

Marjut Pohjalainen

Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa

YTM Marjut Pohjalaisen informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median alaan kuuluva väitöskirja Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa (Identification and sharing of tacit knowledge in the context of library work) tarkastettiin 16.6.2016. Vastaväittäjänä toimi vierailijaprofessori Pirjo Stähle (Aalto yliopisto) ja kustoksena yliopistonlehtori Sanna Talja.

Pohjalaisen väitöskirja ilmestyy sarjassa Acta Universitatis Tamperensis; 2167, Tampere University Press, Tampere 2016. Väitöskirja ilmestyy myös sähköisenä sarjassa Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 1666, Tampere University Press 2016. Väitöskirja on ladattavissa osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>.

Marjut.Pohjalainen@tampere.fi

Väitöskirjani käsittelee hiljaisen tiedon luonnetta ja erityisesti sen artikuloitavuutta, hiljaisen tiedon jakamista sekä uuden tiedon rakentamista kirjastotyössä.

Hiljaisen tiedon ja tietämisen käsitteistä on keskusteltu eri tieteenaloilla. Muun muassa filosofit, kasvatustieteilijät, liiketaloustieteilijät ja informaatiotieteilijät ovat ottaneet kantaa hiljaiseen tietoon.

Jako eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon perustuu Michael Polanyin tietoteoriaan. Polanyi (1966) erotti eksplisiittisen, fokusoidun tiedon käsitteen sellaisesta tiedosta, joka on tiedostamatonta ja jota emme voi pukea sanoiksi. Tätä tiedostamatonta ja ilmaisematonta tietoa hän kutsui hiljaiseksi tiedoksi (tacit knowledge).

Eksplisiittinen tieto on tietoa, jota voidaan ilmaista kielen avulla ja hiljainen tieto on formulointamatonta tietoa, joka vaikuttaa ihmisissä,

vaikka sitä on vaikea ilmaista. Hiljainen tieto toimii taustatietona, jonka avulla näkyvää eksplisiittistä tietoa käsitellään. Se mikä milloinkin toimii hiljaisena tietona, vaihtelee tilanteen mukaan. Polanyin mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa (Polanyi 1966). Polanyin mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista ja yksilösidonnaista, jokainen joutuu itse tekemään havaintonsa ja konstruoimaan ja yhdistämään mielensä osatekijöitä havainnoimisen tueksi. Samalla hiljainen tieto on sosiaalisesti rakennettu. Yksilö omaksuu yhteisöllistä hiljaista tietoa jäljittelemällä, samastumalla ja yhdessä tekemällä. Tradition kautta välittyy arvoja, normeja ja toimintamalleja. Yksilö pohtii ja käsittelee ja ohjaa toimintojaan hiljaisella tiedolla, jossa yksilö ja kulttuuri kohtaavat.

Polanyin (1964) tunnettu esimerkki tilanteesta, jossa hiljainen tieto aktivoituu, on se että voimme tunnistaa tutut kasvat tuhansien jou-

kosta, mutta emme osaa kertoa, miten tunnistimme tietämämme kasvot. Polanyin teoria perustuu näkemykseen, että yksilöt rakentavat ja kokoavat havaintonsa yhteen aikaisempien kokemustensa ja tietojensa pohjalta täysin persoonallisella tavalla. Polanyi piti myöhemmässä ajattelussa hiljaisen tiedon käsitettä liian staatistena, pysähtyneenä ja puhui sen sijaan hiljaisesta tietämisestä. Tietäminen määrittelee tiedon aktiiviseksi toiminnaksi, tietämisen prosessiksi. (Koivunen 1997; Rolf 1995; Vuorensyrjä 2000.)

Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto on usein kuvattu dualistisesti kahtena erilaisena jopa toisilleen vastakkaisena tiedon tyyppinä. Hiljainen tieto on subjektiivista kun eksplisiittinen tieto on objektiivista. Hiljainen tieto on kokemusperäistä ja kehollista kun taas eksplisiittinen tieto on rationaalista tietoa. Hiljaiseen tietoon on liitetty yhteiskunnallisessa ja tieteellisessä keskustelussa esimerkiksi välitön kokemus teorian sijaan, konkreettinen abstraktin sijaan, kontekstisidonnainen kontekstivapaan sijaan ja teko sanan sijaan. Pyrin väitöskirjassani osoittamaan, että dualistinen ajattelu ei ole kovin hedelmällistä ja hiljaista tietoa voi tarkastella muistakin lähtökohdista. (Nonaka & Takeuchi 1995; Rolf 1995.)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi (1995) hyödynsivät Polanyin tietoteoriaa kehittäessään tiedon luomisen prosessimallin, jossa mallissa kuvataan kuinka hiljaista tietoa muunnetaan organisaation hyödynnettäväksi. Tämä kuuluisa SECI-malli on tietojohdamisen keskeisiä teorioita. Nonakan ja Takeuchin tietospiraalissa hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä työskentelemällä sosialisoinnin kautta. Hiljaisen tiedon ulkoistamisen vaiheessa, hiljaista tietoa artikuloituu ja muuntuu eksplisiittiseksi. Yhdistämisen vaiheessa ulkoistettu tieto yhdistetään organisaation muuhun tietoon. Sisäistämisen vaiheessa yhdistämisen tulos sisäistetään ja se muuntuu työntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi. Tiedonluominen on jatkuva kehä, jossa hiljaista tietoa ulkoistamalla voidaan luoda uutta tietoa.

Nonakan ja Takeuchin myötä keskustelu hiljaisen tiedon artikuloitavuudesta heräsi. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että Polanyin tarkoit-

tamaa hiljaista tietoa ei voi missään tilanteissa artikuloida. Osa taas määrittelee hiljaisen tiedon laajemmin tarkoittaen hiljaisella tiedolla ja tietämyksellä yksilöille kerääntyneitä kokemuksia, joka ilmenee konkreettisesti toiminnassa. Perinteisen hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon dualistisen jaottelun sijaan tiedon jäävuorimetafora onkin nähty mielekkääksi. Jäävuorimetaforassa hiljainen ja eksplisiittinen tieto nähdään saman kokemus- ja tietoperustan kahtena eri ulottuvuutena eikä toisilleen vastakohtaisina tiedon lajeina. Hiljaisen tiedon luonteesta on keskusteltu ja väitelty ja yleensä on vedottu Polanyin kirjoituksiin. Oppiriidan hiljaisen tiedon oikeasta tulkinnasta voi ohittaa, kun irrottaa hiljaisen tiedon määritelmän Polanyista. Eksplisiittisessä ja hiljaisessa tiedossa voidaan ajatella olevan kyse samasta tietomassasta ja kokemusperustasta, josta murto-osa fokusoituu toiminnassa. Jos hiljainen tieto määritellään mahdottomaksi eksplikoida, sen empiirinen tutkiminen on mahdotonta. Mutta jos hiljainen tieto nähdään kokemuksen kartuttamana tietämyksenä, joka näkyy toiminnassa, sitä on mahdollista tutkia empiirisesti. (Haldin-Herrgård & Salo 2008.)

Tietojohdamisessa korostetaan tiedon ja osaamisen merkitystä organisaation keskeisenä resurssina. Knowledge management –käsitteen suomenkielisiä vastineita ovat mm. tietojohdaminen, tietämyksenhallinta ja osaamisen johtaminen. Tiedon tärkeydestä yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden keskeisenä resurssina alettiin laajemmin puhua 1990-luvulla. Tietojohdamisen/osaamiseen johtamisen keskeisenä tavoitteena on organisaatiossa olevan piilevän hiljaisen tiedon vapauttaminen innovaatioiden synnyttämiseen ja luoviin prosesseihin. Tietojohdamisen toinen ulottuvuus on hallita näkyväksi tullutta tietoa tietojärjestelmien ja dokumenttien avulla. Tietojohdamisen haasteena on edistää tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa. (Laihonen et al. 2013; Viitala 2004.)

Väitöstutkimukseni taustana on siis ajatus työntekijöiden hiljaisen tiedon ja asiantunteumuksen merkityksestä organisaation toiminnassa.

Olen tutkimuksessani tarkastellut

- hiljaisen tiedon tutkimuksen kehitystä
- hiljaisen tiedon luonnetta ja artikuloitavuutta
- hiljaisen tiedon jakamista ja käyttämistä yhteisöllisessä tiedonrakentamisessa
- ikäkäsityksiä ja ikäjohtamista osaamisen johtamisen näkökulmasta

Menetelmällisesti hiljaisen tiedon tutkimus on haasteellista. Kuinka saada esiin henkilökohtaiseen kokemukseen liittyvä usein tiedostamaton ja vaikeasti eksplikoitava tieto tai toimintaan sisäänrakentunut itsestäänselvä tieto? Tutkimukseni käynnistymiseen vaikutti oleellisesti se, että löysin empiirisiä tutkimuksia, jotka osoittivat hiljaisen tiedon olevan tutkittavissa. Empiirisiä tutkimuksia oli kuitenkin vähän. Lisäksi joissakin tutkimuksissa käytettyjä perinteisiä kysely- ja haastattelumenetelmiä ei voinut pitää optimaalisina tavoittamaan hiljaista tietoa (Haldin-Herrgård & Salo 2008). Hiljaisen tiedon tutkittavuuden ongelma jäi mietittävään siitäkin syystä, että hiljaisen tiedon hyödyntämisen arvosta vallitsee melko laaja yksimielisyys.

