neljän SECI-mallin tiedon muuntumistapojen yhdistelmänä. Tällöin lähtökohtana on tiedon sosialisatio, jossa hiljaista tietoa esitetään yhteisessä tilanteessa työn suorittamisen avulla. Esimerkiksi mentori tai vertaisjäsen pukee syntyneen ideansa pohjalta oman hiljaisen tietonsa käsitteelliseksi tiedoksi tekemällä ja esittelemällä verbaalisesti tehdyt omat tuotteensa muille. Koko joukkue tutustuu tähän palautteenantotilaisuudessa ja siitä keskustellaan avoimesti pohtien sen hyviä ja huonoja puolia. Tämä voidaan teorian valossa tulkita niin tiedon ulkoistamisena kuin yhdistämisenäkin. Tämän jälkeen tapahtuu käsitteellisen tiedon sisäistäminen jälleen uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Tällöin koko joukkue on hyväksynyt esimerkiksi uuden tuotteen tai työmenetelmän osaksi sen toimintaa ja kilpailutuotteita. Yleisesti hyväksytty uusi kilpailutuote/menetelmä otetaan tällöin osaksi harjoittelua ja kilpailumenyytä. Tällöin

sitä hiotaan yhä uudestaan ja uudestaan harjoitusten yhteydessä kunnes syntynyt idea koetaan kaikin puolin toimivaksi. Näin kokemus tuotteesta lisääntyy. Käsitteellistetty tietämys muuntuu näin jälleen osaksi joukkueen ja sen jäsenien hiljaista tietämystä ja tietopääomaa. (kuvio 9). Uusi tiedon luomisen sykli on valmis jälleen alkamaan.



Kuvio 10: Tyypillinen hiljaisen ja täsmällisen tiedon muuntumisen prosessi kokkimaajoukkueen harjoitus-, opponointi-, ja kilpailutilanteissa (vrt. Nonaka ja Takeuchi 1995; Nonaka ym. 2000, 10)

Huomattavaa edellä kuvatussa SECI-prosessissa on kuitenkin se, ettei socialisaatio välttämättä ole aina alullepaneva prosessin osa uuden tietämyksen syntymiselle. Esimerkiksi uuden käsitteellisen tietämyksen hankkiminen yhdistämisen avulla voi mahdollisesti käynnistää myöskin uuden tietämyksen syntymisen prosessin. Tällöin esimerkiksi ammatillinen kirjallisuus, eli ryhmän ulkopuolinen käsitteellinen tieto toimii uuden tietämyksen alullepanevana voimana. Tärkeää tässäkin tapauksessa on kuitenkin tekemällä oppiminen, jota ilman tiedon sisäistäminen saattaa epäonnistua.

## 8. Tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman avulla haluttiin tuoda esille ja kuvata siis niitä keinoja ja tapoja, joiden avulla joukkueen jäsenien uuden tietämyksen syntyminen ylipäätään voi tapahtua ja tapahtuu. Perimmäisenä tarkoituksena olikin hahmottaa, miten joukkueen jäsenet kehittävät omaa ammatillista osaamistaan niin itsenäisesti kuin joukkueen toiminnan puitteissa ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän prosessiin. Tutkielmalla pyrittiin tutkimaan siis yksilön ja tätä kautta kokkimaajoukkueen kaltaisen työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä ja kehittämistä ammatillisen uuden tietämyksen luomisen ja tietojohtamisen kontekstissa. Johtopäätökset nousivat esiin analyysin kautta, joka kerättiin kokkimaajoukkueen jäseniltä teemahaastattelujen muodossa.

Tutkielman empiirisiä tutkimusongelmia lähestyttiin selvittämällä aineistosta esiin nousevat merkittävät tietopääomien tyypit haastateltavien mukaan (luku 7.1.): miten tutkielman kohteena olevan työyhteisön jäsenet synnyttävät uutta tietämystä tiedon muuntumisen eli SECI-mallin mukaan tarkasteltuina (luku 7.3).

### 8.1. Käsitteet tietämyksestä

Omaan ammattiosaamiseen liitettyä, yksilöiden kädentaidollista hiljaista osaamista ja kykyä luoda visuaalisesti kauniita annoksia arvostettiin. Käden taidot ymmärrettiin tässä yhteydessä raaka-aineiden käyttäytymisen hallintana eri lämpötiloissa. Tuotteiden alitajuisena, kuitenkin oikeaoppisena työstämisenä ja hallitsemisena sekä tietämyksenä siitä, mistä ruoan eri osat käsittyvät. Tämän lisäksi tärkeäksi muodostui se, miten valmis tuote toimi esillelaitettaessa eri esillelaittoastioissa. Tämä annosten visuaalisuus koettiin näyttävinä ja kauniina lopputuloksina annosten muotoilussa.

Klassisen gastronomian teorettinen ja kokemuksellinen tuntemus koettiin merkitykseltään olennaisena. Tällä viitataan eri gastronomisten sanojen tuntemukseen ja klassisten annosten valmistamisessa käytettyjen työmenetelmien hallitsemiseen. Visiointikyvyyn ja intuitiivisuuden avulla kokkimaajoukkueen jäsenien uskottiin pystyvän varioimaan tarvittavissa määrin omia tuotteitaan.

