

OULUN YLIOPISTO
Humanistinen tiedekunta
Informaatiotutkimus

Alexi Huhta

KIRJASTOESIHENKILÖN ROOLI HILJAISEN TIEDON TUNNUSTAMISESSA,
TUNNISTAMISESSA JA ESILLE TUOMISESSA

Informaatiotutkimuksen
kandidaatintutkielma -tutkielma
Oulu 2022

1 JOHDANTO	4
2 KIRJASTOT JA HILJAINEN TIETO	5
2.1 Kirjasto	5
2.1.1 Yleinen kirjasto	6
2.1.2 Yliopistokirjasto	6
2.1.3 Kirjaston johtaminen	6
2.2 Tietojohdaminen	7
2.2.1 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto	8
2.2.2 Tietojohdamisen konseptiin ja hiljaisen tiedon käsitteeseen kohdistuva kritiikki	11
2.3 Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit	12
3 MENETELMÄT JA AINEISTONKERUU	14
3.1 Tutkimusstrategia	14
3.2 Tutkimuskysymykset	15
3.3 Tutkimusmenetelmä	16
3.4 Aineisto	18
3.5 Sisällönanalyysi	18
4 TULOKSET	23
4.1 Asenteet ja käsitykset	23
4.1.1 Asenne hiljaista tietoa kohtaan	23
4.1.2 Hiljaisen tiedon käsitteen määrittely	24
4.2 Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustaminen	26
4.2.1 Hiljaisen tiedon tunnustaminen työympäristön arjessa	26
4.2.2 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja uudet työntekijät	27
4.2.3 Hiljainen tieto organisaation päätöksenteon prosessissa	28
	2

4.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen	29
4.3.1 Hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja	29
4.3.2 Hiljaisen tiedon esiin tuomiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa	33
4.3.3 Esihenkilön keinot vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen organisaatiossa	35
5 POHDINTA	37
5.1 Hiljaisen tiedon käsitteen määrittely ja miten käsite tulee esille työssä	37
5.2 Johtajan rooli hiljaisen tiedon tunnistamisen kannalta	39
5.3 Hiljaisen tietoon liittyvät eettiset kysymykset	40
5.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusideat	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	46
Liite 1 Haastattelurunko	46
Liite 2 Haastattelupyyntö	47

1 JOHDANTO

Tutustuin hiljaisen tiedon käsitteeseen informaatiotutkimuksen opinnoissani, ja käsitteen abstrakti ja metafyyminen luonne herätti mielenkiintoni. Informaatiotutkimuksen lisäksi hiljaisen tiedon käsite tuli vastaan myös tietojenkäsittelytieteiden ja kauppakorkeakoulun sivuaineopinnoissani. Hiljaisen tiedon käsitteen keksijän filosofi ja luonnontieteilijä Michael Polanyi kiteytys ”Tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan” kiehtoi, ja huomasinkin useasti valitsevani hiljaisen tiedon tutkimisen kurssien esseiden aiheeksi. Minusta on mielenkiintoista kuinka niin abstraktia konseptia kuin hiljaista tietoa tutkitaan eri tieteen aloilla ja kuinka ilmiötä hyödynnetään organisaatiomaailmassa. Kauppakorkeakoulun sivuaineopintojen myötä aloin kiinnostumaan myös johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta. Informaatiotutkimuksen opintojen edetessä vahvistui myös ajatus, että halusin kandidaatintutkielmani sijoittuvan kirjastomaailmaan. Siitä sain idean yhdistää nämä kolme opinnoistani poimittua mielenkiinnon kohdetta, hiljainen tieto, johtaminen ja kirjastot.

Tämän tutkimuksen teema on selvittää, millä tavoin kirjastojen esihenkilöt ymmärtävät hiljaisen tiedon käsitteen, ja millaisia ovat heidän asenteensa hiljaisen tiedon käsitettä kohtaan kirjaston johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus myös selvittää, millainen on rooli kirjaston esihenkilöllä työssään hiljaisen tiedon johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu haastatteluna kahden kirjasto-organisaation johtajan kanssa. Aineisto on analysoitu käyttäen sisällönanalyysia. Kandidaatintutkielmani lopussa esitän pohdintaa saatujen tuloksien perusteella.

2 KIRJASTOT JA HILJAINEN TIETO

Tässä pääluvussa esittelen tutkielmani kolme keskeistä käsitettä: kirjasto, tietojohdaminen ja hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit. Kirjasto-osiossa esittelen, mitä eroa on yleisellä kirjastolla ja yliopistokirjastolla. Sekä kerron yleisesti, mitä kirjaston johtaminen pitää sisällään. Tietojohdamisen osiossa avaatan tietojohdamisen konseptia ja sitä kautta hiljaisen tiedon käsitettä. Lopuksi paneudun Virtainlahden (2009) luomiin hiljaisen tietämyksen johtamisen elementteihin.

2.1 Kirjasto

Kirjasto on yleiseen käyttöön tarkoitettu kokoelma kirjoja ja muuta aineistoa, sekä paikka, jossa tällaista kokoelmaa säilytetään (Kielitoimiston sanakirja, 2022). Kirjasto toimii useimmiten osana jotakin toista organisaatiota, jonka tehtävät ja toiminnan tavoitteet muodostavat kehyksen myös kirjaston toiminnalle. Näitä kirjaston kehysorganisaatioita voivat olla esimerkiksi kunta, yritys tai korkeakoulu. Suomalainen kirjastolaitos jaetaan yleensä neljän eri kirjastosektoriin: ammattikorkeakoulukirjastot, yliopistokirjastot, yleiset kirjastot, erikoiskirjastot. Näissä kaikissa kirjastoissa on samoja yleisiä perustehtäviä, mutta tehtävät painottuvat (tai jotkin toiminnot jäävät pois) eri tavoin eri kirjastosektoreilla ja myös eri kirjastoissa. Yleisessä kirjastossa perustehtävä liittyy kansalaisten sivistykseen ja osaamiseen. Korkeakoulujen kirjastoissa perustehtävät painottavat oppimista ja tutkimusta. Johtajan rooli kirjastoissa on saada oma kirjastonsa toteuttamaan perustehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. (Juntunen ja Saarti 2012, 11-13.)

2.1.1 Yleinen kirjasto

Yleinen kirjasto on kunnissa ja kaupungeissa toimiva kaikille avoin kirjasto. Yleisten kirjastojen keskeisiä tehtäviä ja normistoa ohjaa Kirjastolaki (1492/2016). Kirjastolain (6 §) mukaan yleisen kirjaston tehtävänä on tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin, ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa, edistää lukemista ja kirjallisuutta, tarjota tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen lukutaitoon, tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan sekä edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. (Opetus ja kulttuuriministeriö, 2021; Tilastokeskus, 2021.)

2.1.2 Yliopistokirjasto

Yliopistojen kirjastot ovat yleisiä tutkimuskirjastoja. Yliopistokirjastot toimivat korkeakouluopetuksen, opiskelun ja tutkimuksen tukena. Toisin kuin yleisiä kirjastoja, ei yliopistokirjastojen tehtäviä ole suoraan säädetty lainsäädännöllä vaan niiden toiminta kuuluu korkeakoulujen itsehallinnolliseen päätösvaltaan. Yliopistolaki (558/2009) määrittää yliopistokirjaston perustehtäväksi tukea tutkimusta, vapaata sivistystyötä, korkea-asteen opetusta ja opiskelijoiden kasvamista. Yhteiskunnallisella tasolla voidaan sanoa, että yliopistokirjastolla on tärkeä tehtävä varmistaa tutkimustiedon vapaa saatavuus lainaamalla ja asettamalla käyttöön erityyppisiä tieteellisten tutkimusten tuloksena syntyneitä dokumentteja. (Juntunen & Saarti, 2020 15-16.)

2.1.3 Kirjaston johtaminen

Kirjaston johtamisen voi Juntusen ja Saartin (2012, 8) mukaan tiivistää kolmeen vastuualueeseen: johtajan vastuulla on johtaa, kehittää ja valvoa kirjaston toimintaa. Kehittävä käsite on kytköksissä kirjaston johtamisen strategiseen aspektiin. Siinä

keskitytään kirjaston ja sen toimintojen kehittämiseen ja edistämiseen. Valvova johtaminen taas tarkoittaa käytännön työn johtamista. Eli sitä, että toiminnassa noudatetaan säädöksiä ja toimintaohjeita ja että palveluiden laatu vastaa asiakkaiden tarpeita. Juntunen ja Saarti (2012, 8-9) jakavat kirjaston johtamisen neljään keskeiseen osa-alueeseen: strateginen johtaminen, talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, ja toimintojen ja prosessien johtaminen.

2.2 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen (knowledge management) on monitieteinen tutkimusalue. Tietojohtamista tutkitaan mm. informaatiotutkimuksen, tietojenkäsittelytieteiden, liiketaloustieteiden, hallintotieteiden ja kasvatustieteiden aloilla. Tietojohtaminen on monen tieteen lähestymistapoja ja menetelmiä hyödyntävä tutkimusalue. (Huotari, 2015; Jussilainen, 2010, 1.)

Ei ole mitään yleistä ymmärrystä tai määritelmää siitä, mitä tietojohtaminen käsitteenä tarkoittaa. Esteenä tietojohtamisen tarkkaan määritelmään on vaikeasti määriteltävä tieto (knowledge) käsitteenä, sekä mikä on tiedon suhde informaation (information) käsitteeseen. (Huotari & Iivonen 2004, 4.) Tieto käsitteen vaikeaan määrittelyyn ja tietojohtamisen monialaisuuteen viittaa myös knowledge management -käsitteestä käytetyt lukuisat suomennokset, kuten esimerkiksi: osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, tietämyksen johtaminen, tietämyksen hallinta tai tietämyshallinta (Huotari & Savolainen, 2003, 17).

Vaikka arkikielessä tiedon ja informaation käsitteitä käytetään joskus synonyymeina toisistaan, on niillä selkeä ero toisiinsa. Informaatio voidaan nähdä viestien virtana, kun taas tieto, joka on sitoutunut tiedon haltijaan ja hänen uskomuksiinsa, syntyy tästä viestien virrasta. (Nonaka, Konno & Toyama, 2001, 13.)

Organisaatiomaailmassa tieto nähdään yhtenä organisaation avainresursseista. Tieto, organisaation aineettomana pääomana, ja tietojohdaminen ovat olennaisessa roolissa organisaation menestyksen ja tuottavuuden parantamisen näkökulmasta. Organisaatiolle on tärkeää, miten hyvin työyhteisön jäsenet pystyvät jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa. (Attar, Kang Sohaib, 2019, 5580; Moilanen, Tasala, Virtainlahti, & Virtasalo, 2005, 34; Hakanen 2004, 27.)

Huotari ja livosen (2004, 7) mukaan tietojohdaminen on henkilöstöhallinnan (human resource management) ja tietohallinnon (information management) yhdistelmä. Huotari ja livonen ehdottavat, että tietojohdaminen määriteltäisiin niin, että se on sekä ihmisten johtamista tiedon luojina, että organisaation informaation hallintaa tiedon luomiseen ja tuotantoon liittyvien prosessien raaka-aineina. Eli tietojohdaminen liittyy kaikkiin niihin prosesseihin, jotka liittyvät tiedon ja informaation tunnistamiseen, hankintaan, luomiseen, tallentamiseen, jakeluun ja käyttöön. (Huotari & livonen 2004, 7.)

2.2.1 Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen loi 1960-luvulla filosofi ja luonnontieteilijä Michael Polanyi. Myöhemmin 1990-luvulla Nonakan ja Takeuchin esitteli kirjassaan The Knowledge Creating Company "organisaation tiedon luomisen prosessimallin", eli SECI-Mallin. Tämä malli popularisoi hiljaisen tiedon käsitteen organisaatiokirjallisuudessa. (Huotari & livonen 2004, 5) Nonakan ja Takeuchin (1995, 8-9) mukaan silloisessa länsimaisessa ajattelussa organisaatioiden hallinnossa käsitteitä "data", "informaatio" ja "tieto" käytettiin synonyymeina. Kun taas japanilaisissa organisaatioissa ymmärrettiin, että vaikka tietoa voidaan esittää sanoin ja numeroin on tämä kuitenkin vain jäävuoren huippu. Nonaka ja Takeuchi näkivät, että suurin osa tiedosta on vaikeasti näkyvää ja esitettävää hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9.)

