

Asenne tiedon jakamista kohtaan - tietotyön perusedellytys

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Lauri Nurmilaukas
2011



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

ASENNE TIEDON JAKAMISTA KOHTAAN – TIETOTYÖN PERUSEDellyTYS

Pro gradu -tutkielma

Lauri Nurmilaukas

K80518

10.5.2011

Johtamisen maisteriohjelma

ASENNE TIEDON JAKAMISTA KOHTAAN – TIETOTYÖN PERUSEDELLYTYS

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on edistää tietotyön kuvailua ja määrittelyä. Tämä tapahtuu kaksitasoisesti siten, että kirjallisuuskatsauksessa esittelen tietotyön kannalta merkityksellisiä näkökulmia. Tutkimuksellisenä tavoitteena työssäni on syventää ymmärrystämme tietotyöntekijältä odotettavista asenteista ja erityisesti tiedon jakamisen asenteesta, joka kirjallisuuskatsauksessa määrittyy kriittiseksi tietotyön vaatimukseksi. Tavoitteiden taustalla on ajatus tiedon merkityksen kasvusta ja siitä, että tietoa voidaan pitää länsimaissa jo tärkeimpänä tuotannontekijänä.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA, MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimus toteutettiin haastatteluilla, joita kertyi yhteensä kuusi kappaletta. Haastattelut pohjautuivat laadullisen asennetutkimuksen menetelmään, jossa tuotetaan laadullista argumentaatioaineistoa asenteiden, niiden subjektien ja objektien havaitsemiseksi. Haastateltaville esitettiin yhteensä kymmenen väittämää, joihin pyydettiin reflektointia. Haastatteluihin osallistui toimeksiantajayrityksen asiakkaiden edustajia, jotka toimivat jollakin tavalla asiakasrajapinnassa. Haastattelut suoritettiin haastateltavan työpaikan neuvottelutilassa. Asennoitumisen jäsentämiseen hyödynsin Ijzek Ajzenin asenneteoriaa *suunnitellun toiminnan teoria*, jonka mukaan asennoitumista määrittää ja edeltää nk. toimintauskomukset. Näin haastattelupohja rakentui sekä yleisistä asenneväittämistä, että toimintauskomusväittämistä, jotka kaikki pohjautuvat aikaisempaan kirjallisuuteen.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Odotetusti vastaajien asennoituminen tiedon jakamiseen määrittyi yleisesti ottaen positiiviseksi. Lisäksi havaintojen mukaan tutkituilla toimintauskomuksilla on todella merkitystä asennoitumisen ymmärtämisessä, mikä näin on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tutkimukseni kuitenkin edisti tiedon jakamiseen asennoitumisen ymmärrystä nostamalla esille kaksi pääasiallista asennetta: tiedonjako välttämättömyytenä ja tiedonjako tehokkuutena. Tämä havainto nojaa auktoriteetin ja tiedon omistajuuden teemoihin ja näin se, hyödyntääkö tietotyöntekijä muodostamaansa tietoa vai ei, näyttäytyy asennoitumista määrittävänä tekijänä. Voidaan vielä todeta, miten siirtyminen puhtaaseen ja idealistiseen freelance-tietotyöhön on tutkimukseni mukaan osittain todennettavissa, mutta ei kokonaan.

AVAINSANAT: tieto, tietojohdaminen, tietotyö, tietotyöntekijä, tiedon jakaminen, laadullinen asennetutkimus, suunnitellun toiminnan teoria.

"The most valuable commodity I know of is information"

- Gordon Gekko, elokuvassa Wall Street (1987).

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	4
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	5
1.2. Tutkielman keskeiset käsitteet.....	6
1.3. Tutkielman rakenne	7
2 Tieto	8
2.1. Tiedon hierarkiamalli	8
2.2. Tieto sekä objektina että tekemisenä.....	12
2.3. Organisatorinen tieto: Tiedon luominen ja organisaation tietopääoma	13
2.3.1. Tiedonluonnin prosessi.....	13
2.3.2. Organisaation tietopääoma	15
2.4. Asiakastieto.....	17
3 Tietojohtaminen	19
3.1. Tietojohtamisen historia ja tausta.....	20
3.2. Takaisku ja tietojohtamisen uusi tuleminen	20
3.3. Tietojohtamisen määrittelyä	22
3.4. Tietojohtamisen strategiat.....	25
3.5. Tietojohtamisen prosessit	27
4 Tietotyö ja henkilökohtainen tietojohtaminen.....	31
4.1. Lyhyt historia	31
4.2. Henkilökohtainen tietojohtaminen – ratkaisu tietotyön määritelmään?.....	33
4.3. Tietotyön perusfunktio: ongelmanratkaisu.....	36
4.4. Tietotyöntekijän taidot.....	37
4.5. Tietotyöntekijän asenteet	40
5 Tietotyöntekijän tärkein asenne: tiedon jakaminen	43
5.1. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät	44
5.2. Suunnitellun toiminnan teoria ja tiedonjako	46
5.3. Tiedon jakamisen motivaatiotekijät.....	47
5.4. Teorian lyhyt yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys	50

6 Tutkimuksen metodologia.....	52
6.1. Tutkimusprosessin kulku.....	52
6.2. Laadullisen tutkimuksen perusteet ja tutkimuskysymykset	53
6.3. Laadullisen asennetutkimuksen ja suunnitellun toiminnan teorian yhdistäminen: tutkimukseni viitekehys	55
6.4. Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu.....	57
6.5. Haastatteluaineiston analysointi	59
6.6. Tutkimuksen arviointia.....	60
7 Analyysi	63
7.1. Kannanotot väittämiin 1-5.....	63
7.2. Kannanotot väittämiin 6-10	69
7.3. Asennoituminen tiedon jakamiseen	77
7.4. Asenteiden subjektit.....	80
7.5. Toimintauskomukset ja yhteenveto	82
8 Johtopäätökset	86
8.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen.....	86
8.2. Jatkotutkimuksen aiheita	88
Lähteet	91
Liitteet.....	104

KUVIOIDEN LUETTELO

Kuvio 1: Tiedon hierarkiamalli.....	9
Kuvio 2: Nonakan ja Takeuchin SECI-prosessi	14
Kuvio 3: Stankoskyn tietojohdamisen pilarimalli	24
Kuvio 4: Tiedon elinkaarimalli	28
Kuvio 5: Tiedonjakoon vaikuttavat tekijät lpen mukaan	45
Kuvio 6: Tutkimuksen viitekehys.....	57

1 JOHDANTO

Tiedon merkitys yhteiskunnassamme ja taloudessamme on kasvanut viime vuosikymmeninä niin, että tietoa voidaan pitää jo tärkeimpänä tuotannontekijänä (esim. Drucker, 1993; Cortada, 1998). Cortada jatkaa, miten ainoa pysyvä kilpailuetu tulee siitä, mitä yritys tietää, miten se hyödyntää tietonsa ja kuinka nopeasti se kykenee oppimaan uutta. Tietotyö, tietotalouden työ, on taas maailman nopeimmin kasvava työn muoto, ja tietotyön subjekti on siten tietotyöntekijä (mt. ix).

Tiedon merkityksen nousun myötä on ilmaantunut tarve tarkastella tietoa organisatorisesta näkökulmasta, jossa keskiöön nousee tiedon strateginen tärkeys: Niin kutsutun resurssiperustaisen organisaationäkemyksen (resource-based view) mukaan yrityksen strategia juontuu ajattelusta, jossa kilpailukyvyn pohjana on organisaation kyvykkyydet ja resurssit (Grant, 1996). Resurssiperustainen näkemys on edelleen kehittynyt tietotaloudessa tietoperustaiseksi näkemykseksi (knowledge-based view of the firm), joka pyrkii selittämään yritysten olemassaoloa ja kilpailuedun saavuttamista niiden kyvyillä hyödyntää tietoa (Beeby ym., 2000; Kogut ym., 1992). Tässä voidaan esimerkiksi seurata kehitystä, jossa tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen tähtäävä tietojohdamisen oppi on noussut muiden uusien johtamisoppien ohella yritysten työkaluksi hallita tietotaloutta (Currie, 1999).

Laajamittaisista IT-vetoisista tietojohdamisen hankkeista huolimatta tietotalouden työn, tietotyön, tutkiminen ja määrittely on jäänyt vajavaiseksi: tietotyön ja tietotyöntekijän määrittely on edelleen keskeneräinen projekti (Cortada, 1998). Stephen Barley ja Gideon Kunda (2001) huomauttavatkin miten empiirinen työntutkimus on unohdettu ja siten ymmärryksemme muuttuvista organisaatioista ja uudentyypisistä töistä on vajavaista. Tiedosta kuitenkin puhutaan tärkeänä ja jopa kriittisenä menestystekijänä, joten sitä vasten tietotyön vajavainen määrittely ja ymmärrys vaikuttaa ihmeelliseltä; jos yritykset investoivat tietojohdamisen hankkeisiin huomattavia summia, miksi emme ymmärrä miltä tietotalous näyttää yksittäisen työntekijän, tietotyöntekijän näkökulmasta?

Edistänkin tässä Pro Gradu –työssäni tietotyön määrittelyä. Aloitan sen perustehtävästä, ongelmanratkaisusta, jonka jälkeen jatkan määrittelyä tietotyöntekijältä vaadittavilla taidoilla sekä lopuksi myös tietotyöntekijältä odotettavilla asenteilla. Työni lopullisena päämääränä on tietotyöntekijän asenteiden kartoittaminen ja erityisesti tiedon jakamisen asenteen tutkiminen.

Työni kantava ajatus on siinä kriittisessä näkökannassa, miten tiedon näennäisen tärkeyden kontrastina on arjen todellisuus, jossa organisaatioiden toiminta ei välttämättä aina ole sen mukaista, että tieto todella olisi niin tärkeää. Tietojohtamisen hankkeiden epäonnistumisten taustalla on usein ollut se, että työntekijät eivät ole jakaneetkaan tietoa toisilleen siten kuin oltiin ajateltu; myöhemmin onkin ymmärretty, että organisatorisissa tiedon hyödyntämisen hankkeissa sosiokulttuuristen tekijöiden ymmärtäminen on elintärkeää (Hislop, 2009). Tässä erityistarkastelun tulee nimenomaan olla siinä, miten tietoa todella hyödynnetään, sillä vasta se tarjoaa yritykselle kilpailuetuja; onkin sanottu, miten tieto ylipäättään tulisi määritellä tekemiseksi, ei varastoissa makaavaksi kohteeksi (esim. Blackler ym., 1998).

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän tutkielman ensisijainen tavoite on siis edistää tietotyön määrittelyä. Tarkemmin tutkin sitä, miten tietotyöntekijä asennoituu tiedon jakamiseen, joka on tietotyössä kriittinen asenne. Tässä tieteellinen uutuusarvo on siinä, miten hyödyntämäni laadullinen asennetutkimus kuvaa tutkimuskohdetta eri tulokulmasta kuin perinteisesti asennetutkimuksissa käytetyt määrälliset menetelmät. Tarkka tutkimuskysymys muotoutuu seuraavanlaisesti:

- Minkälaisia asenteita tietotyöntekijällä on tiedon jakamista kohtaan?

Pureudun myös asennoitumiseen vaikuttaviin motivaatiotekijöihin, niin kutsuttuihin toimintauskomuksiin ja syvennän siten tiedon jakamisen asenteen määrittelyä ja kuvailua. Sivujuonteena työssäni kulkee tiedon hyödyntämisen näkökulma, jossa kriittinen huomio on tiedon hyödyntämisen tärkeydessä vastakohtanaan passiivinen tiedon hallinta. Tätä näkökulmaa edistän kuvailemalla asiakastiedon, yrityksille

tärkeimpänä pidetyn tiedon muodon ja haastattelemalla tutkimukseeni jollakin tavalla asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä. Näin vastaajia voidaan pitää yritykselle tärkeimpinä tietotyöntekijöinä.

Suoritan tutkimukseni toimeksiantona Webropol Oy:lle, joka tarjoaa SaaS-palveluna toimivaa kysely-, tiedonkeruu- ja analysointisovellusta. Toimeksiantosuhteeseen liittyen tutkimuksen aineistoksi muodostui kuusi haastattelua Webropol Oy:n asiakasyritysten edustajista, jotka edellä mainitun mukaisesti toimivat itse asiakasrajapinnassa. Toimeksiantoyrityksen asiakkuudella perustelen löyhästi haastateltavien asemaa tietotyöntekijöinä, sillä oletettavasti tiedonkeruupalvelun käyttäjinä kyseiset henkilöt työskentelevät tiedon kanssa ja näin ovat tietotyöntekijöitä itse. Toisaalta tämä ei ole välttämätöntä, sillä kuten tulen myöhemmin osoittamaan, voi länsimaissa lähes jokaista työntekijää kuvailla myös tietotyöntekijäksi.

1.2. Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman tietotyön aihepiiriä kuvailevan luonteen vuoksi määrittelen työssäni esiintyvät käsitteet tarkemmin tutkielman edetessä. Tieto on esimerkiksi luonteensa mukaisesti niin kompleksi käsite, ettei sen tarkkaa määrittelyä edes ole olemassa, joten seuraavan luvun päätarkoitus onkin esitellä lukijalle eri näkökulmia tiedon käsitteeseen. Tietojohdamisella taas viitataan siihen, miten yrityksissä tiedon hyödyntämisellä tavoitellaan eritoten kilpailuetua (Hlupic ym., 2002).

Totesin jo edellä, miten tietotyö on länsimaissa työn yleisin muoto ja maailmanlaajuisesti nopeimmin kasvava työ. Tietotyö voidaan nähdä yleisesti tiedon keräämisenä, jalostamisena ja hyödyntämisenä, tai vastaavasti puhumisena, kirjoittamisena, ajattelemisena ja tiedon soveltamisena (Cortada, 1998: xii). Tässäkin näkökulmien runsaus määrittelyssä on ilmeistä.

Työni varsinainen tutkimuskohde käsittelee asennoitumista tiedon jakamista kohtaan. Perinteisesti asenne on määritelty yksilön sisällä vaikuttavaksi tekijäksi, joka ei ole kontekstisidonnainen. Määrittelen tutkielmassani asenteen kuitenkin modernimmalla

tavalla, jonka mukaan asenne on suhdekäsite, joka huomioi kontekstin ja asenteen sosiaalisen luonteen; siinä asenne määrittyy vuorovaikutuksessa tilanneriippuvaisesti eri kannanottojen ja niiden perustelujen muodossa. (Vesala ym., 2007). Myös tiedon jakamisessa sen sosiaalisen luonteen huomioiminen on oleellista. Tietoa voidaan jakaa eri tasoilla (esim. Ipe, 2003), mutta työssäni tiedon jakamisen lähtökohtana on se, miten tietoa jaetaan yksilöltä toiselle, mikä näin korostaa tiedonjaon vuorovaikutteisuutta.

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielmani ensimmäiset neljä lukua muodostavat työni teoriapohjan siten, että etenen niissä yleisestä spesifiin. Ensimmäinen teorialuku käsittelee tietoa ja sen moninaisuutta päätyen esittelemään tiedon muodoista yrityksille tärkeimmän, asiakastiedon. Se valmentaa lukijaa seuraavaan, tietojohtamisen lukuun, jossa painotus on tiedon hyödyntämisellä ja sillä, että kiristyvässä kilpailussa tieto on enenevässä määrin ainoa mahdollinen kilpailutekijä. Kolmas teorialuku siirtää fokuksen yksilön tasolle, kun määrittelen ja kuvailen siinä tietotyön. Lopulta viimeisessä teorialuvussa pureudun tietotyöhön syvemmälle ja kuvailen tarkemmin sen merkittävää piirrettä, asennoitumista tiedon jakamista kohtaan.

Metodiluvussa kuvailen tarkemmin tutkimuksessa käyttämäni viitekehystä ja kertaan vielä tutkimuskysymykseni. Tätä seuraa sekä luokittava että tulkitseva analyysi kuudesta tekemästäni puolistrukturoidusta haastattelusta, minkä perusteella vedän havaintoni analyysiluvun lopussa yhteen. Tutkielman päättää johtopäätösten esittäminen, jossa rinnastan empirisen aineiston löydökset teoriapohjan havaintojen kanssa. Esitän lopuksi ehdotukseni jatkotutkimukseksi, jotka pohjautuvat sekä teoriasta nousseille seikoille että oman tutkimukseni havainnoille.

2 TIETO

Tiedon tarkkaa ja tyhjentävää määritelmää ei ole olemassa. Tietoa onkin määritelty ja tarkasteltu erilaisista lähtökohdista, minkä tuloksena on syntynyt laaja eri näkökulmien spektri. Esittelen seuraavassa työni kannalta oleellimmat tiedon määritelmät ja näkökulmat aloittaen kenties tärkeimmästä: miten yleiskielessä usein toisiinsa sekoittuvat käsitteet tieto, informaatio ja data muodostavat pohjan tiedon määrittelylle.

