

# Kirjastonhoitajien hiljainen tieto

Marjut Pohjalainen

BMF:n syysseminaari 11.11.2016

# 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
- Käsitys oppimista 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

# Asiantuntijuus

- Käytäntöteorian 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 tieto voidaan määritellä työn kautta hankituksia osaamiseksi, tiedoiksi ja taidoiksi
- Hiljainen tieto voidaan määritellä organisaation piileväksi osaamiseksi
- Tiedämme enemmän kuin kykenemme kuvaamaan
- Vaikka ihminen ei osaakaan ilmaista, mitä hän osaa, hänen osaamisensa käy ilmi hänen toiminnassaan (Polanyi)
- Hiljaisen tiedon käsite on Michael Polanyin jo 1940-luvulla alkaneen teoreettisen kehittelytyön tulo

# 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 formuloimatonta tietoa, joka vaikuttaa ihmisissä, mutta jota ei voi muotoilla
- Kaikki eksplisiittinen tieto perustuu hiljaiseen tietoon
- ”Taustatietoa”, hiljainen tieto voi muuntua eksplisiittiseksi ja päinvastoin
- Hiljainen tieto ohjaa toimintaa, mutta sitä ei voi kuvata täysin eksplisiittisesti
- 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, ammattilaisella 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 vastaajatkään 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 älykkyys

# Hiljainen tieto

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

- Mentaaliset – ongelmanratkaisu, oivallus, inspiraatio
- Aistillis/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)
- Sanaton viestintä
- 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 analyyttiseen 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

	<b>Hiljaiseksi tiedoksi</b>	<b>Eksplisiittiseksi tiedoksi</b>
<b>Hiljaisesta tiedosta</b>	<b>Sosialisaatio</b>	<b>Ulkoistaminen</b>
<b>Eksplisiittisestä tiedosta</b>	<b>Sisäistäminen</b>	<b>Yhdistäminen</b>

# 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 näyttäytyvät 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)
- Palavereissa 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

- Sosialisatio: 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

# Aineistonvalintapalaveri

- Kannattaa hyödyntää työelämän luonnollisia toimintamalleja
- Kokemusperäisen ja hiljaisen tiedon jakaminen saattaa jopa heikentyä kun organisoidaan erityisiä toimintamalleja
- Tiedonrakentamisen prosessimalli auttaa näkemään ja ymmärtämään kollektiivista tiedonrakentamista
- Tiedonrakentaminen voisi olla tietoisempaa kirjastoissa ja muissa julkisen sektorin organisaatioissa
- Mallia voitaisiin käyttää tiedonrakentamisen käytäntöjen kehittämisessä

# Aineistonvalintapalaveri

- On hyödyllistä pohtia, minkälaiset ovat organisaation tarjoamat edellytykset tiedonrakentamiseen ja tukevatko organisaation käytännöt fyysisen, mentaalisen ja virtuaalisen ba:n rakentumista.