Myös Hakanen (2004,30-31) kuvailee tätä hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välistä suhdetta pienten ja keskisuurten yritysten maailmassa jäävuorimetaforalla. Mallissa jäävuoren huippu on eksplisiittistä tietoa eli sanoin ja numeroin kuvailtavaa,

sekä helposti siirrettävää ja jaettavaa tietoa. Suurin osa jäävuoresta jää veden alle piiloon ja mallissa tämä näkymättömiin jäävä osa jäävuoresta edustaa hiljaista tietoa. Tämän metaforan tarkoituksena on osoittaa, että yritysten ”näkyvä tieto” muodostaa vain 10% yrityksessä olevasta tiedosta. Suurin osa yritysten tiedosta on ”ei-näkyvää tietoa”, henkilökohtaista tietoa mitä on vaikeaa jakaa, dokumentoida ja ilmaista sanoin. (Hakanen, 2004, 30-31.)

Seuraavaksi syvennyn tarkemmin hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon käsitteisiin sekä niiden väliseen suhteeseen. Esittelen, myös millaista kritiikkiä hiljaisen tiedon käsite on saanut organisaatiokirjallisuudessa. Lopuksi esittelen Virtainlahden (2009) hiljaisen tiedon johtamisen elementit, joiden pohjalta olen rakentanut tutkimukseni tutkimuskysymykset ja haastattelun teemat.

Eksplisiittinen tieto, eli näkyvä tieto on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä. Sitä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin, sekä sitä on mahdollista käsitellä, tallentaa, jakaa ja yhdistää jo olemassa olevaan muuhun eksplisiittiseen tietoon. (Virtainlahti 2009, 43; Huotari, Hurme, & Valkonen, 2005, 68.) Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista tai siirtää kovan datan, tieteellisten mallien, koodattujen menettelytapojen ja yleismaailmallisten periaatteiden muodossa toisille. Sitä on siis helppo käsitellä paperimuodossa ja tietokoneella. Tietokoneella eksplisiittistä tietoa voi esim. välittää elektronisesti tai tallentaa tietokantoihin. Paperimuodossa eksplisiittistä tietoa voi välittää esim. postin välityksellä tai henkilökohtaisesti (Virtainlahti 2009, 43; Moilanen, Tasala, Virtainlahti, & Virtasalo, 2005, 28.)

Filosofi ja luonnontieteilijä Michael Polanyi kehitti hiljaisen tiedon käsitteen. Polanyin tarkoituksena oli tuoda esiin ihmistietämyksen sanaton ulottuvuus. Polanyin perusajatus ihmisen tiedosta oli se, että ”me tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan”. Toisin kuin myöhemmissä hiljaisen tiedon käsitteen määrittelyissä Polanyin näki, että eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa eikä niitä tulisi erottaa erilliseksi luokiksi. Hänen mukaansa ei ole olemassa kokonaan eksplisiittistä tietoa, vaan kaikki tieto on joko hiljaista tai perustuu hiljaiseen tietoon. (Polanyi, 1966, 4, Huotari ym., 2005, 65; Virtainlahti, 2009, 42-43, Oğuz & Elif Şengün, 2011, 446.)

Hiljainen tieto on luonteeltaan abstraktia. Yleisesti se määritellään hyvin henkilökohtaiseksi tiedoksi, jota on vaikea ilmaista ja jakaa toisille. Se nähdään osaamisena, tietona ja taitona sisältäen näkemyksiä, käsityksiä, intuitioita ja aavistuksia. Siihen myös liitetään yksilöön juurtuneet kokemukset, ideat, arvot ja tunteet. Se kiinnittyy ihmisen toimintaan, menettelytapoihin ja rutiineihin. (Virtainlahti 2009, 42; Huotari ym., 2005, 66; Moilanen ym., 2005, 28.)

Hiljainen tieto voidaan segmentoida kahteen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat tekninen ulottuvuus ja kognitiivinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus pitää sisällään nämä vaikeasti artikuloivat kyvyt ja taidot, jotka kehittyvät tehdessä ajan myötä kehityksen kautta. Kognitiivinen ulottuvuus pitää sisällään vaikeasti artikuloivat implisiittiset mallit, jotka muokkaavat meidän tapaamme hahmottaa ympärillä olevaa maailmaa. Kognitiivinen ulottuvuus muodostuu hiljaisen tiedon puolista, jotka heijastavat meidän kuvaamme todellisuudesta ja näkemyksiämme tulevaisuudesta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Hiljaisen tiedon käsitettä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Hiljaista tietoa voidaan esimerkiksi tarkastella produktiona ja/tai prosessina, joka on yksilölliseen ja/tai yhteisölliseen konseptiin sitoutunut ilmiö. Nämä näkökulmat eivät kuitenkaan sulje pois toisiaan vaan ovat keskenään vastavuoroisessa suhteessa. (Toom 2008, 53.) Hiljainen tieto on siis luonteeltaan hyvin yksilö-, kulttuuri- ja kontekstisidonnaista. Tämän lisäksi hiljaisesta tiedosta voidaan erottaa alatyypit, sosiaalinen hiljainen tieto. Sosiaalinen hiljainen tieto on yksilöihin liitettyä tietoa siitä mitä tarkoittaa olla ryhmän jäsen ja kuinka ryhmän jäsenenä ollaan. Ryhmään liittyvä hiljainen sosiaalinen tieto on tietoa siitä, kuinka ryhmät ja tiimit toimivat yhdessä, kuinka päätökset tehdään ja kuinka kommunikointi toimii. (Virtainlahti 2009, 48-49.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) loivat SECI-mallin, joka on organisaatioympäristössä toimiva tiedon luomisen malli. Malli perustuu näkemykseen, että ihmisten tieto syntyy ja laajentuu hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon sosiaalisen interaktion kautta. Tätä sosiaalista interaktiota kutsutaan mallissa tiedon muuntautumiseksi (knowledge conversion). Mallin prosessissa on neljä tiedon muuntautumistapaa: 1. soosialistuminen (socialization), eli jossa tieto muuntuu hiljaisesta tiedosta hiljaisen tietoon, 2. ulkoistaminen (externalization) eli jossa tieto muuntuu hiljaisesta tiedosta

eksplisiittiseksi tiedoksi, 3. yhdistäminen (combination) eli jossa tieto muuntuu eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi, ja 4. (internalization) eli jossa tieto muuntuu eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Mallissa kuvataan näitä tiedon muuntautumistapoja jatkuvana syklisenä prosessina. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61-70.) Eli Nonakan ja Takeuchin mallissa hiljainen tieto nähdään sellaisena, että sitä on mahdollista muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi.

Hiljaisen tiedon käsite on tunnustetusti ongelmallinen, eikä sille ei ole olemassa täsmällistä ja yksiselitteistä määritelmää (Toom 2008, 33). Hiljaisen tiedon käsitteestä ja sen suhteesta eksplisiittiseen tietoon on keskusteltu jo kauan eri tieteenaloilla. Tietojohdamisen ja organisaatiokirjallisuuden maailmassa Nonakan ja Takeuchin määritelmä hiljaisesta tiedosta on yksi viitatuimmista ja tunnetuimmista. (Pohjolainen 2012, 1-4.)

2.2.2 Tietojohdamisen konseptiin ja hiljaisen tiedon käsitteeseen kohdistuva kritiikki

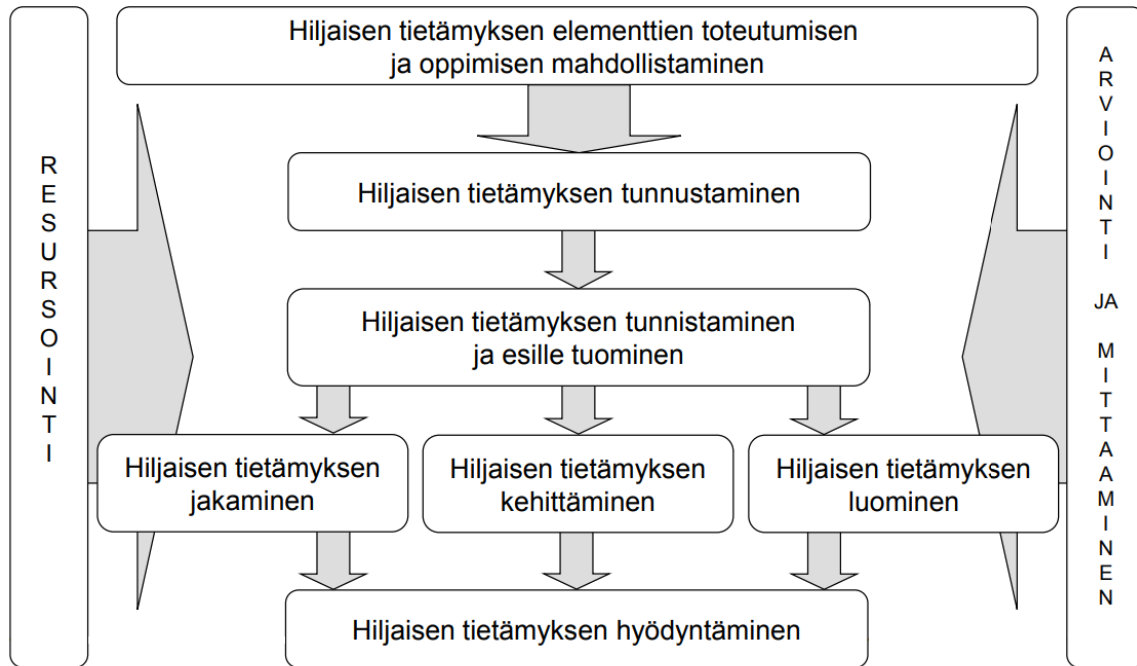
Oğuz ja Şengün (2011) tutkivat kuinka organisaatiokirjallisuuden maailmassa tutkijat käyttävät hiljaisen tiedon käsitettä ja he saivat selville, että käsitteen lähtökohtana useimmissa tapauksissa käytettiin Polanyin luomaa konseptia, mutta organisaatiotutkijat korostavat vain jotain ilmiöön liittyviä ulottuvuuksia tai kirjoittajat pyrkivät erilaisiin käsityksiin. Oğuz ja Şengün (2011) mukaan Polanyin alkuperäisestä käsitteestä irrotetaan ontologiset ja eksistentiaaliset piirteet, ja käsite on sen sijaan kontekstuaalinen, ja sillä kuvataan työyhteisön taitoja ja tietotaito (knowing-how). Organisaatiokontekstissa hiljainen tieto määritellään pääasiallisesti yhteisölliseksi ja organisaation ominaisuudeksi. Hiljaisella tiedolla viitataan kollektiivisella tasolla organisaation sisäisiin rutiineihin ja kykyihin. Hiljainen tieto nähdään työyhteisön yhteisenä ja jaettuna omaisuutena. Hiljaista tietoa käytetään ja se nähdään organisaatiokirjallisuudessa eksplisiittisen tiedon vastakohtana. (Oğuz & Elif Şengün, 2011, 454-455; Toom 2008, 34.)

Wilson (2002) on analysoinut kriittisesti tietojohtamisen konseptia ja sitä kautta hiljaisen tiedon käsitteen käyttöä tieteellisissä julkaisuissa ja konsulttitoiminnan alalla. Analyysissään Wilson tulee siihen johtopäätökseen, että tietojohtamisen käsite ja idea on suurimmalta osin vain johtamisen maailman muotivillitys, joka tulee katoamaan kuten muutkin villitykset. Wilson argumentoi, että tietojohtamisen maailmassa on ymmärretty väärin Polanyin hiljaisen tiedon konsepti. Wilsonin mukaan Nonakan ja Takeuchin luoma SECI-malli on luonut tietojohtamisen maailmaan virheellisen oletuksen, että hiljainen tieto olisi sellaista, jonka voi "kaapata", eli muuttaa eksplisiittiseksi. Vaikka Nonaka ja Takeuchi käyttävät hiljaisen tiedon käsitettä, Wilson argumentoi, että tosiasia on kyse implisiittisestä tiedosta, jota ei normaalisti ilmaista, mutta jota voidaan ilmaista. Hänen mielestään on kyse sellaisesta implisiittisestä tiedosta, joka ilmenee itsestäänselvyytenä ihmisten toiminnassa ja sellaisena, jota voidaan jakaa muiden kanssa yhteisten kokemusten ja kulttuurien kautta. (Wilson 2002, 22-28.)

