

Hiljainen tieto, osaaminen ja asiantuntijuus

Marjut Pohjalainen

Rovaniemi 14.9.2016

Taustaa

- Kuinka päädyin tutkimaan hiljaista tietoa?
- Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa (Pohjalainen 2006)
- Informaatiotutkimuksen mallit tietopalvelutapahtumasta eivät tavoita todellisuutta
- Mekaaninen malli: kysymys– tiedonhaku- vastaus – asiakaspalvelutilanteen vuorovaikutteisuus ja monisyisyys ei näy

Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa (2016)

- Johdanto
- (2012): Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen
- Pohjalainen (2013): Hiljainen tieto kirjastonhoitajien työssä: asiakaspalvelukertomusten tarkastelua
- Pohjalainen (2014): Yleisen kirjaston aineistonvalintapalaveri tiedon jakamisen ja rakentamisen paikkana
- Pohjalainen & Talja (2011): Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta

Teoreettista taustaa

- Keskustelu organisaation oppimisesta ja osaamisasioista alkoi 1980-luvulla
- Vastauksena muutokseen ja ennakoimattomiin uusiin tilanteisiin nähtiin oppiminen
- Kiinnostus organisaation oppimiseen kolmella tasolla: yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla
- Tehokkaasti oppivaa organisaatiota alettiin kutsua oppivaksi organisaatioksi
- Käsitelmä oppimisesta on muuttunut. Työssä oppiminen tapahtuu toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Se on osallistumista työkäytäntöihin. Jaetuissa käytännöissä on hiljaista tietoa, jonka tunnistaminen, artikuloiminen ja jakaminen on organisationaalista oppimista

Teoreettista taustaa

- Knowledge management – tietojohdaminen – osaamisen johtaminen -viitekehys
- Tietojohdaminen on uudehko johtamisen osa-alue, jonka taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä
- Tietojohdamisesta alettiin puhua 1990-luvulla
- Tietojohdamiseen liittyvät käsitteet ovat vieläkin vakiintumattomia
- Tietojohdamisessa kaksi pääsuuntausta tietotekniikkakeskeinen ja yhteisöllinen tietojohdamisajattelu

Teoreettista taustaa

- **Kodifiointistrategia:** Tieto staattista, eksplisiittistä; tieto tietojärjestelmissä, dokumenteissa; viestintä informaation siirtoa; organisaatio pysyvä; johtaminen toiminnan koordinoitua tavoitteiden mukaiseksi; tietojohdamisessa painottuu tiedon hallinta, suorituskyvyn parantaminen, kodifiointistrategia
- **Personointistrategia:** Tieto dynaamista, hiljaista, implisiittistä ja eksplisiittistä; tieto yksilöissä, ryhmissä, prosesseissa; viestintä tiedon rakentamista vuorovaikutuksessa; organisaatio muuttuva, dynaaminen jatkuvasti organisoituva; johtaminen innostamista, muutosjohtamista, osaamisen johtamista; edistää uuden tiedon luomista ja innovointia; tietojohdamisessa painottuu oppiminen, uudistuminen, tietopääoman, osaamispääoman ja sosiaalisen pääoman kehittäminen, personointistrategia

(Huotari & Hurme & Valkonen 2005)

Jatkumon ääripäät eroavat toisistaan, mutta työelämässä on monenlaisia välimuotoja ja painotuksia.

Teoreettista taustaa

- Tutkimukseni asemoituu personointistrategiaan ja osaamisen johtamista painottavaan suuntaukseen, jossa korostetaan inhimillisen tiedon ja osaamisen merkitystä organisaation toiminnassa ja menestymisessä
- Hiljaisen tiedon merkitys ja tärkeys organisaatioiden keskeisenä resurssina nousut keskustelun ja tutkimuksen kohteeksi
- Nonakan & Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli), keskeistä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen uuden tiedon rakentamisessa ja innovoinnissa

Ammattitaito ja osaaminen

- Ammattitaito ymmärretään kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi
- Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa (Hätönen 2011)
- Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sitä on vaikea mahduttaa määritelmiin. Osaamme tehdä asioita, mutta emme välttämättä osaa kuvailla sitä
- Meillä on usein intuitiivinen käsitys, mitä osaaminen on jossakin tilanteessa