2.1. Tiedon hierarkiamalli

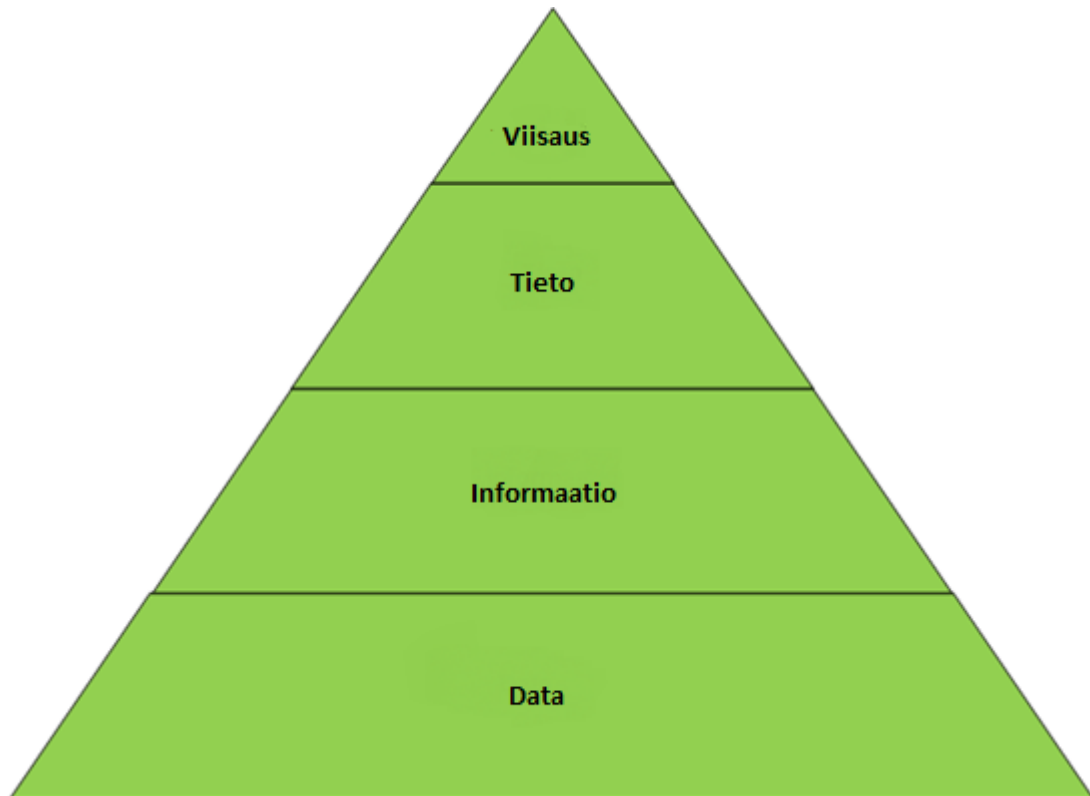
Tiedon tarkastelu hierarkkisesti on yksi keino lähestyä asiaa. Näin tieto voidaan katsoa koostuvan kolmesta perusluokasta: datasta, informaatiosta ja tiedosta. Näiden lisäksi hierarkian ylimpänä on vielä viisaus (esim. Skyrme, 1999). Skyrme (mt. 47, kuvio 1) valaisee luokittelua seuraavan esimerkin avulla.

- Data – faktat ja numerot. Esimerkiksi 03772 41565 83385 10157
- Informaatio – data kontekstiin laitettuna. Yllä olevaa esimerkkiä jatkaen: Heathrow'n sääasema; näkyvyys 15km, taivas pilvinen; tuulensuunta koillinen, nopeus 85 solmua; lämpötila 15,7 °C.
- Tieto – informaatio merkityksellä. Esimerkiksi: vallitseva sää aiheuttaa vakavia myöhästymisiä lentoliikenteessä.
- Viisaus – näkemyksellinen tieto. Esimerkiksi: varaanpa junan ennen kuin muut matkustajat keksivät tämän luotettavamman matkustusmuodon.

Esitettyä jakoa kutsutaan myös tiedon arvoketjuksi (Huotari ym., 2005). Data on itsessään merkityksetöntä ja se on tiedon yksinkertaisin muoto. Kun se puretaan tunnetulla koodilla, saadaan informaatiota. Lopulta tieto syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee sen. Stähle ja Grönroos (1999) esittävät osaamisen vastineeksi edellä kuvaillun hierarkiamallin viisaudelle. Osaaminen on sitä, kun tietoa kyetään soveltamaan jonkin tehtävän suorittamisessa tai ongelman ratkaisemisessa. Thomas Davenport (1997) kritisoi yllä esitettyä hierarkkista

jaottelua. Hänen mukaansa informaatiota tulisi pitää yläkäsitteenä kaikille kolmelle, ja ihmisten puhekielessä informaatio on yleensä merkinnyt dataa. Toisaalta kritiikki kohdistuu enemmän semanttisiin asioihin, ja mielestäni kyseinen kolmijako hahmottaakin aihepiiriä hyvin *epistemologisesta*, tietoteoreettisesta näkökulmasta.

Kuvio 1: Tiedon hierarkiamalli



Skyrme, 1999: 47.

Luciano Floridi (2010: 29-31) käsittelee datan, informaation ja tiedon suhdetta ja hän katsoo informaation muodostuvan erityyppisestä datasta ja hän luokittelee näin muodostuvat informaatiotyypit viiteen luokkaan:

1. *Primääridata*: pääasiallinen data, johon yleensä viittaamme kun puhumme datasta.
2. *Sekundääridata*: muodostaa vastakohtan primääridatalle sen puuttuessa kokonaan, ts. tietoa primääridatan puuttumisesta.

3. *Metadata*: osoituksia toisentyypisen datan (usein primääridatan) laadusta, kuten sijainnista, muodosta jne.
4. *Operationaalinen data*: datajärjestelmää ja sen toimintaa koskevaa dataa.
5. *Johdannaistieto*: toisesta datatyypistä pääteltävissä oleva data.

Floridi (2010) painottaa, miten edellä esitellyt informaatiotyypit eivät ole keskenään poissulkevia, eivätkä ne ole kontekstista riippumattomia, universaaleja luokkia. Hänen luokittelunsa pohjautuu vahvasti epistemologiseen tarkasteluun – paneudun myöhemmin tiedon käsittelyyn organisaatioiden näkökulmasta.

Erottelun data, informaatio ja tieto ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää tiedosta puhuttaessa. Tiivistäen voisi sanoa, että data ja informaatio ovat tiedon muotoja, joissa ei ole mukana ihmisen toimintaa. Tieto, siis datasta informaation kautta ymmärrykseksi jalostunut tietämys on työssäni tarkastelun kohteena: oleellista onkin pohtia, miten informaatio muuntautuu ihmisen käytössä arvoa luovaksi varallisuudeksi.

Korostan myös työssäni tiedon suhdetta yksilöön. Tieto esiintyy organisaatiossa usealla eri tasolla (Ipe, 2003). Tieto voidaan esimerkiksi hahmottaa esiintyvän sekä yksilön tasolla, ryhmän tasolla että organisaation tasolla (De Long ym., 2000). Kuitenkin yksilötason tarkastelua pidetään tärkeimpänä: mm. Polanyi (1966) on todennut, miten kaikki tieto on pohjimmiltaan yksilöön sidottua, ja että yksilötasolla tiedon jakaminen on ehdoton edellytys tiedon hyödyntämiselle muilla tasoilla (Ipe, 2003). Myös Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat yksilötason tietotyötä organisatorisen tiedonhyödyntämisen edellytyksenä.

Näin tässäkin työssä erityisesti yksilötason tieto on erityisen tarkastelun kohteena. Tulen myöhemmin osoittamaan miten tämän, melko perustavanlaatuisen seikan huomioimatta jättäminen on pakottanut organisatoriseen tiedonhyödyntämiseen tähänneen tietojohdantamisen opin muuttumaan ja alkamaan huomioida yksilötason tietoa huomattavasti paremmin.

Hierarkkisuuden lisäksi tietoa voi hahmottaa myös siltä näkökannalta, minkälaisina subjektiin sidottuina muotoina se esiintyy. Myös tässä tiedon esiintymisen tasot on

hyvä ymmärtää. Charles M. Savage (1996: 256) jaottelee tiedon seuraaviin muotoihin:

Know-how – miten saada asiat hoidettua, hiljaista tietoa.

Know-who – tietämys siitä, kenellä tieto on.

Know-what – tietotaito havaita tärkeimmät mallit ja kuviot (key patterns); eksplisiittistä tietoa.

Know-why – kontekstin ja ”ison kuvan” ymmärrys.

Know-where – missä asiat voivat ja tulisivat tapahtua.

Know-when – rytmin, ajoituksen tuntemus.

Savagen jaottelusta Lowendalh ym. (2001) nostavat tärkeimmiksi know-how'n ja know-what'n. Huomioitavaa Savagen (1996) jaottelussa on se, miten hän lähestyy tietoa auktoriteetin näkökulmasta: kun tieto on organisaation näkökulmasta erittäin merkityksellistä tulee ymmärtää myös käsite tiedon omistajuudesta, toisin sanoen, kenellä tieto on ja miten se saadaan hyödyntämään organisaatiota laajemminkin – ”johtajien tulee oppia tuntemaan alaistensa kyvykkyudet, toiveet ja kokemukset”, Savage linjaa (1996: 256).

Know-who, siis tietämys siitä, kenellä tieto on, viittaa tiedon pirstaloituneisuuden haasteeseen: tieto ei ole koskaan kasaantunut valmiiksi hyödynnettäväksi, vaan se on pirstaloitunut ympäristöön (Hayek, 1945). Hayek jatkaa, miten tieto on lisäksi aina aikaan ja paikkaan sidottua ja siten jokaisella ihmisellä on jotain ainutlaatuista, täysin yksilöllistä tietoa. Täten on tieto ja taito itsessään löytää käsiinsä oikea henkilö oikealla tiedolla. David Skyrme (1999: 32) käsittelee myös pirstaloitunutta tietoa ja viittaa selvitykseen, jonka mukaan eräässä yrityksessä 80% sähköisestä informaatiosta sijaitsi henkilöstön omilla tietokoneilla, ja oli siten muilta tavoittamattomissa. ”Tyhmät organisaatiot suojelevat pirstaloitunutta tietoa. Ne eivät tiedä mitä tietävät”, päättää Skyrme (1999: 32).

2.2. Tieto sekä objektina että tekemisenä

Tieto on perinteisesti määritelty sanakirjoissa substantiiviksi, ja tämä tiedon ymmärtäminen "asiana" tai "tilana", siis objektina, näyttäisi hallitsevan Sastrowardoyon ja Metcalfen (2006) mukaan ymmärrystä siitä mitä tieto on. Hyvä ja tunnettu esimerkki tästä koulukunnasta on Oxfordin vuoden 2001 sanakirjan määritelmä tiedosta: "kokemusten ja koulutuksen myötä saadut tiedot ja taidot" (mt. 105).

Tieteessä onkin pyritty holistisempaan tiedon määrittelyyn. Blackler, Crump ja McDonald (1998: 74) ovatkin havainneet, miten tiedon määrittelyssä ollaan siirtymässä siihen, että tieto nähtäisiin ihmisten tekemisenä ja toimintana, ei pelkästään hyödykkeenä jota ihmiset ja organisaatiot omistavat ja hankkivat. Tässä uudessa ajattelussa tieto on 1) erottamaton ihmisestä 2) aktiivista ja dynaamista 3) olennaisesti linkittynyt kielen välittämään ajatteluprosessiin (Sastrowardoyo, 2006: 105).

Bauerin (1999) mukaan tieto, joka makaa kirjahyllyillä, ei ole minkään arvoista. Hän kutsuukin sitä "lepääväksi tiedoksi". Arvo tulee vasta siitä, kun tietoa käytetään, kun tieto kulkee, kun se pidetään aktiivisena ja käytettävissä olevana. Bauerin (1999) mukaan amerikkalaisyhtiö Xerox onkin määritellyt tiedon näin: "ihmisten tuottavasti hyödynnettyä informaatiota".

Edellä esitelty holistinen näkemys tiedosta, jonka mukaan tieto on sekä asia (stock) että toimintaa (process) yhdistää passiivisen sekä aktiivisen näkökulman (Davenport ym., 1998: 5). Toisaalta tästä päästään taas aiemmin esiteltyyn datan, informaation ja tiedon erotteluun: Müller-Merbach (2004) vetoaa Platoon ja Sokrateehen huomauttaessaan, miten tieto on aktiivista ja ihmistoimintaan sidottua, kun taas informaatio on varastoitua ja passiivista ja hän painottaakin tämän erottelun tuntemisen tärkeyttä.

Käsittelen seuraavassa luvussa tietojohdamista, knowledge managementia. Tiedon näkeminen sekä toimintana että objektina on sen kannalta oleellista ymmärtää: ne edustavat kolikon puolia ja ovat siinä suhteessa yhtäläisen tärkeitä. Tietojohdamisen

perustarkoitukseen palaan myöhemmin, mutta eri puolilla on vaikutuksensa siihen miten siihen suhtautuu: kyseessä voi olla sekä informaation varastoimisesta että informaation merkityksellisestä hyödyntämisestä, toisin sanoen tiedon hyödyntämisestä (Sastrowardoyo, 2006).

2.3. Organisatorinen tieto: Tiedon luominen ja organisaation tietopääoma

Seuraavaksi kuvailen tietoon liittyviä merkittäviä ominaisuuksia organisatorisesta näkökulmasta. Tämä osio valaisee tiedon suhdetta organisaatioon ja näin valmentaa lukijaa tietojohdamisen luvun ymmärtämiseen.

2.3.1. Tiedonluonnin prosessi

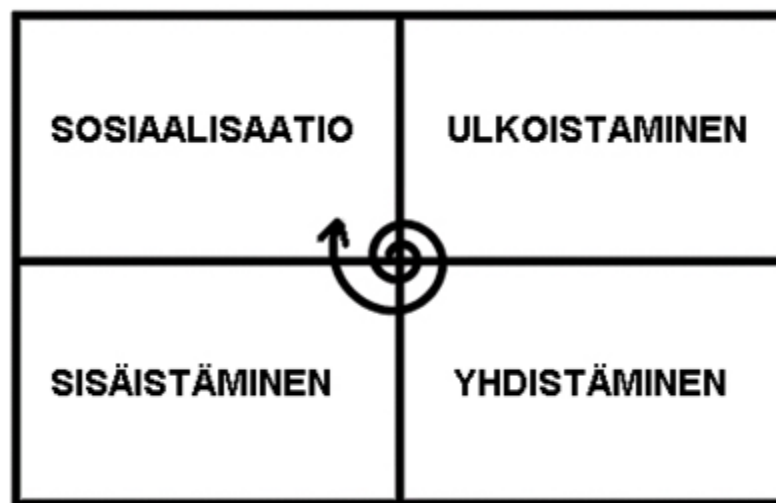
Michael Polanyi lausui kuuluisasti aikoinaan, miten tiedämme enemmän, kuin osaamme kertoa (1966). Se on perusta japanilaisyrityksistä peräisin olevalle ajattelulle, jonka mukaan vain pieni osa tiedosta – ”jäävuoren huippu” – on eksplisiittisesti ilmaistavissa (Nonaka ym., 1995: 8) Nonakan ja Takeuchin (mt. 8) mukaan tieto jakaantuukin eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista sanoin ja numeroin ja sitä voidaan viestiä ja jakaa helposti esimerkiksi datan muodossa (Nonaka ym., 1995: 8). Hiljainen (tacit) tieto on sen sijaan erittäin henkilökohtaista ja vaikeasti sanoiksi puettavissa tehden sen siten haasteelliseksi jakaa ja viestiä muille.

On mielenkiintoista havaita miten käsitteellisesti eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät ole suoria vastakohtia toisilleen. Eksplisiittisen tiedon vastakohtaanhan pitäisi olla implisiittinen, ”epäsuora” tieto. Nickols (2000: 14) katsookin, että implisiittinen ja hiljainen tieto ovat eri asia: tarkkailtavat toiminnat ja teot, jotka voidaan tarvittaessa muotoilla eksplisiittisesti, on implisiittistä tietoa. Sen sijaan hiljainen tieto on sellaista, mitä ei koskaan voida pukea sanoiksi. Samoilla linjoilla on Tsoukas (2003: 424-5), jonka mukaan eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät olekaan jatkumon ääripäät vaan saman kolikon eri puolet. Myös Smith (2001) tunnustaa implisiittisen tiedon käsitteen, mutta katsoo sen olevan sama kuin hiljainen tieto. Elizabeth Smith (2001: 311) viittaa

tutkimuksiin, joiden mukaan organisaatioissa yleisesti 90 prosenttia tiedosta on hiljaista.