2.3 Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit

Käytän tutkimuksessani teoreettisen viitekehyksen pohjana Virtainlahden (2009) luomia hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä. Tutkivan ilmiön abstraktin luonteen vuoksi halusin tutkimukseen mahdollisimman konkreettisen ja käytännönläheisen mallin, joka liittyy hiljaisen tiedon ymmärtämiseen ja rooliin nimenomaan johtamisen näkökulmasta.

Virtainlahti (2009, 75) määrittelee hiljaisen tietämyksen johtamisen osa-alueiksi hiljaisen tietämyksen tunnustamisen, hiljaisen tietämyksen tunnistamisen ja esille tuomisen, hiljaisen tietämyksen jakamisen, hiljaisen tietämyksen kehittämisen, hiljaisen tietämyksen luomisen, hiljaisen tietämyksen hyödyntämisen, resursoinnin sekä arvioinnin ja mittaamisen. Kuviossa 1 esitetään elementit ja näiden suhteet toisiinsa.



Kuvio 1. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementit (Virtainlahti 2009, 76).

Tutkimuksessani nostan esille tietämyksen johtamisen elementit, joista tietämyksen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle. Nämä elementit ovat hiljaisen tietämyksen tunnustaminen, tunnistaminen ja esille tuominen. (Virtainlahti 2009, 75-76.)

Virtainlahti käyttää mallissaan käsitettä hiljainen tietämys hiljaisen tiedon sijaan. Hän argumentoi, että tieto käsitteenä voidaan nähdä staattisena ja pysähtyneenä, kun taas tietämys käsitteenä tuo mukaan (hiljaisen) tiedon dynaamisen ja toimintaan sitoutuneen luonteen. Virtainlahti esittää, että tietämys on tilannekohtaista ja prosessimaisesti muuttuvaa. Virtainlahti haluaa painottaa käsitteessään toimintaa, ja siksi hän esittää, että käytännön arjessa hiljainen tieto näkyy työnteossa hiljaisena tietämyksenä. (Virtainlahti 2009, 51-53). Tutkimuksessani tieto käsitteenä pitää sisällään toiminnallisen, dynaamisen ja muuntautuvan luonteen, enkä siksi näe tarvetta korostaa näitä piirteitä käyttämällä tietämys käsitettä tiedon sijaan. Joten voidaan sanoa, että hiljainen tieto ja hiljainen tietämys ovat tutkimuksessani konsepteina synonyymeja. Johdonmukaisuuden vuoksi käytän jatkossa omassa tutkimuksessani käsitettä hiljainen tieto hiljaisen tietämyksen sijaan.

Ennen kuin organisaatiossa tehdään mitään johtamisen tasolla toimenpiteitä hiljaisen tiedon jakamisen, kehittämisen tai hyödyntämisen suhteen, täytyy tunnustaa sen merkitys oleellisena tekijänä organisaation liiketoiminnan kannalta ja organisaation tuloksen tekemiseen vaikuttavana asiana. Tunnustamisen osa-alueessa pohditaan, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan hiljaisen tietoon, arvostetaanko työntekijöiden kokemusta ja/tai muodollista kokemusta. Ja kuinka tämä arvostus ja hiljaisen tiedon tunnistaminen näkyy käytännössä työyhteisön arjessa. (Virtainlahti 2009, 75-81.)

Tunnistamisen ja esille tuomisen elementissä keskitytään pohtimaan, millaista olennaista hiljaista tietoa organisaatiossa on, johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on lähtökohta, jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa ja hyödyntää työyhteisössä. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on abstraktin luonteensa vuoksi erittäin haasteellista. Menetelmiä, joiden avulla hiljaista tietoa voidaan organisaatiossa tunnistaa, ovat osaamiskartoitukset, dokumentointi ja mallintaminen, roolit ja tarinat. Näiden lisäksi tulee kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon intuitiivisiin ja kehollisiin piirteisiin. (Virtainlahti 2009, 76-97.)

3 MENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

Tässä luvussa esittelen omissa alaluvuissaan tutkimukseni tutkimuskysymykset, tutkimusstrategian, tutkimusmenetelmänä käytetyn teemahaastattelun, aineiston, sekä aineiston analyysiin käytetyn teoriaohjaavan sisällönanalyysin.

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa pyritään tutkimaan hiljaiseen tietoon liittyviä merkityksiä ja ilmiöitä yksilötasolla kirjaston johtamisen kontekstissa. Haastateltavat ovat molemmat kirjastojen esihenkilöitä, ja tutkimuksessa on tarkoitus selvittää heidän merkitysmaailmaansa suhteessa hiljaisen tiedon käsitteeseen.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, kuinka haastateltavat kokevat ja tulkitsevat hiljaisen tietoon liittyviä käsityksiä ja merkityksiä yksilöinä kirjastoyhteisössä sekä kirjastojen ja niiden johtamisen liittyvän maailman muokkaamassa todellisuudessa. Tässä tutkimuksessa on päämääränä ymmärtää hiljaisen tiedon roolia kirjastojen johtamiseen liittyvässä kulttuurissa.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani keskityn Virtainlahden (2009, 75) hiljaisen tietämyksen johtamisen elementteihin, joista hiljaisen tietämyksen johtaminen lähtee liikkeelle, eli tunnustetaanko organisaatiossa hiljaista tiedon merkitystä, ja kuinka hiljaista tietoa tunnustetaan ja tuodaan esille. Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustamiseen liittyen pyrin myös selvittämään, millaiset ovat esihenkilöiden asenteet ja käsitykset hiljaiseen tietoon liittyen. Haastattelujen avulla pyrin myös selvittämään johtamisen näkökulmasta siitä, millaisia menetelmiä, keinoja ja strategioita on käytössä hiljaisen tiedon tunnustamiseen ja esille tuomiseen. Ja kuinka esihenkilönä voi vaikuttaa siihen, että organisaatiossa tunnustetaan, tunnustetaan ja tuodaan esille hiljaista tietoa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millä tavoin hiljaisen tiedon käsite ymmärretään kirjaston johtamisen kontekstissa?
2. Millainen rooli hiljaisen tiedon johtamisella on kirjaston esihenkilötyön näkökulmasta?
3. Millaisia menetelmiä, keinoja ja strategioita kirjastolla on käytössä hiljaisen tiedon tunnustamisen ja esille tuomisen edistämiseksi työyhteisössä?

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassani käytän tutkimushaastattelua. Tutkimushaastattelun lajit voidaan jakaa sen perusteella, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastatteliija jäsentää tilannetta. Tämän perusteella tutkimushaastattelun lajit voidaan karkeasti jakaa kolmeen pääluokkaan: lomakehaastattelu (strukturoitu haastattelu), puolistrukturoitu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelu on formaali haastattelumuoto, jossa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan. Lomakkeessa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Oletetaan myös, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua, jossa haastatteliija käyttää avoimia kysymyksiä ja pyrkii syventämään haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Mitään yhtä määritelmää tästä haastattelun muodosta ei ole. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43- 46.)

Tutkimusmenetelmänä tutkielmassani käytän puolistrukturoitua haastattelua, jossa sovellan Hirsjärven ja Hurmeen (2008) esittämiä teemahaastattelun teoriaa ja menetelmiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoidun haastattelun alalaji, jossa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelun tapaan tutkimuksen haastattelu etenee teemojen varassa, mutta teemahaastattelulle epätyypilliseen tapaan tutkimuksen haastattelurungossa on tehty myös teemojen perusteella yksityiskohtaisia kysymyksiä kuten lomakehaastattelussa. Näiden ennalta määrättyjen kysymysten tarkoituksena on avata ja ohjata keskustelua teemojen ympärillä. Tilanteen mukaan jokaisen ennalta määrätyn kysymyksen esittämisen jälkeen haastattelun annetaan mennä teemahaastattelulle tyypillisemmän vapaamuotoisemman keskustelun puolelle, jota haastattelijana pyrin pitämään teemojen mukaisena. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmässä on sovellettu teemahaastattelua, koska teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset

ovat keskeisiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, koska puolistrukturoidun haastattelun avulla voin selvittää miten haastateltavat itse henkilökohtaisesti määrittelevät hiljaisen tiedon käsitteen. Tarkoituksena on saada heidät kertomaan omin sanoin, kuinka he kokevat pystyvänsä työssään vaikuttamaan hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja esille tuomiseen.

Loin kolme teemaa tutkimuskysymysten pohjalta. Jokainen teema vastaa yhtä tutkimuskysymystä. Haastattelurungon rakensin näiden kolmen teeman ympärille ja lopussa oli annettu vielä tilaa, jos haastattelun aikana heräsi ajatuksia, joita haluaisi jakaa. Ensimmäisen ja toinen teema pohjautuvat Virtainlahden hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtiin hiljaisen tiedon tunnistaminen. Ensimmäisen teeman kysymyksillä pyrin selvittämään haastattelijoiden asenteita ja käsityksiä hiljaiseen tietoon liittyen. Tarkoituksena on selvittää, millainen on heidän henkilökohtainen suhteensa ja merkitysmaailmansa liittyen hiljaisen tiedon käsitteeseen. Toisen teeman kysymyksillä näkökulmaa laajennetaan, ja pyrin selvittämään, millainen merkitys hiljaisen tiedon johtamisella on heidän johtamisissaan organisaatioissa. Kolmannen teeman kysymykset keskittyvät organisaation hiljaisen tiedon tunnistamisen konkreettisiin toimenpiteisiin.

Haastattelun teemat olivat:

- asenteet ja käsitykset
- hiljaisen tiedon merkityksen tunnistaminen
- hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen

Näiden teemojen ympärille laadin kahdeksan pääkysymystä, jotka lähetin haastateltaville etukäteen ennen varsinaista haastattelua (liite 1). Omiin muistiinpanoihin merkitsin vielä mahdollisia jatko- ja apukysymyksiä sekä teemoihin liittyviä muita muistiinpanoja, joilla voisin pitää haastattelutilanteessa keskustelua yllä.

3.4 Aineisto

Tutkielmaani varten tein kaksi yksilöhaastattelua. Haastatteluihin valitsin esihenkilön yleisestä kirjastosta ja yliopistokirjastosta. Haastattelemalla sekä yleisen, että yliopistokirjaston esihenkilöä pyrin saamaan laajaa kuvaa hiljaisen tiedon käsitteestä ja sen tulkinnasta. Otin haastateltaviin yhteyttä sähköpostitse, esittelin tutkielmani teemat ja aiheet sekä sovimme haastatteluajan (liite 2). Sähköposteissa lupasin pitää haastateltavat anonymoineina. Päätin myös, että en kerro heidän organisaatioitaan. Molemmille haastateltavalle lähetettiin haastattelurunkoon laatimani kahdeksan pääkysymystä. Molemmat haastattelut suoritettiin heidän omilla työhuoneissaan. Haastattelut nauhoitettiin, ja molemmat kestivät suunnilleen 55 minuuttia. Ensimmäiseksi haastattelin yleisen kirjaston esihenkilöä 18.1.2019. Yliopistokirjaston esihenkilön haastattelu suoritettiin 5.6.2019.