Kokemuksen hankkimista erilaisista kilpailuista niin yksilö- kuin joukkueetasolla

arvostettiin myös. Tämän kokemuksen avulla jäsenien näkemyksen kilpailutoiminnan eri vaatimuksista uskottiin kasvavan. Samalla kilpailurutiinin uskottiin kasvavan. Joukkueen jäsenet toimivat kovan paineen alaisena kilpailutilanteessa, valmistettavanaan paljon erilaisia annoskokonaisuuksia tuomareiden sekä yleisön jatkuvan tarkkailun alaisena. Tästä syystä itse kilpailutilanteen hallinta nousi erääksi kokkimaajoukkueen jäsenten tärkeäksi ammatilliseksi osaamisalueeksi. Tätä kykyä harjaanuttaakseen joukkueen jäsenien odotettiin osallistuvan myös yksilökilpailuihin.

Joukkueen toiminnalle tärkeä tietämys esiintyi vastausten valossa sosiaalisten taitojen korostamisena, palautteen hyväksikäyttönä ja erilaisen ammatillisen kirjallisuuden hyväksikäyttönä. Erityisesti opponoiden palautteen omaksuminen positiiviseksi asiaksi nähtiin edesauttavan yksilön ammatillista kasvua. Yksilökohtaisten joukkueen johdon ja kilpailijan välisten keskustelujen avulla kartoitettiin niitä havaittuja puutteita, mitä kunkin jäsenen osaamisessa oli havaittavissa ja mitä vahvuuksia yksilön osaamisessa nähtiin tärkeänä. Näiden tietojen pohjalta pyrittiin järjestämään eri tehtävät oikeille henkilöille joukkueessa.

Kilpailujen yhteydessä saadun tuomaripalautteen avulla koko joukkueen osaamisen kartoittaminen suhteessa muihin joukkueisiin nähtiin olennaisen merkittävänä. Tuomareilta saadun palautteen avulla haastateltavat tunsivat saavansa ensikäden tietoa siitä, millä tasolla joukkueen ja yksilöiden oma osaaminen on kansainvälisellä tasolla mitattuna kullakin hetkellä.

Hiljainen osaaminen korostui aineistossa näin nimenomaan osaamisen teknisiin ja kokemuksellisiin puoliin viittavina ulottuvuuksina. Tiedonluonnin sosialisatiovaihe, jossa hiljainen tietämys jaoteltiin nimeomaan tekniseen ja kognitiiviseen - eli mielen sisäiseen - ulottuvuuteen esiintyi aineistossa juuri mainittujen teknisten perustaitojen ja toisaalta kokemuksellisuuden korostumisena. Tekninen puoli käsitti näin teorian valossa yksilön henkilökohtaiset taidot eli osaamisen tietotaidolliset puolet. Kognitiivinen ulottuvuus taas koostui yksilön uskomuksista, arvoista ja tiedon jäsentämistavoista, jotka ovat juurtuneet syvälle yksilön ajatusmalleihin hahmottaen voimakkaasti yksilön maailmankuvaa ja todellisuutta.

## 8.2. Uuden tiedon syntymisen prosesseista

Kuten tutkielmassa aiemmin mainittiin, ei tiedon muuntumisen SECI-mallin vaiheita voi, eikä aina kannatakaan erottaa selkeästi toisistaan. Tutkielmassa käytetyn tarkastelun kautta on kuitenkin mahdollista tarkastella niitä tekijöitä, joiden myötä mallin mukainen tiedon luominen on mahdollinen. Näin toimiessa on mahdollista havaita ne tekijät, joiden avulla SECI-mallin mukainen tiedonluonnin sykli voi toteutua. Mallin eri vaiheet toimivat osittain päällekkäin ja limittäin täydentäen toisiaan. Mallia tulisikin katsoa pikemmin kokonaisuutena. On siis hyvin vaikea erottaa mallin eri vaiheet toisistaan ja esitellä ne selkeästi omina ryhminään. Tutkielman jaottelun kannalta tämä oli kuitenkin välttämätöntä.

Ensinnäkin hiljaisen tiedon eri ulottuvuudet voivat esiintyä juuri tiedon sosialisatiovaiheessa muokaten sitä. Sosialisatiota esiintyi aineistossa nimenomaan joukkueen harjoitusten yhteydessä. Kokemukset näistä tapaamisista ja tekninen, töiden suorittaminen loi oikean foorumin hiljaisen tiedon ulkoistamiselle. Viettämällä aikaa yhteisessä ympäristössä niin vapaa-ajalla kuin virallisissa joukkueen tapaamisissa, jäsenten toistensa ajatusmaailman tuntemus laajeni. Esimerkiksi kollegojen töiden havainnointi, itse syöminen ja harjoittelu eri ravintoloissa toimivat eräinä tällaisena sosialisatioruutina. Tällöin hiljaista osaamista välittyi toisille sanattomasti ilman kielellisiä ilmaisuja. Kokemuksellisuus ja yhteisöllisyys korostuivat.