Osaaminen ja asiantuntijuus

Tarkasteluyksikkönä yksilön osaaminen ja/tai organisaation osaaminen ja kollektiivinen asiantuntijuus

Osaamiskäsitettä on kuvattu yksilön näkökulmasta mm. seuraavasti

Osaaminen

- koostuu yksilön kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista
- Sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa
- Koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä jne.
- On kykyä toimia

Hätönen 2011

Osaaminen ja asiantuntijuus

- Asiantuntijuuden kehittymistä on kuvattu kognitiivisesta näkökulmasta näkökulmasta
 - Kehittyy portaittain
 1. Noviisi
 2. Kehittynyt aloittelija
 3. Pätevä ongelmanratkaisija
 4. Taitava suorittaja
 5. Asiantuntija tai ekspertti
- (Dreyfus & Dreyfus 1986)

Osaaminen ja asiantuntijuus

- Asiantuntijuutta on kuvattu joustavana ja kristallisoituneena tietämyksenä
- Joustavaa tietämystä käytetään nopeassa ärsykkeisiin reagoinnissa ja uusien ongelmien ratkaisussa
- Kristallisoitunut tietämys on opittujen valmiuksien hallintaa ja käyttöä tuttujen ongelmien rutiininomaisissa ratkaisussa
- Kristallisoituneeseen tietämykseen on varastoitunut ja kiteytynyt pitkäaikainen tietämys, joka vapauttaa yksilön resursseja joustavaan käyttöön
- Asiantuntijuuden kehittyessä joustava tietämys muuttuu kristallisoituneeksi vapauttaen uusia älyllisiä voimavaroja (Hakkarainen et al 20121)

Kollektiivinen asiantuntijuus

- Asiantuntijuus voidaan nähdä yliyksilöllisenä ja systeemisenä, verkostojen ja organisaatioiden kykynä ratkaista yhdessä ongelmia ja silloin se nähdään toimintajärjestelmän ominaisuutena
- Tällöin asiantuntijuudessa on kyse toimijoiden tiedollisista yhteyksistä, yhteisestä kielestä ja yhteisen merkityksenannon ja tulkinnan tavoista (Launis & Engeström 1999)

Asiantuntijuus yksilöstä yhteisöön

- Tiedonhankintan näkökulma – asiantuntijuus kognitiivista eli tiedon hankintaan ja omaksumiseen liittyvää
- Osallistumisnäkökulma – asiantuntijuus kehittyy osallistumisessa yhteisön toimintaan. Käytäntöteoria – asiantuntijuus on osallistumista käytäntöyhteisön toimintaan- on alakohtaista, kontekstisidonnaista ja kollektiivista; Enemmän sosiaalinen kuin kognitiivinen ominaisuus; Enemmän kollektiivinen kuin yksilöllinen ominaisuus; Kuinka tiimit, työyhteisöt ja organisaatiot toimivat?
- Tiedonluomisen näkökulma – asiantuntijuus kehittyy yhteisessä tiedonluomisen ja käytäntöjen muuttamisen prosessissa

Paavola & Lipponen & Hakkarainen 2004

Asiantuntijuus prosessina

- Asiantuntijuus näkyy ongelmien vaivattomassa ratkaisemisessa
- Asiantuntijuuteen liittyy asteittain etenevä ongelmanratkaisu
- Asiantuntijuutta tarkastellaan prosessina eikä jonkun ominaisuutena
- Asiantuntijuutta voi olla millä tahansa elämän alueella, ei rajaudu asiantuntija-ammatteihin
- Olennaista on syvälinen paneutuminen ongelmaan (Bereiter & Scardamalia 1993)

Asiantuntijuus

- Käytänteorian mukaan asiantuntijuus ja osaaminen nähdään osallistumisena asiantuntijakulttuuriin ja työkäytäntöihin kytkeytyvänä
- Tässä tutkimuksessa lähestyn kirjastonhoitajan työtä tästä näkökulmasta
- Kirjastonhoitajat ovat kehittyneet asiantuntijoiksi osallistumalla työkäytäntöihin ja jalostavat tietoa kollektiivisissa työkäytännöissä