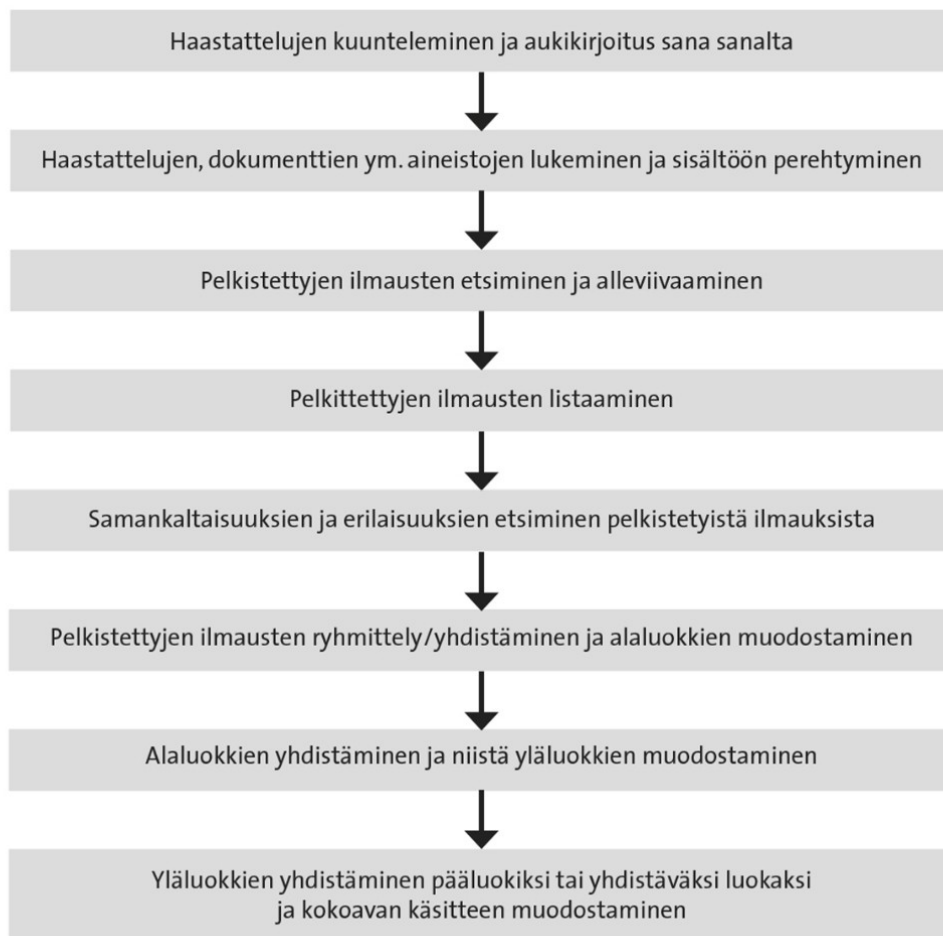
3.5 Sisällönanalyysi

Aineiston analyysiin käytän tutkimuksessani sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tarkoitukseni on luoda sisällönanalyysin avulla tiivistettyjä sanallisia kuvauksia haastattelijoiden luomista merkityksistä liittyen hiljaisen tiedon johtamisen ilmiöihin.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen analyysin muotoon - aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava analyysi. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen luonnontieteellisen tutkimuksen analyysimalli. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia ohjaa jokin valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli. Kyseessä on siis usein deduktiivisesta päättelystä, jossa pyritään tekemään yleistyksistä yksittäisiä johtopäätöksiä. Aineistolähtöisessä analyysissä

puolestaan pyritään nostamaan esiin tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Toisin kuin teorialähtöisessä aineistolähtöisessä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessani käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa on elementtejä aineistolähtöisestä analyysista ja teorialähtöisestä analyysista. Teoriaohjaavassa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Kuten aineistolähtöisestä analyysissä, myös teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia valikoivammin. Tällöin puhutaan yleensä abduktiivisesta päättelystä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tarkoituksena on pyrkimys yhdistellä näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin. Ideaalitulanteessa kuitenkin pyritään "puhtaaseen" fenomenologiseen päättelyyn, jolloin päättely ei tapahtuisi teoriasidonnaisesti tai abduktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Suoritan aineiston sisällönanalyysin Tuomi & Sarajärven (2018) kuvailemalla tavalla. Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee samalla tavalla kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Kuviossa 2 esitetään, kuinka aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain.

Aloitin analyysin kuuntelemalla tarkkaan haastattelut, ja koska kandidaatintutkielma teko ei vaatinut aineistojen täydellistä litterointia, seuraavilla kuuntelukerroilla aloitin sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen, eli redusoinnin (pelkistämisen). Tässä vaiheessa on tarkoitus karsia aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois tiivistämällä tai pilkkomalla dataa osiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aloitin vaiheen kirjoittamalla auki haastateltavien vastaukset pelkistetyssä muodossa. Loin Google Sheets -taulukon, johon listasin pelkistetyt ilmaukset. Mutta en ollut tyytyväinen

tulokseen. Tarvitsin tarkkoja sitaatteja haastatteluista ja sisällönanalyysi oli vaikeaa ilman litteroitua tekstiä, joten päätin sittenkin litteroida haastattelut. Litteroinnin apuna käytin VLC Media Player -mediasoitinta ja Word Online ohjelmiston Puhekirjoitus -toimintoa.

Seuraavaksi suoritin analyysin seuraavan vaiheen eli aineiston klusteroinnin (ryhmittelyn). Tässä vaiheessa pyritään etsimään pelkistetyistä aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuivat alaluokat. Klusterointia jatketaan sitten niin, että alaluokkia yhdistelemällä luodaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Seuraava vaihe on abstrahointi, eli käsitteellistäminen, jossa teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä sisällönanalyysissä. Aineistolähtöisestä sisällönanalyysissä abstrahointivaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä nämä teoreettiset käsitteet kuitenkin tuodaan ilmiöstä ”jo tiedettynä”. Käytännössä omassa analyysissä tämä näkyi niin, että analyysin alaluokat tulivat aineistosta, mutta yläluokissa käytin osaksi Virtainlahden (2009) esittämiä käsitteitä ja konsepteja. Pääluokkina käytin aiemmin tutkimusmenetelmät luvussa esiteltyjä teemoja, joiden avulla yritän saada tiivistettyä aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kuviossa 3. on esimerkki tutkimukseni sisällönanalyysistä.

Haastateltava	Oikeat ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
H1	Joo kyllä mä... siis esimiestyössä täytyy osata nää keinot että se on vaa sitä keskustelua --- kyllä se kaikki tomonen niinku se liittyy siihen siihen työpaikkakulttuuriin ja siihen keskustelukulttuuriin... miten luodaan siihen ja se on aina niin kuin... niin vaan se on että se on esimiestyötä että saadaan semmoinen semmoinen avoin ja ja ehkä semmoinen joustavaki keskustelukulttuuri aikaiseksi	Esimiestyössä täytyy osata nämä keinot - se on vaan sitä keskustelua. Jotkut kertovat herkemmin omat ajatuksensa ja mielipiteensä mutta toisilta se täytyy kaivaa esiin. Kaikki liittyvät kulttuuriin (keskustelukulttuuriin) ja esimiehen tehtävä on luoda tällöinen tila.	Esimiehen täytyy osata luoda motivoimisen ja kannustamisen ja tila hiljaisen tiedon esille tuomiseen. Kaikki liittyvät keskusteluun ja esimiehen täytyy luoda organisaation hyvä keskustelukulttuuri	esimiehen keinot vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen organisaatiossa	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen
H2	Tietenkin näiden omien alaisten niinku tsemppaaminen ja auttaminen ja näin ja sitten he taas niinku eteenpäin. Mutta tuota niin en mä niinku oikeastaan muuta keinoa siihen keksin niinku nimenomaan tämän hiljaisen tiedon kohdalta että tämä on hyvin vaikeasti ulos puristettava asia että sitten aletaan mennä jo niinku jonnekin totalitarismin puolelle ja psykologisen manipuloinnin jos semmoisia keinoja halutaan	Johtajana voi vain yrittää vaikuttaa persoonoihin tsemppaamalla ja auttamalla. Hiljaista tietoa on vaikea pusertaa irti. Jos mennä vielä pitemmälle keinoissa niin se on jo lähempänä totalitarismia ja manipulointia	Esimiehen vaikutus persooniin ja siihen liittyvät eettiset kysymykset	esimiehen keinot vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen organisaatiossa	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen
H1	no me o nyt yritetty henkilöstö-infoissa varsinkin niin tämmöstä osallistavaa. Meillä on niinku ihan oikeasti palkattu tämmöinen fasilitaattori, kirjastonhoitaja joka niinku yrittää avata sitä keskustelua eri erilaisin keinoin että saadaan sitä.	On palkattu kirjastonhoitajafasilitaattori jonka tehtävänä on kehittää viestintää osallistavammaksi ja avata keskustelua.	Hiljaisen tiedon esiin tuomisen edistämiseksi on palkattu fasilitaattori	esimiehen keinot vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen organisaatiossa	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen

Kuvio 3. Esimerkki tutkimuksen teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä

4 TULOKSET

Seuraavassa osiossa kuvaan sisällönanalyysini tuloksia. Osio on otsikoitu vastaamaan sisällönanalyysin pääluokkia, eli haastattelun teemoja. Tuloksissa käytän suoria lainauksia haastatteluaineistoista. Johdonmukaisuuden ja selkeämmän ulkoasun vuoksi kaikki lainaukset ovat sisennetty ja kursivoitu. Sovellan Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2004, 329-330) ohjeita ja kaikki lisäämäni selventävät ainekset on merkitty hakasulkeisiin. Hakasulkujen sisälle olen myös kirjoittanut jos olen sensuroinut aineistoista substantiiveja haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi. Sulkujen sisälle olen merkinnyt aineistoissa lauseet jolloin minä puhun. Kahdella ajatusviivalla olen merkinnyt, jos suoran lainauksen keskeltä on jätetty jotain pois.

4.1 Asenteet ja käsitykset

Asenteet ja käsitykset -luku on jaettu osiin, jotka vastaavat siihen liittyviä sisällönanalyysin pääluokkia; "asenne hiljaista tietoa kohtaan" ja "hiljaisen tiedon käsitteen määrittely".

4.1.1 Asenne hiljaista tietoa kohtaan

Kysyttäessä onko hiljaisen tiedon käsite tuttu, tuli haastatteluissa ilmi, että käsite on tuttu opiskeluajoilta ja arkikielestä, mutta itse hiljaisen tiedon käsitettä ei käytetä suoraan nykyisissä työtehtävissä. Haastatteluissa selvisi, että käsitteen määrittely oli haasteellista. Jos käsitettä käytetään työyhteisössä arkisissa tilanteissa, ei siltikään ole aivan selvää, mitä se oikeasti tarkoittaa.

Noh, kyllä mä olen sen kuullut moneenkin kertaan. Joskus aikoinaan opinnoissa on tullut esille ja sitten työpaikoillakin. Kyllähän sitä ollaan niin kuin monesti, monesti mietitty, mietitty että mitä se tarkoittaa ja, ja mutta

semmoista niinku tieteellistä käsitettä niin ei mulla silleen niinku oo yleistiedossa, että mitä se suoranaisesti niinku tarkoittaa. (H1)

Kyllä me joskus jopa niinku mainitaan se ääneen aina se hiljainen tieto, että kyllä se niin kuin aina välillä niinku, mutta se on semmosessa niinku arkikeskustelutasolla, että ei me sitten niinku tavallaan määritellä sitä hirveästi että mitä se nyt sitten olisi. (H2)

H1 kertoi myös, että koko työuransa aikana kyseisen kirjaston johtajana ei ole ikinä käytetty termiä hiljainen tieto. Mutta hän kertoo, että sen sijaan tietojohdamisesta puhutaan.

Ei. En muista, että ois koskaan tämän viiden vuoden aikana, mitä mä tässä oon niin, niin ei ole käytetty sitä termiä [hiljainen tieto] kyllä. Enempikin puhutaan tänä päivänä tietojohdamista. Joka osaltaan myös, myös, jos ajatellaan hiljaista tietoa niin, niin kyllähän sekin on osa sitä prosessia, joo. (H1)

4.1.2 Hiljaisen tiedon käsitteen määrittely

Hiljaisen tiedon käsitettä määritellessään H2 nosti esille Polanyinin, sekä Nonakan & Takeuchin luomat hiljaisen tiedon määritelmät. H2 oli tutustunut uudestaan Polanyin luomiin hiljaisen tiedon käsitteen määritelmiin ennen haastatteluja, mutta koki, että hiljainen tieto on monimutkaisempi kuin Polanyin alkuperäinen määritelmä. Nonakan & Takeuchin määritelmässä hiljainen tieto on luonteeltaan sellaista, että sitä voidaan siirtää ja tallentaa eksplisiittiseen muotoon. H2 tähdentää, että vaikka hiljainen tieto on luonteeltaan sellaista kuten Nonaka & Takeuchi on sen määrittänyt, on muutos hiljaisesta eksplisiittiseksi haasteellista. Hän myös painotti hiljaisen tiedon henkilökohtaisuutta.