Toiseksi, haastattelujen valossa mentorin ja opponoinnin asema dialogisuuden kautta korostuu tiedon ulkoistamisessa. Vertaisjäsenien, opponoiden ja kilpailutuomareiden antama suora palaute tehdyistä töistä muodostui merkitykseltään suureksi haastateltaville. Ulkoistamisvaiheessa tarvitaan dialogia, vuorovaikutusta ja kollektiivista reflektointia. Aineistossa tämä ilmeni juuri opponointisuhteessa ja joukkueen yhteisissä arviointitilaisuuksissa harjoitusten yhteydessä. Näin osapuolten yhteisen ja heidän välisen tietämyksen käsillä olevasta aiheesta oli mahdollista laajentua ja syvetä. Tässä yhteydessä yksilön oli myös mahdollista tuoda esille omat innovaationsa, näkökulmansa ja mielipiteensä. Tämä dialogisuus voidaan myös ymmärtää välttämättömyytenä uuden tiedon syntymiselle. Myös kuuntelulla oli merkittävä rooli ulkoistamisvaiheessa.

Kolmanneksi käsitteellisen tiedon muuntamista jälleen käsitteelliseen tietoon (kuten reseptiikka, tuotekuvat, kilpailumenu), jota syntyy SECI- prosessissa yhdistämisen myötä. Tätä esiintyi aineiston valossa harjoituspalaverienssa syntyneinä dokumentteina ja kuvina sekä yhteydenpitona puhelimen ja sähköpostin avulla. Reseptiikkaa pidettiin yllä, mutta keskitetysti niitä oli kerätty vasta lyhyen aikaa. Tämä oli jokaisen kilpailijan itsensä varassa. Joukkueen jäsenet pitivätkin omakohtaisesti ns. työkirjaa tehdyistä tuotteista ja kuvasivat myös usein nämä tuotteet. Mutta kuten haastatteluissa kävi ilmi, tämä oli täysin jokaisen henkilökohtaisesti päätettävissä oleva seikka ja usein sen pitäminen oli laiminlyöty.

Jäsenten ja opponijien välinen ja keskinäinen viestintä tuki tätä yhdistämisvaihetta. Pääasiassa viestimänä käytettiin edellä mainittua sähköpostia ja puhelinta. Kasvokkaat tapaamiset olivat yleisiä myös vapaa-ajalla. Harjoitusten yhteydessä pyrittiin pitämään harjoituspalavereja. Näissä käydyt asiat olivat luonteeltaan kuitenkin ajoittain melko yleisiä.

Joukkueen ulkopuoliset tiedon hankkimiskanavat olivat pääasiassa erilaiset ruokajulkaisut ja kirjat. Myös internetin www-sivuja käytettiin jonkin verran. Joukkueen ulkopuolisten kollegojen kanssa keskustelemalla saatiin niin ikään tietoa uusista suuntauksista ja trendeistä. Näistä lähteistä omaksuttu tietämys pyrittiin esittelemään joukkueen muille jäsenille pääasiassa fyysisen tekemisen kautta ja edelleen valmiita uusia tuotteita esittelemällä.

Joukkueen yhteisten arviointitilaisuuksien ja harjoituspalaverien yhteydessä hankittiin yleinen suostumus uusien tuotteiden mukaanottoon kilpailumenuuseen. Tämä voidaan teorian valossa käsittää yhdistämisenä. Tuotteiden kehittelyä jatkettiin edelleen harjoituksissa yrityksen, erehdyksen ja kokeilun kautta. Lopulta, tuotteen vastatessa sille asetettuja vaatimuksia, syntynyt uusi tuote sisäistettiin joukkueen kilpailumenuuseen kuuluvaksi. Myös tämä vaihe sisälsi runsaasti keskustelua.

Neljänneksi käsitteellisen tiedon muuntaminen jälleen hiljaiseksi tiedoksi eli sisäistäminen, edellyttää yksilölle tarpeellisen tiedon erottamista joukkueen tiedosta. Yksilön tulee hahmottaa itsensä laajemmassa kokonaisuudessa, jonka kautta hänen on edelleen mahdollista päästä osaksi ryhmän tiedollista todellisuutta. Tekemällä oppiminen ja yhdessä harjoittelu mahdollistaa tällaisen yhteisen tietopääoman syntyä.

Sisäistämistä tapahtuukin usein juuri kokemuksen ja kokemusten kautta.

Jotta sisäistäminen on mahdollista, käsitteellinen tieto tulee kiinnittää joukkueen toimintaan ja sen käytäntöön. Opponointiprosessi toimi tässä yhteydessä tällaisena. Kokeneiden opponoijien osaamisen pohjalta nuoremmat jäsenet ymmärsivät joukkueen toimintatapoja ja osasivat hahmottaa itsensä osaksi sitä kokonaisuutta, jossa he toimivat. Kokeilemalla, yrityksen ja erehdyksen kautta, käynnistettiin joukkueessa tekemällä oppimisen prosesseja.