Jako eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon on joka tapauksessa laajalti tunnustettu, ja Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat näiden käsitteiden pohjalta luoneet organisatorisen tiedonluonnin mallin, kuuluisan SECI-prosessin. Siinä tiedonluonti on jatkuvaa ja se perustuu eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutukseen.

Kuvio 2: Nonakan ja Takeuchin SECI-prosessi



Nonaka ym., 1995.

Sosialisatiossa (socialization) hiljaista tietoa siirtyy yhteisen kokemuksen myötä seuraamalla, matkimalla ja harjoittelemalla. Tiedonsiirtyminen ei perustu tässä kieleen. (Nonaka ym., 1995: 62-63).

Ulkoistamisvaiheessa (externalization) hiljainen tieto artikuloidaan eksplisiittiseen muotoon. Näitä muotoja ovat metaforat, analogiat, käsitteet, hypoteesit sekä mallit. Ulkoistamisen laukaisee usein keskustelu tai kollektiivinen reflektio. (mt. 64)

Yhdistämisvaiheessa (combination) uusi eksplisiittinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon ja näin luodaan uusia

tietojärjestelmiä (knowledge system). Tämä tapahtuu yksilöiden jakaessa ja yhdistellessä tietoa asiakirjojen, tapaamisten, puhelinkeskusteluiden sekä tietokoneiden avustuksella. (mt. 67)

Sisäistäminen (internalization) on tiedonluonnin mallin viimeinen vaihe. Siinä eksplisiittinen tieto omaksutaan jälleen yksilölliseksi, hiljaiseksi tiedoksi. Tämä tapahtuu usein tekemällä oppimisen myötä. Tieto on organisaatiolle arvokasta omaisuutta, sillä se on yhteisen prosessin ja yhteisten mentaalisten mallien kautta luotua. Uusi tiedonluonnin kierros voi näin käynnistyä jälleen kerran sosialisatiolla. Sisäistäminen voi tapahtua myös ilman yhteisiä kokemuksia aiemmasta tiedonluonnista esimerkiksi kirjallisten tai suullisten menestystarinoiden kautta. (mt. 69-70)

Nonakan ja Takeuchin SECI-malliin liittyy vielä erikseen viisi tekijää, jotka edistävät tiedon luomista ja kumuloitumista. Ensimmäinen on toiminnan tarkoituksellisuus (intention), joka viittaa siihen, että tiedonluonnin tarve tulisi juontua yrityksen strategiasta. Toinen on itsenäisyys (autonomy), jonka mukaan yksilön riittävän suuri vapausaste kasvattaa odottamattomien mahdollisuuksien syntymisen ja havaitsemisen mahdollisuutta. Kolmas tiedonluontia edistävä tekijä on vaihtelevuus ja luova kaaos (fluctuation and creative chaos), jotka edistävät nykyisten toimintamallien kyseenalaistamista ja uusien etsimistä. Neljäs tekijä on informaation toisteisuus (redundancy), jolla viitataan sellaisen tiedon tukemiseen, jolla ei ole vaikutusta yksilön jokapäiväiseen työhön. Tällainen 'turha' tieto on kuitenkin merkityksellistä toisten töiden tuntemisessa ja oman roolin ymmärtämisessä kokonaisuuden kannalta. Viides ja viimeinen tiedonluontia edistävä tekijä on välttämätön muuntuvuus (requisite variety). Tällä tarkoitetaan organisaation kykyä vastata tai sopeutua ympäristön muutoksiin. (Nonaka ym., 1995: 73-83.)

2.3.2. Organisaation tietopääoma

Organisatorisella tietopääomalla viitataan yleisesti kaikkeen siihen dataan, informaatioon ja tietoon joka organisaatiossa on. Tiedosta puhuttaessa organisaation

näkökulman huomioiminen on siinä suhteessa merkityksellistä, että tietoa pidetään nykyisin organisaatioiden tärkeimpänä tuotannontekijänä (mm. Drucker, 1993).

Myöskään tietopääoma käsitteenä ei ole vakiintunut, vaan se vaihtelee. Teece (2000) 'yrityksen tietoperusta' (knowledge base) tarkoittaa sekä yrityksen teknistä kompetenssia että tietoa ja ymmärrystä a) asiakkaiden tarpeista ja b) toimittajien kyvyistä. Kompetenssilla viitataan sekä yksilöiden kykyihin että yrityksen prosesseihin.

Ståhle ja Grönroos (1999) sen sijaan määrittelevät tietopääoman sekä yrityksen aineettomiksi omaisuuseriksi että kyvyksi käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuotantoon. Heidän mukaansa organisaation tietopääoma on organisatorisen tiedon lisäksi yksilöiden taitoja ja osaamista.

Kolmannen määrittelyn tekee Nonaka, Toyama ja Konno (2000), joiden tietovarot (knowledge assets) koostuvat kokemusperäisistä tietovaroista (experiential), käsitteellisistä tietovaroista (conceptual), rutiinitiedon varoista (routine) ja systeemisistä tietovaroista (systemic knowledge assets).

Organisatorisen tietopääoman ja henkilökohtaisen, hiljaisen tiedon suhdetta kuvaa Max Boisot'n (1995) tiedon diffuusiomalli, joka kuvastaa tiedon yleistymistä ja leviämistä hierarkisesti. Yleisesti ottaen hiljainen, yksilöiden omistama tieto on arvokkain tiedon muoto (mm. Skyrme, 1999). Toisaalta organisaation tavoitteena on institutionalisoida tuo tieto, jotta se olisi organisaation tasolla hyödynnettävissä. Tiedon diffuusio etenee Boisot'n (1995) mukaan seuraavanlaisesti:

Henkilökohtainen → Työyhteisössä jaettu → Organisatorinen → Julkinen.

Näin organisatorisen tietopääoman muodostumisen haasteena on yksilöllisen tiedon valjastaminen muiden hyödynnettäväksi. David Skyrme (1999: 48) jaottelee keinovalikoimat siten kahteen pääluokkaan: yksilöllisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi dokumentoinnilla (länsimainen ajattelu), tai yksilöiden välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja näin hiljaisen tiedon leviämisen tukemisen (orientaalinen lähestyminen).

Tiedon merkityksen kasvun myötä organisatorisen tiedon ja tietopääoman merkitys on myöskin kasvanut. Samalla on syntynyt tietojohdamiseksi kutsuttu johtamisoppi, jonka mukaan tieto on kilpailukyvyyn lähde ja tärkein tuotannontekijä, ja näin tuota tietoa tulee myös hyödyntää organisatorisesti.

Joka tapauksessa organisatorinen tietopääoma tärkeänä tuotannontekijänä ja kilpailukyvyyn lähteenä ja seuraavassa luvussa käsiteltävä tietojohdamisen oppi ovat abstraktioina tiiviisti toisiinsa liittyviä. Tiedon merkityksen kasvu on johtanut yrityksissä pyrkimykseen hyödyntää kaikkea sitä tietoa, mitä organisaatiossa on.

2.4. Asiakastieto

Käsittelen lopuksi vielä erään tiedon erityismuodon, asiakastiedon. Asiakastieto voidaan nähdä sekä asiakkaan tietona yrityksen tuotteista, että myös yrityksen tiedoksi asiakkaasta (García-Murillo ym., 2002). Käsittelen tässä asiakastietoa sen vuoksi, että yleisesti ottaen asiakastietoa pidetään yritykselle arvokkaimpana tiedon muotona (esim. Skyrme, 1999) ja siten kiinnostuksen kohteena ovatkin ne tietotyöntekijät, jotka pääasiallisesti käsittelevät kyseistä tietoa.

Asiakastieto voidaan nähdä moniulotteisemmin myös näin:

- Asiakkaiden tietona yrityksen tuotteista, niiden ominaisuuksista yms. Tämä tieto siirtyy yritykseltä asiakkaalle.
- Yrityksen tietona asiakkaista; heidän taustojensa, odotuksiensa, motivaation ja mieltymysten ymmärrystä. Tieto siirtyy yritykselle asiakkaalta suoraan tai kolmannen osapuolen välityksellä.
- Asiakaskunnasta kerättyä tietoa heidän käyttäytymismalleista ja kulutustottumuksista ja –kokemuksista.
- Asiakkaan omistamaa tietoa tuotteista.
- Asiakkaan ja yrityksen yhdessä tuottamaa tietoa.

(Su ym., 2006; Dawson, 2005:25; Smith ym., 2005; Fang, 2008).

Kaksi ensimmäistä luokkaa tarjoavat tyypillisesti lyhyen tähtäimen hyötyjä yritykselle, kun taas asiakaskunnan käyttäytymismallien ja kulutustottumusten ymmärtäminen on yritykselle arvokkaampaa (Smith ym., 2005). Tähän liittyen Fang (2008) väittää, miten asiakkaan omistama tieto sekä yhdessä tuotettu tieto tarjoaa yritykselle strategista pitkän tähtäimen hyötyä. On hyvä huomata, miten myös asiakastieto esiintyy eri muotoisena (Nonaka, ym. 1998): se voi olla sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa.

Yrityksen myyntiorganisaatiota pidetään tärkeimpänä tahona, jonka vastuulla asiakastiedon kerääminen on (Judson ym., 2006, Gordon ym., 1997), sillä suurin osa asiakastiedosta kerätään säännöllisissä myynin ja asiakkaan tapaamisissa ja keskusteluissa (Kohli ym., 1990). Kun myyjä ja asiakas tapaavat, tuovat he mukanaan tapaamiseen tietonsa ja kokemuksensa (García-Murillo ym., 2002).

Asiakastiedon merkityksestä huolimatta yleisenä ongelmana voidaan pitää sitä, ettei sitä hyödynnetä. Muun muassa Campbell (2003) toteaa, miten monilla yrityksillä on usein paljon *informaatiota* heidän asiakkaistaan, mutta vähän tietoa miten sitä hyödyntää. Kärkkäinen ym. (2001) jatkavat puolestaan, miten harvoin asiakasdata tai -informaatio ovat tarkassa ja helposti hyödynnettävässä muodossa ja miten yrityksiltä puuttuu prosessit asiakastiedon hallitsemiseksi ja hyödyntämiseksi.

Paneudunkin seuraavassa tarkemmin tiedon hyödyntämisen näkökulmaan tietojohdamisen luvussa. Olen edellä kuvaillut tapoja hahmottaa tietoa käsitteenä ja todennut esimerkiksi miten tiedon objektivistinen, passiivinen katsantokanta ei riitä, vaan tieto olisi hyvä nähdä erityisesti tekemisenä ja hyödyntämisenä. Yrityksissä asiakastiedon merkitys ymmärretään hyvin, mutta se ei välttämättä aina välity eteenpäin toiminnaksi. Seuraavassa, tietojohdamisen luvussa fokus onkin vahvasti tiedon hyödyntämisessä, minkä jälkeen paneudun lopulta tietotalouden perustyöntekijään, tietotyöntekijään.

3 TIETOJOHTAMINEN

Tietojohtaminen yksinkertaisuudessaan on sitä, miten organisaatioissa data ja informaatio voidaan muuntaa tiedoksi, jotka vastavuoroisesti tuovat yritykselle hyötyä: eritoten kilpailuetua, mutta myös kustannusten alentumista, laadun parantumista, reagointikykyä ja asiakaspalvelun kehittymistä. Tietojohtamisella tavoitellaan kaikentyyppisen tiedon hyödyntämistä; organisatorisen eksplisiittisen tiedon lisäksi myös työntekijöiden hiljaisen tiedon valjastamista (Hlupic ym., 2002: 90.)

Tietojohtaminen eli knowledge management on suomen kielessä vielä hieman vakiintumaton käsite, sillä sen ohella esiintyy muun muassa käsitteitä tietämyksenhallinta, osaamisen johtaminen ja tietämyksen johtaminen, jotka kaikki tarkoittavat kutakuinkin samaa. Toisaalta on hyvä huomioida merkityksellinen ero tietojohtamisen ja tietohallinnon (information management) välillä: jälkimmäinen on informaation fyysistä hallintaa, tietojohtaminen taas katsoo tiedon olevan sosiaalista ja dynaamista ja siten paljon muuta kuin vain mekaanista hallintaa (Huotari ym., 2005). Knowledge managementista puhuttaessa käytän itse jatkossa suomenkielistä termiä tietojohtaminen.

Tietojohtaminen on siis pääasiassa kilpailuedun tavoittelua. Ajattelun mukaan organisaatioissa piilevä informaatio ja tieto ovat hyödyntämätön omaisuus ja tietojohtamisen myötä tämä varallisuus tulisi käytettäväksi. Tämä erityisesti sen takia, että tiukentuvassa kilpailussa tieto on yksi harvoja kestäviä kilpailuedun lähteitä (Nonaka ym., 1995).

Tietojohtamisella tavoitellaan pääasiassa kahta tavoitetta (Wiig, 1997): ensinnäkin saada organisaatio toimimaan mahdollisimman älykkäästi sen elinkelpoisuuden ja menestyksen takaamiseksi; ja saada organisaation tietopääomasta paras arvo. Hlupic ym (2002: 92) ovat sen sijaan määritelleet tietojohtamisen hyödyt seuraavanlaisina kykyinä.

- 1) Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen, ymmärrys ja vastauskyky.
- 2) Palautteen omaksuminen ja sen perusteella toimiminen.
- 3) Kyky muodostaa taito toimia reaaliaikaisissa ympäristöissä.
- 4) Kyky tuottaa asiakkaan näkökulmasta todellista arvoa.

3.1. Tietojohtamisen historia ja tausta

Alun perin tiedon hyödyntämisen ymmärsivät 'ammattillisten palveluiden tarjoajat', kuten konsulttiyritykset Yhdysvalloissa 80-luvulla (Beerli ym., 2003). Tällöin se painottui mekaaniseen tiedon keräämiseen ja varastointiin, jota nykyään kutsutaan operationaaliseksi tietojohtamiseksi (operational knowledge management) (Tissen ym., 2000).

Tietojohtamisen syntyyn vaikutti alunperin kaksi murrosta. Toinen, jo johdannossakin mainittu murros on ollut tiedon arvostuksen ja merkityksen nousu yhteiskunnassamme. Tässä erityisesti Peter F. Drucker, liikkeenjohdon guru, on ollut näkyvä messias. "Tieto on ainoa merkityksellinen tuotannontekijä nykyään" Drucker julistaa (1993:38) ja toteaa samalla muiden tuotannontekijöiden (työ, pääoma ja luonnonvara) olevan vain toissijaisia.

Toinen tietojohtamisen taustalla olevista vaikuttimista on teknologinen kehitys (mm. Teece, 2000), joka mahdollistaa informaation kodifioimisen, varastoimisen, luomisen ja vaihtamisen helpoksi (Selvin ym., 2000). Teknologisesta kehityksestä erityisesti henkilökohtaisen tietokoneen ilmestyminen työpöydälle on merkinnyt vallankumousta tavassa käsitellä ja hyödyntää tietoa (esim. Hansen ym., 1999). PC on siten ollut mahdollistamassa myös nykyisenlaista tietotyötä, jota käsittelen seuraavassa luvussa.

3.2. Takaisku ja tietojohtamisen uusi tuleminen

90-luvulla tietojohtaminen nousi merkittävämmiin liike-elämän puheeksi ja kiinnostuksen kohteeksi osana laajempaa muutosjohtamisen aaltoa (Hlupic ym.,

2002: 90). Currie (1999) listaa muiksi johtamisopeiksi esimerkiksi Tota Quality Managementin, Just in Time –ajattelun ja Business Process Re-engineeringin ja hän näkee yhteisenä näille sen, miten niiden avulla tavoitellaan parantunutta toimintaa ja kilpailukykyä.

Tietojohdamisen tulkitseminen väärin johti esitettyjen pelkojen (Hlupic ym., 2002: 90) mukaisesti ristiriitaisiin tuloksiin tietojohdamisen ensimmäisen soveltamisaallon myötä 90-luvulla (Gueldenberg ym., 2007; Sinclair, 2007; De Long ym., 2000). Tietojohdamisen epäonnistumisen syyksi katsottiin yleisesti väärinymmärrys; väärinymmärrys siitä mitä tietojohdaminen oikein on ja miten sitä pitäisi tehdä (Sinclair, 2007); tiedon käsitteen rajoittunut ymmärtäminen (Scott ym., 1999; Orlikowski, 2002) ja kyvyttömyyteen erottaa käsitteet tieto ja informaatio toisistaan (Nonaka ym., 2000; Hlupic ym., 2002). De Long ja Fahey (2000) havaitsivat tutkimuksissaan miten tietojohdamisen hankkeissa organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät olivat onnistumisen esteinä.