Onhan se silleen tuttu, sitä käytetään arkikielessä paljon, mutta mun piti niiku palautella mieleen tätä, ja löysin tuolta tommosen Polanyin -66 vuoden

*määritelmän että tavallaan "tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan".
Mutta sitten sehän on paljon kompleksisempi asia kuitenkin, että. (H2)*

*Mä ite aikanaan näitä Takeuchin & Nonankan kirjoja luin, tuota siinä niinku,
tämä tavallaan niinku nousee, että miten se hiljainen tieto on, tavallaan niinku
semmosta, jonka siirto, säilyttäminen ja muutto siitä hiljaisesta niinku
eksplisiittiseksi on haasteellista. Ja sitten myös se että se hiljainen tieto on
pohjimmiltaan hirveen henkilökohtasta. (H2)*

Pyydettäessä kertomaan omin sanoin, kuinka tulkitsee hiljaisen tiedon käsitteen, H1 kertoi hiljaisen tiedon syntyvän työn näkökulmasta silloin kun koulutuksesta saatuja tietoja sovelletaan käytäntöön. Hän tiivistää hiljaisen tiedon käsitteen työkokemukseksi, jonka avulla voidaan hahmottaa suuria kokonaisuuksia. Tällöin työntekijä pystyy pilkkomaan työtehtävät pienemmiksi osiksi. Hänen mukaansa hiljaiseen tietoon kuuluvat myös mielipiteet. Hänen mukaan omaa hiljaista tietoa ei välttämättä itse huomaa ja että sitä saattaa jakaa huomaamatta.

*No, mä uskon, että se syntyy niinku, jos me puhutaan vaan niinku työssä
käymisestä. Ja tällöisen niinku työtehtävän puolesta, niin mä uskon, että
se, se syntyy, se hiljainen tieto siinä niinku työkokemuksen aikana. Että,
tokihan mekin opiskellaan tiettyä alaa, niin sieltä tulee semmosta perustietoa,
mutta sitten kun sovelletaan siihen niinku työkäytäntöön niin alkaa pikkuhiljaa
kertymään semmoinen työkokemus ja, ja sitten joku sen kautta se hiljainen
tieto tulee juuri siinä työkokemuksena ja omina mielipiteinä. Ja, ja, ja pystyt,
pystyt niin kuin hahmottamaan suuria kokonaisuuksia ja joskus jopa hyvinkin
pieniä työtehtävän palasia, että. Että se syntyy siinä niinku oman työuran
aikana ja, ja sitä, että milloin se niinku on suurimmillaan, sehän on vaikea,
vaikea, se riippuu siitä, että miten sun, sun niinku työtehtävät muuttuu tai
onko ne ollut aina samat, vai jäätkö sä niin kuin paikalleen, paikalleen
omassa työtehtävässä vai muuttuuko se koko ajan. Niin sehän riippuu siitä,
että missä kohtaa se niinku sillä lailla näkyy parhaillaan. (H1)*

Niin, niin ja juuri tämä että sitä ennen kuin itse edes huomaa kun keskustelee jonku työkaverin kanssa niin, niin se on siinä koko ajan olemassa, mutta sitä ei niinku, sitä että itse sillä lailla tiedä kertoneensa, joo. (H1)

4.2 Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustaminen

Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustaminen -osio on jaettu alaotsikoihin, jotka vastaavat siihen liittyviä sisällönanalyysin pääluokkia: "Hiljaisen tiedon tunnustaminen työympäristön arjessa", "Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja uudet työntekijät" ja "Hiljainen tieto organisaation päätöksenteon prosessissa".

4.2.1 Hiljaisen tiedon tunnustaminen työympäristön arjessa

Haastateltavat pitivät hiljaista tietoa organisaationsa oleellisena voimavarana. H1 nostaa esille määräaikaiset työsuhteet, jotka luovat ongelmia hiljaisen tiedon syntymiseen. Hänen mukaansa tämä estää ihmisiä rutinoitumaan työssään, joka hänen mukaansa estää hiljaisen tiedon kasvamisen.

Noh, nyt kun puhutaan siis tästä päivästä ja nää niinku, nää määräaikaisuudet ja pätkätyöt niinku lisääntyy koko ajan. Niin onhan se, onhan se niinku luojan lykky, että meillä on myös työntekijöitä, jotka niinku pysyy paikoillaan, koska sitten se sitten se näkyy niinku siinä, että se osaaminen pysyy omassa organisaatiossa. Ja, ja, ja tietenkin sillä siten me yritetään niinku luoda tätä työympäristöä ja työtehtäviä, että et porukka pysyy paikallaan että se juuri sitä kauttahan se kasvaa hiljainen tieto, joo, ja. Et kyllä [pidän hiljaista tietoa oleellisena kirjaston voimavarana]. (H1)

H2 kertoo, että hiljaisen tiedon jakamisen ja säilymisen eteen on jouduttu tekemään töitä, koska organisaatiossa on tapahtunut suuri henkilöstöpoistuma.

No kyllähän me ollaan tavallaan niinku jouduttu tekemään tässä vuosien varrella sitä [hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi], koska meillä on ollut niin iso tämä henkilöstöpoistuma tässä. Ja tässä meillä on hyvin paljon silleen, että ihmiset joutuu niinku ottamaan siihen omaan rooliinsa uusia osaamisia ja väistämättä siinä kommunikaatiossa ehkä toivottavasti sitä hiljaista tietoakin muuttuu niinku sillai eksplisiittiseksi. Mutta voihan se olla että se hiljainen tieto menee sitten hiljaisena siihen toiseen ja se säilyy siellä hiljaisena mutta, mutta, että on, on niinku saatu sitten niinku tavallaan niinku ihan kuvattua niin kirjallisestikin prosesseja ja, ja näin, mutta monesti sitten törmätään kun esimerkiksi prosesseja avataan niin siihen, että "no miksi tämä on näin?" ja "kuka tietäisi?". Mutta siis pidän kyllä sitä, niinku siis hiljainen tieto on kaikessa oleellista ja voimavara ja, ja myös kirjaston toiminnassa. (H2)

4.2.2 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja uudet työntekijät

Haastatteluissa tuotiin esille myös uusien työntekijöiden tärkeys. H1 kertoo, että rekrytointivaiheessa saadaan hyvin selville millaista osaamista ja taitoa hakijoista saattaa löytyä. Ja pyritään miettimään, että mitä uutta joku voisi tuoda ympäristöön. H2 kertoo, että he kannustavat uusia työntekijöitä tuomaan esille uusia työtapoja ja kyseenalaistamaan vanhat. Hän kuitenkin painottaa, että tämä ei ole kuitenkaan niin helppoa, koska tällainen toiminta vaatii työntekijöiltä erityistä siviilirohkeutta.

Joo, se liittyy just tähän rekrytointiin tai sitten että, et tietenkin, jos silloin kun mietitään sitä rekrytointia, niin pyritään niin kuin ajattelee siihen työtehtävään niitä uusia, uusia niinku näkökulmia, että mitä siinä voisi olla mutta tulee tosi yllätyksiä sitten haastattelussa. Että, ja sitten kun lukee näitä ihmisten hakemuksia ja ceeveitäkin niin, niin onhan siellä niinku vaikka sun mitä molemmissa. Mutta sitten se, että miten he on pystynyt niin ku edes jotenkin avaamaan sitä siihen paperille niin, niin, niin ne on, ehkä enempi semmoisia ne hakemukset niin kuin koulussa opittuja ja, ja, ja aika lailla saman tyyliä, että kyllä ne löytyy siellä haastattelussa sitten ne, että pystyy reagoimaan

sieltä, että tällä ehkä on jotakin semmosta osaamista että, että siitä voisi olla hyödyksi. (H1)

Meillä on tullut niin kun hyvinkin mielenkiintoisilta taustoilta [uusia] ihmisiä ja heillä on niinku valtavasti semmosta tietoa niinku hiljaista tietoa, jonka sitten, että miten se saadaan niinku avattua täällä meillä ja hyödyksi niin, niin siihen ei oikeastaan niinku mitään muuta en oikein keksi kuin se että kannustamme hirveesti heitä, että he toisivat sitä uutta ja ulkopuolista näkökulmaa ja kyseenalaistaisivat niinku toimintatapoja ja näin. Mutta se on helpommin sanottu kuin tehty. Se vaatii hirveetä siviilirohkeutta, että ihminen uskaltaa sanoa. Että, että mun mielestä tämä kannattaisikin tehdä näin. (H2)

4.2.3 Hiljainen tieto organisaation päätöksenteon prosessissa

Kirjastojen visiosta ja strategiasta puhuessa H1 sanoo niiden tulevan suoraan kaupungilta. Hän kokee niiden olevan hyvin ympäröityjä ja ne käännetään "kirjastolle sopivaksi".

Että tuo strategia tai kaupungin strategia tulee kyllä monesti aika annettuna. Mutta sittenhän me toki, toki käännetään se kirjasto muotoon aina. Eliikkä kaikki kaupungin arvot ja, ja tavoitteet sun muut niin ne on aika semmosia ympäröityjä sanoja, niin sitten se tietenkin omalla johtoporukalla niinku käännetään sitten mitä, mitä se meillä tarkoittaa. Ja toki meillä on sitten yleisten kirjastojen oma, oma suunta. Asiakirja, jossa niinku puhutaan strategisia asioita. Eliikkä pyritään sitten niitä niin kuin yhteen nitomaan. (H1)

Kirjastojen visioista ja strategioista ei H2 mukaan löydy mitään selkeää ohjeistusta hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen, vaan ajatellaan hiljaista tietoa osana laajempaa osaamisen käsitystä. Hän nostaa esille, että hänen mielestään hiljaisen tiedon jakaminen on hyvin sensitiivinen aihe, eikä sitä voida ihan vain laittaa strategiaan suoraan.

Enemmänkin niinku ajatellaan sillä tavalla, että osaamista pitää pystyä jakamaan. Ja, ja, ja niinku ihmisten on niinku opittava uusia asioita tai otettava niinku haltuun uusia asioita ja keneltä he voisivat saada siihen eväitä, että sitä niinku enemmän niinku tuolla tasolla, että me että meillä ei ole niinku strategiassa kirjattu sillai niinku "keräämme hiljaa sitä tietoja sitten jaamme sitä", että ei se ei se ehkä niinku arkielämässä toimi sillä tavalla. Että strategia on kuitenkin aina toimintasuunnitelma niin, niin se pitää olla sillä tavalla niinku, että miten se palvelee sitä toimintaa. — Koska musta tää on hirveän niinku semmoinen sensitiivinen alue niin sitten me jossakin strategiassa päätetään, että "nyt ruvetaan hiljaisen tiedon keräystalkoisiin!" Niin ei onnistu. En usko. (H2)

4.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen -osio on jaettu alaotsikoihin, jotka vastaavat siihen liittyviä sisällönanalyysin pääluokkia: "Hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja", "Hiljaisen tiedon esiin tuomiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa" ja "Esihenkilön keinot vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen organisaatiossa".

4.3.1 Hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoja

H1 nostaa esille monia konkreettisia keinoja, metodeja ja käytäntöjä, joiden avulla saadaan selville työntekijöiden osaamista, sekä pyritään samaan työntekijöitä jakamaan ja tunnistamaan osaamistaan. Hän mainitsee haastattelussaan osaamiskartoituksen, mentoroinnin, työparityöskentelyn ja kehityskeskustelun.