Työsuoritusten rutiininomainen toistaminen nähtiin merkittävänä keinona vahvistaa ja laajentaa jo opittuja teknisiä taitoja. Samalla se toimi yhtenä alullepanevana osana uuden tietämyksen oivaltamisessa (sosialisaatio) ja käyttöönotossa (sisäistäminen). Hiljaiseen tietoon pohjaava käytännön työ nähtiin siis yhtenä voimakkaimmin tietämyksen kehittymistä muokkaavana tekijänä.

Tiedon sisäistämistä tapahtui useissa eri tyyppisissä kohtaamisissa ja erilaisissa ympäristöissä kuten kokkimaajoukkueen harjoituksissa työskennellessä, kilpailuissa tai ravintolassa asiakkaana sekä järjestetyissä koulutustilaisuuksissa. Opponointiprosessin avulla kokeneempien opastuksella kilpailutuotteiden valmistaminen vaaditun tasoisesti helpottui. Uusi tietämys suodattui usean tällaisen kierroksen kautta samalla vahvistuen jokaisen kierroksen myötä.

SECI- mallin tarkastelu osoitti, että keskeisimmät tavat synnyttää uutta tietoa ovat sisäistäminen ja sosialisaatio. Edelleen ulkoistaminen oli merkittävä uuden tiedon syntymiseen vaikuttava tekijä. Uuden tiedon syntyminen tapahtui yleensä tilanteissa, joissa saatiin palautetta tuomarilta, vertaisjäseniltä tai mentoreilta/opponoijilta. Tietämyksen luominen lähti liikkeelle usein hiljaisen tiedon jakamisesta muille (sosialisaatio) yhteisen tekemisen ja kokemusten kautta, jonka jälkeen tuotteen arvioija tai palautteen antaja käsitteellisti omaa hiljaista tietoa yhteisen dialogin ja reflektoinnin kautta joukkueen ja opponoijien kanssa (ulkoistaminen). Lopulta tämä käsitteellinen tieto palautui jälleen hiljaiseksi tiedoksi uutena tuotteena, joka otettiin osaksi kilpailumenyytä (sisäistäminen) tekemällä oppimisen ja harjoittelun myötä. Uutta tietämystä (esim. tuote tai työmenetelmä) testattiin ja sitä muokattiin tässä vaiheessa konkreettisesti työsuoritusten avulla harjoituksissa ja omalla työpaikalla. Tietämyksen muotoutuminen jälleen hiljaiseksi, kaikkien hyväksymäksi ja yhteiseksi tietämykseksi



tapahtui siis pääasiassa tekemisen avulla. Näin tästä uudesta tiedosta muodostui uutta hiljaista, rutiineihin liitettyä tietämystä, joka toimi aikanaan jälleen uuden hiljaisen tietämyksen alkuperänä.

Edelleen voi johtopäätöksenä todeta, että tiedon syntymisen paikkaa on vaikea rajata. Uutta tietoa, joka vaikutti kokkimaajoukkueen toimintaan, syntyi paitsi kokkimaajoukkueen tapahtumissa niin myös sen ulkopuolella. Näitä toiminnan ulkopuolisia paikkoja ja tilanteita olivat omalla työpaikalla työskentely, vierailut ja harjoittelut toisissa ravintoloissa, syöminen uusissa ravintoloissa, muiden kollegoiden kuin kokkimaajoukkueen jäsenien väliset keskustelut.

### **8.3. Jatkotutkimuksen aiheita**

Tutkielman suorittamisen aikana joukkueen toimintaa muokattiin merkittävästi. Joukkueen kokoonpano vaihtui tällöin käytännössä kokonaan. Vain kaksi vuoden 2006 joukkueen jäsenistä jatkoi perustetun uuden kokkimaajoukkueen varsinaisessa kokoonpanossa. Toiminnasta syrjään siirtyneet, vuoden 2006 kokkimaajoukkueen jäsenet toimivat jatkossa kuitenkin valmennustiimin jäseninä avustuen uutta joukkuetta. Varsinaisen uuden kokkimaajoukkueen koko kasvoi tämän muutoksen seurauksena 10:stä henkilöstä 16:een henkilöön. Joukkueen johtoryhmä muuttui, kuten myös sisäiset tehtäväjaot tietyiltä osiltaan. Opponointiryhmää supistettiin ja henkilökohtaisten opponoijien sijaan opponointi järjestettiin ohjaamaan eri tuotekategorioita. Näin uuden joukkueen opponoijien lukumäärä supistui neljään henkilöön.

Tämän muutoksen johdosta olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka tämän muutoksen aikana tietämyksen siirtyminen vanhalta joukkueelta uudelle joukkueelle varmistettiin ja mitkä tekijät vaikuttivat tähän. Millaisia esteitä tiedon siirtymiselle oli havaittavissa tällä rajapinnalla?

Ryhmän jäsenien omaamat henkilökohtaiset tietopääomat ja luonteenpiirteet voivat olla hyvinkin erilaisia, jolloin niin sanottujen mielipidejohtajien esiintuomat ideat saattavat läpäistä ”seulan” muita helpommin. Voisikin olla paikallaan tutkia, minkälainen merkitys tällä mielipidejohtajuudella on tiedonluonnin prosesseissa ja millä konkreettisilla tavoilla ryhmässä esiintyvien eri roolien huomioimisen kautta toimintaa voitaisiin tukea entistä tehokkaammin.