Hiljainen tieto

- Osa asiantuntijuutta on hiljaista tietoa
- Työelämässä hiljainen voidaan määritellä työn kautta hankituksia osaamiseksi, tiedoiksi ja taidoiksi
- Hiljainen tieto voidaan määritellä organisaation piileväksi osaamiseksi
- Hiljaisen tiedon käsite on Michael Polanyin jo 1940-luvulla alkaneen teoreettisen kehittelytyön tulo
- Vaikka ihminen ei osaakaan ilmaista, mitä hän osaa, hänen osaamisensa käy ilmi hänen toiminnassaan (Polanyi)

Hiljainen tieto

- Tiedon jakaminen sanattomaan ja sanalliseen perustuu Polanyin tietoteoriaan
- Polanyi erotti eksplisiittisen tiedon käsitteen sellaisesta tiedosta jota emme voi pukea sanoiksi
- Sanaton tieto= hiljainen tieto= tacit knowledge on formuloimaton tieto, joka vaikuttaa ihmisissä, mutta jota ei voi muotoilla
- Kaikki eksplisiittinen tieto perustuu hiljaiseen tietoon
- ”Taustatietoa”, hiljainen tieto voi muuntua eksplisiittiseksi ja päinvastoin
- Esimerkki hiljaisen tiedon aktivoitumisesta on tilanne, kun tunnistamme tutun satojen ihmisten joukosta, mutta miten se tapahtuu, jää salaisuudeksi

Hiljainen tieto

- Nonakan ja Takeuchin mielestä yksilöillä oleva hiljainen tieto on organisaation tiedon luonnin perusta
- Hiljaista tietoa voidaan artikuloida ja jakaa yhdessä tekemällä
- **Yhdessä tekeminen ja puhe**
- Hiljainen tieto- hiljainen tietäminen
- Tekninen ja tiedollinen ulottuvuus
- Tekninen: taitotieto, know how, ammattilasella sormenpäissä
- Tiedollinen: toimintamallit, mentaalimallit, uskomukset, odotukset ym.

Hiljainen tieto ja hiljainen tietäminen

- Polanyi ryhtyi käyttämään **hiljaisen tietämisen** käsitettä, koska hiljaisen tiedon käsite oli hänen mielestään pysähtynyt ja staattinen – tietäminen on aktiivista toimintaa
- Hiljainen tieto on ammatilliseen osaamiseen liittyvää intuitiivista tietämistä (Schön)
- Taitava toiminta saattaa muuttua niin automaattiseksi ja tiedostamattomaksi, että sitä on vaikea tiedostaa ja artikuloida
- Hiljaista tietoa voidaan tarkastella prosessina ja produktina: prosessilla tarkoitetaan hiljaista tietämistä -ammattilaisen taitavaa toimintaa; produktilla tarkoitetaan ammattilaiselle kerääntynyttä tietopohjaa ja osaamista, sekä arvoja ja asenteita

Hiljainen tieto

(Tacit knowledge)

- subjektiivista ja kokemusperäistä
- vaikea esittää sanoin
- uskomuksia, mielikuvia,
- ajatusrakennelmia ja
- näkemyksiä

Täsmällinen tieto

(Explicit knowledge)

- objektiivista ja rationaalista
- ilmaistavissa sanoin, numeroin ja kuvin
- teoreettista tietoa, ongelmanratkaisua,
- ohjekirjoja ja tietopankkeja

Hiljaisen tiedon tutkimuksesta

- Hiljainen tieto on vaikeasti tutkittava ilmiö: kuinka tutkia sellaista, jota vastaajatkaan eivät tunnista. On kuitenkin joitakin tutkimuksia
- Käsitteitä hiljaisesta tiedosta (Tuomola-Airila 2007)
- Empiirisiä tutkimuksia (Virtainlahti 2006)
- Haldin-Herrgård (2004) Hiljaisen tiedon epiteetit
- Nämä olleet tässä tutkimuksessa tärkeitä esimerkkejä ja luokittelun malleja

