

Anniina Isoviita

HILJAISEN TIEDON JAKAMISEN TUTKIMUKSEN HAASTEET

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Toukokuu 2026

TIIVISTELMÄ

Anniina Isoviita: Hiljaisen tiedon jakamisen tutkimuksen haasteet
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän monitieteinen tutkinto-ohjelma, informaatiotutkimus
Toukokuu 2026

Hiljaista tietoa on tutkittu jo pitkään, mutta sen tutkimuksessa on perustavanlaatuisia määrittely- ja näkemyseroja. Tämän lisäksi hiljaisen tiedon luonne aiheuttaa muitakin erityisesti jatkotutkimuksessa oleellisia huomioon otettavia näkökulmia. Tästä inspiroituneena tämä tutkielma esittelee hiljaisen tiedon keskeisimpien teorioiden ja niihin liittyvien näkökulmien tutkimuksessa kohdattuja ja hahmotettavissa olevia haasteita.

Keskeisimmät nykytutkimuksen pohjana käytetyt teoriat ovat Michael Polanyin tietoteoria, sekä Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teoria, joiden hiljaisen tiedon luonteen määritelmät ovat keskenään ristiriitaisia. Kerätyn aineiston perusteella hiljaisen tiedon keskeisiksi haasteiksi onkin muodostunut erityisesti sen määrittelyyn liittyvät eroavaisuudet, joiden taustalla yhtenä tekijänä on edellä mainittu kahden keskeisimmän teorian perustavanlaatuisen näkemysero. Hiljaisen tiedon syntyminen, säilyminen ja muuttuminen on tämän lisäksi suuresti riippuvainen erilaisista konteksteista, sekä yksilön oman taustan, että hänen senhetkisen ympäristönsä osalta. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteellisuutta lisää, olettaen että sen jakaminen on mahdollista, myös muuttujat liittyen sekä tietoa jakavan tahon kykyyn saada ilmaistua tieto sen alkuperäiskontekstissa, että tiedon vastaanottavan tahon kykyyn vastaanottaa ja ymmärtää tieto ja siihen vaikuttavat tekijät kokonaisuutena.

Tutkielmaa varten tutkittava aikaväli on vuodet 1966–2022. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, jonka lisäksi on pyritty pohtimaan aiheeseen liittyviä potentiaalisia jatkotutkimusaiheita mahdollista tulevaisuuden tutkimusta varten. Tutkielman pääasiallisena tiedonlähteenä on käytetty Tampereen yliopiston verkkokirjasto Andorin vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, sekä aiemmissä tutkimuksissa lähteinä käytettyjä sopiviksi arvioituja julkaisuja.

Avainsanat: Hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, tietoteoria, tiedon luomisen teoria, SECI-malli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

ChatGPT 3.0
Andorin tekoälyavustaja, OpenAI GPT-40 mini-kielimalli

Käyttötarkoitus:

Kumpaakin ohjelmaa on testattu niiden julkaisun jälkeen ja yritetty kartoittaa, onko tutkielman senhetkisestä aineistosta jäänyt pois aiheen keskeisiä tutkijoita tai tutkimuksia.

Varsinainen työ on tehty ilman tekoälyä, eli sen kirjoitusprosessiin ei ole käytetty kumpaakaan yllä mainituista ohjelmista.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Tutkielman aineistoon on mahdollisesti löydetty 1–2 lähdettä, joita ei ilman kyseisiä hakuja olisi siihen sisällytetty. Suurin osa edellä mainittujen hakujen tuloksista oli kuitenkin jo ennestään sisällytetty, tai löydetty, mutta jo päätetty olla sisällyttämättä niitä aineistoon.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	VIITEKEHYS	3
	2.1 Keskeiset käsitteet	3
	2.2 Aiempi tutkimus.....	4
	2.2.1 Polanyin näkemys hiljaisesta tiedosta	5
	2.2.2 Tietojohtamisen näkemys hiljaisesta tiedosta	5
3	TUTKIMUSASETELMA.....	7
	3.1 Tutkimuskysymys.....	7
	3.2 Tutkimusmenetelmä.....	8
	3.3 Tutkimusaineisto	8
4	TULOKSET	10
	4.1 Hiljaisen tiedon tietoteorian kritiikki ja soveltaminen.....	10
	4.2 Tiedon luomisen teorian kritiikki ja soveltaminen	11
	4.3 Sosiaalisen ja kulttuurillisen kontekstin vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiskäytäntöihin.....	12
	4.4 Aikuiskasvatuksen näkökulmia ja määrittelyeroja	15
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	17
6	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUKSEN POHDINTA... 20	
	6.1 Rajoitteet.....	20
	6.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	20
	LÄHTEET	22

1 JOHDANTO

Hiljainen tieto on ollut jo pitkään usealla alalla tutkittu ja hyödynnetty käsite. Erityisesti tietojohtamisessa hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta on tullut alan keskeistä termistöä ja sille on luotu laajasti teoriapohjaa. Käsitettä on tarkasteltu eri näkökulmista jo kauan ennen kuin sitä kuvaava termi otettiin käyttöön, mutta useimmiten termin alkuperäisenä luojana pidetään unkarilaisbrittiläistä tutkijaa Michael Polanyiä (1891–1976). Termi *hiljainen tieto* (engl. *tacit knowledge*) on kirjallisesti esitelty ensimmäisen kerran Polanyin kirjassa ”*The Tacit Dimension*”, joka on kooste hänen neljä vuotta aiemmin Yalen yliopistossa pitämästä luentosarjastaan. Hiljaista tietoa voidaan Polanyin kuuluisan määritelmän mukaan kuvata tietona, jota on haastavaa tai jopa mahdotonta kertoa ääneen, dokumentoida, tai muuttaa näkyväksi. Hiljaisen tiedon syntyyn voidaan ymmärtää vaikuttavan myös esimerkiksi yksilön kokemukset, taidot, uskomukset, sekä näiden summana syntynyt intuitio. (Polanyi, 1966/2009, s. 4.)

Koska hiljainen tieto on niin vaikeasti, jos ollenkaan, havaittavissa tai kommunikoitavissa, tuo se myös haasteita esimerkiksi hiljaisen tiedon tutkimisessa, sen hyödyntämisessä ja sen merkityksen tiedostamisessa. Tätä tutkielmaa varten kerätyn tutkimusaineiston perusteella hiljaista tietoa on käsitelty ja tutkittu tähän mennessä yleisimmin organisaatioympäristöissä. Hiljainen tieto, sen luonne ja sen käyttömahdollisuudet kuitenkin jakavat voimakkaasti mielipiteitä aiheen tutkijoiden parissa. Siksi tämä tutkielma käsittelee tutkimusaineiston pohjalta tähänastisessa tutkimuksessa havaittuja keskeisiä haasteita hiljaisen tiedon käsittelyyn, ylläpitoon ja jakamiseen liittyen. Työn lopussa pohditaan esitellyn aineiston pohjalta mahdollisia tutkimusaukkoja tähänastisessa tutkimuksessa, sekä ideoidaan potentiaalisia tulevaisuuden tutkimusaiheita.