Lisäksi vertaileva tutkimus uuden tiedon luomisen prosesseista jossain kokonaan toisessa kohderyhmässä voisi niin ikään olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Tällainen kohde voisi olla esimerkiksi jonkin yrityksen tuotekehitysyksikkö tai vastaava tiimi. Nämä kysymykset ovat kiinnostavia paitsi käytännön kannalta, myös teoreettisestikin.

## LÄHDELUETTELO:

Alavi M. & Leidner D. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* Vol. 25(1), s. 107 - 136.

Alavi M., Kayworth T. & Leidner D. 2006. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 22 (3), s. 191 – 224

Bereiter C. 2002. *Education and mind in the knowledge age*. Hillsdale, New Jersey. Erlbaum. 526 s.

Bhatt G. T. 2000. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. Nro 1. s. 15-26.

Blackler F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), s. 1021-1046.

Boisot M. 1995. *Information Space. A framework of learning in organizations, institutions and culture*. London, Routledge.

Gourlay S. N. 2006. Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory, *Journal of Management Studies* 43(7), 1415-1436.

Gupta B., Lakshimi S.I. Aronson J.E. 2000. *Knowledge Management: practices and challenges*. *Industrial Management & Data Systems*100/1. MBC University Press. s. 17- 21

Engeström Y. 2001. Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14:1, s. 133 - 156

Eskola J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere. 268 s.

Hautamäki A. (toim.) 1996. Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. SITRA 154, Helsinki, 53 s.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki. 320 s.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki. 213 s.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. 432 s.

Hislop D., 2005. Knowledge Management in Organizations – A Critical Introduction. Oxford University Press. New York, 269 s.

Holma A., Lappalainen K. & Pilkevaara S. 1997. Näkymätön näkyväksi – tieto, osaaminen ja Knowledge Management. Teknillinen korkeakoulu. Info 1997:8. 94 s.

Hope J. & Hope T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu – Kymmenen avainaluetta tietoaajan yritysten johtamisessa. WSOY, Helsinki. 328 s.

Huotari M-L., Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY. 198 s.

Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.). 2001. Laadulliset menetelmät hoitotieteessä. Werner Söderström Osakeyhtiö. 238 s.

Karlöf B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Werner Söderström Osakeyhtiö. 369 s.

Kyngäs H. & Vanhanen L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede. Vol. 11, no 1/-99. 12 s.

Lehtimäki J. 2005. Tieto yrityksen pääomana ja tiedon hankkimisen taloustieteelliset piirteet. Teoksessa Vihanto M. (toim.) Instituutiotaloustieteen nykyisiä suuntia. Turun korkeakoulujen yhteiskunnallis-taloudellinen tutkimusyhdistys. Turku. s. 83-93.

Niiniluoto I. 1989. Informaatio, tieto ja tietoyhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Nonaka I. & Toyama R. 2003. The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice 1, Pallgrave Macmillan Ltd. s. 2-10

Nonaka I., Toyama R. & Nagata A. 2000. A Firm as a Knowledge Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. Industrial and Corporate Change. Vol. 9. Number 1. s. 1-20.

Nonaka I., Konno N. & Toyama R. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, s. 5-34.

Nonaka I., Konno N. & Toyama R. 2001. Emergence of "Ba". Teoksessa Nonaka, I. & Nishiguchi, T. Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. New York, NY, Oxford University Press,

Nylander O., Stähle P. & Nenonen M. 2003. Informaatio-ohjauksesta tietointensiiviseen vuorovaikutukseen. Yhteiskuntapolitiikka 68, 1, s. 3-18.

Polanyi M. 1966. The Tacit Dimension. Routledge & Kegan Paul, London.

Potter J. & Wetherell M. 1987. Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour. Sage London. 216 s.

Prahalad C. K. & Ramaswamy V. 2004. The future of competition: co-creating unique value with customers. Boston (MA). Harvard Business School Press. 257 s.

Sarvary M. 1999. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. California Management Review, Vol. 41, No. 2, Winter, s. 95-107.

Silverman D. 2001. Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. Sage London. 2<sup>nd</sup> edition.

Stähle P. & Grönroos M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. 218 s.

Stähle P. & Sotarauta M. 2002. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Esiselvitys. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 13. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002. Helsinki. 80 s.

Stömmer R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki. 335 s.

Tuomi I. 1999. Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory in Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA.

Uusitalo H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Porvoo. 121 s.

Von Krogh G., Nonaka I, Nishiguchi T. 2000. Knowledge Creation – A Source of Value. New York. St. Martin's Press, Inc. 266 s.

Wenger E. 1998. Communities of Practice - Learning, Meaning, and Identity. Cambridge. Cambridge University Press.

Wenger E. 2000. Communities of Practice and Social Learning Systems. Organization articles. London. Sage Vol. 7(2), s. 225-246

Wikström S. & Normann R. 1994. Knowledge and Value. A new perspective on corporate transformation. Routledge London. 149 s.