No, siis me on tehty näitä osaamiskartoituksia. Eli niitten kautta on kyllä löytäny semmosia. Ja nyt kun puhutaan kirjastoalasta niin sehän ei oo pelkästään niinku kirjastotyöhön liittyvää. Vaan ko me jaetaan niinku tietoa, ja

me ollaan tämmöinen sivistyslaitos niin siihen kuuluu kaikki yleissivistys. Niin toki sieltä, mitä ihmiset harrastaa, mistä ne on kiinnostuneita ja, ja siitä miten niinku sen oman työn kautta, niin meillä on hyvinkin täsmällisesti määritettyjä jotain, vaikka esimerkiksi kokoelmatyöhön liittyviä. Niin, jotkut on tosikin perillä jonkun tiettyjen luokkien kokoelmasta. Ja, että et kyllä, kyllä sitä sieltä kautta tulee hyvin paljon esille, ja. (H1)

Toinen on tietenkin vähän niinku tämmöinen ihan suora, suora niinku mentorointiasia, että. Että ihan kun uudet työntekijät tulee, niin siinä on selkeästi joku sitten hoitaa sen perehdyttämisen. (H1)

Ja, ja sitten on, on mietitty myös tämmösiä kun niinku työpari, työparityöskentelynä voi olla vaikka kaksi esimiestä, että he niiku keskenään. Etenkin kun paljon niinku ovat yhteydessä ja keskustelevat paljon. Ja, ja meillä on tässä, tässä o, tossa on alueellinen kirjastopalvelupäällikkö, tuossa toisella pöydällä työskentelee niin, niin meillä on oikeastaan semmoinen jatkuva toisten, toisten mentorointi, että hän on aika uusi tuossa työssään niin, niin on oikeastaan helppokin, hän on tuossa vieressä. Eli käytetään paljon semmosta. Ja varataan ihan kalenteri aikoja sit semmoseen ihan vaan keskusteluun sit. (H1)

No sitten kehityskeskusteluthan on yks. (H1)

Näiden lisäksi H1 kertoo haastattelussaan ns. "kevyestä kyläilytoiminnasta", jossa seurataan toisen yksikön töitä, ja ns. "heavy kyläilytoiminnasta" jossa käydään tekemässä töitä toisessa yksilössä. Hän myös kertoo, että korkeakouluopiskelijoita käy "sala-asiakkaina" ja he tekevät raportteja kokemuksistaan.

Ja sitten, sitten meillä on ollut tätä tämmöistä kyläilytoimintaa, jossa niinku käydään vähän arvioimassa toisten yksikköjen työtä ja, ja niitä tiloja ja toimintaa. Ja pyritään, et sit niinku myös antaa siitä palautetta, että voisiko asiat tehdä näin tai. Ja sitten toisinpäin. Niin toiset sitte käy toisessa yksikössä ja, ja, ja. (Ne yksikön niinku työntekijät käy, käykö ne niinku katsomassa sitä vai tekeekö ne niitä työtehtäviä vai?) Meillä on ollut

molemmat, elikkä on ollut tämä niin sanottu kevyt-kyläily. Eli käydään päiväselteään mutka, ja sitä kirjoitetaan niitä asioita paperille. Ja sitten ollut tällainen niinku niin sanottu heavy-kyläilyä, elikkä ollaan sitten monta viikkoa töissä toisessa yksikössä. Ja sit siitä otetaan ne palautteet. Että ne on ollu tosi. No, ensinnä tuntuu hirveä vaikeilta, että pitää lähteä johonkin muualle, mutta sitten jälkijunassa kuitenkin palaute oli tosi positiivista, että sai käydä kertomassa, ja sai sitte niinku sitä kokemusta myös sieltä toisesta työyksiköstä että. " (H1)

Tää on vähän samantyylinen kuin me ollaan tuosta, kun meillä ollut on [sensuroitu paikkakunnan nimi] ammattikorkeakoulun kanssa semmonen sopimus, että ne tekee näitä, näitä, mitä ne nyt on, että meidän työntekijät ei tiedä että he on asiakkaina. Se ei ole kevyt-kyläily vaan se on, sillä on joku oma termi. Elikkä ne tulee vähän niinku piilossa, ja niillä on semmoinen tietty, tietty lista mitä niiden pitää käydä läpi. Ja ne niinku kommentoi sitten miten, miten me toimittiin ja miten, miten tilat toimii. (H1)

Haastattelussa H1 puhuu myös vertaistoiminnasta. Heidän organisaatiossaan siitä käytetään termiä vertaistyöskentely.

Me puhutaan oikeasti ehkä enemmän semmoista niin kuin vertaistyöskentelystä. Eli meillä on niinku kirjastonhoitaja, jolla on oma vertaisporukka. Ja sitten on palveluesimiehellä oma. He kokoontuu, mä en edes tiedä miten he kokoontuu. He ite organisoivat sen, sen ja, ja sitten meillä, meillä on tuota myös johdossa semmoinen oma, kaks eri porukkaa jotka kokoontuu. Ja sitten mulla on niinku valtakunnallisesti vielä siis Suomen muitten kirjastojohtajien kanssa hyvinkin aktiivista vertaistoimintaa. Että kokoonnutaan aina jonnekin. No, yleensä Helsinkiin, silloin kun on joku tietty juttu Helsingissä. Niin siellä sitten kokoonnutaan ja, ja käydään oikeasti läpi niitä niinku työhön liittyviä, hyvinkin, hyvinkin syvältä joskus käydään niitä asioita. Ja saadaan sit sitä että "no voi voithan sää kokeilla tällaista." (H1)

H2 haastattelussa nousi esiin, että hänen johtamassa organisaatiossa käytetään kehityskeskusteluita, prosessikuvauksia ja osaamisprofiileja.

Tietenkin meillä on kaikki kehityskeskustelut, ja tämmöset ihan normaalit mitkä kuuluu tähän yliopisto käytäntöön. (H2)

Noh, me ollaan tehty semmoista prosessikuvausta niin kuin yhteen yliopiston semmoisen isompaan prosessijuttuun. Ja tietenkin sitten joka kerta kun on kehityskeskustelut niin ihmisethän niinku sillon kirjaa niinku asioita ja jos on niinku jotakin uutta tullut tai, tai siinä sovitaan jostakin uudesta, niin nehän niinku kirjataan sitten. (H2)

Niin no tavallaanhan meillä on [osaamisprofiilit], ku tämä niinku tämä yliopiston niinku tavallaan tämä niinku palkkausjärjestelmä ja, ja, ja nää vaatavuustasot ja muut. Niin nehän niinku luo semmoisen niinku tietyn raamin. Ja mehän aina välillä tarkastellaan niitä mutta niitä tarkastellaan niinku aina jonkun henkilön kohdalla, että huomata, että hän joutuu joko ottamaan jonkun osaamisloikan tai hän on ottanut. (H2)

H2 kertoo, että hänen johtamansa organisaatio on niin pieni, että siellä ei tarvitse edes tehdä osaamiskartoitusta, koska johtotasolla tiedetään "mihin työntekijät venyvät".

Kyllä me tiedetään, siis meidän esimiehet tietää näiden ihmisten osaamiset, ja mäkin tiedän jo aika pitkälle, että kuka venyy niinku mihinkin. Että, ei mitään siis kartoitusta siihen tarvita, että ymmärrän semmoisessa isossa organisaatiossa. Mä olen itse ollut esimerkiksi [sensuroitu yrityksen nimi] palveluksessa. Niin silloin kun ihmisellä on niinku satoja alaisia ja muuta, niin silloin se ei voi niinku tietää mitä ne osaa. Mutta tämmöisissä viidenkymmenen hengen, niin mä sanoisin, että esimies on aika huono, jos ei tunne niin kuin ihmisten sitä osaamista. (H2)

4.3.2 Hiljaisen tiedon esiin tuomiseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa

Molemmat mainitsevat haastatteluissaan organisaation koon tuomat vaikutukset hiljaisen tiedon esiin tuomiseen. Edellisessä kappaleessa H2 kertoo, että koska hänen johtamansa organisaation on niin pieni, että hän kokee olevansa tietoinen työntekijöiden osaamisesta. Kun taas H1 haastattelussaan kertoo, että hänen johtamansa organisaatio on niin suuri ja hänellä on niin kiire, että hänellä ei ole aikaa keskustella työntekijöidensä kanssa. Siksi hän suuntaa keskittymisen eläkkeelle jääviin työntekijöihin. Tämän vuoksi ongelmia tuovat ne, jotka vaihtavat työpaikkaa äkisti - ei ole aikaa kerätä muualle vietyä osaamista talteen.

No, sit siihen estopuolelle ehkä sekin vielä, että meillä on tosi laaja organisaatio. Ja kaikilla on niin kiire, että ne niinku keskittyy vaan siihen joko omaan toimintayksikköön tai sitten 2-3 toimintayksikön. Et, se riippuu, että montako yksikköä palveluesimiehellä on. Se estää. Noh, yleensäkin kaikki, kaikki muut asiat ja niitten kiireellisyydet estää tämän tämmöisen. Pitäisi vaan olla niinku niin paljon enempi aikaa sitten keskustella niistä asioista. — Ku ei oikein sillä lailla ehi ihmisiä haastatteleenkaan. Et, se on siis niinku se ongelma. (H1)

Tai sitten tulee, nää on ehkä kaikista haasteellisimpia nämä, jotka niinku yhtäkkiä ilmoittaa että on päässyt töihin muualla. Ja siinä on tosi vähän aikaa sitten. Mutta että, sille ei voi mitään. (H1)

H2 haastattelussaan sanoo, että vaikka heidän organisaatiossansa on olemassa henkilöstöstrategia, hän kokee, että keskeistä on kulttuuri ja vuorovaikutus.

— mietitään strategiatasolla se, että on henkilöstöstrategia, että niinku mietitään, että mitkä on. Mutta siellä liikutaan niinku semmoisella jo aika korkealla tasolla, mutta sitten mun mielestä niinku keskeistä on just se kulttuuri, eli se vuorovaikutus. Että kysytään, kuunnellaan, ollaan kiinnostuneita toisen tekemisestä. Koska, ei kukaan anna mitään jos sinä niin

kuin et ole oikeasti aidosti kiinnostunut siitä mitä se tekee. Ja puhuminen, vuorovaikutus ja siitä työstä keskusteleminen. (H2)

Musta se on hirveän paljon niinku just se työilmapiiri tai sitten kulttuurikysymys. Ja tuota silloin kun mä tulin tähän taloon niin, niin mulla oli niinku semmoinen ihan niin kuin päämäärä, että mä yritän rentouttaa tätä porukkaa. Ja lisätä niiden uskallusta ja rohkeutta niinku päättää siitä omasta työstään. Ja sitten arvostuksen antaminen. Mää paasaan koko ajan arvostamisesta. Nyt viime vuosina ehkä niinku vähemmän. Elikkä ehkä nyt niinku ihmiset on hiffannut että, että tuota sitä pitää myös osoittaa sitä arvostusta toiselle. Ja tuota minulle on kyllä monet ihmiset sanonut, että meidän työilmapiiri on niinku muuttunut, ja kulttuuri muuttunut paljon rennommaksi ja vapaammaksi. Ja silloin mä niinku uskon, että silloin on myös sille hiljaiselle tiedolle niinku tilaa nousta esiin. (H2)

H2 ei näe, että kirjastoalalla ihmiset pimittäisivät tahallaan (hiljaista) tietoa, koska työnkuvakin pyörii tiedon jakamisen ympärillä, ja koska pienten henkilöresurssien vuoksi työyhteisön täytyy tehdä paljon yhteistyötä.