Tämän johdantoluvun jälkeen työn toinen luku esittelee tutkielmassa käytetyn keskeisen termistön ja esittelee lyhyesti aiheen tähänastista tutkimusta. Kolmannessa luvussa avataan työn tutkimuskysymykset, käytetty tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät rajaukset, sekä tutkimuksessa käytetty aineisto. Neljäs luku puolestaan sitoo yhteen kirjallisuuskatsauksessa käsitellyjä materiaaleja, sekä mahdollisuuksien mukaan esittelee

saatavissa olevan tiedon perusteella tehtävissä olevia johtopäätöksiä. Lopuksi työn viimeisessä luvussa pyritään hahmottamaan tutkimuksen keskeisiä rajoitteita, sekä pohtimaan potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

2 VIITEKEHYS

Luku 2.1 esittelee tutkielmassa käsitellyt keskeiset käsitteet, ja luku 2.2 esittelee kaksi keskeistä nykytutkimusta pohjustanutta teoriaa ja näkökulmaa hiljaisen tiedon jakamisesta.

2.1 Keskeiset käsitteet

Hiljainen ja näkyvä tieto – Englanniksi *tacit knowledge* ja *explicit knowledge*, vuonna 1966 Michael Polanyin esittelemät käsitteet. Polanyin mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme pukea sanoiksi. Ääneen kertomamme tieto on teorian mukaan näkyvää ja hiljainen tieto on yksilölle eri osa-alueiden yhteisvaikutuksesta kertynyttä sanatonta tietotaitoa. (Polanyi, 1966.) Näkyvä tieto on saavutettavissa tietoisesti, kun taas esimerkiksi aisteihin sitoutuneet kokemukset, liikeradat ja intuitiot ovat hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon synty juurtuu puolestaan käsitteisiin kuten tekemättömyys, rutiinit, arvot ja tunteet. (Nonaka & Takeuchi, 1996.)

SECI-malli – Nonakan ja Takeuchin kehittämä tiedon luomisen prosessimalli teoksessaan *The knowledge creating company* vuonna 1995. Teoria pohjautuu Polanyin hiljaisen tiedon teoriaan. SECI-malli on keskeinen tietojohdamisessa käytetty teoria, jonka mukaan hiljainen ja näkyvä tieto vuorovaikuttavat toistensa kanssa jatkuvana spiraalimaisena prosessina, luoden siten myös uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Kulttuuri ja organisaatiokulttuuri – Tässä tutkielmassa viitataan sekä yksilöiden edustamaan ja kokemaan kulttuuristaan, että organisaatioiden ja sen tiimien sisällä luotuun pienkulttuuriin.

Tietämys (engl. *knowledge*) – Tietämys on oikeaksi todettuja ja oikeutettuja käsityksiä. Yksilöt toteavat uskomustensa olevan perusteltuja muun maailman kanssa käydyn vuorovaikutuksen perusteella. Tietämys mahdollistaa ihmisten tehtävän- ja ongelmanratkaisun määrittelyn, valmistelun, muovaamisen ja oppimisen. (Nonaka, 1994; von Krogh ym., 2000; Nonaka ym., 2006; Nonaka & von Krogh, 2009.)

Rajojen ylittäjät (*engl. boundary spanner*) – Organisaatioissa ja organisaatiotutkimuksessa käytetty termi, jota käytetään sellaisesta työntekijästä, jonka työhön sisältyy olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi organisaation eri osastojen tai organisaation ja ulkoisten asiakkaiden välillä (esim. myyntiorganisaatioiden yhteyshenkilöt tai myyjät), mahdollistaen paremman tiedonkulun ja ymmärryksen kyseisten ryhmien välillä. (Janowicz-Panjaitan & Nooderhaven, 2009; Arnett & Wittmann, 2014)

2.2 Aiempi tutkimus

Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston mukaan hiljainen tieto voidaan yhdestä näkökulmasta pelkistää asiana, joka tulee tehdä näkyväksi ja niin sanotusti realisoida käyttäjien käyttöön esimerkiksi organisaatioympäristöissä (Nonaka & Takeuchi, 1995). Se voidaan myös vastavuoroisesti ulkoistaa täysin asiana, josta on lähes mahdotonta saada konkreettista ja käsinkosketeltavaa, eikä yksilö välttämättä ole tietoinen sen vaikutuksista päätöksentekoon (Polanyi, 1966/2009). Erityisesti nämä kaksi näkökulmaa ovat jo pitkään aiheuttaneet hiljaiseen tietoon liittyvässä tutkimuksessa vastakkainasettelua ja eriäviä näkemyksiä. Hiljaista tietoa realisoimaan pyrkivä näkökulma on keskeinen erityisesti tietojohtamisen tutkimusalueelle, sillä esimerkiksi Polanyin hiljaisen tiedon teoriaa soveltavan Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia pidetään yhtenä kyseisen oppialan keskeisimmistä teorioista. Jo 1960-luvulla hiljaisen tiedon käsitteen kehittäjänä pidetyn Polanyin teoria kuitenkin oli, että hiljaista tietoa ei lähtökohtaisesti ole mahdollista muuttaa näkyväksi, sillä sen kertymiseen vaikuttaa esimerkiksi yksilön kokemushistoria ja nykyhetken mennessä vaikuttaneet ympäristöt, eikä yksilö välttämättä tiedosta hyödynsä kerryttämäänsä hiljaista tietoa päätöksenteossaan tai ongelmanratkaisussaan. Kumpaankin näkökulmaan löytyy runsaasti tutkimusmateriaalia sekä puolesta että vastaan, ja molemmille on myös esitetty vaihtoehtoisia teorioita tai alkuperäisten teorioiden muutoksia, joita tutkielmassa tullaan esittelemään.