Tutkin hiljaista tietoa ensin kirjastonhoitajien itsensä kirjoittamien asiakaspalvelukertomusten kautta. Hiljaisen tiedon on ajateltu ilmenevän tarinoissa ja kertomuksissa. Pyysin kokeneita kirjastonhoitajia kertomaan omin sanoin asiakaspalvelutilanteista, joissa heidän oma assosiointikykynsä ja kokemustietonsa on ollut merkittävä. Jaottelin kirjastotyön asiakaspalvelussa ilmenneen hiljaisen tiedon sisällölliseen tietoon ja aineistoa koskevaan ammattitaitoon, sosiaalisiin vuorovaikutustaitoihin, intuitioon ja oivallukseen, kehollisuuteen ja aistimellisuuteen sekä rutiineihin. Tapauskertomuksissa näkyi selvästi hiljaista tietoa kuvaavia ilmauksia kuten ”sain väläyksen”, ”mutta sitten välähti”, ”mielessäni oli ajatus”, ”muistelin”, ”muistin kuulleen”, ”tunnistin äidin ja lapsen lukumaun”, ”tiedän heidän makunsa”.

Asiakaspalvelukertomuksista nousi selvästi esille se, että tietopalvelu ei ole vain esitettyihin kysymyksiin vastaamista vaan se oli aktiivista keskustelua ja vuorovaikutusta asiakkaan ja kirjastonhoitajan välillä. Kysytyyn kirjan identifiointi saattaa laajeta monipuoliseksi kirjallisuuden esittelyksi ja suositteluksi. Kirjastonhoitaja on

konstruoinut mielessään kokemuksensa pohjalta erilaisia lukumakuja ja lukuprofiileja, joihin hän sovittaa asiakkaansa. Kirjastonhoitajan mieleen rakentuu käsikirjoituksia, joita hän luovasti sovittaa tilanteen ja asiakkaan mukaan. Mitä rikkaampi toimintaympäristö on, sitä enemmän niitä kehittyy.

Asiakkaiden tunnistaminen tietynlaisiksi ja näkeminen tietynlaisina on pääasiassa käytännössä opittua ja kertynyt työkokemuksen myötä. Mielikuva asiakkaasta syntyy myös siitä mitä hän itse kertoo sekä sanattoman viestinnän signaaleista. Asiantuntemus ja ammattitaito ilmenevät osuvana tulkintana siitä, mitä asiakas haluaa. Sosiaaliset taidot ovat merkittäviä asiakaspalvelussa. Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot pitävät sisällään sanatonta osaamista ja sitä opitaan koko elämän ajan. Taitavat keskustelu- ja vuorovaikutustilanteet olivat keskeistä tietopalvelussa. Kirjastonhoitajat tekevät monenlaisia assosiaatioketjuja, joiden osat eivät ole kovinkaan tietoisia. Assosioinnin tuloksena syntyy oivalluksia. Intuitiivisuus näkyy vaistomaisena ymmärryksenä siitä, mitä asiakas haluaa jossain tilanteessa. Intuitiota on luonnehdittu sosiaalisten taitojen, työkokemuksen ja ammattitaidon muodostamaksi vaistonvaraiseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla kirjastonhoitaja etenee ja tekee ratkaisuja tietopalveluprosessin aikana.