Sastrowardoyo ja Metcalfe (2006) pohtivat artikkelissaan tietojohdamisen heikkouksia ja he tutkivat johtamiskäsityksen tai käsitteen merkitystä tietojohdamisen valossa. ”Johda mikä on mitattavissa” (Bertels ym., 1998) on heidän mielestään hyvä esimerkki tietojohdamisen kohtaamasta kriitistä ja epäluulosta – tieto kun on aineetonta ja vaikeasti mitattavissa.

Operationaalinen ja mekaaninen tietojohdaminen perustui käsitykselle, jonka mukaan tieto on objekti ja siten johdettavissa perinteisillä johtamisopeilla. Sveibyn (2001) jaottelun mukaan tietojohdaminen on perinteisesti jakaantunut it-taustaiseen ’informaation johtamiseen’ (management of information) ja humanistisempaan ’ihmisten johtamiseen’ (management of people). Sinclair (2007) huomauttaa, miten tietojohdamisen ensimmäisissä aalloissa tietojohdaminen oli teknologialle alisteista, joka oli aivan liian kapea näkemys niinkin dynaamiseen ja laajaan käsitteeseen kuin tietojohdaminen.

Sastrowardoyo ja Metcalfe (2006) puhuvat muutoksista organisaatioissa ja toimintaympäristöissä siten, että johtamiskäsityksemme olisi vanhentunut: ”muuttuneet organisaatiot eivät voi toimia tehokkaasti edellisen aikakauden

johtamisjärjestelmillä” (mt. 108). Heidän mukaansa toimintaympäristön lisäksi muutoksia on ollut muutoksessa itsessä, sen tahti muuttuu jatkuvasti. Samoin kompleksisuus maailmassamme on kasvanut ja voidaankin ajatella, että tieteellisen johtamisen kontrollin sijaan johtamisessa on kyse kaaoksen hahmottamisesta (Freedman, 1992).

Edellä mainittujen tekijöiden johdosta tietojohdamisessa on viime aikoina pyritty pääsemään holistisempaan näkemykseen, jossa yhdistyy 'pehmeä' ihmisenäkökulma, 'kova' teknologinen perspektiivi ja abstrakti filosofis-teoreettinen näkökulma (Hlupic ym., 2002). Tällöin myös tiedon käsite laajentuu koskemaan tietoa tekemisenä, ei vain objektina (ks. luku 2.2.)

3.3. Tietojohdamisen määrittelyä

Tietojohdamisen määrittelyn vaikeudesta kertoo jotain se, että tietojohdaminen on koskettanut kaikkiaan psykologiaa, johtamista, organisaatiotieteitä, sosiologiaa ja tuotantotaloutta (Nonaka ym., 1995).

Yleisesti ottaen tietojohdamista pidetään prosessina, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan (Sydänmaanlakka, 2000: 165). Tietojohdaminen kohtelee tietoa hyödynnettävänä voimavarana, tuotannon tekijänä. Se ei ole yrityksen 'kaiken' tiedon varastointia, vaan merkityksellisten tietolähteiden tuloksellista hyödyntämistä. Yksilötasolla työn takana on tietotyöntekijä. (Microsoft, 1999.)

Hlupic, Poulodi ja Rzevski (2002) ovat ansiokkaasti listanneet artikkelissaan 19 eri tietojohdamisen määritelmää. Osa määritelmistä on teknologiavetoisia, osa ei-teknisiä ja 'pehmeämpiä' tekijöitä painottavia. Aivan kuten tieto itsessään on tietojohdaminen monitahoinen käsite. Eroista huolimatta löytyy sentään yksi yhteinen tekijä kaikille (Hlupic ym., 2002: 94): tietojohdaminen nähdään keinona saavuttaa kilpailuetua ja organisatorista tehokkuutta.

Tietojohtamisen tarkka määrittely ei ole merkityksellistä tässä työssä, tärkeämpää on asian ytimen ymmärtäminen. Davenportin ym. (1998) melko ylimalkainen määritelmä käyköön tässä yleisenä lähtökohtana:

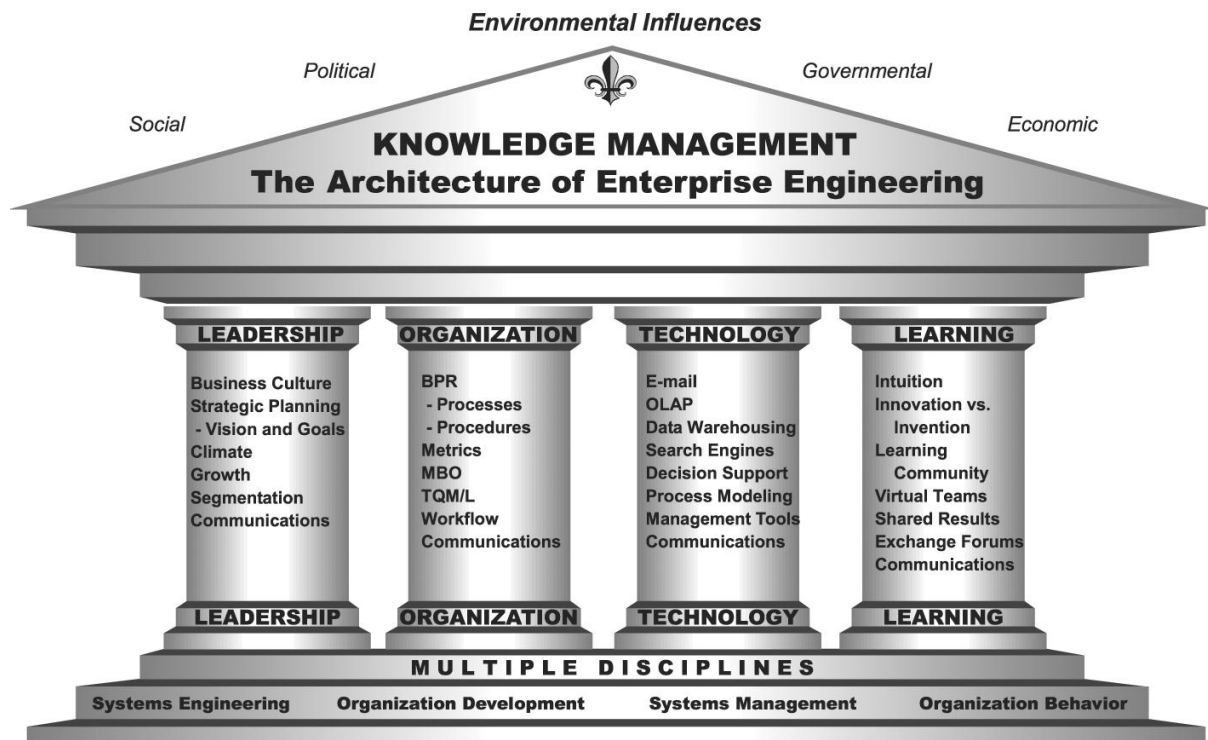
Tietojohtaminen on pyrkimystä tehdä jotain hyödyllistä tiedolla ja saavuttaa organisaation tavoitteita. Tämä onnistuu järjestelemällä ihmisiä, teknologiaa ja tietosisältöä.

Käsittelen tietotyötä ja tietotyöntekijöitä tarkemmin seuraavassa luvussa. Siitä näkökulmasta Beijersen (1999) määritelmä on hyvä:

Tietojohtaminen on organisaation tavoitteiden saavuttamista motivoimalla ja helpottamalla tietotyöntekijöitä kehittämään, parantamaan ja käyttämään heidän kykjään datan ja informaation tulkitsemiseen merkityksenannon kautta.

Michael Stankoskya voidaan pitää tietojohtamisen akateemisuuden luoja ja isänä; George Washingtonin yliopistoon perustettiin ensimmäisenä maailmassa tietojohtamisen maisteri- ja tohtorikoulutusohjelma vuonna 2001. Heidän tutkimuksessaan on tietojohtaminen jäsenneily neljän pilarin varaan (kuvio 3). Jäsennyksen on tarkoitus olla kontekstivapaata, yleistä 'tietojohtamisen dna:ta' (Stankosky, 2005).

Kuvio 3: Stankoskyn tietojohdamisen pilarimalli



Stankosky, 2005: 6.

Neljä pilaria siis ovat:

- 1) Johtaminen: käsittelee organisaation ympäristöllistä ja strategista päätöksentekoa. Siinä käsitellään organisaation tietovarojen arvoja, tavoitteita, vaatimuksia, tiedon lähteitä, priorisointia ja resurssien kohdentamista. Johtamis pilarissa painotetaan integroivaa lähestymistapaa, periaatteita ja tekniikoita, jotka perustuvat systeemiajattelulle.
- 2) Organisaatio: käsittelee tietovarojen operationaalista näkökulmaa; funktioiden, prosessien, muodollisten ja epämuodollisten organisatoristen rakenteiden, kontrollin ja mittaamisen ja liiketoimintaprosessien uudistamisen (business process re-engineering) näkökulmasta. Tässä tarkastellaan miten organisaatiossa tietovirrat kulkevat.
- 3) Teknologia: tietojohdamista tukevat ja mahdollistavat informaatioteknologiat.

- 4) Oppiminen: organisaatio sosiaalisena rakennelmana. Periaatteet ja praktiikka joilla varmistetaan, että yhteistyötä ihmisten välillä tapahtuu ja tietoa jaetaan mahdollisimman paljon. 'Oppivan organisaation' tavoittelu.
(Stankosky, 2005: 5-6).

Stankosky toteaa, miten kaikkien neljän pilarin tulee olla paikallaan, jos organisaation pääasiallinen varanto on tieto ja se harjoittaa tietojohdantamista. Pilarimalli kertoo meille siis miten tietojohdantaminen on ensisijaisesti periaatteita ja toimintatapoja, ei teknologiaa: johdantaminen mahdollistaa tiedon arvostamisen; organisaation rakennelmana täytyy tukea sitä; ihmiset toiminnallaan edistävät tiedon jakoa ja tavoitteiden saavuttamista; teknologia tukee ja mahdollistaa omalta osaltaan sekä organisatorisen (prosessit, tiedon virtaukset) että sosiaalisen toiminnan.

Pilarimallin ymmärtäminen sekä tietojohdantamisen yleisten periaatteiden oppiminen onkin tärkeämpää kuin yksittäisten määritelmien muistaminen – kuten edellä on todettu, ne käsittelevät usein tietojohdantamista vain tietystä perspektiivistä.

3.4. Tietojohdantamisen strategiat

Esittelen seuraavaksi kaksi tietojohdantamisen strategiaa tai lähestymistapaa, joiden on havaittu vallitsevan yrityksissä. Sen lisäksi valotan tietojohdantamista prosessinäkökulmasta esittelemällä tiedon elinkaarimallin ja tiedon hyödyntämisen prosessimallin.

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) tutkivat amerikkalaisten konsulttiyritysten lähestymistapoja tietojohdantamiseen. Konsulttiyrityksethän ymmärsivät tiedon kauppiaina ja välittäjinä tietojohdantamisen merkityksen ensimmäisten joukossa 80-luvulla (Beerli ym., 2003) ja tällä Hansen ym. perustelevat tutkimuskohteen valintaa. Tutkimuksessa havaittiin, että on olemassa kaksi päästrategiaa tietojohdantamiseen: kodifointistrategia (codification) ja personointistrategia (personalization) (Hansen ym., 1999).

Kodifiointistrategiassa tieto kodifioidaan ja tallennetaan tarkasti tietokantaan, jossa se on helposti muiden organisaation jäsenten käytettävissä. Tieto on tällöin selkeästi eksplisiittistä ja tietojohdaminen on vahvasti it-vetoista. Kodifiointivaiheessa tiedosta tulee itsenäistä kun se siirtyy henkilöltä dokumenttiin. Näin ollen strategia mahdollistaa skaalaedun tiedon uudelleenikäytössä. (mt. 107-108)

Personointistrategiassa tieto on koneiden sijaan ihmisten varassa. Tieto on tarkasti sidottu luojaansa ja se leviää suorissa ihmiskontakteissa. Tällöin teknologia on lähtökohtaisesti vain ihmisten välisen viestinnän mahdollistaja ja tietynlainen puhelin/osaamisluekkelo, joka avustaa ihmisiä pääsemään henkilökohtaiseen kontaktiin. (mt. 107-108)

Hansen, Nohria ja Tierney (1999) huomasivat, miten toimiva tietojohdamisen strategia on yhdistelmä molempia keinoja siten, että toinen painottuu toiseen suhteessa 80% - 20%. Tasapainoisempi yhdisteleminen ei ole Hansenin ym. mukaan suositeltavaa, vaan tällöin molemmat strategiat epäonnistuvat. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että kodifiointistrategia sopii standardoituja palveluita tarjoavalle yritykselle, personointistrategia räätälöityjä palveluita tarjoavalle yritykselle. (Hansen ym., 1999).

Yrityksen tietojohdamisen strategian tulisi olla yhteneväinen sen laajemman kilpailustrategian kanssa: miten se luo arvoa asiakkaalle, miten yritys itse tuottaa arvoa ja miten yrityksessä henkilöstö tuottaa arvon sekä asiakkaalle että siten yritykselle. (mt. 109-110).

Mikäli yrityksen asiakas tyydyttyy selkeällä ja standardoidulla ratkaisulla voi organisaatio tukeutua kodifiointistrategiaan. Jos taas asiakkaan ongelma on ainutlaatuinen ja sitä varten täytyy tukeutua hiljaiseen tietoon, on personointistrategia parempi. (mt. 110).

Kodifiointistrategiaan tukeutuvat yritykset hyödyntävät samaa tietoa uudestaan ja uudestaan, mikä vähentää työtä ja säästää kustannuksia. Mutta vakioratkaisu on asiakkaalle edullisempi kuin personointistrategiassa, jossa ratkaisu asiakkaalle rakentuu hiljaisen tiedon hyödyntämisen prosessista, joka on aikaa vievä, kallis ja hidas. (mt. 110).

Myös henkilöstöpolitiikka on sidoksissa yrityksen tietojohdamisen strategiaan. Kodifiointistrategiassa yritys palkkaa työntekijöitä omaksumaan eksplisiittisiä ratkaisumalleja, joita he sitten toteuttavat työssään. Personoinnissa rekrytointi yhdistää uudet työntekijät vanhojen kanssa suoraan tiedonjakamisen kontaktiin. Tällöin kyse on oppimisesta ja uusien ratkaisumallien keksimisestä. (mt. 110).

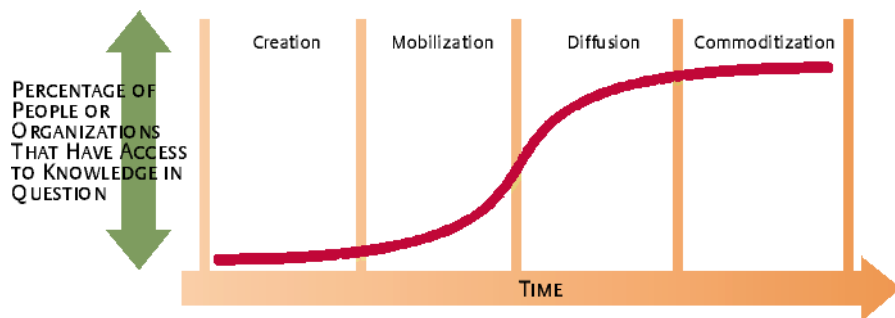
Hansenin, Nohrian ja Tierneyn (1999) tutkimus käsittelee rajatusti vain konsultointialaa ja siinäkin tiukasti yhdysvaltalaisista yrityskulttuuria. He kyllä raportoivat samanlaisia havaintoja myös terveydenhuoltoalalta ja IT-alalta ja siten he katsovat edellä mainittujen strategioiden pätevän laajemminkin. Itse korostaisin tässäkin lähestymistapojen moninaisuuden ymmärtämistä ja Hansenin ym. (1999) ansiokasta havaintoa, jonka mukaan tietojohdaminen on tiukasti sidottu organisaation yleiseen strategiaan ja siten muun muassa henkilöstöpolitiikkaan, eikä tietojohdaminen ole erillinen ilmassa roikkuva johtamisoppi tai muoti.

3.5. Tietojohdamisen prosessit

Tietojohdamisen diskurssissa strategian lisäksi käsitellään myös operationaalisempaa puolta eli sitä, minkälaisia tarkempia lähestymistapoja yrityksellä on tietojohdamista kohtaan. Esittelen tässä seuraavaksi kaksi lähestymistapaa, tiedon elinkaarimallin ja Herwig Rollettin prosessi-vuorovaikutusduaalin.