Hiljainen tieto

- Haldin-Herrgård (2004) erotti 149 luonnehdintaa hiljaisesta tiedosta tutkimuskirjallisuudessa
- Hiljainen tieto: henkilökohtaista, abstraktia, käytännöllistä, kokemuksen kautta saatua
- Hiljaisen tiedon keskeiset ominaisuudet eli epiteetit: intuitio, taidot, näkemykset, uskomukset, mentaaliset mallit, käytännön älykkyyys

Hiljainen tieto

Haldin-Herrgård luokitteli ulottuvuudet sen mukaan, minkälaisiin toimintoihin liittyivät:

- Mentaaliset – ongelmanratkaisu, oivallus, inspiraatio
- Astillis/sensoriset –näppituntuma, vainu, aavistus, vaistonvarainen toiminta
- Sosiaaliset – sanaton viestintä –osataan lukea
- Käytännölliset toiminnot – tietotaito, nyrkkisääntö, asiantuntemus

Hiljainen tieto

- Kehon tuntemus –kehollisuus
- Kehollinen tieto liittyy tietämiseen kehossa (polkupyörällä ajaminen, tanssi, aistit)
- Hiljaisen tiedon keskeinen ulottuvuus on nähdä kokonaisvaltaisesti

Hiljainen tieto

Virtainlahti (2006)

- Hiljaista tietoa kokonaisuuden hallinnan, teknologian, työtapojen ja ihmissuhteiden alueilla
- Hiljainen tieto: kehollista, intuitiivista, kokemuksellista, sosiaalista, kulttuurista ja kontekstisidonnaista

Hiljainen tieto

Tuomola & Airila (2007) tunnistettiin

- Yksilötasolla: tekninen tieto, sisällöllinen tieto, sosiaaliset taidot, intuitiivisuus, ammatillisuus, rutiinit
- Työyhteisötasolla: Arvot, normit ja roolit, talon tavat (kirjoittamattomat säännöt), kulttuuri, historia, yhteisöllisyys ja tarinat

Kirjastonhoitajien hiljainen tieto

- Informaatiotutkimuksen mallinnukset perustuivat aika pitkälle siihen, että asiakas esittää selvän kysymyksen ja kirjastonhoitaja hakee hakuvälineitä käyttäen vastauksen
- Asiakaspalvelutilanne ei useinkaan mahdu tällaiseen mallinnukseen vaan se on monipuolisempi prosessi ja sisältää hiljaista tietoa, jota on vaikea sanallistaa

Hiljaisen tiedon tutkimisesta

- Perinteiset kysely- ja haastattelumenetelmät eivät tavoita hiljaista tietoa
- Hiljainen tieto ilmenee tarinoiden kautta
- Narratiivinen haastattelu
- Tutkimusta varten pyysin sähköpostitse 17 kokenutta kirjastonhoitajaa kertomaan omin sanoin asiakaspalvelutilanteista, joissa heidän oma assosiointikykynsä ja kokemustietonsa on merkittävä. Vastauksia tuli 7 ja tulkitsen 6 kuvausta

Kirjastonhoitajien hiljainen tieto

Asiakaspalvelukertomusten temaattinen jaottelu:

- Sisällöllinen tieto ja ammattitaito
- Sosiaaliset vuorovaikutustaidot
- Intuitio ja oivallus
- Kehollisuus ja aistimellisuus
- Rutiinit

Sisällöllinen tieto ja ammattitaito

- ”Tunnistin äidin ja lapsen lukumaun”
- Ammatillisten perusvalmiuksin lisäksi kokemustiedolla ja henkilökohtaisella kokemuksella suuri merkitys asiakaspalvelutilanteissa
- Jotta voi tunnistaa lukumakuja, täytyy olla tietoa ja kokemusta kirjallisuuden lukemisesta ja asiakkaista
- Asiakkaiden tuntemus opitaan työssä
- Asiakkaiden tunnistaminen jonkinlaiseksi on pitkälti tiedostamatonta ja vaikeasti artikuloitavaa
- Kirjastonhoitajan mieleen on rakentunut ”käsikirjoituksia” lukuprofiileja, joita hän luovasti sovittaa tilanteen mukaan
- Mitä rikkaampi toimintaympäristö on sitä enemmän näitä kehittyy