Kirjastoalalla minä väittäisin, että se ei ole se ei ole niin semmoista yleistä. Kun mä oon nähnyt vähän niin kuin muutakin. Aina kun mä oon ollut tuolla yrityselämässä ja yrittäjänä ja muuta, niin mä oon niinku oikeesti niinku nähny sitä, että kun ihmiset niinku pimittää ja pitää itsellään tietoa ja pitää sitä semmoisena asettina, että "minä en tätä jaa kuin harvoille ja valituille". Niin, niin meille sitä ei ehkä niin paljon. Mutta on, on toki niin kuin joissakin, että on jotkut ihmiset, jotka, jolla on niinku varmasti paljonkin kaikenlaista enemmän tai vähemmän hiljaista tai äänekkästä tietoa, niin haluavat pitää sen itsellään sen takia, että ajattelevat, että täällä minä varmistan paikkani. Että ei se nyt niinku täysin poissuljettua täälläkään. Mutta niinku väittäisin, että se ei ole niin kauhean yleistä tällä alalla, koska tässä tällä alalla myös ihmiset huomaa sen jakamisen hyödyn aika niinku helposti. Ja varsinkin nykyaikana kun esimerkiksi täällä yliopiston kirjastossa meillä on koko ajan niinku, niinku niukkenevat nämä henkilöresurssit, niin on ihan pakko tehdä yhteistyötä ja jakaa, että saa pyöritettyä tätä hommaa. (H2)

No tietenkinhän meillä on, on, on tuota niin kun meillä on nämä osastot, niin niillä on kokouksia ja palavereja, mutta kaikkein parhaiten se irtoaa kun on semmoisia pienemmän jotakin samaa homma tekeviä ryhmät. (H2)

Haastaviksi hiljaisen tiedon esiin tuomiseen koetaan työntekijät, jotka yhtäkkiä lopettavat ja vaihtavat työpaikkaa.

Tai sitten tulee, nää on ehkä kaikista haasteellisimpia nämä, jotka niinku yhtäkkiä ilmoittaa että on päässyt töihin muualla. Ja siinä on tosi vähän aikaa sitten. Mutta että sille ei voi mitään. (H1)

Vaikka kehityskeskustelua käydään, niin se käydään lähiesihenkilöiden kanssa - voi olla että kaikkea tietoa ei kulkeudu johtotiimiin asti.

No sitten kehityskeskusteluthan on yks. Mutta sekin on sen tyylinen, että se on sen lähiesimiehen kanssa. Ja et, saanko mä kaikkea tietoa esimerkiksi niinku meidän johtotiimiin sieltä, niin en varmaankaan. (H1)

4.3.3 Esihenkilön keinot vaikuttaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen organisaatiossa

H2 pitää tarkoituksenaan käydä rento keskustelutuokio jokaisen työntekijän kanssa.

Mä tein silloin kun mä tulin 2015 syksyllä tähän hommaan niin, niin mä päätin, että mä keskustelen jokaisen meidän henkilökunnan ihmisen kanssa. — Ja tavallaan ne on ollu semmosia rentoja tilanteita, että he on tullut tähän huoneeseen ja, ja me ollaan niinku juteltu, ja he ovat saanet jutella ihan mistä haluaa. Elikkä mä en ole niinku, muuta en ole kysynyt, kun mä oon kysynyt sen vaan että minkälainen on ollut niinku polku tänne yliopiston kirjastoon, että miten on niinku päätynyt tänne. Mutta niinku muuten on keskusteltu ihan mistä vaan. Ja ehkä sieltä on niinku tullut jotakin semmoista hiljaista tietoa. Et tavallaan mä niinku ymmärrän joitenkin ihmisten, niinku ehkä sitä niin ku sitä

asennetta tai käyttäytymistapaa niin kuin paremmin kun mä oon keskustellut heidän kanssaan. (H2)

H1 kertoo, että esihenkilötyössä täytyy pyrkiä luomaan tila, jossa ihmiset keskustelevat. Mutta on vaikea vaikuttaa persoonaan - jotkut työntekijät tuovat omat ajatuksensa helposti esille ja joistakin on todella vaikea saada mitään irti.

Joo kyllä mä, siis esimiestyössä täytyy osata nää keinot, että se on vaa sitä keskustelua — kyllä se kaikki tommonen niinku se liittyy siihen, siihen työpaikkakulttuuriin ja siihen keskustelukulttuuriin. Miten luodaan siihen ja se on aina niin kuin, niin vaan se on, että se on esimiestyötä, että saadaan semmoinen, semmoinen avoin ja, ja ehkä semmoinen joustavaksi keskustelukulttuuri aikaiseksi. (H1)

Ehkä tuohon, jos mennään ensin siihen estopuolelle, niin, niin se on aika paljon niinku persoona kysymyksen. Joskus on tosi vaikea saada juurikaan mitään irti. Ja ihan klassisia tämmöisiä henkilökunta-ainfoja, tai niin, ne on aina ne samat jotka sen oman asiansa sieltä tuo esille, ja niin. (H1)

Keskustelua parantamaan heille on palkattua vain tätä tehtävää varten kirjastonhoitaja, joka pyrkii samaan työyhteisöön osallistavaa keskustelua esim työpajojen avulla.

No, me o nyt yritetty henkilöstöinfoissa varsinkin niin tämmöstä osallistavaa. Meillä on niinku ihan oikeasti palkattu tämmöinen fasilitaattori, kirjastonhoitaja, joka niinku yrittää avata sitä keskustelua eri erilaisin keinoin, että saadaan sitä. (H1)

Ja sitten monesti tehhään näitä pieniä työpajoja, jossa on ihan vaan muutama ihminen ja, ja jokaisen on saatava siihen jotakin siihen muistilapulle kirjoitettua, että saa sen niinku tuotua. Ettei ei tarvitse niin kuin sen henkilökunnan edessä kertoa julkisesti näitä. — Ihan, ihan lähdetään niin kuin silloin jos on joku kehittämiseen liittyvä asia. Niin halutaan siltä henkilökunnalta niinku tietoon se, että mitä mieltä ne on tai mihin pitäisi

keskittyä, tai sitten ihan vaan niinku vinkkejä jonku asian kehittämiseen tai läpiviemiseen tai, tai ihan mihin vaan. (H1)

H2 myös mainitsee työpersoonat, mutta hän kertoo, että johtajan tehtävä on "tsempata", yrittää rentouttaa ja antaa arvostusta.

Tietenkin näiden omien alaisten niinku tsemppaaminen ja auttaminen, ja näin, ja sitten he taas niinku eteenpäin. Mutta tuota niin en mä niinku oikeastaan muuta keinoa siihen keksi, niinku nimenomaan tämän hiljaisen tiedon kohdalta, että tämä on hyvin vaikeasti ulos puristettava asia, että sitten aletaan mennä jo niinku jonnekin totalitarismin puolelle ja psykologisen manipuloinnin jos semmoisia keinoja halutaan. (H2)

5 POHDINTA

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiini, ja nostan esiin muita tutkimuksesta esiin tulleita kiinnostavia ilmiöitä. Teen yhteenvetoja sisällönanalyysistä saamistani tuloksista, yhdistän esiin tulevia ilmiöitä teoriaan ja lisäksi esittelen omia pohdintoja sekä johtopäätöksiä.

5.1 Hiljaisen tiedon käsitteen määrittely ja miten käsite tulee esille työssä

Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka molemmille haastateltaville hiljaisen tiedon käsite oli tuttu opinnoista, oli sen määrittely haasteellista. Lisäksi termiä ei käytetty lainkaan työyhteisössä, sen sijaan puhutaan enemmän tietojohdamisesta. Minusta tämä on hyvin mielenkiintoinen tutkimustulos, koska kyseessä on informaatiotutkimukseen liittyvä ala, johon vahvasti kytkeytyy hiljaisen tietoon liittyvien ilmiöiden ja käytäntöjen tutkiminen. Mutta vaikka käsitettä ei käytetty

käytännön työssä, tutkimuksessa selvisi, että hiljaisen tiedon käsitteen määrittelyn haasteellisuudesta huolimatta molemmat haastateltavat osasivat tehdä ilman apua oman tulkintansa siitä, mitä hiljainen tieto on.

Tiedekirjaston esihenkilö pohjasi määritelmän Polanyin alkuperäiseen määritelmään sekä Nonaka & Takeuchin tekemiin määritelmiin painottaen hiljaisen tiedon henkilökohtaista ulottuvuutta. Hän koki, hiljaisen tiedon sellaiseksi, jota on vaikeaa muuttaa eksplisiittiseksi. Vastauksista käy ilmi, että näkökulma hiljaisesta tiedosta käsitteenä on jossain Polanyin filosofisten ja ontologisten ajatusten, ja organisaatiokirjallisuuden luomien konseptien välissä. Tulkintani on, että tiedekirjaston esihenkilö kokee hiljaisen tiedon määritelmän paljon moniulotteisemmaksi kuin Polanyin alkuperäinen määritelmä, mutta ei kuitenkaan halua nähdä hiljaisen tiedon konseptia sellaisena, että hiljainen tieto on organisaation aineetonta pääomaa, jota tulee ja jota olisi niin yksinkertaista hyödyntää ja kaapata kuin organisaatiokirjallisuus voi antaa ymmärtää. Tähän käsitelmääritelmään liittyy myös vahvasti vastauksista tiedekirjaston esihenkilön huolet hiljaisen tiedon "kaappaamiseen" liittyvistä eettisistä ongelmista. Näitä avaan myöhemmin enemmän osiossa "hiljaisen tietoon liittyvät eettiset kysymykset".

Yleisen kirjaston esihenkilö taas määritteli hiljaisen tiedon kytkeytyvän vahvasti työkokemukseen. Hänen määritelmänsä mukaan hiljainen tieto ilmenee silloin kun työntekijä pääsee käyttämään opittuja taitojaan käytännössä. Vastauksissa kävi ilmi, että hän koki pitkän uran samassa työssä kasvattavan hiljaista tietoa. Hänen määritelmänsä on hyvin lähellä Nonakan ja Takeuchin (1995,8) ajatuksia hiljaisen tiedon teknisestä ulottuvuudesta. Nonaka ja Takeuchin mukaan hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus on yksilön syvälle juurtuneita informaaleja toimintoja ja kokemuksia. Nämä vaikeasti ilmaistavat taidot ilmenevät asiantuntijuutena, jonka yksilö on vuosien kokemusten kautta kehittänyt.

5.2 Johtajan rooli hiljaisen tiedon tunnistamisen kannalta

Molemmissa organisaatioissa käytettiin hiljaisen tiedon tunnistamiseen samoja käytännön keinoja kuten kehityskeskusteluja, prosessikuvauksia, "sala-asiakkaita", kyläilytoimintaa, mentorointia, osaamisprofieileja ja osaamiskartoitusta. Näen, että haastattelujen perusteella suurimmat hiljaisen tiedon johtamisen käytäntöjen erot liittyen hiljaisen tiedon tunnistamisen keinoihin johtuvat haastateltavien johtamien kirjasto-organisaatioiden kokoerosta. Yleisen kirjaston johtaja mietti, että saako hän edes tietoonsa organisaation hierarkkisuuden takia tietoonsa kaikkea työntekijöidensä osaamista. Kun taas tiedekirjaston johtaja kertoi, että eivät edes tee osaamiskartoitusta organisaatiossaan koska koki, että n. 50 hengen organisaatiossa johtohenkilöstön täytyy olla perillä työntekijöidensä osaamisesta. Tulkitsen, että tämän vuoksi yliopistokirjasto-organisaatiota suuremman yleisen kirjasto-organisaation käytännönkeinoissa tarvitsee käyttää enemmän "sala-asiakas" ja osaamiskartoitus -tyylisiä työkaluja, koska niiden avulla saadaan enemmän konkreettista dataa, jolloin on helpompi hallita ja johtaa työntekijöiden osaamista. Kun taas tiedekirjaston johtaja voi käydä kahdenkeskisiä keskusteluja jokaisen työntekijän kanssa.