2.2.1 Polanyin näkemys hiljaisesta tiedosta

Polanyin tunnetuimman näkemyksen mukaan yksilöt tietävät enemmän kuin osaavat kertoa, eikä hiljainen tieto usein ole ollenkaan tiedostettua, kuten millä perustein ihminen tunnistaa aiemmin näkemänsä kasvat. Polanyin teoria on hänen mukaansa paljolti samoilla linjoilla hahmopsykologian (engl. *Gestalt psychology*) kanssa, jonka mukaan ihmiset tarkastelevat ja täydentävät saamiaan tietoja senhetkisen kontekstin sekä oman subjektiivisen näkemyksensä avulla. (Polanyi, 1966, s. 6–7.) Esimerkiksi päätöksentekotilanteessa yksilö tekee päätöksen hänen oman jo olemassa olevan tietonsa, sekä hänen ympäristössään näkyvän tiedon perusteella, mutta onnistuneeseen päätöksentekoon vaikuttaa myös hänellä jo oleva hiljainen tieto. (Polanyi, 1966; Virtanen, 2013, 2014)

Polanyin teorian lähtökohta on, että hiljaista tietoa ei pystytä suoraan jakamaan muille yksilön tahdon mukaisesti, koska suuri osa yksilön tiedosta on tiedostamatonta. Hän myöntää, että kyseistä tiedostamattomuutta voidaan pyrkiä jossain määrin kiertämään erilaisilla tavoilla, vaikka lähtökohtainen tilanne on aina, että yksilö tietää enemmän kuin hän osaa pukea sanoiksi. Yksi tällaisista kiertoyrityksistä voitaisiin mahdollisesti tehdä käytännön harjoitusten kautta, jolloin hiljaisen tiedon sanoiksi pukeminen ei aina ole välttämätöntä. Tällöinkin hiljaisen tiedon jakaminen on kuitenkin täysin kiinni siitä, onko tiedon vastaanottajalla halukkuutta ja/tai tietotaitoa ymmärtää vastaanottamansa tieto täysmääräisesti ja kuten tiedon luovuttaja on sen tarkoittanut ymmärrettäväksi. Tiedon jakajan selityksessä jää siis usein väistämättä väli hänen todellisen kokonaistietonsa ja hänen kertomansa välille, ja jaetun tiedon ymmärtäminen puolestaan on tiedon vastaanottajan osaamisen varassa tulkita. (Polanyi, 1966, s. 5–6.)

2.2.2 Tietojohtamisen näkemys hiljaisesta tiedosta

Hiljaisen tiedon tarkastelu tietojohtamisen näkökulmasta oli aineistoa kerätessäni selkeästi suosituin tähänastinen tutkimusalue. Myös yksi tunnetuimpia Polanyin hiljaisen tiedon soveltavia teorioita on tietojohtamisessa käytetty Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teoria, eli niin kutsuttu SECI-malli. Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemyksen mukaan näkyvä tieto on aina hiljaiseen tietoon pohjautuvaa. Heidän mukaansa tietämys muodostuu hiljaisen ja näkyvän tiedon välisestä vuoropuhelusta, jossa hiljainen tieto voi

edesauttaa näkyvän tiedon syntymistä, ja päinvastoin. Tämä tietotyyppien välillä vaihtelu muodostuu neljästä prosessista: sosialisatio, ulkoistaminen, yhdisteleminen ja sisäistäminen. Näiden prosessien aikana hiljainen ja näkyvä tieto vahvistavat toinen toisiansa, samalla nostaen yksilön toiminnan todennäköisyyttä. (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995)

3 TUTKIMUSASETELMA

Hiljainen tieto on ollut akateemisen tutkimuksen ja keskustelun aiheena jo useiden vuosikymmenten ajan, mutta tästä huolimatta aiheeseen tutustuttaessa on nopeasti nähtävissä eri tasoisia näkemys- ja määrittelyeroja tutkimussuunnasta ja joskus jopa tutkijasta riippuen. Hiljaista tietoa on siis haastavaa tutkia, mutta tavat sen määrittelemiseen, tiedostamiseen ja parempaan hyödyntämiseen, olettaen että se on mahdollista, auttaisivat kulloinkin tarkasteltavan yhteisön tai yhteisöjen välistä toimintaa ja tietämyksen jakamista. Tulevaisuuden kannalta olisi myös hyödyllistä, että käsitteeseen liittyviä haasteita yritettäisiin konkreettisesti hahmotella ja ratkaista, että tulevaisuuden tutkimus ja sen perusteella kehiteltävät teoriat ja mallit olisivat perustavanlaatuisesti edes lähes yhtenäisiä hiljaisen tiedon ytimeistä käsitteenä. Näiden ajatusten pohjalta tässä tutkielmassa tutustuttiin aiheen tähänastiseen tutkimukseen ja pyritään seuraavissa luvuissa hahmottamaan erilaisia kipukohtia tai vajavaisuuksia hiljaiseen tiedon tutkimiseen liittyen.

3.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseni on seuraava:

- 1. Mitkä ovat hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvät keskeiset haasteet, jotka ovat nähtävissä tähänastisessa tieteellisessä tutkimuksessa?*

Tutkimuskysymykseksi on valittu tarkoituksella laaja-alainen kysymys, sillä aiheen tutkimukseen tutustuessa on nähtävissä, että hiljaiseen tietoon liittyvä tutkimus ja niiden tulokset ovat vivahde- ja kontekstieroja lukuun ottamatta pääasiallisesti yhteneväisiä yli yhteisö-, organisaatio- ja alarajojen. Huomattavan suuri osa tähänastisesta tutkimuksesta on myös tehty organisaatioympäristöissä, mutta tutkimusta aloittaessani minua kiinnosti mahdollisuuksien mukaan löytää ja tutkia myös organisaatioympäristön ulkopuolella tehtyä tutkimusta. Hiljaisen tiedon kokonaisvaltaisempia haasteita on myös vaikea hahmottaa ilman että organisaatiotutkimuksen näkökulmasta pyritään poistumaan ja tarkastelemaan hiljaista tietoa osana muita siihen liittyviä käsitteitä ja aiheita, sekä käsitettä muista näkökulmista tarkastelevia teorioita.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi luokiteltuna kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, tavoitteena koota ja vertailla aiheeseen liittyvää ja jo olemassa olevaa tutkimusmateriaalia hiljaisen tiedon haasteisiin liittyen. Työhön sisällytetyn tutkimusaineiston tavoitteena on tarjota hiljaisen tiedon tähänastista tutkimusta yhteen vetävää pohjaa tulevaisuuden tutkimukselle. Salmisen (2023) mukaan muutamia kirjallisuuskatsauksen tavoitteista on rakentaa kattavaa kuvaa kulloinkin käsiteltävästä asiakokonaisuudesta, sekä pyrkiä tunnistamaan aiheen ongelmia. Hän kuvaa kirjallisuuskatsauksen myös tarjoavan mahdollisuuden tarkastella tiettyjen teorioiden kehitystä historiallisesti, sekä auttavan fragmentoituneen tieteellisen tutkimuksen kumulatiivisten yhteenvetojen luomisessa. (Salminen, 2023)