Asiakaspalvelutyön rutiinit ovat kokemukseen perustuvia toimintatapoja ja ajattelumalleja, jotka usein toistettuina automatisoituvat ja muuttuvat tiedostamattomiksi. Asiantuntemus ja intuitiivinen ajattelu nousevat erittäin merkittäviksi varsinkin silloin, kun tavalliset haku- ja menetelmät eivät tuota tarvittavia tuloksia. Seuraava asiakaspalvelukertomus kuvaa havainnollisesti erityisesti kirjastonhoitajan intuitiivista ja kehollista hiljaista tietoa:

Asiakas kyseli laulua jossa lauletaan jotenkin niin että siinä toivotaan parempaa huomista, ja se on kuorolaulu. Hän on itsekin sitä laulanut joskus, hän on nykyisin reilusti yli 80-vuotias. Haimme kaikilla sanoilla niin minä koneelta, kuin hänkin selaten suuria

toivelaulukirjoja. Ja keskustelimme asiasta. Asiakas yritti vähän laulaakin, mutten heti saanut kiinni ideaa. Mutta lopulta hän sanoi jotain, josta sain väilyksen: syöksyin koneelle katsomaan, mikä onkaan Hazamir-kuoron ehkä tunnetuin laulu, ja löytyihän se. Laulu oli Luotan auringon nousuun, menin sitten hyräilemään tätä tälle rouvalle, joka lähes hypähti, ja jatkoi laulua kertosaikeesta, ja sanoi nyt sitten jo muistavansakin sanojakin sävelten lisäksi enemmän. Kaikista huvittavinta oli se, että me kaksi hyräilimme laulua hyllyjen välissä.

Toiseksi tutkin aineistonvalintapalaverissa tapahtuvaa hiljaisen tiedon jakamista ja tiedon rakentamista. Aineistonvalintapalaveri on päätöksentekoa siitä, mitä aineistoa kirjastoon hankitaan. Se on kuitenkin enemmän kuin pelkkä päätöksentekopalaveri. Aineistonvalintapalaverissa jaettiin näkemyksiä ja tietoa aineistoon liittyen sekä muodostettiin uusia näkemyksiä. Kirjaston valintaperiaatteet toimivat taustalla yhteisenä kollektiivisena tietona tai organisaation muistina. Kirjastonhoitajilla oli mielessään selkeä näkemys tai kuva siitä, minkälaista aineistoa kirjastoon kannattaa hankkia. Kirjastonhoitajilla oli käsityksiä, periaatteita, ennakkoluuloja ja asenteita aineistovalintatyösäännön. Organisaatiossa yhteisesti jaetut käsitykset ja näkemykset ovat usein vaikeasti artikuloitavia, ne ovat käsityksiä, jotka ovat muotoutuneet yhteisöön sosiaalistumisen kautta.

Valittava aineisto toimi sytykkeenä ja inspiraationa ajattelulle ja hiljaisen tiedon artikuloinnille. Sytykkeiden pohjalta kirjastonhoitajat rakensivat vuorovaikutuksessa uusia aineistonvalintaan ja kirjaston tehtäviin liittyviä tulkintoja ja näkemyksiä. Vaikka aineistonvalintapalaverien tehtävä oli valita aineistoa kirjastoon sen sivutuotteena tai edellytyksenä oli yhteisten tulkintojen ja näkemysten luominen eli kollektiivinen tiedonrakennus.

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessimallia soveltaen aineistonvalintapalaveri voidaan nähdä tiedonluonnin kontekstina.

Palaveri on ajattelun ja toiminnan mahdollistava paikka ja konteksti, ba. Ba:lla viitataan tiedonmuodostuksen paikkaan, foorumiin, joka kokoaa organisaation tietovarajat ja osaamisen tietoa luovan prosessiin (Nonaka & Konno 1998). Tila ja konteksti aktivoivat palaverin jäsenten vuorovaikutuksen, mikä puolestaan mahdollisti tiedon muuntumisen hiljaisesta eksplisiittiseksi ja yksilöllisestä yhteisölliseksi tiedoksi ja päinvastoin. Tarkasteltaessa aineistonvalintapalaveria sosialisaaation näkökulmasta vaikeasti artikuloitavissa olevia, kokemuksen kertymiseen perustuvia näkemyksiä siirtyi suoraan toisten hiljaiseksi tiedoksi yhteisen keskustelun kontekstissa.

Uusi yhteinen näkemys ei siis välttämättä suoraan sanallistu vaan se voi siirtyä hiljaisesti ja tulla esille tai ilmi myöhemmin jossain uudessa tilanteessa. Uuden näkemyksen synty olikin usein tiedostamatonta myös prosessin osallistujille. Mitä kauemmin on jaettu yhteinen organisaatiokulttuuri ja työskennelty yhdessä, sitä vähemmän asioita tarvitsee artikuloida. Esitänkin tutkimuksessani, että ikäjohtaminen on yksi keino edistää organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakamista. Ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta tulisi työpaikoilla kehittää yhteistyömuotoja ja käytänteitä, jotka edistävät hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista. Hyvällä johtamisella voidaan yhdistää nuorten ja kokeneiden vahvuudet. Yhteistyön kautta jaetaan osaamista sekä kehitetään ja uudistetaan koko työyhteisöä ja organisaatiota.