### **WWW- lähteet:**

Suomen Keittiömestarit ry. Kokkimaajoukkue. [ luettu: 15.11.2006]

<http://www.chefs.fi/maajoukkue.php>

Saaranen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [luettu: 30.03.2007]

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Stähle P. 2003. Tietopääoma luo kilpailuetua? [Luettu 15.5.07]

<http://www.stahle.fi/>

Suurla R. 2001. Helmiä kalastamassa – Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja 6. Loppuraportti. [luettu: 30.05.2006]

<http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/tuv12.htm#km>

Hieta- Wilkman S. 2003. Tiedon hallinta - Knowledge Management, Mitä tiedon/tietämyksen hallinta on? [Luettu: 6.6.2006]

<http://www.valt.helsinki.fi/comm/areena/comm/tieto.htm>

### **KUVIOT:**

Kuvio 1: Tiedon kaksi tyyppiä (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Kuvio 2: Tietopääoman neljä kategoriala (Nonaka ym., 2000, 20.)

Kuvio 3: Eri tietoympäristöjen ominaispiirteitä. ( Stähle & Grönroos, 1999)

Kuvio 4: Hiljaisen ja täsmällisen tiedon muuntumisprosessi (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Kuvio 5: SECI- malli eli tiedon muuntumistavat (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Kuvio 6: Tiedon hallinnan lähestymistavat (Alavi ym. 2006)

Kuvio 7: Tiedon luomisen, jakamisen ja käytön tilat (Nonaka & Toyama 2003)

Kuvio 8: Haastateltavien nimet, tehtävät, työpaikat, haastattelupaikat ja haastatteluajat

Kuvio 9: Ammatillisen tietämyksen eri lajien sijoittuminen viitekehystä kuvaavaan matriisiin haastattelujen valossa.

Kuvio 10: Tyypilliset hiljaisen ja täsmällisen tiedon muuntumisen vaiheet kokkimaajoukkueen harjoitus-, opponointi-, ja kilpailutilanteissa (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka ym. 2000)

## **LIITTEET:**

Liite 1: Pro-gradu tutkimuksen esittelykirje SKMn kokoukseen 8.9.2006

Liite 2: Haastattelupyynnö haastaltaville kokkimaajoukkueen jäsenille

Liite 3: Viitekehikon osoittamista teemoista johdettuja haastattelukysymyksiä



**Hyvät Keittiömestarit!****LIITE 1**

Teen pro-gradu tutkimusta Helsingin yliopiston elintarvikemarkkinoinnin koulutusohjelmassa. Tutkimukseni kohderyhmäksi on alustavasti valittu - yhteistyössä Suomen Keittiömestarit ry:n Essi Laamasen kanssa - Suomen kokkimaajoukkue ja sen toimintaan läheisesti liittyvät henkilöt. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää *uuden osaamisen syntymistä ja jakamista asiantuntijaorganisaatiossa*.

Kokkimaajoukkue on monessa mielessä erittäin kiinnostava asiantuntijoiden ryhmä. Se tekee arvokasta työtä kotimaisen ruokakulttuurin edistämiseksi ja kehittämiseksi niin kotimaassa kuin ulkomailla. Ymmärtääkseni tätä toimintaa tehdään - ainakin jossain määrin - jokaisen jäsenen omalla ajalla ja ajoittain myös omalla kustannuksella. Pyyteettömyys joukkueen ja sen jäsenten toiminnassa ja vahva halu menestyä kansainvälisesti, on erityisen merkillepantavaa. Vahvojen ammattilaisten yhteisenä organisaationa Suomen kokkimaajoukkue on tutkimukselleni erityisen mielenkiintoinen ryhmä.

Mahdollisten haastateltavien suuren määrän (n. 30) vuoksi tutkimukseen osallistuvien henkilöiden määrää on valitettavasti rajattava. Alustavasti olen varautunut haastattelemaan noin 8-10 henkilöä.

Toivon voivani toteuttaa haastattelut lokakuun 2006 loppuun mennessä. Tutkimus kokonaisuudessaan on tarkoitus saattaa valmiiksi tammikuun alkuun 2007 mennessä. Haastattelut ovat keskustelunomaisia ja vapaaluonteisia. Tarkoituksena on, että haastateltava voi vapaasti tuoda esille omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan joukkueen toiminnasta ja keskeisistä tapahtumista. Haastattelu etenee aiheeseen liittyvien teemojen puitteissa ja haastatteluun ei tarvitse valmistautua erikseen.

Haastatteluaineistosta laaditaan pro-gradu tutkielma ja mahdollisesti tieteellisiä artikkeleita. Aineisto on tietenkin myös keittiömestarit ry:n käytettävissä. Toiveenani on tämän gradun kautta saada lisää näkyvyyttä kokkimaajoukkueelle ja Suomen keittiömestarit ry:lle ja näiden arvokkaalle toiminnalle. Haastatteluaineistoa tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta jos haastateltavat niin toivovat.