Birkinshaw'n ja Sheehanin (2002) tiedon elinkaarimalli pohjautuu havainnoille, jonka mukaan myös tietoa voidaan tarkastella tuotteiden ja teknologioiden tavoin diffuusion ja elinkaaren kautta (mm. Boisot, 1995, ks. luku 2.3.2.). Birkinshaw'n ja Sheehanin elinkaarimallissa vaiheet ovat *luominen*, *käyttöönotto*, *leviäminen* ja *hyödykkeistyminen* (kuvio 4).

Kuvio 4: Tiedon elinkaarimalli



Birkinshaw ja Sheehan, 2002: 77.

Luomisvaiheessa tieto on vain ajatus yksittäisen ihmisen päässä. Se voi olla melko abstrakti ja epäselvä keksijälleenkin, mutta tarpeeksi koherentti jatkokehittelyä varten. Käyttöönottovaiheessa idean kehittäminen jatkuu entisestään ja sen luonut organisaatio pyrkii luomaan arvoa sen avulla. Mutta kun idean pitäminen itsellään ei ole enää vuotojen pelossa järkevää, siirrytään leviämisvaiheeseen. Siinä idea tuotteistetaan ja sitä kaupataan avoimesti kun sen pitäminen organisaation sisällä ei ole enää perusteltua. Hyödykkeistymisvaiheessa tieto on levinnyt niin laajalle, että se on täysin julkista. Tällöin arvonluonnissa on kyse tehokkaasta soveltamisesta. Birkinshaw ja Sheehan viittaavat tässä edelläkin käsitelyyn konsultointialaan, jossa konsultointi voi olla joko uusien ideoiden synnyttämistä tai vanhojen hyvästä soveltamisesta. (Birkinshaw ym., 2002).

Tiedon elinkaarimallin ymmärtäminen on mielekäästä siinä suhteessa, että organisaation on hyvä tietää missä kohtaa elinkaarta arvonluonti tapahtuu, sillä kukin vaihe vaatii omat työkalunsa ja lähestymistapansa (mt. 77).

Herwig Rollett (2003) on taas pureutunut tarkemmin tietojohdamisen tekemiseen tunnistuen sen koostuvan sekä prosessinäkökulmasta että vuorovaikutusnäkökulmasta.

Prosessinäkökulmassa tiedon merkityksellinen käyttö on keskiössä; se on samalla sekä tietojohdamisen keino, että päämäärä. Sen ympärillä on seuraavat keskenään yhteydessä olevat prosessit:

- Suunnittelu: Tiedon, tietojohdamisen, yrityksen ja sen toimintaympäristön yhteensovittaminen. Suunnittelun tulisi olla jatkuvasti käynnissä oleva prosessi.
- Luominen: Tiedon luominen prosessina on joko uuden tiedon synnyttämistä tai sen hankkimista valmiina. Uuden tiedon synnyttäminen taas voi olla tietoista tai vahingossa tapahtuvaa.
- Integraatio: Olemassa olevan tiedon saataville asettamista kaikille organisaatiossa; pätee ulkopuolelta hankittuun tietoon ja organisaation sisäisen tietoon.
- Järjesteleminen: Järjestelemisen tai organisoimisen prosessi lisää tiedon arvoa, kun sitä jäsenellään esimerkiksi erilaisiin luokitteluihin.
- Siirtäminen: Sekä tietoista että ad hoc –tyylistä tiedon jakamista organisaation sisällä.
- Päivittäminen: Tiedon tarkistelu, korjausta, päivittämistä, jalostamista, säilyttämistä ja turhan tiedon poistamista. Vaikeutena miettiä, kuka on tästä vastuussa organisaatiossa.
- Arviointi: Tiedon arviointia monella tasolla; yksittäisen tiedon arvon, merkityksellisyyden ym. arviointia, mutta lopulta myös arviointia siitä, miten suunnitteluprosessissa muodostetut tavoitteet on saavutettu.
(Rollett, 2003: 10-12).

Tietojohdaminen on kuitenkin sisimmältään viestintää ja erilaista vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseksi hän määrittelee ihmisten välisen vuorovaikutuksen, mutta myös ihmisen ja teknologian sekä myös tietokoneiden välisen vuorovaikutuksen. Kun kaikki edellä mainitut prosessit ovat riippuvaisia vuorovaikutuksesta, ei Rollettin mukaan ole merkityksellistä erottaa näitä kahta näkökulmaa toisistaan. (Rollett, 2003). Tietojohdaminen on siis samaan aikaan sekä prosesseja että vuorovaikutusta.

Organisaatiotason tietojohdamisen kohtaaman kritiikin (mm. Sinclair, 2007) mukaisesti organisatorisen tiedon hyödyntämisessä on viime aikoina kiinnostuksen kohteeksi noussut yksilötason tietotyö, joka on myös tämän työni pääfokus. Ajattelun mukaan tiedon hyödyntäminen ylhäältä päin ei onnistu, vaan tarpeellista on ottaa lähtökohdaksi se taso, jossa tietoa eniten on: yksilöt (Ipe, 2003; Nonaka ym., 1995; Polanyi, 1966). Siirrynkkin seuraavaksi tietotyötä käsittelevään lukuun.

4 TIETOTYÖ JA HENKILÖKOHTAINEN TIETOJOHTAMINEN

Tietotyön erään määritelmän mukaan se on ”puhumista, kirjoittamista, ajattelemista ja tiedon soveltamista” (Cortada, 1998: xii). Yhteistä moninaisille tietotyön muodoille on se, että siinä käsitellään informaatiota ja ideoita (mt.). Tietotyö (knowledge work) on tietotalouden työtä, jossa työn kohde, objekti, on tieto – tällöin subjekti eli tekijä on tietotyöntekijä tai –työläinen (knowledge worker).

Tutkimusten ja julkaisujen perusteella tietotyön perustehtävä on ongelmanratkaisu (mm. Agnihotri ym., 2009; Wright, 2005; Skyrme, 1999). Tietotyöntekijät siis hyödyntävät dataa ja informaatiota synnyttääkseen ongelmanratkaisuun vaadittavaa tietoa. Ongelmatilanteet ovat sekä rutiininomaisia että uusia ja Kirby Wright (2005) toteaa tietotyön arvon olevan nimenomaan uusien ongelmien ratkaisemisessa.

Kuvailen tässä luvussa tietotyötä eri näkökulmista; paneudun tarkemmin tietotyön perustehtävään, kerron minkälaisia taitoja ja asenteita tietotyöntekijältä odotetaan ja miten edellisessä luvussa kartoitettu tietojohdaminen on linkittynyt tässä luvussa selvitettävään henkilökohtaiseen tietojohdamiseen (personal knowledge management). Aloitan lyhyellä historiakatsauksella.

4.1. Lyhyt historia

Tietotyötä on tehty ihmiskunnan historian aikana aina: Papiston, lääkärien, lakimiesten ja opettajien keskeisin työ aina on ollut tietotyö, vaikka he ovatkin toimineet ennen nykyistä tietotaloutta (Cortada, 1998: xiv). Työvoiman nopeimmin kasvava sektori maailmassa on tietotyö, sillä kasvavissa määrin me kaikki olemme tietotyöntekijöitä (Cortada, 1998).

Cortadan (1998) näkemyksen mukaan 1700-luvulta alkanut talouskasvu ja sitä seurannut talouden monipuolistuminen, tieteen ja teknologian kiihtynyt merkityksen suurentuminen 1800-luvun loppupuoliskolta alkaen ja täten palvelualan synty ovat tietotyön kehittymisen taustalla.

Kansantaloustieteilijää Fritz Machlupia voidaan pitää yhtenä tietotyön käsitteen isistä. Hän alkoi tutkia tietotyötä Yhdysvalloissa 50-luvulla ja 1962 julkaistussa kirjassaan *The Production and Distribution of Knowledge in the United States* hän tunnisti ensimmäisten joukossa tiedon tärkeänä tuotannon tekijänä. (Cortada, 1998). Machlup tosin huomauttaa muualla (Machlup, 1980), että Adam Smith katsoi jo vuonna 1776 tiedon olevan tietoisesta ja sisäsyntyisestä toiminnan tulosta ja siten tuotannonväline.

Machlup määritteli tietotyötä kansantaloustieteellisesti makroekonomisesta näkökulmasta nimeten tietotyöntekijän aivotyöläiseksi (brain worker) (1980: 10). Kuitenkin Peter F. Drucker on se, jota yleisesti pidetään käsitteen tietotyöntekijä (knowledge worker) kehittäjänä ja popularisoijana 50- ja 60-lukujen vaihteesta lähtien (Drucker, 1993).

Drucker (1993) katsoo tietotyöntekijöiden olevan tässä uudessa yhteiskunnassa johtava sosiaalinen luokka muun muassa sen vuoksi, että he omistavat tuotannonvälineen, eli tiedon – tämä on päinvastaista teolliselle aikakaudelle, jossa työntekijä oli täysin riippuvainen tuotannon tekijä tarjoavasta omistajasta. Drucker linkittää tietotyön nousun 'työntekijäyhteiskunnan' nousuun (employee society), eli kehitykseen jossa yrityksen omistajat eivät enää toimi aktiivisesti yrityksessä vaan myös työnjohdosta vastaavat palkatut henkilöt (Drucker, 1953).

Druckerin kiinnostuksen kohteena on aina ollut tietotyön tuottavuus ja viimeistään 1980-luvun hidastuvassa talouskasvussa herättiin siihen, että tiedolla on tuottavuuden kannalta merkittävä rooli (Tissen ym, 2000). Yhdysvalloissa tietotyön tuottavuudesta on puhunut muun muassa Ira B. Gregerman (Gregerman, 1981), Suomessa taas Matti Pohjola on tutkinut tietotyön tuottavuutta. Hän on esimerkiksi väittänyt, että tietotalous on suurempi tuottavuuden nostaja kuin sähkö aikanaan (Pohjola, 2006).

Tietotekniikan yleistyminen on pääasiallinen tietotyön mahdollistaja ja se erottaa tämän nykyisenlaisen tietotyön aikaisemmasta tietotyöstä. Teknologinen kehitys on siis mahdollistanut sekä edellä kuvatun tietojohdamisen, että yksilötasolla tietotyön (Teece, 2000; Selvin ym., 2000; Hansen, 1999; Cortada, 1998). Erityisesti henkilökohtaisen tietokoneen yleistyminen on edistänyt tietotyötä voimakkaasti

(Hansen ym., 1999). Tietokoneiden yleistymisen lisäksi työn murrokseen on Cortadan (1998) mukaan vaikuttanut myös auktoriteetin jakautuminen alemmille tasoille, jolloin nykyisenlainen, itseohjautuva tietotyö on mahdollistunut. Myös Drucker (1993) puhuu tästä tietotyön itsenäisyydestä. Hän sanookin, miten tietotyöntekijää ei voi valvoa ainakaan perinteisillä menetelmillä, ja miten tietotyöntekijä itse omistaa tuotantovälineen, siis tiedon. Itse koen, että tietotyötä määrittää ennen kaikkea teknologinen kehitys, mutta edellä kuvailtua tietotyön itsenäisyyttä ja jopa riippumattomuutta pitää vielä tarkastella kriittisesti – organisaation merkitys ei ainakaan vielä ole vähentynyt niin dramaattisesti, että olisimme siirtyneet puhtaaseen freelance-tietotyön aikaan.

Aikaisemmin tietotyötä tutkittiin melko mekanistisesti siitä näkökulmasta, miten yksilö voisi uutta teknologiaa hyödyntäen hallita yhä kasvavia informaatiomääriä paremmin (Miller, 2005). Nykyisin tietotyön pohtimisessa katsotaan, että organisaatioiden tavoitteiden yhdistäminen yksilön tiedonhallintaan on tärkeää (Hasgall ym., 2008), eli tietotyössä ei ole kyse mekaanisista tiedonhallinnan apuvälineistä vaan kokonaan uudeltaisesta ajattelusta, jonka taustalla on tiedon merkityksen kasvu organisaation strategisena voimavarana. Tätä uudenlaista ajattelua edustaa henkilökohtaisen tietojohdamisen suuntaus, jota käsittelen tarkemmin seuraavaksi.

4.2. Henkilökohtainen tietojohdaminen – ratkaisu tietotyön määritelmään?

Tietotyön ja tietotyöntekijöiden tutkiminen akateemiselta näkökannalta on hajallaan eikä se ole ehtinyt vakiinnuttaa paikkaansa. Tietojohdamisen ristiriitaisten tulosten ja menestymisen myötä organisaatiotutkijoiden huomio on kuitenkin kääntynyt henkilökohtaiselle tasolle (mm. Sinclair 2007) – sinne missä tietotyötä todella tehdään. Näin on syntynyt henkilökohtaisen tietojohdamisen (personal knowledge management) suuntaus, jonka mukaan yksilöiden kautta organisaatio voi hyödyntää tiedon potentiaaliset hyödyt (Higgison, 2004; Miller, 2005). Yksilötason tarkastelua perustelee myös se, että eri tiedon tasoja tutkittaessa on havaittu, miten yksilöiden välinen toiminta on kaiken tiedonluonnin perusta (mm. Ipe, 2003).

Henkilökohtaisen tietojohdamisen päätarkoituksena on tarjota tietotyöntekijälle viitekehys uuden tiedon hallintaan (Cheong, ym., 2010) ja edellä mainitusti se on yksilötason tarkastelua. Tiedon tarkastelu yksilön näkökulmasta ei olekaan mikään uusi ajatus, Drucker (1993) on todennut tiedon olevan ihmiseen ruumiillistunutta ja ihmisten käyttämää ja soveltamaa, De Geus (1988) näkee tiedon olevan varastoitunut ihmisten päihin. Henkilökohtainen tietojohdaminen onkin vastavetoa yksilön unohtaneelle tietojohdamiselle (Wright, 2005).

Henkilökohtaisen tietojohdamisen juuret ovat kahdessa yhdysvaltalaisyliopistossa (Pettenati ym., 2007). UCLA:n Frand ja Hixon kehittivät tietojohdamista alun perin yliopiston MBA-opiskelijoille, jotta heidän tiedonhyödyntämisen taidot kehittyisivät (Frand ym., 1999). Samoin Millikinin yliopistossa professori Paul Dorsey'n johdolla paneuduttiin opiskelijoiden oppimaan opettamiseen tiedonhyödyntämisen näkökulmasta (Avery ym., 2001). Myöhemmin, tiedon merkityksen kasvun myötä, henkilökohtainen tietojohdaminen laajeni käsittämään yliopistojen lisäksi muut ympäristöt, kuten yritykset (Pettenati ym., 2007).

Kuten johdannossa jo kerroin, on tietotyön tieteellinen kuvaus ja määrittely vajavaista. Esimerkiksi tietotyön guru James Cortada (1998: 11) toteaa, että tietotyöntekijöiden yleistä määrittelyä ei ole. Stephen Barley ja Gideon Kunda (2001) toteavat kuuluisassa artikkelissaan *Bringing work back in* miten empiirinen työntutkimus on unohdettu ja siten ymmärryksemme muuttuvista organisaatioista ja uudentyyppisistä töistä on vajavaista. Julian Orrin (1996) kopiokonekorjaajien etnografian ja Barleyn ja Kundan työn hengessä Beth Bechky (2006) peräänkuuluttaakin tietotalouden vaikutusten tutkimista ja uuden tietotyön kartoittamista Julian Orrin (1996) 'tiiviin kuvauksen' (thick description) menetelmän tavoin.

Ricky Cheongin ja Eric Tsuin (2010) mukaan erilaisten töiden vaatimia kompetensseja eli kykyjä ovat tutkineet monet. Cheatham ja Chivers (1996) ovatkin kehittäneet holistisen kykyjen mallin, joka pätee yleisesti kaikkiin ammatteihin ja töihin. Kyseisen mallin mukaan mikä tahansa työn suorittaminen vaatii seuraavia kykyjä:

- 1) Käytännöllinen kyvykkyys: kyky työhön liittyvien tehtävien tehokkaaseen suorittamiseen.
- 2) Henkilökohtainen/käyttäytymiskyky: kyky omaksua työhön vaadittavat käyttäytymismallit.
- 3) Tieto/kognitiokyky: työn kannalta merkityksellisen tiedon hallinta ja kyky sen tehokkaaseen hyödyntämiseen.
- 4) Arvo/etiikkakyvykkyys: kyky järkevien päätösten tekemiseen arvojen ja etiikan pohjalta. Arvoilla, kuten tiedolla, ei ole juurikaan merkitystä mikäli niitä ei sovelleta yritysympäristössä. (Cheetham ym., 1996).

Yllä mainittujen pääkompetenssien lisäksi työntekijöillä on havaittu olevan metakompetensseja (Cheetham ym, 1996; Fleming, 1991), jotka Flemingin (1991) mukaan ovat monipuolisia taitoja ongelmanratkaisuun erilaisia taitoja ja tietoja yhdistelemällä. Cheethamin ym. (1996) näkemyksen mukaan metakompetensseja taas ovat viestintä, itsensä kehittäminen, luovuus, analyttisyys, ongelmanratkaisu, nokkeluus ja pohdiskelu.