Osa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen valinnan perusteista oli Salmisen (2023) kuvausten mukaisesti mahdollisuus aiheesta tehtyyn tutkimukseen tutustumiseen ilman tarkkoja metodisia sääntöjä, ja lisäksi se mahdollisti varsin laajan ja yleismuotoisen tutkimuskysymyksen valitsemisen. Tutkimusprosessia käytettiin myös paljon mahdollisten jatkotutkimusaiheiden pohtimiseen ja pyrkimykseen löytää tutkimusaukkoja tähän mennessä tehdyn tutkimuksen lähestymistapojen tai näkökulmien osalta.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen pääasiallisena tietokantana käytettiin Tampereen yliopiston verkkokirjastopalvelua Andoria. Sen lisäksi materiaalia läpikäydessä otettiin huomioon myös aiempien tutkimusten suosimat lähteet ja varmistettiin, että aineisto on vertaisarvioitua tieteellistä tutkimusta. Tutkimukseen sisällytetyissä artikkeleissa käytetyt kielet olivat suomi ja englanti oman kieliosaamiseni perusteella. Englanninkielinen materiaali on sisällytetty myös siksi, että englanniksi aiheesta löytyy ymmärrettävästi huomattavasti enemmän tehtyä tutkimusta kuin pelkästään suomeksi. Pääasialliset aineiston kokoamisessa käytetyt hakusanat olivat *"hiljainen tieto"*, *"silent knowledge"* ja *"tacit knowledge"*. Mahdollisten lähteiden etsimiseen hyödynnettiin myöhemmin myös Andorin silloin uutena julkaistua tekoälyavustajaa erilaisilla testihakulausekkeilla, pyrkimyksenä täyttää kerätyn aineiston näkökulma-aukkoja. Työkalun avulla löytyi loppujen lopuksi

muutama työhön sisällytetty lähde, mutta pääosin se tarjosi joko jo lähteiksi valittuja tai työn varsinaisen aiheen ohi menevää tutkimusta, joten avustajan hyödyllisyyden testaus jäi tämän tutkielman tapauksessa varsin vähäiseksi.

Tutkielman aineistoa varten kerätyt lähteet rajattiin ajallisesti Polanyin hiljaisen tiedon teorian eli 1960-luvun jälkeiseen aikaan, vaikka hiljaista tietoa on kuvailtu jo kauan ennen sitä vaihtelevin ja siihen rinnastettavin termein. Aiheesta on myös viimeisten vuosikymmenten aikana tehty huomattavasti aiempaa enemmän ja tarkemmin kohdennettua tutkimusta, joten suurin osa käytetyistä lähteistä on ajallisen rajauksen tekemättä jättämisestä huolimatta vuosilta 2010–2022. Tämän lisäksi aineisto on pyritty valitsemaan siten, että hiljaisesta tiedosta ja sen erilaisista näkökulmista tieteellisessä tutkimuksessa saataisiin mahdollisimman laaja yleiskuva, joskin kandidaatin tutkielman laajuuden asettamissa rajoituksissa.

4 TULOKSET

4.1 Hiljaisen tiedon tietoteorian kritiikki ja soveltaminen

Vaikka Polanyin hiljaisen tiedon teoria on yksi keskeisiä aiheeseen liittyviä teorioita, jota on myös hyödynnetty paljon myöhemmässä tutkimuksessa, on myös sitä luonnollisesti kritisoitu. Esimerkiksi Schmidt (2012) kritisoi hiljainen tieto -termin niin sanottua hämysyyttä ja symbolismia, jotka häiritsevät käytännön osaamisen (*practical knowledge*) tarkempaa tarkastelua. Grandinetti (2014) on osaltaan eri mieltä siitä, että hiljainen tieto ei Polanyin näkemyksestä poiketen ole synonyymi alitajuiselle (*unconscious*).

Crane ja Bontis (2014) ovat tarkastelleet hiljaista tietoa tiedonhallinnan ja sekä kognitiivisen että diskursiivisen psykologian näkökulmasta. Heidän näkemyksensä mukaan Polanyin tietoteorian ydintä ja filosofista perustaa on tulkittu virheellisesti, ja että hiljaisen ja näkyvän tiedon jaottelusta nykyisellään tulisi luopua. He määrittelevät hiljaisen tiedon todellisuudessa olevan *toimintakeskeistä (action-orientated)*, eli automaattisesti ja alitajuisesti sisäistettyä tietoa, esimerkiksi yksilön toimintaan vaikuttamisen tai muun implisiittisen oppimisen kautta. Lisäksi he esittävät, että hiljainen tieto on lähtökohtaisesti piilossa oleva osa yksilön tietoa, mutta joka voidaan saada selville tutkimisen ja keskustelun kautta. (Crane & Bontis, 2014.)

Collins (2007) puolestaan jatkaa omaa teoriaansa Polanyin tietoteorian pohjalta ja esittää, että hiljainen tieto tulisi aina jakaa kahteen alakategoriaan, *somatic-limit tacit knowledge* ja *collective tacit knowledge*, jotka voidaan kääntää esimerkiksi nimillä *aistillinen hiljainen tieto* ja *kollektiivinen hiljainen tieto*. Aistillinen hiljainen tieto on ihmisten aivojen ja ajatusten toimintaan liittyvää tietoa, jota ei ihmisten aivojen ja mielen toiminnallisuuden vuoksi voida sanoittaa eikä oppia ääneen sanottujen tai kirjallisten ohjeiden kautta, vaan oppimisen tulee tapahtua itse tekemällä ja kokemalla. Kollektiivista hiljaista tietoa Collins puolestaan kuvailee sosiaalisena aspektina hiljaisesta tiedosta, joka muodostuu yhteisöjen yhteisvaikutuksesta. Tällaisia ovat esimerkiksi niissä luodut säännöt, joiden soveltamista koskeva määrittely ei ole tunnistettavissa, vaan se muodostuu luontaisesti ajan ja tietynlaisen kontekstin kanssa. (Collins, 2007.)

4.2 Tiedon luomisen teorian kritiikki ja soveltaminen

Kuten edellä mainittu, Nonakan ja Takeuchin (1991, 1994) SECI-malliin viittaavia tutkimuksia on erityisesti tietojohdamisen alalla runsaasti. Osana organisaatioympäristöissä tutkittua hiljaisen tiedon jakamista on niin sanotun näkyväksi tekemisen tarpeen lisäksi tunnistettu merkittäväksi tekijäksi myös yksilöiden, tiimien ja yritysten välinen yhteistyö. Esimerkiksi Janowicz-Panjaitan ja Nooderhaven (2009) sekä Arnett ja Wittmann (2014) ovat tutkineet niin sanottujen rajojen ylittäjien (*engl. boundary spanners*) merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa organisaatioissa. Rajojen ylittäjiä ovat heidän mukaansa yksilöt, jotka työskentelevät kahden tai useamman eri osa-alueen, tiimin tai jopa yrityksen välillä, samalla välittäen tietoa osastojen tai organisaatioiden välillä. Arnett ja Wittmann (2014) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet erityisesti sekä myyntiorganisaation sisäisiin tahoihin että sen asiakassegmenttiin säännöllisessä yhteydessä olevia myyjiä ja heidän rooliaan hiljaisen tiedon jakamisessa eri segmenttien välillä. Heidän näkemyksensä mukaan rajojen ylittäjillä on usein jopa yrityksen johtoa parempi ymmärrys käytännön tiedoista, sekä organisaation toimintaan että asiakkaiden kanssa vuorovaikutukseen liittyen. Syynä tähän on erityisesti se, että he luovat sosiaalisia verkostoja sekä sisäisesti että ulkoisesti, jolloin kyseisillä verkostoilla on mahdollisuus muuntautua informaatiota ja tietoa jakaviksi kanaviksi. (Arnett & Wittmann, 2014)