Sosiaaliset vuorovaikutustaidot

- Esimerkissä kirjastonhoitaja tarjosi luontevasti asiakkaan kysymän kirjailijan sijasta toisen kirjailijan kirjaa ja mielti itsekin sen jälkeen ”Mistä kirja putkahtikaan mieleeni?”
- Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat hiljaista ja näkymätöntä ammattitaitoa, limittyvät ammattiosaamiseen
- Vrt. Hoitoala : kokemuksen myötä vuorovaikutteisuus korostui asiakassuhteissa teknisten asioiden sijaan

Intuitio ja oivallus

- Kirjastonhoitaja kuvasi ”sain ongituksi” tavan jolla hän sai selville, mitä asiakas halusi. Sitten kirjastonhoitaja eteni ”mutu”-menetelmällä ja kuvasi sanalla ”bingo , bongasinkin halutun nuotin hetkessä” ja hän toteaa ”nopea haku intuitiolla antoi hyvän tuloksen”
- Intuitiota on luonnehdittu erilaisten asioiden yhtäaikaisena käsittämisenä ja ymmärtämisenä (Nurminen 2000).
- Intuitio on vaistomaista ymmärrystä siitä mitä asiakas haluaa

Kehollisuus ja aistimellisuus

- Vanhempi rouva kyseli laulua jossa toivotaan parempaa huomista, hän myös hyräili
- Lopulta kirjastonhoitaja ”sai väläyksen” ja tunnisti laulun
- Intuitio, oivallus
- Kirjastonhoitajalla kulttuurista tuntemusta ja ymmärrystä sekä asiakastuntemusta mitä laulua asiakas tarkoitti
- Sanaton viestintä on myös kehollista

Rutiinit

- Vanhemmat hakevat kiireiselle koulupojalle koulussa luettavan kirjan, antavat listan
- ”Tuttuja juttuja kokeneelle kirjastonhoitajalle koko lista, josta osaa silmäämääräisesti ja rutiinilla poimia nuorelle miehelle kirjan”
- Tapaus on tyypillinen, aineistontuntemus ja kokemus helpottavat ja nopeuttavat työtä
- Asiakaspalvelun rutiinit ovat kokemukseen perustuvia toimintatapoja ja ajattelumalleja , jotka usein toistettuna automatisoituvat ja muuttuvat tiedostamattomiksi

Tutkimuksesta

- Osatutkimuksessa testattiin hiljaisen tiedon artikuloitavuutta narratiivisen tutkimusotteen avulla
- Hiljaisen tiedon merkitys ja luonne näyttäytyvät autenttisissa konteksteissa ja monia hiljaisen tiedon ominaisuuksia on vaikea saada analyttiseen tarkasteluun
- Tässä tutkimuksessa selvisi, että osaa hiljaista tietoa on mahdollista artikuloida tarinoiden kautta
- Tarinat rikastavat kuvaa kirjastonhoitajan työstä

Tiedonrakentaminen

- Nonakan ja Takeuchin tiedonluomisen prosessimalli kuvaa, kuinka erilaisiin välineisiin ja käytäntöihin valautunut ja eri ihmisten hiljainen tieto muuntuu näkyväksi yhteiseksi tiedoksi ja kuinka tätä tietoa käytetään uuden tiedon luomisessa
- Tiedonluominen ja rakentelu on yhteisöllinen prosessi ja hiljaisesta tiedosta tulee kollektiivista vain vuorovaikutuksen avulla

Uuden tiedon luominen SECI -mallissa

	Hiljaiseksi tiedoksi	Eksplisiittiseksi tiedoksi
Hiljaisesta tiedosta	Sosialisaatio	Ulkoistaminen
Eksplisiittisestä tiedosta	Sisäistäminen	Yhdistäminen