Ota minuun yhteyttä, jos haluat tietää asiasta lisää. Lisätietoja antaa myös Essi Laamanen

Yhteistyöstä kiittäen,

Jari Kousa, Etyo

Tilanhoitajankaari 6 E 94  
00790 Helsinki  
Puh: 045 – 135 7545  
E-mail: [jari.kousa@helsinki.fi](mailto:jari.kousa@helsinki.fi)

**Hyvä keittiömestari!****LIITE 2**

Teen pro-gradu tutkimusta Helsingin yliopiston elintarvikemarkkinoinnin koulutusohjelmassa. Tutkimukseni kohderyhmäksi on valittu, yhteistyössä Suomen keittiömestarit ry:n kanssa, Suomen kokkimaajoukkue. Kokkimaajoukkue on monessa mielessä kiinnostava asiantuntijoiden ryhmä. Se tekee arvokasta työtä kotimaisen ruokakulttuurin edistämiseksi ja kehittämiseksi niin kotimaassa kuin ulkomailla. Vahvojen ammatilaisten yhteisenä organisaationa Suomen kokkimaajoukkue on erityisen mielenkiintoinen ryhmä.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää *uuden osaamisen syntymistä ja jakamista asiantuntijaorganisaatioissa*.

Toivon, että suostuisit haastateltavakseni tähän tutkimukseen. Haastattelisin Sinua yhden kerran ja tapaaminen kestäisi noin tunnin. Haastattelu suoritettaisiin Sinulle sopivana ajankohtana ja Sinulle sopivassa paikassa esimerkiksi työpaikallasi tai jossain muussa sovitussa paikassa. Haastatteluni ovat keskustelunomaisia ja vapaaluonteisia. Tarkoituksena on, että voit vapaasti tuoda esille omia kokemuksiasi ja tuntemuksia toiminnastanne ja keskeisistä tapahtumista. Haastattelu etenee aiheeseen liittyvien teemojen puitteissa ja haastatteluun ei tarvitse valmistautua erikseen.

Haastatteluaineistosta laaditaan siis pro-gradu tutkielma ja mahdollisesti tieteellisiä artikkeleita. Pyrkimykseni on myös tämän gradun kautta saada lisää näkyvyyttä kokkimaajoukkueelle ja sen arvokkaalle toiminnalle. Haastatteluaineistoa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta, jos niin toivotte.

Saat tämän esitteen Suomen Keittiömestarit ry:n Essi Laamaselta. Toivon, että suostuisit haastateltavakseni lokakuun 2006 aikana ja jättäisit omat yhteystietosi Essille, jotta voisin ottaa sinuun yhteyttä ja sopia tapaamisesta. Osallistumisesi tähän tutkimukseen on kuitenkin täysin vapaaehtoista. Ota minuun yhteyttä, jos haluat tietää asiasta lisää.

Yhteistyöstä kiittäen,

Jari Kousa, Etyo

Tilanhoitajankaari 6 E 94  
00790 Helsinki  
Puh: 045 – 135 7545  
E-mail: [jari.kousa@helsinki.fi](mailto:jari.kousa@helsinki.fi)

**Viitekehikon osoittamista teemoista johdettuja  
haastattelukysymyksiä**

**LIITE 3**

1. Millaisen ammatillisen tietämyksen koet tärkeäksi itsellesi (ja edelleen joukkueelle)?
2. Millainen osaaminen on mielestäsi kokkimaajoukkueen jäsenelle tärkeää ja eroaako se muusta keittiömestarin työstä jollakin tapaa?
3. Mitkä osaamisalueet koet itsellesi tärkeäksi ja missä olet vahvimmillasi? Miten pyrit edelleen kehittämään näitä ammatillisia vahvuusalueitasi?
4. Millaisista työn eri osa-alueista olet ollut viimeaikoina erityisen kiinnostunut ja miten pyrit laajentamaan tietämystäsi tästä?
5. Millä eri tavoilla ja mistä tietolähteistä haet sinulle merkityksellistä uutta ammatillista tietämystä, uusia ideoita, työmenetelmiä yms.?
6. Pystytkö mainitsemaan joitain tätä ammatillisen osaamisen kehittymisen rajoittavia tai vaikeuttavia tekijöitä?
7. Kertoisitko joukkueen mentor-suhteista? Jokaisella on käsittääkseni ns. ”tukihenkilö” valmennustiimistä. Kertoisitko tästä toiminnasta hieman tarkemmin. Millä tavoin tämänkaltainen yhteistyö vaikuttaa tapoihisi toimia?
8. Millaisia eri tapoja sinulla on pitää yhteyttä muiden jäsenien kanssa? Entä millaista yhteistä toimintaa teillä on muiden joukkueen jäsenien kanssa harjoitusten ohella valmistautuessanne kilpailuihin? (Vapaa-aika yms.)
9. Kertoisitko joukkueen rakenteesta hiukan. Miten sen sisäinen työnjako on tehty? Ketkä vastaavat mistäkin? Onko työ pikemmin yksilökeskeistä vai onko tehtävät jaettu esim. ”tiimeittäin”, miten?
10. Millaisissa yhteyksissä yleensä sinulle merkitykselliset uudet tavat toimia tai erilaiset innovaatiot syntyvät ja minkä tyyppisissä yhteyksissä tuot näitä esille?