SECI-malliin on Polanyin tietoteorian tavoin kuitenkin kohdistunut myös kritiikkiä. Esimerkiksi Glisby ja Holden (2003) ovat kritisoineet SECI-mallia siitä, ettei se ota huomioon sen luomiseen johtanutta ympäristöä ja ympäristökontekstin vaikutusta mallin toimivuuteen, ja siten varsinaisen mallin sijaan Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen teoriaa tulisi enimmäkseen käyttää suuntaviivoina muiden maiden organisaatioiden kontekstissa. He esittävät, että malli on suurelta osin toimiva vain sen luomisympäristössä, eli japanilaisessa organisaatiokulttuurissa. Heidän mukaansa se ei ota huomioon esimerkiksi eri kielten, kulttuurien, etnisten taustojen, sukupuolen tai ammattiyhteyksien vaikutteita yrityksen toimintaan, vaikka todellisuudessa yhtenä SECI-mallin onnistumisen syistä on länsimaista poiketen Japanissa jo pitkään olemassa olleet ja kuuluisat yritysten väliset

verkostot, joita luodaan ja ylläpidetään aktiivisesti. Glisbyn ja Holdenin mukaan SECI-malli toimisi Japanin ulkopuolisessa kontekstissa, jos sitä soveltavassa yrityksessä käytettäisiin myös japanilaistyylistä organisaatiokulttuuria ja johtamismalleja. (Glisby & Holden, 2003)

Nonakan ja Takeuchin sekä Polanyin teorioiden näkemys- ja kontekstieroja on myös viimeisten vuosien aikana tarkastellut ja analysoinut esimerkiksi Ilkka Virtanen (2013, 2014). Virtanen on tutkimuksissaan pyrkinyt avaamaan Polanyin teoriaa erityisesti kognitioteorian näkökulmasta. Polanyin tietoteorian haasteina hän nostaa esiin sen vaikeaselkoisuuden, sekä siihen liittyvän kontekstistaustan huomioon ottamisen teoriaa soveltavassa jatkotutkimuksessa. Nonakan ja Takeuchin osalta hän on samaa mieltä siitä, että hiljainen tieto ja yksilöt on tärkeää huomioida yritysten menestyksessä toiminnassa, mutta hän myös kritisoi SECI-mallia erityisesti hiljaisen tiedon esineellistämisestä ja sen alkuperäiskontekstiin nähden ristiriitaisen tarpeen painottamisesta, että hiljaisesta tiedosta edes osa tulisi saada näkyväksi sen hyödyntämiseksi.

4.3 Sosiaalisen ja kulttuurillisen kontekstin vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiskäytäntöihin

Kulttuurillisten tekijöiden on niin ikään katsottu vaikuttavan merkittävästi hiljaisen tietoon ja sen jakamiseen. Esimerkiksi Suppiah ja Sandhu (2011) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiskäytäntöihin. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot jaettiin neljään eri tyyppikategoriaan, joiden yksilöllisten ominaisuuksien katsottiin vaikuttavan joko positiivisesti tai negatiivisesti tiedon leviämiseen organisaatioiden sisällä. Yhteisöllisyyttä painottavien ja niin sanottuun klanikulttuuriin kategorisoituvien organisaatioiden katsottiin olevan parhaimmassa asemassa tiedon jakamisen kannalta. Niissä tiimityöskentely, hyvään työilmapiiriin panostus, sekä korkea molemminpuolinen sitoutumisaste työntekijän ja työnantajan välillä ovat keskiössä. Tämänkaltaisissa yrityksissä katsottiin myös olevan yleisesti avoimempi työilmapiiri, jossa työntekijät myös jakoivat enemmän tietoa itsestään luontaisesti. Jakauman toisen pään esimerkkinä tutkimuksessa käsiteltiin markkinakulttuuri -kategoriaan kuuluvia organisaatioita, joissa sekä sisäinen että ulkoinen kilpailu ovat keskiössä. Koska

tämänkaltaisissa ympäristöissä yksilön tieto on valtaa ja henkilökohtaista menestystä edistävää, aiheuttaa tämä enemmän haasteita hiljaisen tiedon jakamisessa, koska tiedon haltijat eivät välttämättä ole halukkaita jakamaan sitä muille oman etulyöntiaseman menettämisen pelossa. (Suppiah & Sandhu, 2011)

Arnett ja Wittmann (2014) ovat tutkineet hiljaisen tiedon jakamisen vaikutusta markkinointimenestykseen, kun sen jakamista on pyritty tehostamaan myynti- ja markkinointitiimien välillä. Heidän tutkimuksensa mukaan kollegoiden välisen luottamuksen katsotaan edesauttavan hiljaisen tiedon jakamista. Säännöllisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen katsotaan myös olevan hiljaisen tiedon jakamisen kannalta tarpeellista. Myös Holste ja Fieldsin (2010) tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon jakamista pidetään pitkälti riippuvaisena työyhteisön jäsenten halukkuudesta jakaa tietoa kollegoidensa kanssa. Joissain tilanteissa hiljaisen tiedon jakaminen voi kuitenkin myös heikentää tai vaarantaa tietoa luovuttavan tahon asemaa esimerkiksi organisaation sisäisessä hierarkiassa, jolloin työntekijä voi kokea menettävänsä oman kilpailuetunsa jakamalla tietoaan tai osaamistaan muille. (Arnett & Wittmann, 2014; Holste & Fields, 2010.) Duan ym. (2022) puolestaan ovat tutkineet miten sekä näkyvän että hiljaisen tiedon piilottelu vaikuttavat osaltaan organisaation innovointikykyyn. Tutkimuksen mukaan erityisesti esihenkilöiden tulisi pyrkiä luomaan tiimeissään tiedon jakamiseen soveltuvaa ilmapiiriä, että yksittäiset työntekijät eivät suosisi oman osaamisensa piilottelua työssään. Esihenkilöiden tulisi myös pyrkiä olemaan mahdollisimman tietoisia erilaisista tavoista ja tilanteista, joiden yhteydessä heidän alaisensa voisivat piilotella omaa tietämystään. (Duan ym., 2022.)