Hiljaisen tiedon esille tuomista edistävästä ja estävästä tekijöistä haastateltavat nostivat esille persoonat, työilmapiiri ja kulttuuri. Haastatteluissa nousi esille yhteisenä teemana keskustelun tärkeys. Esihenkilöt pyrkivät edistämään avoimemman vuorovaikutuksen tilaa eri tavoilla, työkaluilla ja käytännöillä, kuten osallistavaan keskusteluun rohkaisevilla työpajoilla ja rennoilla keskustelutuokioilla jokaisen työntekijän kanssa. Rechberg ja Syed (2013, 16-17) puhuvat tietokeskeisestä kulttuurista (a knowledge-centered culture) jossa organisaatio on enemmän kuin pelkkä rakenne, jossa yksilöt kohtaavat, vaan se on enemmänkin paikka vapaalla keskustelulle - tila jossa kommunikaatiota voidaan rohkaista. Tietokeskeisessä kulttuurissa organisaatiossa tietojohdamiseen liittyvät käytännöt luodaan niin, että niiden tarkoitus on luoda organisaatiokulttuuri, joka voimistaa yksilöitään heidän omissa tietoprosesseissaan. Esihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan sanoa, että he pyrkivät luomaan johtamiin kirjastoihin tämänkaltaista tietokeskeistä kulttuuria. Nostamalla jalustalle

vuorovaikutuskulttuurin ja kommunikaation tärkeyden näen, että heidän ajamansa organisaatiokulttuuri vastaa Reuchbergin ja Syedin (2013) esimerkkejä tietokeskeisestä kulttuurista, joissa organisaatiot luovat avoimia foorumeita edistääkseen vapaata keskustelua, ja joissa investoidaan yksilöille sopiviin poikkifunktionaalisiin fokusryhmiin.

Wilson (2002, 27) näkee kritiikissään, että tietojohdamisen kautta luotu hiljaisen tiedon jakamisen organisaatiokulttuuri, mistä kaikki organisaatiossa hyötyisivät, on utopistinen. Hän pohtii, että jos palkankorotuksen saaminen, nykyisen työn pitäminen tai uuden työn saaminen perustuu yksilön halussa olevaan (hiljaiseen) tietoon, miksi yksilö haluaisi jakaa sitä. Haastattelussa nousi esiin ajatuksia, jotka haastavat tätä Wilson kritiikkiä. Tiedekirjaston johtaja näkee, että hänen johtamassa organisaatiossa työntekijät eivät "panttaa" tietojaan, koska työ itsessäänkin pyörii tiedon jakamisen ympärillä. Pieni työyhteisö myös mahdollistaa sen, että ihmisten on pakko tehdä yhteistyötä ja sitä kautta jakaa osaamista toisten kanssa. Herää kysymys, että millä tavalla hiljaisen tiedon jakamisen kannalta vaikuttaa organisaation kulttuurin se, että onko organisaatio yksityisellä sektorilla toimiva taloudellista voittoa tavoitteleva yritys vai julkisella sektorilla toimiva organisaatio, jonka toiminnan tavoitteet liittyvät yhteiseen hyvään ja yhteiskunnan palveluihin.

5.3 Hiljaisen tietoon liittyvät eettiset kysymykset

Minulle uutena ilmiönä tutkimuksessa tuli esille ajatukset hiljaisen tiedon esiin tuomiseen ja jakamiseen liittyvät eettiset kysymykset. Kuten keskeiset käsitteet osiossa toin esille, ymmärretään organisaatiokirjallisuudessa työntekijöiden hiljainen tieto organisaation omaisuutena. Haastattelussa tiedekirjaston esihenkilö haastaa tämän ajatuksen painottamalla hiljaisen tiedon henkilökohtaisuuden aspektia. Hän pohtii, että onko hiljaisen tiedon subjektiivisen luonteen vuoksi oikeus vaatia tai edes tarvetta muuttaa sitä kaikkea ekspliiittiseen muotoon. Ja koska on vaikeaa saada ihmisiä tuomaan esille ja jakamaan hiljaista tietoa, voidaanko keinoissa ja käytännöissä mennä totalitarismin ja psykologisen manipulaation puolelle.

Tiedon omistamiseen liittyvät ilmiöt voivat luoda konfliktin organisaation ja organisaation työntekijöiden välillä. Ilmiön ristiriita syntyy, kun organisaatio muuttaa hiljaisen tiedon johtamiseen liittyvien käytäntöjen avulla yksilöiden tietoa organisaation voimavaraksi. Kun organisaatio käyttää yksilöiltä kerättyä tietoa organisaation voiton saamiseen, voi se johtaa mahdolliseen epäeettiseen kohteluun yksilöitä kohtaan, luoden näin konfliktitilanteen niiden välillä jotka alun perin omistivat tiedon (yksilöt) ja niiden, jotka sanovat nyt omistavansa tiedon (organisaatiot). (Rechberg & Syed 2013, 17.)

5.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusideat

Tutkimuksessa selvisi, että kirjaston johtajat arvostavat osaamista ja pyrkivät johtamissaan organisaatioissa siihen, että ihmiset toisivat omaa osaamistaan ilmi. Esihenkilöt pyrkivät eri käytännön keinoin saamaan työntekijöitään jakamaan osaamistaan ja ajatuksiaan epäformaaleissa (keskustelutuokiot ja taukotilojen keskustelut) ja formaaleissa (työpajat) olosuhteissa. Julkisen kirjaston esihenkilö näkee, että organisaatioiden työntekijöiden osaaminen kertyy työssä. Johtamisen näkökulmasta ei kuitenkaan mennä osaamisen johtamisessa pintaa syvemmälle pohtimaan tätä hiljaisen tiedon näkökulmasta. Vaikka siis organisaatioilla on käytössä työkaluja ja käytäntöjä, jotka liittyvät hiljaisen tiedon tunnustamiseen, tunnistamiseen ja esille tuomiseen, ei niitä ole rakennettu ja otettu käyttöön johtamisen näkökulmasta hiljaisen tiedon käsitettä ajatellen.

Isona teemana tutkimuksessa nousi myös hiljaisen tiedon johtamiseen liittyvät eettiset ongelmat. Onko kyseessä niin sensitiivinen asia, että hiljaisen tiedon hyödyntämiseen liittyviä käytäntöjä ei tulisi kirjata organisaatioiden strategioihin?

Tämä hiljaisen tiedon tutkimus kirjaston johtamisen näkökulmasta onnistui vain raapaisemaan ilmiön pintaa. Minusta tuntuu, että tutkimus herätti enemmän lisää kysymyksiä kuin vastauksia. Jotta pääsimme pintaa syvemmälle, tulisi haastateltavia

ja haastatteluja olla enemmän. Tutkimuksen aikana koin, että hiljaisen tiedon tunnistamisen ja esille tuomisen työkalut voivat välillä olla vaikeita sanallistaa tai edes huomata. Ilmiön abstraktiuden vuoksi olisi tutkimuksen kannalta mielekästä tehdä etnografista tutkimusta. Lisäksi abstraktiuden vuoksi näen, että tutkimuksessa tulisi painottaa sitä kuinka tutkittavat itse kokevat ilmiön. Siksi näen, että hiljaisen tiedon käsitteeseen liittyvää tutkimusta olisi hyvä tehdä fenomenologisesta näkökulmasta. Näiden lisäksi olisi hyvä kerätä dataa laajemmin lähettämällä kyselylomakkeita isolle joukolle kirjaston johtajia. Uskon, että näiden kyselylomakkeiden avulla voisimme selvittää tarkemmin, millaisia käsityksiä ja asenteita kirjaston johtajilla on hiljaiseen tietoon liittyen.

LÄHTEET

Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019). Knowledge sharing practices, intellectual capital and organizational performance. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.

Hakanen, M. (2004). Pk-yrityksen strategiatyö : Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö Sirkka Hirsjärvi & Helena Hurme. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. 10. Uudistettu painos.

Huotari M.-L. (2015). *Informaatiotutkimuksen perusteet / Tietohallinnon ja tietojohdamisen tutkimus* [video]. VideOpit.

<https://vimeopro.com/user11333845/videopit2/video/142869312>

Huotari M.-L. & Iivonen M. (2004). Managing knowledge-based organizations through trust. In: M.-L. Huotari & M. Iivonen(Eds.), Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations(pp. 1-29). Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Huotari, M.-L., Hurme, P., & Valkonen, T. (2005). Viestinnästä tietoon : Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo ; Helsinki: WSOY.

Huotari, M. L., & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. *Informaatiotutkimus*, 22(1), 15-24.

Juntunen, A., & Saarti, J. (2012). Kirjaston johtaminen: käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: Avain.

Jussilainen, M. (2010). Tietojohtaminen ja tietokapitalismi. Informaatiotutkimus, 29(4).

Kielitoimiston sanakirja (2022). Kirjasto

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kirjasto> (Käytetty 15.9.2022).

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492. Finlex.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161492>

Moilanen, R., Tasala, M., Virtainlahti, S., & Virtasalo, E. (2005). Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Nonaka, I., Konno, N., & Toyama, R. (2001). Emergence of “ba”.

Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation, 1, 13-29.

Nurminen, R. (2008). Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura : Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. s. 187-201

Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: Impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1496.

Oğuz, F., & Elif Şengün, A. (2011). Mystery of the unknown: Revisiting tacit knowledge in the organizational literature. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 445-461.

Opetus ja kulttuuriministeriö (2021). Kirjastoverkko - Opetus ja kulttuuriministeriö
<https://minedu.fi/kirjastoverkko> (käytetty 10.6.2021)

Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus, 31(3).

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Garden City, New York doubleday & company inc.

Rechberg, I., & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. Journal of Knowledge Management, 17(6), 828-847.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006). KvaliMOTV - 6.3.2
Teemahaastattelu. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
(käytetty 3.5.2022)

Tilastokeskus (2021). Yleinen kirjasto | Käsitteet | Tilastokeskus
<https://www.stat.fi/meta/kas/ylkirjasto.html> (käytetty 10.6.2021)

Toom, A. (2008) Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura :
Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. s. 33-58

Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wilson, T. D. (2002). The nonsense of knowledge management. Information research, 8(1), 8-1.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

1. Onko hiljaisen tiedon käsite sinulle tuttu? Miten kuvailisit hiljaisen tiedon käsitettä?
2. Pidätkö hiljaista tietoa oleellisena kirjaston voimavarana? Miksi?
3. Koetko että organisaatiossanne päätöksenteossa otetaan hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuudet huomioon?
4. Millaista (työhön liittyvää) hiljaista tietoa työntekijöiltä löytyy? Miten se ilmenee käytännössä?
5. Millaisia menetelmiä, keinoja ja strategioita on käytössä, joilla tunnistaa millaista hiljaista tietoa työyhteisössä on?
6. Mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät hiljaisen tiedon esiin tuomista työyhteisössä? Kuinka voisit vaikuttaa niihin?
7. Onko keinoja esimiehenä, joilla motivoida ja kannustaa työntekijöitä hiljaisen tiedon esille tuomiseen?
8. Onko sinulla kehitysideoita tai ajatuksia hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja esille tuomiseen

Liite 2 Haastattelupyyntö

Hei [haastateltavan nimi],

olen informaatiotutkimuksen opiskelija Oulun yliopistosta ja haluaisin haastatella sinua tutkimustani varten. Teen kandidaatintutkielmani siitä kuinka hiljaista tietoa johdetaan kirjastoissa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen rooli hiljaisella tiedolla on kirjastoissa johtamisen näkökulmasta, ja kuinka esimiehenä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hiljaista tietoa tunnustetaan ja tuodaan esille työyhteisössä.

Oletteko kiinnostuneet tulemaan haastatteluun?

Haastattelu voidaan suorittaa teidän valitsemassanne rauhallisessa paikassa. Aikaa haastatteluun olisi hyvä varata 45min. Haastattelu nauhoitetaan. Vaikka tutkimuksessani pidän haastateltavat nimettöminä, en pysty takaamaan täydellistä anonymiteettiä, sillä tutkimuksessani tulen keskittymään vain [sensuroitu] kirjastoihin ja haastateltavien työnkuvan vuoksi he ovat tunnistettavissa.

Minulle sopivat tällä hetkellä viikoilla 49-51 mikä kellonaika vain (paitsi 17.12 klo 14:15-17:00 ja 20.12 14:00-16:00, mutta näistäkin voin joustaa). Jos haastattelu voidaan tehdä vasta alkuvuodesta niin katsotaan tarkemmin aika, joka sopii molemmille.

Ilmoitathan jos olet kiinnostunut ja pystyt osallistumaan haastatteluun. Ota yhteyttä sähköpostilla tai soittamalla niin sovitaan sopiva haastattelu-aika.

Ystävällisin terveisin,

Aleksi Huhta

aleksi.s.huhta@student.oulu.fi

[sensuroitu]