Millä tavoin dokumentoitte tällaisia esiin tulleita asioita, ideoita?

11. Miten kilpailutuotteiden testaaminen ja analysointi on järjestetty?

12. Millä tavalla tähän liittyvä palauteprosessi on organisoitu? Ja kuinka harjoitustöistä ja edelleen kilpailuista saatu palaute muokkaa mielestäsi toimintatapojasi?

13. Kertoisitko jostakin sinulle syntyneestä ns. ahaa-elämyksestä joukkueen toiminnan aikana?

14. Kun kilpailujen ja harjoitusten jälkeen käsittelette tuomaristolta ja opponijilta saadun palautteen joukkueen kesken niin kuinka näkisit et nämä saadut palautteet muokkaa mielestäsi toimintatapojasi?

15. Minkälaisia kokouksia tms. tapaamisia joukkueella on joissa käsitellään jäsenille syntyneitä uusia ideoita? Kerrotko tarkemmin tällaisista tapaamisista. Kuinka usein, missä muissa mahdollisissa yhteyksissä tällaista tapahtuu? Kirjaatteko näissä tapaamisissa esiintulleita asioita ylös aktiivisesti?

16. Keskusteletteko joukkueen kanssa uusista tavoista toimia tai vaikkapa uusista ruokasuunnitelmista joita voisi hyödyntää toiminnassa? Millaisia nämä tapaamiset ovat luonteeltaan? (Ideoiden vertailu)

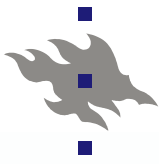
17. Onko teillä jotain ns. ”tavaramerkiksi” muodostuneita tapoja tehdä asioita tai vaikkapa kilpailutuotteita? Kertoisitko näistä.

18. Miten kokkimaajoukkueen kouluttaminen on järjestetty?

19. Kuvailisitko vielä jotain sellaista tapahtumaa, koulutustilaisuutta, seminaareja tai keskusteluja joukkueen toiminnassa mukana ollessasi, jonka kautta oma tietotaitosi on kehittynyt. Siis sellaisia tilanteita joiden kautta oma ammatillinen osaamisesi on mahdollisesti kasvanut ja kehittynyt.

20. Millä tavoin olet huomannut omien ja joukkueen työtapojen mahdollisesti muuttuneen yhdessäoloaikana?

21. Millaisia pullonkauloja ja parantamisen kohtia näkisit yleisesti joukkueen ja samalla oman osaamisesi kehittämisessä tällä hetkellä?
22. Miten kuvailisit koko joukkueen osaamista tällä hetkellä? Heikkoudet/vahvuudet?
23. Lopuksi pyytäisin sinua kuvailemaan yleisesti jonkin uuden tuotteen kehittämisprosessista joukkueen jäsenenä ollessasi? Vaikkapa tämänhetkisen kilpailumenun ”syntytarina”.



Taloustieteen laitoksen selvityksiä:

Nro.

40. Marko Lindroos (toim.) (2006): Kotitalouksien ympäristökysymyksiä: Lähiruoka, valmisruoka ja luontomatkailu
41. Marko Lindroos (toim.) (2006): Maatalous ja ympäristö: Monivaikutteisuus, kasvihuonekaasupäästöt ja vesipuitedirektiivi.
42. Joona Kalmari (2006): Maatilakohtaisen biokaasulaitosinvestoinnin kannattavuus suomalaisella sikatilalla. Maatalousekonomia.
43. Paula Hattunen (2006): Kodin kameleontti - Mainosten mieskuva 1960- ja 1970-luvuilla. Kuluttajaekonomia.
44. Soile Kulmala & Marko Lindroos (toim.) (2006): Kalatalous ja Itämeri - graduartikkeleita. Ympäristöekonomia.
45. Elina Piskonen (2006): Helpoilla luotoilla umpikujaan – tutkimus kulutusluotoilla ylivelkaantuneista Takuu-Säätiön asiakkaista. Kuluttajaekonomia.
46. Juuso Mattila (2006): Lasten kulutus ja rahankäyttö -Helsinkiäisten lasten ja heidän vanhempinsa näkemykset. Markkinointi.
47. Janina Oranen (2006): HMR-ruoan kuluttajien elämäntyyli. Markkinointi.
48. Kirsi Näkki (2006): Vapaaehtoisesti vaatimaton – kestävä kulutus osana kuluttajaidentiteettiä. Kuluttajaekonomia.
49. Jenni Rantala (2006): Roskiksesta ruokapöytään - tutkimus roskisdyykkaajien elämänpolitiikasta. Kuluttajaekonomia.
50. Anna Kiiskinen (2007): Kuluttajan ja sähköisen ostamisen ongelmat. Kuluttajaekonomia.
51. Minna Autio & Marko Lindroos (toim) (2007): Artikkeleita kuluttajaekonomian opinnäytetöistä vuosilta 2006–2007.
52. Paula Pessi (2007): Fa'alavelave – muuttuva juhla-kulttuuri Tutkielma juhla-kulttuurin ja hääjuhlan merkityksistä Amerikan Samoalla. Kuluttajaekonomia.