Useita muitakin tutkimuksia on löydettävissä, joissa korostetaan sekä yksilön hiljaisen tiedon jakamisen halukkuutta edistäviä ympäristöjä (esim. Borges, 2012), että organisaatioiden sisäistä johtamismallia, joka mahdollistaisi ja kannustaisi tiedonvaihtoa työntekijöiden välillä (esim. Saari & Koivunen, 2022). Obrenovic ym. (2021) tutkimuksen mukaan myös työntekijän persoonalla ja hänelle kehittyneen tunnollisuuden tasolla on merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa. Tunnollisuuden ja halukkuuden (engl. *eagerness*) todettiin vaikuttavan positiivisesti hiljaisen tiedon jakamiseen. Avaamalla syy-

seuraussuhdetta yksilön persoonan, asenteiden ja tiedon jakamisen kontekstin välillä edesautetaan ymmärtämään niitä ominaisuuksia, joita olisi hyvä vaalia yksilössä ja hänen käytöksessään. Näin myös työpaikan johtamistyyliä voidaan muokata paremmin soveltuvaksi kyseisten ominaisuuksien ylläpidon kannalta. (Obrenovic ym., 2021.)

Raili Moilanen (2008) on tarkastellut Jyväskylän yliopiston toteuttamaa ”Ikäjohtamisen kehittäminen Sisä-Suomen verovirastossa” -hanketta. Hankkeeseen osallistui yhteensä noin 70 työntekijää, joiden joukossa oli sekä pitkän uran tehneitä, että lähivuosina aloittaneita toimihenkilöitä. Osana hanketta tehdyissä tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä haastatteluita todettiin, että pidemmän uran tehneet työntekijät, eli niin sanotut konkarit, luottivat usein nuorempien työntekijöiden tulevan aktiivisesti kysymään tietoa tarvittaessa. Vastavuoroisesti nuoret työntekijät eivät välttämättä osanneet senhetkisen tietämyksen pohjalta edes nimetä tai arvioida millaista tietoa he oikeasti tarvitsevat käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. (Moilanen, 2008, s. 235–254.) Tässä tutkimuksessa on siis nähtävissä esimerkiksi mahdollinen sukupolvien välisten sosiaalisten käytäntöjen tai totutun organisaatiokulttuurin ero.

Yhteenvetona tästä luvusta voidaan todeta, että eri tasoilla sosiaalisilla ja kulttuurisilla konteksteilla on kokonaisvaltainen vaikutus hiljaisen tiedon olemassaoloon ja liikkuvuuteen, erityisesti kun hiljaista tietoa tarkastellaan tietojohtamisen näkökulmasta. Tiedon jakamiskäytäntöjä voidaan edistää muiden muassa organisaation yleisillä toimintatavoilla, strategioilla ja ohjeistuksilla, tiimien sisäisellä ja välisellä toiminnalla, sekä lopulta myös yksittäisten työntekijöiden välisen luottamuksen kehittämällä ja säännöllisellä kanssakäymisellä. Merkittäväksi on usein myös katsottu tiimien vetäjien luoma yleisilmapiiri ja käytännön esimerkki, sekä tiedonvaihdon mahdollistaminen ja kannustaminen. Vaikka mahdollisuudet tiedon jakamiseen teknisesti ovat olemassa, tulee sekä tiedon antajan että sen vastaanottajan olla halukkaita tiedonvaihtoon liittyvään prosessiin, jolloin esimerkiksi työntekijöiden turvallisuudentunne ja myönteisyys tiedon jakamiseen liittyviin vaikutuksiin ovat tärkeitä jakamiskäytäntöihin vaikuttavia tekijöitä.

Esimerkiksi siis tilanteessa, jossa iäkkäämpi työntekijä perehdyttää hiljattain tiimiin tullutta kollegaa, olisi tiimin tai organisaation vetäjän hyvä varmistua siitä, että niin

sanotuksi työpariksi muodostetut konkari ja oppilas ymmärtävät toisiaan ja osaavat sekä muodostaa että vastaanottaa tietoa oppimiselle tarpeellisella tasolla. Ongelmaksi tällaisessa tilanteessa voi muodostua muiden muassa opettajan haluttomuus opettaa (esimerkiksi pelko oman aseman heikentymisestä tai kiire), opettajan kyvyttömyys asettaa opetettavan asemaan (esimerkiksi liian vaikea termistö, virheelliset oletukset oppilaan pohjatiedoista), sekä oppilaan kyvyttömyys tai haluttomuus ymmärtää opettajan välittämää tietoa (myös esimerkiksi turvattomuuden tunne tai haluttomuus esittää itsenäisesti tarvittava määrä kysymyksiä oppimisen tukena).

4.4 Aikuiskasvatuksen näkökulmia ja määrittelyeroja

Yhtenä haasteena hiljaisen tiedon tutkimisessa on myös rajanvedot hiljaisen tiedon määritelmälle suhteessa muihin sitä lähellä oleviin termeihin. Käytin yhtenä aineistoni osana vuonna 2008 julkaistua Aikuiskasvatuksen 47:tä vuosikirjaa, johon oli koottu useiden tutkijoiden töistä artikkelikokoelma teemalla ”*Hiljainen tieto – Tietämistä, toimimista ja taitavuutta*”. Useassa teoksen artikkelissa hiljaista tietoa vertailtiin erilaisten muiden termien kanssa, kuten *intuitio*, *viisaus*, *asiantuntijuus* ja *kokemustieto*. Monesti jotain edellä mainituista käsitteistä pidettiin joko hiljaisen tiedon synonyyminä, hiljaisen tiedon osana, tai ne rinnastettiin hiljaisen tiedon kanssa osaksi jotain suurempaa käsittekokonaisuutta. Nämä näkemykset kuitenkin vaihtelivat jopa kyseisen teoksen artikkelien välillä, joka toi selkeästi esiin hiljaisen tiedon määrittelyyn liittyvää häilyvyyttä. Onko hiljainen tieto oma selkeä käsitteensä, voidaanko sitä pitää samana kuin esimerkiksi intuitio, vai ovatko ne molemmat osa isompaa kattotermiä?