Tiedonrakentamisen tila ba

- Ba tiedonmuodostuksen paikka; jaettu tila kehkeytyville suhteille
- Fyysinen tila – toimisto, hajautettu liiketoimintatila
- Virtuaalinen tila – sähköposti ym.
- Mentaalinen tila – jaetut kokemukset, ideat, ihanteet
- Tilan erityistarkoitus on toimia tiedonmuodostuksen perustana
- Olennaista on, että ba on tila johon kuuluu vuorovaikutus ja jossa ajatuksia ja näkemyksiä vaihdetaan uuden tiedon ja näkemyksen syntymiseksi
- Tila ja konteksti aktivoivat palaveriin osallistuvien vuorovaikutuksen

Aineistonvalintapalaveri

- Tutkin aineistonvalintapalaveria peilaten SECI –malliin ja tarkastelin sitä hiljaisen tiedon jakamisen ja tiedonrakentamisen paikkana eli tutkin palaverissa tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista ja tiedon rakentamista
- Palaveri oli ajattelun ja toiminnan mahdollistava paikka ja konteksti, ba.
- Videoin viisi aineistonvalintapalaveria ja analysoin ja tulkitsin niitä videonauhojen avulla
- Yhteistä kollektiivista tiedonmuodostusta tapahtuu aineistonvalinnan ”sivutuotteena” ja edellytyksenä

Aineistonvalintapalaveri

- Palaverissa valittiin materiaalisia kirjoja ja levyjä, mutta samalla valittiin sisältöjä
- Valittavat aineistot näytetään artefakteina ja sisältöinä
- Popper (1972) puhuu kulttuuriesineestä. Maailma jaetaan 1) fyysiseen maailmaan 2) mentaaliseen maailmaan ja 3) kulttuuritiedon maailmaan
- Kirjaa (1) voi lukea ja se synnyttää ajatuksen (2) ja kirja kantaa ihmisen luomia ajatuksia ja ideoita (3)
- Palaverissa keskusteltiin aineistosta kaikista kolmesta näkökulmasta

Aineistonvalintapalaveri

- Tila ja konteksti aktivoivat palaverin jäsenten vuorovaikutuksen, mikä puolestaan mahdollisti tiedon muuntumisen hiljaisesta eksplisiittiseksi ja yksilöllisestä yhteisölliseksi tiedoksi ja päinvastoin
- Palavereissa keskusteltiin paljon, jaettiin hiljaista tietoa ja muodostettiin uusia näkemyksiä
- Esitetyt mielipiteet ja näkemykset virittivät keskustelua tai rajoittivat sitä
- Mitä heterogeenisempi ryhmä on sitä enemmän on perusteltava näkemyksiä. Tämä ryhmä oli aika homogeeninen
- Uusi yhteinen näkemys ei välttämättä sanallistu vaan se voi siirtyä hiljaisesti ja tulla esiin myöhemmin uudessa tilanteessa

Aineistonvalintapalaveri

- Aineistonvalinnassa käytettiin paljon kokemukseen perustuvaa tietoa ja sitä artikuloitiin
- Kirjastonhoitajat eivät vertaa valintojaan kirjoitettuihin valintaperiaatteisiin. Kirjastojen valintaperiaatteet toimivat taustalla kollektiivisena tietona tai organisaation muistina
- Kirjastonhoitajilla oli selkeä näkemys mitä kannattaa hankkia ja se ilmeni valinnoissa ja keskusteluissa eli tekemisessä. He eivät kuitenkaan pysty antamaan useinkaan loogista raporttia asiasta.

Aineistonvalintapalaveri

- Kirjastonhoitajilla oli käsityksiä, periaatteita, ennakkoluuloja ja asenteita
- Kirjastonhoitajilla oli kokemuksen myötä syntynyttä hiljaista tietoa
- Valittava aineisto toimii sytykkeenä ja inspiraationa ajattelulle ja hiljaisen tiedon artikuloinnille
- Sytykkeiden kautta rakennetaan vuorovaikutuksessa uusia aineistonvalintaan liittyviä tulkintoja näkemyksiä