Olen vastannut tutkimuksessani keskeiseen kysymykseen ”Mitä hiljainen tieto on ja voidaanko sitä artikuloida?” Tutkimukseni näytti, että hiljaisen tiedon artikulointi on mahdollista. Olen tutkimuksessani myös osoittanut, että hiljaisen tiedon näkökulma tuo uutta kirjaston tietopalveluprosessin tutkimusperinteeseen. Olen lisännyt tutkimuksellani tietoa kirjastonhoitajan hiljaisesta tiedosta ja sen käyttämisestä työtilanteissa. Informaatiotutkimuksen piirissä tiedonhakua on kuvattu erilaisten mallien avulla. Tiedonhakuprosessin välittäjämallissa tiedonhaku pelkistyy asiakkaan ilmaiseman tiedontarpeen muokkaamiseksi hakulausek-

keeksi ja välittäjän avulla saatuun tulokseen. Pelkkä mallintaminen ei kuitenkaan kerro samalla tavalla kirjastonhoitajan toiminnasta kuin autenttisten työtilanteiden tutkiminen.

Nonakan ja Takeuchin luoma tiedonluomisen prosessimalli auttaa näkemään ja ymmärtämään kollektiivista tiedonrakentamista ja sen luonnetta. Tiedonrakentaminen voisi olla tietoisempaa kirjastoissa ja muissa julkisen sektorin organisaatioissa. Tiedonluomisen mallia voitaisiin käyttää tiedonrakentamisen käytäntöjen kehittämisessä. Käytännön työelämää voidaan hedelmällisesti tarkastella ba- eli tila-käsitteen avulla. On hyödyllistä pohtia, minäkalaiset ovat organisaation antamat edellytykset tiedonrakentamiseen, tukevatko organisaation käytännöt fyysisen, mentaalisen ja virtuaalisen tiedonjakamisen tilan ba:n rakentumista. Tutkimukseni osoitti, että erilaiset virikkeet, tilanteet ja puitteet mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamisen. On tärkeää huomata, että erilaiset materiaaliset ja kognitiiviset objektit kuten aineistonvalintapalaverissa valittava aineisto virittivät keskustelun, jossa hiljaista tietoa käytetään ja jaetaan.

Hiljaisen tiedon luonne ja kontekstisidonnaisuus vaikuttavat siihen, että hiljaisen tiedon jakaminen jää aina joiltakin osin organisoitujen toimintamallien kehittämisen ulkopuolelle. Vaikka esitämmekin erilaisia ammatillisen kehityksen ja työssäoppimisen organisoituja toimintamalleja, yhteisön kehitys ja oppiminen eivät kuitenkaan aina onnistu koulutusta ja tiedonjakamista tavoitteellisesti järjestämällä. Juuri tästä syystä kannattaa hyödyntää työelämän luonnollisia toimintamalleja.

Tutkimukseni osoittaa, että on tärkeää tarkastella työssä vaadittavaa tietoa ja sen erityisluonnetta sekä työssä tapahtuvaa tiedonrakentelua empiirisesti. Erilaisilla etnografisilla menetelmillä voidaan tehdä näkyväksi sosiaalisia käytäntöjä ja vuorovaikutusprosesseja työpaikoilla ja tulkita niitä tiedonjakamisen, oppimisen ja tiedonluomisen näkökulmasta.

Lähteet

- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. (2008). Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa: Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277–300.
- Koivunen, H. (1997). *Hiljainen tieto*. Helsinki: Otava.
- Laihonen, H. et al. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40 (3), 40–54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Paloniemi, S. (2008). Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä: työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa ja Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. [Helsinki] : Kansanvalistusseura : Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 255–274.
- Polanyi, M. (1964). The logic of tacit inference. Teoksessa Marjorie Grene (ed.) (1969) *Knowing and being*. Essays by Michael Polanyi. London: Routledge & Kegan Paul, 138–158.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, New York: Doubleday & Company.
- Rolf, B. (1995). Profession, tradition och tyst kunskap: en studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension. Lund: Nya doxa.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. tark p. Helsinki: Edita.
- Vuorensyrjä, M. (2000). Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut. Teoksessa Matti Vuorensyrjä & Reijo Savolainen (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 109–136.