Auli Toomin (2008) näkemyksen mukaan hiljainen tieto on varsinaisen tiedon sijaan taitavan yksilön omissa ajatuksissa tai organisaatioissa yhteisöllisesti ja ajan saatossa muotoutuneet prosessit tai toimintatavat, sekä rutiinin että reflektion kautta. Hän kuvaa sen olevan välitöntä reagoimista reflektiivisen sijaan, sekä kykyä ratkaista odottamattomia ongelmia nopeasti ja ammattitaidon tuomalla varmuudella asiantuntijatietoa vaativissa tilanteissa. Tällaisille tilanteille hän näkee olennaisena sen, että asiantuntija pystyy

reaaliaikaisesti tekemään nopeasti laskelmia ja arvioita siitä, miten hänen tekemänsä päätökset vaikuttavat käsillä olevaan tilanteeseen sekä nyt että tulevaisuudessa ja valitsemaan sen perusteella ideaalisimman toimintatavan. (Toom, 2008, s.52)

Raija Nurmisen (2008) tutkimuksessa koskien intuitiota ja hiljaista tietoa hoitotyössä hän katsoo hiljaisen tiedon olevan lähellä monitasoisen ja laaja-alaisen viisauden käsitettä, sillä tällaisesta viisaudesta käytetään myös käsitettä äänetön, hiljainen ja intuitiivinen tieto. Hän katsoo intuition olevan hiljaisen tiedon tapaan subjektiivista, eli riippuvaista yksilön uskomuksista, arvoista, asenteista, itsetunnosta ja tunteista. Tämän vuoksi intuition tapaan myös hiljaisesta tiedosta on kommunikoitavissa tieto, mutta ei sen perustana olevaa kokemusta ja ajatusmallia. (Nurminen, 2008, s. 188)

Aiemmin esitellyissä tutkimuksissa hiljainen tieto on usein määritelty sekä Polanyin (1966) kuuluisalla lainauksella ”ihmiset tietävät enemmän kuin osaavat kertoa”, sekä tietojohdamisen Takeuchin ja Nonakan (1995) teoriapohjaisella määrittelyllä. Tästä aikuiskasvatuksen vuosikirjasta oli siis mielenkiintoista nähdä, kuinka laaja-alaisesti hiljaista tietoa kuvattiin monesta uudemmasta tutkimuksesta poiketen. Sama laaja-alaisuus kuitenkin tekee hiljaisen tiedon tarkkarajaisemmasta määrittelystä vaikeaa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa esiteltiin hiljaisen tiedon jakamisen tutkimisessa esiintyviä keskeisiä haasteita kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Hiljaisen tiedon syntyyn, ylläpitoon ja jakamiseen voidaan aiheeseen liittyvän tutkimuksen perusteella todeta vaikuttavan voimakkaasti useat eri tekijät, kuten olosuhteet, käytettävä laitteisto ja välineistö, kulttuuri, konteksti ja toimintatavat. Tämän lisäksi olemassa olevassa tutkimuksessa on paljon sekä pienempimuotoisia vivahde-eroja, että pahimmillaan lähes täysin päinvastaisia ja kokonaisvaltaisia näkemys- ja määrittelyeroja.

Taulukko 1. Yhteenveto työssä esitetyistä näkökulmista hiljaiseen tietoon tai siihen liittyviin teorioihin

Tutkija(t)	Työssä käytettyjen lähteiden julkaisu- vuodet	Tiivistetty näkemys hiljaisesta tiedosta
Michael Polanyi	1966	Katsotaan luoneen termin hiljainen tieto. Teorisoi, että yksilö tietää enemmän kuin osaa kertoa. Hänen luomansa tietoteorian mukaan hiljaista tietoa on haastavaa tai jopa mahdotonta kertoa ääneen, dokumentoida tai muuttaa näkyväksi.
Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi	1995, 1996	Tiedon luomisen teorian ja SECI-mallin kehittäjät. Teorisoivat hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon vuorovaikuttavan toistensa kanssa, ja tämän prosessin SECI-prosessin kautta hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi.
Martin Glisby ja Nigel Holden	2003	Kritisoivat SECI-mallia siitä, ettei se ota huomioon mallin luomisen aikaista kontekstia Japanin ainutlaatuisessa organisaatiokulttuurissa, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, jotka mahdollistavat mallin teorian mukaisen toimivuuden.

Harry Collins	2007	Jatkaa Polanyin teoriaa ja teorisoi, että hiljainen tieto tulisi jakaa kahteen alakategoriaan, aistilliseen ja kollektiiviseen hiljaiseen tietoon, eli ihmisen aivojen ja ajatusten toimintaan liittyvään tiedostamattomaan tietoon ja yhteisöjen yhteisvaikutuksesta muodostuvaan hiljaiseen tietoon.
Ilkka Virtanen	2013, 2014	Katsoo Polanyin tietoteorian olevan vaikeaselkoinen ja sen konteksti vaikeasti huomioon otettava jatkotutkimuksessa. Kritisoi SECI-mallia erityisesti hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen tarpeesta, joka perustavanlaatuisesti ristiriidassa Polanyin tietoteorian kanssa.
Lesley Crane ja Nick Bontis	2014	Teorisoivat, että Polanyin tietoteorian ydintä ja filosofista perustaa on tulkittu virheellisesti. Määrittelevät hiljaisen tiedon olevan toimintakeskeistä, eli automaattisesti ja alitajuisesti sisäistettyä tietoa, joka voidaan saada selville tarkemman tarkastelun ja keskustelun kautta. Katsovat, että nykyisestä hiljainen ja näkyvä tieto -jaottelusta tulisi luopua.

Halusin tutkia hiljaista tietoa ja siihen liittyviä laajempia teemoja, sillä aiheen tutkimus vaikutti jo lyhyellä tutustumisella varsin hajanaiselta, eikä tutkimuksissa usein oteta kantaa hiljaisen tiedon teoriapohjan ristiriitoihin mahdollista lyhyttä mainintaa enempää. Esimerkiksi tietojohdamisessa tiedon näkyväksi tekemistä ja hyödyntämistä pidetään usein jo jopa itsestäänselvytenä, eikä Polanyin tietoteoriaa lainata muuten kuin ”Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa.” -lausahduksella. Tämän vuoksi toivonkin, että tutkielmaani varten kerätystä aineistosta on hyötyä hiljaisen tiedon haasteista ja ristiriitaisuuksista kiinnostuneille ja hiljaista tietoa jatkotutkiville.

Aihe on herättänyt huomattavan määrän tieteellistä keskustelua jo pitkään, eivätkä tämänhetkiset näkemyserot vaikuta olevan nopeasti yhtenäistettävissä ilman monen

jatkokteorian pohjana käytettyjen teorioiden yhtenäistämistä. Oleellisia hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan aineiston perusteella todeta olevan esimerkiksi hiljaisen tiedon vaikea hahmotettavuus, sekä tiedon opettajan että tiedon vastaanottajan halukkuus ja taito opettaa tai ymmärtää opetettavaa tietoa, sekä ihmisten kulttuuritaustan ja omien kokemusten tuomat vivahteet niin tiedon opettamisessa kuin sen oppimisessakin.