Aineistonvalintapalaveri/seci -malli

- **Sosialisaatio:** Kirjastonhoitajat ovat sosiaalistuneet työhönsä pitkä ajan kuluessa. Asiantuntemus on kerääntynyt lukuisista asiakaskontakteista, kokoelmatyöstä, aineistoon perehtymisestä
- **Ulkoistaminen:** Hiljaisen ja kokemustiedon artikuloiminen. Yhteinen palaveri ja valittava aineisto ja vuorovaikutus stimuloivat runsasta ja värikästä keskustelua (esimerkki 2)

Aineistonvalintapalaveri/seci-malli

- Yhdistäminen: Näkemyksiä liitettiin aikaisempiin ja tietoa yhdisteltiin uusiksi kokonaisuuksiksi ja syntyi esim. valintaperiaatteiden ja käytäntöjen muutoksia, päivittämistä jne. (esimerkki 9)
- Sisäistäminen: Eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi. Ilmenee myöhemmin esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa tai aineistonvalinnassa (esimerkki 11)
- Spiraali

Tulevaisuus

- Asiakaspalveluun liittyvä osaaminen
- Aineistonvalintaan liittyvä osaaminen
- Mietittävää: Onko relevanttia tulevaisuudessa? Tarvitaanko ”perinteistä” osaamista?
- Minkälaisessa paketissa? Henkilökohtaiset lukuneuvojat? Erilaiset kohdennetut palvelut, esim. aineiston esittelyä tietyille ryhmälle? Ym.
- Keskitetyt valinnat, kuinka kirjastonhoitajien tietämys ja paikallistietous saataisiin käyttöön?

Tulevaisuus

Kirjastosta uutisoitu:

- Karaoke Tikkurilan kirjastossa
- Kirjastosta tulee palvelutori, Espoon Iso Omena
- Sulassa sovussa neuvola, kirjasto ja nuoret, Tampereen Koilliskeskus

Muuttuvista palveluista ja konsepteista uutisoidaan. On kysyttävä, onko muutos todella syvää, että tarvitaan uutta osaamista?

Mitä osaamista tarvitaan? Osaamiskartoitus

Kuinka uutta osaamista saadaan? Suunnitelma

Nyt/tulevaisuudessa tarvitaan seuraavanlaista osaamista

- Osaamisen johtaminen/tietojohtaminen : yhteinen visio ja strategiat, osaamiskartoitukset ja päivitykset jatkuvaa toimintaa, mentorointi, työparit, tiimit, työkierto, dialogi, yhteistyö ja luottamus
- Ikäjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen
- Kyky hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa
- Sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot

Nyt/tulevaisuudessa tarvitaan seuraavanlaista osaamista

- Sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot
- Työparina toiminta ja yhteisyö esimiesten, kollegoiden ja muun työyhteisön kanssa
- Toiminta erilaisissa vaihtuvissa tiimeissä
- Kyky ymmärtää ja kuunnella asiakasta ja yhteistyökumppaneita
- Kyky solmia kumppanuuksia eli kyky verkostoitua

Nyt/tulevaisuudessa tarvitaan seuraavanlaista osaamista

- Toiminta rajattomassa maailmassa erilaisuuden keskellä: eri maat ja kulttuurit, eri-ikäiset ja eri alojen asiantuntijat, organisaatioiden, kansalaisjärjestöjen ja asiakkaiden yhteistyö
- Monikulttuurisuuden kunnioittaminen ja muilta kulttuureilta oppiminen – vuoropuhelu
- Markkinointiosaaminen

Nyt/tulevaisuudessa tarvitaan seuraavanlaista osaamista

- Innovaatio-osaaminen: rohkeus kyseenalaistaa ja ihmetellä; kyky hallita ja yhdistellä erilaista tietoa ja osaamista; teknologian ymmärtäminen osana innovaatioita; taito rakentaa toisten ideoiden pohjalta ja antaa omia ideoita kehitettäväksi
- Sosiaalisen median käyttäminen ajattelun ja yhteisen tekemisen välineenä
- Oppimaan oppiminen

Nyt/tulevaisuudessa tarvitaan seuraavanlaista osaamista

- Taito tarkastella eli reflektoida maailmaa
- Liiketoimintaosaaminen
- Designosaaminen

(Hätönen ym 2011; Pohjalainen 2006, 2016)