Katson että tietotyöntekijöitä yhdistää nimenomaan esitetyn mallin mukaisesti tieto/kognitiokompetenssi ja metakompetensseista ongelmanratkaisu. Tietotyön tutkimisessa Cheethamin ja Chiversin (1996) mallia ei ole juurikaan sovellettu, muilla aloilla kylläkin – tutkimuksen kohteena on ollut muun muassa suomalainen ICT-keskijohto ja paperiala (Cheong ym., 2010).

Kuvailen seuraavaksi tietotyötä, tietotyöntekijöitä ja heidän taitojaan ja asenteitaan edellä läpi käydystä, vajavaisesta teorianäkökulmasta. Pyrin seuraavassa hahmottamaan nykytutkimuksen aikaansaannoksia ja siten kertomaan minkälainen käsitys tieteellä nykyään on tietotyöstä. Tutkimus pohjautuu suurelta osin henkilökohtaisen tietojohdamisen alaan mutta myös muihin tutkimussuuntauksiin.

4.3. Tietotyön perusfunktio: ongelmanratkaisu

Kuten jo aikaisemmin totesin, voidaan ongelmanratkaisua pitää tietotyön perustoimintona (mm. Agnihotri ym., 2009; Wright, 2005; Avery ym., 2001; Skyrme, 1999). Tietotyöntekijät siis hyödyntävät dataa ja informaatiota synnyttääkseen ongelmanratkaisuun vaadittavaa tietoa. Agnihotri ja Troutt pohtivat ongelmanratkaisua tiedonluonnin prosessin kautta: ”tiedonluonnin prosessi lähtee kysymyksestä tai ongelmista, joiden käynnistämä tiedonhaun prosessi johtaa uuden tiedon syntymiseen (2009: 329).

Tunnetun psykologin Jean Piagetin erottelun mukaisesti ongelmat voidaan jakaa sekä rutiininomaisiin että uusiin ongelmiin (Wright, 2005). Rutiiniongelmat ovat sellaisia, joita yksilö on käsitellyt jo aikaisemmin; niitä voivat olla 1) yksinkertaiset, toistuvat ja hyvin ymmärretyt tilanteet, 2) rutiinitilanteet toisenlaisessa kontekstissa tai 3) tutun tilanteen monimutkainen muunnelma. Tämän lisäksi rutiiniongelmana voidaan pitää tilannetta, jossa rutiininomaiseen tilanteeseen sekoittuu osia uudentyypisistä ongelmista. (Wiig, 2003).

Herbert Simon (1973) määrittelee ongelmien jakaantuvan jatkumolle sen mukaan, miten hyvin rakentuneita ne ovat: rutiiniongelmat ovat hyvin rakentuneita, kun taas uudet ongelmat ovat huonosti rakentuneita. Siten uusien ongelmien ratkaisemisessa kyky ongelmanmuotoiluun ja tilanteen ymmärrykseen ovat elintärkeitä ja kokeneen työntekijä ero kokemattomampaan on usein siinä, että kokenut osaa tehdä huolella ongelmanmäärittelyn ja saada siten paremman lähtökohdan ratkaisun muotoilemiselle (Wright, 2005).

Wright (mt.) ehdottaakin, miten nimenomaisesti uusien ongelmien ratkaiseminen olisi tietotyöntekijän suurin etu ja tavoite; voidaan myös ajatella, että ongelmanratkaisu tietotyön perusfunktiona (sekä rutiiniongelmiin että uusiin ongelmiin suhteen) kannattaakin nähdä laajempaan prosessina, kuten esimerkiksi valmisteluna (ongelmanmäärittely) – tuottamisena (erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja) – päätöksentekona (ratkaisun valitseminen) (Johnson, 1955).

Toisaalta tämäntyyppisiä ongelmanratkaisuprosesseja tutkittaessa on hyvä huomata, miten loppuen lopuksi ihmiset käyttäytyvät kuitenkin usein epärationaalisesti ja intuitiivisesti (Wright, 2005) ja siten ongelmanratkaisun muotoileminen pelkästään rationaaliseksi toiminnaksi on vajavaista. Stewart (2002) huomauttaakin oivallisesti, miten intuitio ja tiedostamaton oppiminen ovat tärkeitä tiedon muotoja.

4.4. Tietotyöntekijän taidot

Viittasin jo aikaisemmin siihen, miten tietotyön taitojen taustat ovat henkilökohtaisten tietokoneiden ja internetin yleistymisen myötä nousseen tietomäärän hallintaan pyrkiminen: kuinka yksilö voi hallita kaikkea sitä tietoa, mikä vastaan tulee (Miller, 2005). Etzelin ja Thomasin (1996) teos *Personal Information Management: Tools and Techniques for Achieving Professional Effectiveness* on tästä hyvä esimerkki: siinä lukijaa opastetaan yksityiskohtaisesti miten käyttää tietokantoja, sähköpostia, CD-ROMeja, matkapuhelimia, faxia ja niin edelleen. Myös kokonaan oma suuntauksensa on populaari tietotulvan ongelma, jolla viitataan siihen, että yksilö joutuu prosessoimaan enemmän tietoa mitä hän ymmärtää. Tämä Zackin (1999) kompleksisuudeksi kutsuma tieto-ongelma ei kuulu tutkimukseni fokukseen.

Sen sijaan tietotyöntekijän taidoilla viitataan kognitiivisiin ja sosiaalisiin toimintoihin, jossa merkityksellistä eivät ole mekaaniset apuvälineet, vaan ihmisen ajattelu ja siihen linkittyvät toiminta. Tietotyön tunnetuin taitokompositio on Millikinin yliopiston ja siellä Paul Dorsey'n vetämän ryhmän malli, jonka oletuksena on tietotyön perusfunktio ongelmanratkaisuna; kyseiset taidot varustavat tietotyöntekijää siis ongelmanratkaisuun (Avery ym., 2001). Kyseisen mallin mukaan tietotyöntekijän taidot ovat seuraavia:

- 1) Informaation kerääminen.** Informaation kerääminen kokemusten myötä, suullisesti ja eksplisiittisistä lähteistä, kuten internetistä. Yleisinä taitoina vaaditaan taitoa kysyä kysymyksiä, kuuntelutaitoa ja muistiinpanojen tekemistä. Vaatii myös sosiaalisia ja teknologisia taitoja.

- 2) **Informaation arvioiminen.** Kerättävän datan ja informaation tulisi läpäistä sen laatua arvioivat testit; arviointia tapahtuu ennen ja jälkeen keräämisen, kun ne määrittyvät käsillä olevaan ongelmaan. Sähköisellä aikakaudella informaation määrän lisääntyttyä tämä taito korostuu entisestään.
- 3) **Informaation organisointi.** Mekaanisia toimintoja informaatiopirstaleiden järjestelemiseksi, jotta kognitiivinen pirstaleiden yhdistelemisen prosessi mahdollistuisi.
- 4) **Yhteistoiminta informaation käsittelemisessä.** Kuuntelu, toisten ideoiden kunnioittaminen ja konfliktien ratkaiseminen ovat yhteisöllisen toiminnan perustaitoja, jotka pätevät yhtäläillä myös informaation keruuseen ja käsittelyyn, sillä toki myös tietotyö on yhteisöllistä kuten kaikki muukin nykyään.
- 5) **Informaation analysointi.** Kerätyn informaation analysointia, eli viime kädessä merkityksen erittelyä datasta ja informaation muuntamista tiedoksi.
- 6) **Informaation esittely.** Informaation ja tiedon esittelyä kohdeyleisö huomioiden: kuten analysoinnissa, tieteenalan tai työyhteisön lainalaisuuksien ymmärtäminen ovat edellytyksiä tiedon esittelylle. Uudet sähköiset menetelmät mahdollistavat monimuotoisia esiintymiskeinoja.
- 7) **Informaation suojaaminen.** Immateriaalioikeuden merkityksen korostumisen myötä tärkeä taito, joka sisältää praktikat tiedon luottamuksellisuuden, loukkaamattomuuden ja säilyttämisen takaamiseksi.

(Avery ym., 2001).

Malli tähtää tietotyöntekijän ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, ja koska ongelmanratkaisu on dynaaminen ja joustava prosessi, on kyseisiä seitsemää taitoa hyvä käyttää iteratiiviseen tapaan (Avery ym., 2001: 33). Tässä vaiheessa on hyvä huomata, miten informaation tai tiedon esittely eroaa tiedon jakamisesta: jakaminen perustuu vapaaehtoisuuteen (Davenport, 1997), kun taas tiedon esittely voidaan katsoa tapahtuvan rutiininomaisesti ja muodollisten rakenteiden kautta (Ipe, 2003). Käsittelemisen tiedon jakamista myöhemmin.

Esiteltäviä taitokompositiota ovat tutkineet muun muassa Ricky Cheong ja Eric Tsui (2010) ja heidän havaintojensa mukaan taidoilla on merkityksellinen rooli laajemmassa tietojohdamisen viitekehityksessä (mt. 219). Aghnihotri ja Troutt (2009)

huomauttavat taitoja tutkiessaan miten kyse ei ole itsensä mainostamisesta tai eteenpäin tuomisesta vaan tehokkuudesta: ”henkilökohtainen tietojohdaminen [ja Averyn ym. 2001 taitokompositio] on tehokkaammaksi tulemista, itsemme tekemistä arvokkaaksi organisaatiolle ja arvon luomista itsellemme” (Truch, 2001: 105).

Agnihotri ym. (2009) jatkavat tehokkuuden kehittelyä ja väittävät, miten tietotyöntekijältä edellytetään ’informaation lukutaitoja’ (information literacy skills) jotka muotoutuvat kriittisen ajattelun, ongelmanratkaisun, luovuuden, päätöksenteon ja luotettavan tiedonjakamisen ympärille. Tärkeää on myös pohtia yksilön informaatiotarpeita ja valita kriteerit seurattaville lähteille (mt.).

Pettenati ym. (2007) ovat muotoilleet kolme makrotaitojen kategoriaa, joita ovat *luominen*, *organisointi* ja *jakaminen*. Heidän mukaansa tietotyön taidot jakaantuvat kyseisten kolmen kategorian alle ja niitä ovat pitkälti samat taidot, kuin Averyn ym. (2001) mallissa.

Davenport, Järvenpää ja Beers (1996) tutkivat yli kolmeakymmentä kehityshanketta eri organisaatioissa tiedon ja informaation näkökulmasta. Vaikka tutkimuksen fokus oli yleisemmän tason tieto-orientaatioissa, ei yksittäisen työntekijän taidoissa, voi taitoja *etsiminen*, *uuden tiedon luominen*, *tiedon ’paketointi’* ja *esittäminen*, *soveltaminen* ja *uudelleenkäyttö* pitää myös yksilöön pätevinä (mt. 57).

Tissen, Andriessen ja Deprez nimeävät tietotyöntekijät ’nokkeliksi ammattilaisiksi’ (smart professionals) ja määrittelevät kolme kyvykkyyskategorialla, jotka mahdollistavat heidän käyttää tietoa tuotannontekijänä. Niitä ovat *kognitiiviset kyvykkyyydet*, eli 1) luominen, 2) analysointi, 3) reflektointi; *sosiaaliset kyvykkyyydet*, eli 1) verkostoituminen, 2) yhteistyö, 3) dialogi; ja *informaatiokyvykkyyydet*, eli 1) tiedonhankinta, 2) kyselytaito, ja 3) herkkyys uudelle informaatiolle. (2000: 148-150).

Informaatiokyvykkyyksissä kyse on informaatiosta oppimisessa, kognitiivisissa taidoissa ajattelun kehittämisestä ja sosiaalisissa kyvykkyyksissä kyse on vuorovaikutuksen parantamisesta ympäröivän maailman ja kollegoiden kanssa (Tissen ym., 2000: 150). Nämä taidot ovat opittavissa olevia (mt. 150).

Tietotyöntekijän taitoja tutkittaessa voi helposti tulla vastaan asiantuntijuutta ja huippuammattilaisuutta käsittelevää materiaalia. Kelley ja Caplan (1993) tutkivat Bellin tutkimusyksikön huippusuoriutujia (star performer) ja he päätyvät esittämään listan huippusuoriutujan strategioista tai taidoista. Sveiby (1997) taas kuvailee tietotyöntekijää erittäin päteväksi ja korkeasti koulutetuksi. Vaikka kyseiset kuvailut pätevät ehkä yleisemminkin, edustavat ne kuitenkin mielestäni vanhanaikaista ajattelua tietotyöstä. Ne olettavat tiedonkäsittelyn vaativan poikkeuksellista älykkyyttä. Tämä ei pidä paikkaansa enää: tietotyötä voi perustellusti pitää erityisesti länsimaissa yleisimpänä työn muotona, ei marginaalisena.

4.5. Tietotyöntekijän asenteet

Tietotyössä erityisten taitojen lisäksi merkityksellistä on tietynlaiset tietotyötä tukevat asenteet. Tissen ym. (2000: 152) ovat määritelleet tietotyöntekijän 'tietoasenteiksi' kolmijaon oppiminen, jakaminen ja kodifiointi. Määrittelen asenteen tässä laadullisesta näkökulmasta ihmisen ja kohteen väliseksi suhteeksi, jossa joku arvottaa jotakin kohdetta (Vesala ym., 2007). Tässä kontekstissa asenne määrittyy tietotyöntekijän arvottamisena, jossa kohteina ovat oppiminen, jakaminen ja kodifiointi. Palaan asenteen määrittelyyn tarkemmin vielä metodiosuudessa.

Oppimisessa kyse on siitä, että työntekijä ymmärtää olevansa vain itse vastuussa omasta oppimisestaan ja että sen tulee olla jatkuvaa. Tiedon jakamisen asenteessa kunnioitus on keskiössä: toisten ajatusten, ideoiden ja tiedon kunnioitus sekä toisten ihmisten kulttuurin ja maailmankuvan huomioonottaminen ovat tiedon jakamisen perustuksia. (Tissen ym., 2000). Kolmas asenne tietoa kohtaan on yhdistelmä Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedonluonnin prosessin (luku 2.3.1.) ulkoistamisvaihetta sekä yhdistämistä vaihetta. Tällöin hiljainen tieto muuntautuu eksplisiittiseksi tiedoksi ja se yhdistetään organisaation jo olemassa olevaan tietoon. Kyseessä on siis tiedon 'kodifointia' ja tällöin sen ehdoton edellytys on organisaation ja työntekijän välinen luottamus; työntekijä siis katsoo molempien osapuolten hyötyvän kun hän luovuttaa organisaationsa käyttöön muotoilemaansa eksplisiittistä tietoa. (Tissen, ym., 2000).

Edellä esitetyssä Averyn ym. (2001) taitokompositiossa oletetaan, että tietoa jaetaan vapaasti. Oletuksena on myös, että työntekijät tietävät mitä he tietävät ja osaavat ja että tiedon arvo tulee nimenomaisesti siitä, että sitä todella hyödynnetään (Avery ym., 2001). Asenne jakamista kohtaan on siinä suhteessa merkityksellistä, että tietotyötä voidaan pitää pohjimmiltaan sosiaalisena toimintana: ongelmanratkaisu tapahtuu nykyään usein tiimeissä, projekteissa ja muunlaisessa ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa (Wright, 2005). Pettenati ym. (2007) katsovatkin tiedon jakamisen olevan yksi tietotyöntekijän kolmesta päätaidosta.

Kuitenkin tiedon jakaminen on kaikkea muuta kuin itsestään selvää (Tissen ym., 2000: 153). Voidaan muun muassa ajatella, että tiedon jakaminen pienentää yksilön arvoa tilanteissa, jossa tieto on yksilön tärkein arvon lähde organisaatiolle (Empson, 2001), ja että ihmiset saattavat pelätä henkilökohtaisen arvonsa vähenevän, jos he jakavat tietotaitoaan (Bollinger ym., 2001). Dick Stenmark (2001) taas on havainnut, miten ihmiset eivät ole taipuvaisia jakamaan tietoa ilman vahvaa henkilökohtaista motivaatiota.

Näin tiedon jakamisen asenne näyttää nousevan tietotyöntekijän kriittisimmäksi asenteeksi, eli kuinka mielellään työntekijä jakaa hallussaan olevaa tietoa ja kuinka mielellään hän ylipäättänsä osallistuu sosiaalisiin tiedonjakamisen tilanteisiin.