6 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUKSEN POHDINTA

6.1 Rajoitteet

Tässä tutkielmassa käytetyt tutkimukset ovat suurelta osin tietojohdamisen näkökulmasta tuotettuja, jolloin hiljaista tietoa käsitellään usein nimenomaan organisaatioympäristöissä. Tämän lisäksi kerätty aineisto on vain yhden henkilön valitsema, ja sen laajuus on kandidaatintutkielman laajuinen, eli pyrkimyksistä huolimatta varsin suppea.

6.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen aineistosta nousee esiin erityisesti se, miten laajalle hiljaisen tiedon määrittely ja sen käyttötarkoitukset levittäytyvät, vaikkakin sitä on tähän mennessä tarkasteltu lähes yksinomaan organisaatioympäristöissä ja tietojohdamisen näkökulmasta, joka keskittyy erityisesti organisaatioiden sisäisen tiedon ja tietämyksen hallintaan ja johtamiseen liittyviin asioihin. Tämän lisäksi tiedon jakamisen luonne muuttuu jossain määrin riippuen siitä, tapahtuuko vuorovaikutus kasvotusten vai etäympäristössä. Olisi siis mielestäni tarpeen tehdä jatkotutkimusta sen osalta, mikä hiljaisen tiedon todellinen luonne on ja miten sen määrittelystä saataisiin yhtenäisempää, rajaavampaa ja kuvaavampaa, myös Polanyin tietoteorian ja muiden tietojohdamisen näkökulman kanssa jossain määrin eri mieltä olevien näkökulmien syvemmän tarkastelun huomioon ottaen.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia enemmän hiljaisen tiedon merkitystä ja siihen vaikuttavia olosuhteita myös arkisemmissä ympäristöissä, joissa hiljaisesta tiedosta ei välttämättä lähtökohtaisesti pyrittäisi tekemään taloudellista tuottoa tuovaa ominaisuutta. Potentiaalisesti tuotteliasta olisi myös tehdä hiljaiseen tietoon keskittyvää tutkimusta siten, että analysointia tehtäisiin organisaatioympäristössä tietojohdamisen näkökulman lisäksi myös Polanyin tietoteorian kautta, eikä viitaten siihen vain Takeuchin ja Nonakan tiedon luomisen teorian teoriapohjana.

Tietojohdamisen näkökulman lisäksi hiljaisen tiedon jakaminen nähdään suuressa osassa lukemiani tutkimuksia siten, että tiedon omistaja on opettajan ja tiedon vastaanottaja

on oppilaan asemassa, ja niin se jossain määrin aina onkin, kun yksilö yrittää jakaa toiselle tietoa, jota hänellä ei vielä ole. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia tilannetta, jossa hiljaisen tiedon jakamiskäytäntöjä ja niiden eroja vertailtaisiin esimerkiksi kahden tasavertaiseksi katsotun asiantuntijan kesken, ja vastavuoroisesti mestari-kisälli-dynaamiikan omaavan työparin kesken.

Viimeisenä ideointina näkisin hyödyllisenä myös tutkimuksen, jossa kartoitettaisiin esimerkiksi organisaation työntekijöiden käsityksiä ja tietämystä hiljaisesta tiedosta tai heidän kokemistaan jakamiskäytännöistä heidän työpaikallaan. Vaihtoehtoisesti tutkimusta voisi myös tehdä yleisellä tasolla ja kartoittaa esimerkiksi kyselytutkimuksen kautta sen tarkemmin rajoittamatta eri ihmisryhmien edustajien käsitystä aiheesta. Esimerkiksi julkisella paikalla satunnaisotannalla tehty kyselytutkimus voisi poistaa joitain rajoituksia aiheen tutkimuksesta, kun ei keskityttäisi pelkästään esimerkiksi tiettyyn palkka- tai yhteiskuntaluokkaan sijoittuviin tietotyöläisiin.

LÄHTEET

- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.018>
- Borges, R. (2012). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89–108. <https://doi.org/10.1108/01409171311284602>
- Collins, H. (2007). Bicycling on the Moon: Collective Tacit Knowledge and Somatic-limit Tacit Knowledge. *Organization Studies*, 28(2), 257–262. (24151371). <https://doi.org/10.1177/0170840606073759>
- Crane, L., & Bontis, N. (2014). Trouble with tacit: Developing a new perspective and approach. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1127–1140. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2014-0061>
- Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., de Nuccio, E., & Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of Business Research*, 139, 1489–1500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.068>
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: The cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29–36.
- Grandinetti, R. (2014). The explicit dimension: What we could not learn from Polanyi. *The Learning Organization*, 21(5), 333–346. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2013-0027>
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021–1044. <https://doi.org/10.1177/0170840609337933>
- Moilanen, A. (2008). Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A., & Kansanvalistusseura (toim.). *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta* (1.–2. p., s. 235–254). Kansanvalistusseura.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652,681–682.

Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. (22193779). <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>

Nurminen, R. (2008). Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A., & Kansanvalistusseura (toim.). *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta* (1.–2. p., s. 187–200). Kansanvalistusseura.

Obrenovic, B., Du, J., Godinić, D., & Tsoy, D. (2021). Personality trait of conscientiousness impact on tacit knowledge sharing: The mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1124–1163. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0066>

Polanyi, M., & Amartya, S. (1966/2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

Saari, T., & Koivunen, T. (2022). *Tacit knowledge in blue-collar work: How workers use it to fulfil their side of the psychological contract*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2972>

Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? : Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>

Schmidt, K. (2012). The Trouble with ‘Tacit Knowledge’. *Computer Supported Cooperative Work*, 21(2–3), 163–225. <https://doi.org/10.1007/s10606-012-9160-8>

Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture’s influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>

Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Tacit knowledge in organizations: Bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories, methods and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1014–1041.
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0026>

Toom, A. (2008). Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A., & Kansanvalistusseura (toim.). *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta* (1.–2. p., s. 33–58). Kansanvalistusseura.

Toom, A., Onnismaa, J., Kajanto, A., & Kansanvalistusseura. (2008). *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura.

Venkatesh, A. (2021). Facilitating Tacit Knowledge Construction: Re-Examining Boundaries of the Design Studio Environment. *Cubic Journal*, (4), 122–127.
<https://doi.org/10.31182/cubic.2021.4.043>

Virtanen, I. (2013). In Search for a Theoretically Firmer Epistemological Foundation for the Relationship Between Tacit and Explicit Knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management: EJKM*, 11(2), 118–126. Available online at www.ejkm.co.

Virtanen, I. (2014). *How tacit is tacit knowledge? Polanyi's theory of knowledge and its application in knowledge management theories*. Tampere University Press.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/95444>

Von Krogh, G. (with Ichijo, K., & Nonaka, I.). (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. University Press.