Aloitekykyä voidaan myös pitää tietotyöntekijälle merkittävänä asenteena ja koen että se on yhteydessä suoraan myös asenteeseen tiedon jakamista kohtaan. Kelleyn ja Caplanin (1993) huippusuoriutujia käsittelevässä tutkimuksessa nimenomaisesti aloitekyky muodosti asiantuntijamallin ytimen: aloitekyky on heidän mukaansa vastuun kantamista yli määritellyn työnkuvan, vapaaehtoisuutta muihin tehtäviin ja uusien ajatusten edistämistä. Myös Cortada (1998) korostaa vastuunkannon merkitystä tietotyöntekijälle ja hän toteaa vastuunkannon lisääntyvän sitä mukaan kun työntekijä perehtyy työhönsä ja siihen miten hän kyseistä työtä tekeekään. Kelleyn ja Caplanin esiin nostama huippusuoriutujan aloitekyvyn piirre on siinä mielessä yleistettävissä, että se on heidän mukaansa opittavissa oleva asia, ei sisäsyntyinen ihmisen ominaisuus (1993).

Edellä mainittujen asenteiden lisäksi ihmisen toimintaa ohjaa myös yleisempiä periaatteita ja piirteitä, joista tiedon kohdalla uteliaisuus on merkittävin. Uteliaisuus määritellään usein haluksi tai intohimoksi tietoa kohtaan ja uteliaisuutta voidaan pitää välttämättömänä koulutukselle, oppimiselle ja tiedolle (Schmitt ym., 2008). Whitcomb (2010) määrittelee uteliaisuuden haluksi kysyä kysymyksiä, joiden tavoitteena on kerätä tietoa uteliaisuuden kohteesta. Voidaan myös ajatella, että uteliaisuutta ei voi kontrolloida: sitä ei voi luoda tietoisesti vaan se kehittyy tahattomasti ja uteliaisuus tulee tyydyttää tai se voi muuttua pakkomielleiseksi (Schmitt ym., 2008: 127). Uteliaisuuden kontrolloimattomuuteen liittyy myös se, että uteliaisuuden täytyy olla vaikuttimiltaan alkuperäistä, eikä se voi palvella yleistä halua kasvattaa yksilön tietomäärää (mt.).

Edellä esitetyn perusteella päädynkin ehdottamaan tietotyöntekijän tärkeimmäksi asenteeksi tai motivaatioksi tiedon jakamisen asenteen. Karkeasti voidaan tiivistää, että tiedon jakaminen, tiedon hyödyntäminen ja aloitekyky nivoutuvat keskenään yhteen: tiedon hyödyntäminen on usein sen jakamista, ja aloitteellisuus käynnistää tiedonjakamisen tai -etsimisen.

5 TIETOTYÖNTEKIJÄN TÄRKEIN ASENNE: TIEDON JAKAMINEN

Kun kiinnostus tiedon hyödyntämistä kohtaan nousi tietojohdamisen ensimmäisen aallon myötä 90-luvulla, oli tuolloin perusoletuksena tiedon vapaa jakaminen (Hislop, 2009). Näin on muun muassa Averyn ym. (2001) taitokompositiossa, jossa oletetaan tietoa jaettavan vapaasti ja että tietoa myös todella hyödynnetään. Myöhemmin, kun tietojohdamisen ensimmäisistä hankkeista oli saatu kokemuksia, heräsi keskustelussa tarve huomioida myös sosiokulttuuriset tekijät (Hislop, 2009). Huomattiin siis, että yllättäen tietoa ei jaetakaan automaattisesti eivätkä työntekijät osallistu tiedon hyödyntämisen hankkeisiin.

Sastrowardoyo ym. (2006) huomauttavat miten johtamisen, kuten tiedon johtamisen, keskiössä on aina ihminen. Bertels ym. (1998) katsovat miten teollisen aikakauden organisaatio on ihmisenäkökulmasta huonosti rakennettu ja miten organisaatioon on rakentunut epäluottamuksen kulttuuri: ihmisten tietoa ei arvosteta. He jatkavat, miten tietotalouteen siirtymisessä kulttuuri on merkittävin haaste (mt.). Peter F. Drucker (1993: 40) ottaakin osaa keskusteluun johtamisparadigman muutoksesta: kun esimiestyö aikaisemmin oli alaisten johtamista, tulisi sen nykyään olla sen varmistamista, että tietoa hyödynnetään.

Thomas Davenport puhuu *Info Ecology* –kirjassaan informaatiokulttuurikäsitteen merkityksestä eli siitä, minkälaiset käyttäytymismallit ja asenteet tietoa kohtaan organisaatiossa onkaan. Hänen mukaansa on merkkejä siitä, että vapaa informaatiokulttuuri edistää tuottavuutta ja näin hän jatkaa tietotyön tuottavuudesta käytävää keskustelua (ks. luku 4.1.). (1997).

Tiedon jakamista ei ole määritelty universaaliksi, vaan kirjallisuudessa sitä on käsitelty aina kontekstista riippuen (Chennamaneni, 2006). Yleisesti ottaen tietoa voidaan jakaa usealla eri tasolla: yksilöiden kesken, yksilöltä tiimille, ja tiimistä organisaatioon (Ipe, 2003; De Long ym., 2000). Tässä työssä lähtökohtana tiedonjakamiselle on se, miten tietoa jaetaan yksilöltä toiselle, jolloin myös tietotyöntekijöiden välinen keskinäinen vuorovaikutus tulee tarkastelun kohteeksi.

Käsittelen tässä viimeisessä teorialuvussa aluksi niitä yleisiä tekijöitä, jotka vaikuttavan tiedon jakamiseen. Tämän jälkeen paneudun lopulta tiedonjakamisen tutkimiseen asenteiden avulla, eli pohdin minkälaisella lähestymistavalla tiedonjakamisen asennetta on kirjallisuudessa käsitelty ja minkälaisia motivaatiotekijöitä tiedonjakamisen asenteen taustalta löytyy. Tämä valmentaa lukijaa seuraavan luvun metodiosuuteen, jossa kerron tarkemmin miten suoritan tutkimukseni.

5.1. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

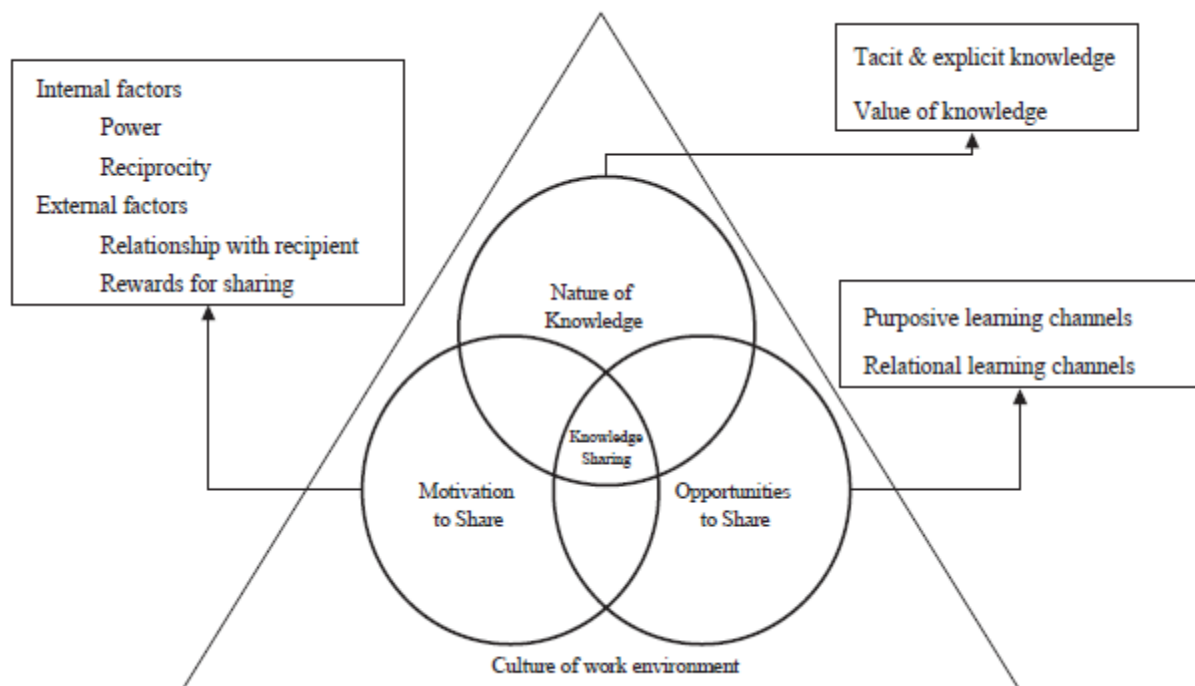
Tiedon jakamiseen ja näin tietotyöntekijään vaikuttaa hyvin moni sosiokulttuurillinen tekijä. Donald Hislop (2009: 148-161) on tehnyt katsauksen kirjallisuuteen ja hän määrittelee tiedonhyödyntämiseen liittyviä tekijöitä seuraavasti.

- 1) Jakamisen/säilömisen dilemma: tieto voidaan nähdä organisaatiossa julkishyödykkeenä (esim. Renzl, 2008), jolloin työntekijä voi joko osallistua itse tiedon luomiseen tai vain hyödyntää organisatorista tietoa. Sekä tiedon jakamisessa että sen pitämisessä on omat puolensa: työntekijä voi saada tunnustusta osallistumisestaan tiedon jakoon, mutta tietoa säilömällä hän voi katsoa säilyttävänsä valtansa ja statuksensa.
- 2) Työnantaja-työntekijä –suhde: viime kädessä tietotyöntekijä itse 'omistaa' hallussaan olevan tiedon, vaikka sen jakaminen ja käyttötarkoitus palvelevat organisaation, työnantajan etuja. Suhde voi aiheuttaa jännitteitä ja työntekijän haluttomuutta jakaa kaikkea hallussaan olevaa tietoa.
- 3) Konfliktit, valta, politiikka: mm. organisaatioiden sisäisen dynamiikan johdosta ilmenevä dynamiikka on usein este tiedon jakamiselle. Empsonin (2001) tutkimuksessa esimerkiksi havaittiin, miten fuusion jälkeisessä ilmapiirissä tietoa ei haluttu jakaa uusille työkavereille.
- 4) Ihmistenvälinen luottamus: luottamuksen käsite on monimuotoinen ja sillä on erilaisia vaikutuksia tietoon, mutta yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, miten suhteessa luottamus korreloi positiivisesti tiedon jakamiseen.

- 5) Ryhmäidentiteetti: se miten yksilö kokee kuuluvansa organisaatioon ja ryhmään vaikuttaa hänen tiedon jakamisen asenteeseensa. Mm. Roberts (2006) on havainnut, miten yhteisöllisyyden tunne edistää luottamuksen tunteen kehittymistä mikä näin luo positiivisen ilmapiirin tiedon jakamista kohtaan.
- 6) Persoonallisuus: nuoren tutkimussuuntauksen perusteella voidaan sanoa, että yksilön persoonallisuuden piirteet määrittävät henkilön asennetta tiedon hyödyntämistä kohtaan. Esimerkiksi on havaittu, että avoimuus muutokselle korreloisi tiedonjakamisen kanssa (Cabrera ym., 2005). Tutkimus ei ole kuitenkaan vielä vakiintunutta.

Minu Ipen (2003) mukaan empiiristen tutkimusten perusteella tiedonjaon prosessi on viime aikoina alettu ymmärtää monimutkaisena dynamiikkana. Teorian pohjalta voidaan esittää neljä päätekijää, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen tiedonjakoon organisaatioissa (mt.) (kuvio 5).

Kuvio 5: Tiedonjakoon vaikuttavat tekijät Ipen mukaan



Ipe, 2003: 352.

Tiedon luonne on Ipen (2003) jaottelussa ensimmäinen tiedonjakamiseen vaikuttava tekijä. Yksi tiedon luonteeseen vaikuttava tekijä on siinä, onko se Nonakan ja Takeuchin (1995) määrittelyn mukaisesti eksplisiittistä vai hiljaista tietoa – eksplisiittistä tietoa on helpompi jakaa. Toinen tiedon luonteeseen vaikuttava asia on siinä, minkä arvoista tieto on: tiedon arvo on yhteydessä yksilön statukseen, uramahdollisuuksiin ja maineeseen (Andrews ym., 2000).

Stenmarkin (2001) mukaan tietoa ei mielellään jaeta ilman vahvaa henkilökohtaista motivaatiota. Motivaatio onkin Ipen (2003) mukaan toinen tiedonjakoon vaikuttava merkittävä tekijä. Sisäisiin tekijöihin kuuluu käsitykset vallasta ja vastavuoroisuudesta, ulkoisiin tekijöihin palkinnot tiedonjakamisesta ja ihmissuhteet (mt).

Tiedon jakamisen mahdollisuudet on kolmas Ipen (2003) määrittelemä tekijä. Eksplisiittisen tiedon jakaminen painottuu muodollisiin tilanteisiin (Nonaka ym., 1995), kun taas tutkimusten mukaan epämuodollisissa tilanteissa tiedon jakaminen on runsainta (esim. Pan ym., 1999).

Neljäs, tärkein ja edellisiin kolmeen komponenttiin vaikuttava tekijä on organisaatiokulttuuri. Yleisesti sekä Hislopin (2009) että Ipen (2003) jaottelut tuntuvat ainakin osin yhteneväsiltä ja näin tiedonjaon kannalta merkityksellinen toimintaympäristö alkaa hahmottua.

5.2. Suunnittelun toiminnan teoria ja tiedonjako

Bock, Zmud, Kim ja Lee (2005) tutkivat tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedonjakamisen aikomuksiin. Tutkimus perustuu Izjek Ajzenin ja Martin Fishbeinin kehittämälle asenneteorialle *Theory of Reasoned Action* (harkitun toiminnan teoria, TRA), jonka mukaan ihmisen aikomuksiin toimia tietyllä tavalla vaikuttavat sekä hänen asenteensa että ympäristön henkilöön kohdistamat normatiiviset odotukset (Ajzen ym., 1980). Mallilla ei välttämättä siis tutkita ihmisen todellista toimintaa, kuten tiedon jakamista, vaan niitä aikomuksia, joita hänellä on tiettyä toimintaa kohtaan.

Tutkimuksen mukaan ihmisen asenteilla tiedonjakoa kohtaan on merkittävä vaikutus hänen aikomuksiinsa, joka vahvistaa havaintoa, jonka mukaan kyseisessä asenneteoriassa nimenomaisesti asenteilla on suurin vaikutus aikomuksiin – saman ovat havainneet myös Chennamaneni (2006) ja Ajzen (1991). Tutkimuksessa myös havaittiin, miten odotettu suhteen vastavuoroisuus vaikutti positiivisesti tiedon jakamisen asenteeseen. Toisin sanoen tutkimuksen perusteella ihminen asennoituu positiivisesti tiedon jakamista kohtaan mikäli hän kokee, että jakaessaan tietoa muille hän tulee myös itse vastaanottamaan tietoa muilta. (Bock ym., 2005).

Anitha Chennamaneni (2006) tutki myös tietotyöntekijän tiedon jakamisen asenteita hyödyntäen edellä kuvaillun harkitun toiminnan teorian jalostettua versiota *suunnitellun toiminnan teoriaa* (Theory of Planned Behaviour, TBR), joka on nykyään asennetutkimuksessa valtavirtateoria. Kyseisessä mallissa ihmisen aikomuksiin vaikuttavat vanhojen tekijöiden (asenteet ja ympäristön henkilöön kohdistamat normatiiviset odotukset) lisäksi 'havaittu vaikutusmahdollisuuden arvio', joka huomioi sen, että kaikki ihmisen toiminta ei ole vain asenteista ja ihmisen omasta halusta johtuvaa, vaan toiminta-aikomukseen vaikuttaa myös se, miten ihminen subjektiivisesti arvioi toiminnan toteuttamisen helppouden (Ajzen, 1991; Tonttila, 2010).

Chennamanenin tutkimuksen mukaan tietotyöntekijän asenteilla on merkittävä vaikutus niihin aikomuksiin, joita yksilöllä on tiedon jakoa kohtaan. Havaintojen mukaan tiedon jakamisen asenteisiin vaikuttivat positiivisesti uskomukset siitä, että tiedon jakaminen johtaa suhteen vastavuoroisuuteen ja maineen parantumiseen. Lisäksi altruistinen toisten auttamisen ajattelu edisti positiivista asennoitumista tiedon jakoa kohtaan. Vastaavasti havaittu uskomus vallan vähenemisestä oli este tiedonjaolle. Kenties hieman yllättäen organisaation tarjoamilla insentiiveillä ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta tiedonjakoon. (Chennamaneni, 2006).

5.3. Tiedon jakamisen motivaatiotekijät

Ajzenin asenneteoriassa aikomuksiin vaikuttavat siis pääasiallisesti ihmisen asenteet. Niihin taas vaikuttavat edelleen niin sanotut toimintauskomukset

(behavioral beliefs), jotka ovat eräänlaisia motivaatiotekijöitä. (Ajzen, 1991). Teorian mukaan asenteet määräytyvät toiminnan toteuttamiseen liittyvistä uskomuksista ja käsityksistä, jotka ovat henkilön saatavilla (mt.). Chennamanenin tutkimuksesta voi esimerkiksi todeta, miten yksi tutkituista toimintauskomuksista oli havaittu maineen parantuminen: siinä ihminen uskoo, että tietoa jakaessaan hänen maineensa paranee.

Asenteisiin vaikuttavat toimintauskomukset juontuvat pohjimmiltaan motivaatiota tutkivasta itsemääräytymisteoriasta (self-determination theory), jonka mukaan motivaatiotekijät voidaan jakaa itsenäisiin eli sisäisiin, ja kontrolloituihin eli ulkoisiin motivaatiotekijöihin (Chennamaneni, 2006). Eli mikäli tietotyöntekijä osallistuu tiedon jakamiseen puhtaasti omasta halustaan ja ilostaan on kyse sisäisestä motivaatiotekijästä, kun taas kyse on ulkoisista motivaatiotekijöistä, mikäli tiedonjakoa edistää organisaation tarjoamat palkkiot (mt.).

Tiedonjaon asenteen ulkoiset motivaatiotekijät ja siten myös tiedonjaon asennetutkimusten toimintauskomukset on määritelty näin:

- Havaitut organisatoriset insentiivit
- Havaitut vastavuoroiset hyödyt
- Havaittu maineen parantuminen
- Havaittu vallan heikkeneminen

(mm. Kankanhalli ym., 2005, Bock ym., 2005, Wasko ym., 2000, Constant ym., 1996).

Sisäisenä motivaatiotekijänä ja asennetutkimusten toimintauskomuksena esitetään altruistisuus ja nautinto, joka tulee muiden auttamisesta (mm. Wasko ym., 2000, Stajkovic ym., 1998).

Edellä kuvaillut viisi toimintauskomusta heijastavat hyvin yleistä teoriaa tiedon jakamisesta, eivätkä ne siis tässä yhteydessä erotu laajemmasta tieteellisestä diskurssista Ajzenin suunnitellun toiminnan teorian erityispiirteenä, vaan niissä tiivistyy se tietämys, mikä meillä tällä hetkellä on aiheesta.

Esimerkinomaisesti voidaan muun muassa katsoa, että ensimmäinen toimintauskomus, organisatoriset insenttiivit, käsittelee Hislopin (2009) määrittelemää työnantaja-työntekijä –suhdetta: tietotyöntekijä itse omistaa loppujen lopuksi hallussaan olevan tiedon, joka taas voi organisaatiolle olla arvokasta. Niinpä työnantaja voi tarjota tietotyöntekijöille insenttiivejä tietoa vastaan.

Seuraava toimintauskomus, havaitut vastavuoroiset hyödyt, sen sijaan pitävät sisällään Ipen (2003) määrittelyn tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä, ja niistä motivaation jakaa tietoa; Ipen mallin mukaisesti motivaatiotekijänä voidaan pitää käsitystä suhteen vastavuoroisuudesta, siis siitä, miten tiedon jakaminen johtaisi myös tiedon vastaanottamiseen. Voidaan myös ajatella, että Hislopin (2009) jaotteluista organisaation konfliktit, valta ja politiikka määrittelisivät vastavuoroisuutta, aivan kuten käsitys ihmisten välisestä luottamuksesta tiedonjaon mahdollistajana.

Ipen motivaatiotekijäjaosta jatkaen voidaan johtaa päätelmä, jonka mukaan ulkoiset tekijät voidaan liittää maineen parantumisen toimintauskomukseen, joka on tutkimukseni jäsennyksessä kolmas toimintauskomus. Yksilöä siis motivoi odotettu maineen parantuminen. Myös tiedon luonne vaikuttaa tähän toimintauskomukseen: tiedon arvo on yhteydessä yksilön maineeseen (Andrews ym., 2000).

Francis Bacon totesi jo 1500-luvulla, miten tieto on valtaa (Skyrme, 1999). Tiedon tuoma valta onkin tiedonjakamisen asenne- ja motivaatiokeskustelussa vahvassa keskiössä – yleisesti voidaankin todeta, miten tiedonjakaminen vähenee tilanteissa, joissa yksilö kokee valtansa vähenevän mikäli hän jakaa tietoaan (mm. Chennamaneni, 2006; Bock ym., 2005).

Viides, ja ainoa sisäinen toimintauskomus on altruistisuus ja nautinto, joka tulee muiden auttamisesta. Stenmarkin (2001) mukaan tietoa ei jaeta mielellään ilman vahvaa henkilökohtaista motivaatiota - Wasko ja Faraj (2005) huomauttavatkin, miten tieto on tiiviisti nivoutunut yksilön luonteeseen ja identiteettiin. Onkin havaittu, miten esimerkiksi sosiaalinen hyväksyntä on vahva sisäisen motivaation lähde, joka määrittää ihmisen toimintaa ulkoisista palkkioista välittämättä (Bandura, 1986). Näin tiedon jakaminen omasta nautinnosta asettuu mielenkiintoiseen sosiaalipsykologiseen viitekehykseen.

5.4. Teorian lyhyt yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Olen esitellyt nyt työlleni merkityksellisen teoreettisen kentän liikkuen yleisestä spesifiin: aluksi kävin läpi näkökulmia tiedon määrittelyyn ja nostin esille muun muassa tiedon hierarkiamallin (data-informaatio-tieto), organisatorisen tiedon sekä tiedon tyypeistä organisaatioille tärkeimmän, asiakastiedon.

Tiedon määrittelyn jälkeen siirryin kuvailemaan 90-luvulla muotiin tullutta tietojohdamisen oppia. Sillä siis tavoitellaan tiedon merkityksellistä hyödyntämistä esimerkiksi kilpailukyvyyn parantamiseksi. Oppi on reaktiota tiedon merkityksen kasvulle.

Tietotyön ja henkilökohtaisen tietojohdamisen luku toi meidät vihdoinkin työni kannalta tärkeimmälle tarkastelun tasolle. Siinä esittelin henkilökohtaisen tietojohdamisen vastavetona yksilöt unohtaneelle tietojohdamiselle, sekä paneuduin lopulta tietotyön määrittelyyn. Tietotyö muotoutui päätehtävänsä, tarvittavien taitojen ja asenteiden kautta; tietotyössä tärkeintä on tiedon hyödyntäminen ongelmanratkaisuun, taitoja ovat erilaiset sosio-kognitiiviset kyvykkyudet ja asenteista tärkeimmäksi nousi asenne tiedon jakamista kohtaan.

Näin ollen tiedonjakamisen asenteen toimintauskomuksiksi nousee teoriasta lopuksi esitellyt viisi tekijää, siis organisatoriset palkkiot, vastavuoroiset hyödyt, maineen parantuminen, vallan heikkeneminen ja muiden auttamisen nautinto. Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että tietotyöntekijöiden tiedonjaon asennoitumista tutkittaessa kyseiset toimintauskomukset tulevat esille ja muodostavat siten kokonaisuutena positiivista asennoitumista tiedon jakamista kohtaan. Positiivinen asennoituminen taas heijastuu positiiviseen toiminta-aikomukseen, mikä vastavuoroisesti on varsinaisen toiminnan edeltäjä.

Toisaalta tutkimuksellisesta näkökulmasta tiedon jakamisen asenteen ei tarvitse määrittyä edellä mainittujen toimintauskomusten kautta: tietotyö ja sen olennaisena piirteenä tiedonjakamisen asenne ovat edelleenkin vajavaisesti rakentuneita tieteellisestä näkökulmasta. Niinpä arvokasta on pelkästään se, että tutkimuksella

saamme valaistua ja kuvailtua tietotyötä askeleen kerrallaan. Siirryinkin työni metodiosuuteen.

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Esittelen tässä luvussa tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja sekä rakennan työlleni metodologisen pohjan, jonka avulla tutkin tietotyöntekijöiden asenteita. Aluksi kerron lyhyesti tutkimusprosessin kulusta, jonka jälkeen muotoilen lopullisen tutkimuskysymyksen ja esittelen tutkimukseni viitekehysten. Viimeisessä puoliskossa käyn läpi tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä taustoja, analyysiperiaatteeni ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

6.1. Tutkimusprosessin kulku

Käyn tässä lyhyesti läpi tutkimusprosessini etenemisen, sillä sen taustojen ja historian tunteminen voi valaista tutkimukseni tarkoitukseni ja motivaatiota lukijalle mielenkiintoisella tavalla.

Tieto yleisenä kiinnostuksen kohteena ilmeni minulla jo kandidaatintutkielmävaiheessa, jolloin omaehtoisesti päädyin tekemään tutkielman joukkojen viisauden aiheesta. Kyseisen ajattelun mukaan joukko on yksilöä viisaampi, ja näin organisatorisena implikaationa esitin, miten yritykset voisivat hyödyntää tätä joukkojen viisauden ilmiötä tietoa kerätessään.

Tiedon kerääminen olikin aluksi graduvaiheessa kiinnostuksen kohteenani, sillä päädyin vuoden 2010 kevään aikana keskusteluihin Webropol Oy:n kanssa, joka tarjoaa SaaS-palveluna toimivaa kysely-, tiedonkeruu- ja analysointisovellusta. Myöhemmin kyseisen toimeksiantajaksi tulleen yrityksen kanssa kävin useampia mielenkiintoisia keskusteluita tiedosta, sen keräämisestä ja ennen kaikkea sen hyödyntämisestä: ymmärsimme kumpikin, että tietoon liittyvässä liiketoiminnassa hyödyntäminen on kriittinen tekijä, sillä vasta se tarjoaa pohjan arvon luomiselle ja tiedon näkemiselle tuotannontekijänä. Samoihin aikoihin hankkeen tueksi liittyi akatemiaturkija Mika Pantzar, joka näkemyksillään edisti aiheen muodostumista merkittävästi.

Tiedonkeruusta fokus siirtyikin tiedon hyödyntämiseen ja siihen tarkasteluun, että elämme tietoyhteiskunnassa, tietotaloudessa ja tietotyön ajassa. Suurten abstraktioiden vastapainoksi lopulliseen tarkasteluun päätyi yksilö: minkälainen on se tietotalouden työntekijä, tietotyöntekijä, joka päivittäin kerää, jalostaa ja hyödyntää tietoa?

Mietinkin aluksi, että olisin lähestynyt tietotyötä professionäkökulmasta, mutta nopeasti kirjallisuuteen tutustuttuani (esim. Kyrö, 1995) ymmärsin, että professiokäsité on liian tiukka katsantokanta tietotyöhön. Siten päädyin kuvailemaan tietotyötä ilmiönä määrittäen esimerkiksi siihen tarvittavia taitoja ja asenteita. Teoriaviitekehysten kypsyessä ymmärsin, miten tietotyöntekijän asenteiden tutkiminen olisi mielekkäintä, sillä asenteet ilmentävät sitä, miten ihminen todella suhtautuu tiedon hyödyntämiseen ja siihen, että tieto on jokapäiväinen tuotannontekijä.

Viimeisenä huomiona mainittakoon vielä, että oman, laadulliseen tutkimukseen orientoituneen ajattelun yhteensovittaminen asennetutkimukseen oli oma haasteensa, sillä perinteisesti asenteita on tutkittu määrällisin menetelmin. Paneudunkin seuraavaksi laadullisen tutkimuksen perusteisiin, lopulliseen tutkimuskysymykseeni ja tutkimuksen viitekehukseen.

6.2. Laadullisen tutkimuksen perusteet ja tutkimuskysymykset

Toteutan tutkimukseni laadullisen asennetutkimuksen avulla. Se pohjautuu tutkimusmenetelmien toiseen pääluokkaan, laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin: se etenee yksityisestä yleiseen ja siinä ollaan kiinnostuneita useasta yhtäaikaisesta tekijästä (Creswell, 1993). Siinä tutkimusasetelma elää siinä suhteessa, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen edetessä (mt.).

Laadullinen asennetutkimus perustuu puolistrukturoitujen haastatteluiden käyttämiseen, joiden avulla tuotetaan argumentaatioaineistoja (Vesala ym., 2007). Kyseistä haastattelumetodia voidaan kutsua myös teemahaastatteluiksi; ne ovat

taloustieteissä selvästi käytetyin laadullinen aineistonkeruumenetelmä (Koskinen ym., 2005).

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa ja se luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelumetodi valitaan usein muun muassa seuraavien syiden vuoksi:

- Halu korostaa ihmistä subjektina; ihminen on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- Kyseessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue; tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.
- Halutaan sijoittaa haasteltavan puhe laajempaan kontekstiin.
- Mahdollisuus lisäkysymyksiin: saatavien tietojen syventäminen.
- Jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia.

(Hirsjärvi ym., 2000)

Pyrin tutkimuksellani saamaan vastauksen tutkimuskysymykseeni

- Minkälaisia asenteita tietotyöntekijällä on tiedon jakamista kohtaan?

Tämän lisäksi pyrin hahmottamaan, minkälaisia toimintauskomuksia (motivaatiotekijöitä) tietotyöntekijällä on tiedonjakamisen asenteeseen liittyen. Pohdin myös voinko reflektoida teoriaosuuden määrittelyä tietotyöntekijästä yleisemmin empiriasta nousevaan aineistoon. Tiedon määrittelyyn liittyen tarkkailen vielä erityisesti sitä, nouseeko asiakastiedon merkitys erikseen esille.

Koen että laadullinen haastattelututkimus soveltuu tarpeisiini parhaiten. Tutkimuksen kohteeni ei ole rakentunut niin hyvin, että voisin käyttää esimerkiksi määrällistä lomaketutkimusta, vaan teemahaastattelu tarjoaa joustavuutta tutkijalle. Joustavuus on läsnä haastattelutilanteessa mahdollisuutena kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä ja lisäreflektointia, mutta myös analyysivaiheessa, kun luokittelu ja teemoittelu elävät tilanteen ja tarpeen mukaan. Palaan aineiston analysointiin myöhempänä.

6.3. Laadullisen asennetutkimuksen ja suunnitellun toiminnan teorian yhdistäminen: tutkimuksen viitekehys

Käytän teoriaviitekehystenä soveltuvien osien luvussa 5.2. esiteltyä suunnitellun toiminnan teoriaa. Se perustuu Ijzek Ajzenin ja Martin Fishbeinin asenneteorioille (Ajzen ym., 1980), joita käytetään pääsääntöisesti määrällisissä tutkimuksissa (Tonttila, 2010).

Suunnitellun toiminnan teoriaa on yleensä sovellettu dispositionaalisen asenneteorian tavoin, joka kuuluu asenneteorioiden valtavirtaparadigmaan. Sen mukaan asenne on erillinen yksilön sisällä vaikuttava ominaisuus ja asenne ei ole kontekstiriippuvainen, vaan tutkimusten avulla on mahdollista havaita yleisiä asenteita. Dispositionaalista asennetutkimusta onkin kritisoitu siitä, että siinä 1) ei huomioida kontekstia ja 2) asenne nähdään yksilön sisäisenä ja pysyvänä konstruktiona, ei sosiaalisen todellisuuden kielellisenä rakentumisena. (Vesala ym., 2007).

Itse hyödynnänkin marginaalisempaa laadullista asenneteoriaa, jonka mukaan asenne oletetaan abstraktioksi, joka viittaa kannanottojen ja niihin liittyvien perustelujen joukkoihin. Siinä perustana on näkemys asenteen sosiaalisesta luonteesta; asenne nähdään suhdekäsitteenä, joka kuvaa yksilön toiminnallista ja kommunikatiivista kiinnittymistä sosiaaliseen maailmaan. (mt. 23, 39). Tämä mahdollistaa asenteiden tutkimisen tilanteessa, jossa asennoituminen tiedon jakamista kohtaan voidaan asettaa erilaisiin asiayhteyksiin ja joiden myötä asennoituminen kohdistuu hyvin erilaisiin tulkintoihin tiedon jakamisesta (Tamminen, 226). Tiivistäen voisi sanoa, että laadullisessa asennetutkimuksessa analysoidaan niitä eri tapoja ilmaista asenteita vuorovaikutuksessa ja kuinka nämä ovat rakentamassa tutkimuksen kohteena olevaa todellisuutta (mt. 231).

Suunnitellun toiminnan teorian soveltaminen laadullisessa tutkimuksessa on harvinaista, sillä tyypillisesti ne ovat edustaneet vastakkaisia asennetutkimuksen koulukuntia. Tutkimuksen haastattelurunko mukaillee soveltuvien osien muun muassa Chennamanenin (2006) määrällistä lomaketutkimusta, jossa vastaaja kertoo näkemyksensä tiedonjakoa koskeviin väittämiin numeerisesti asteikolla 1-7.

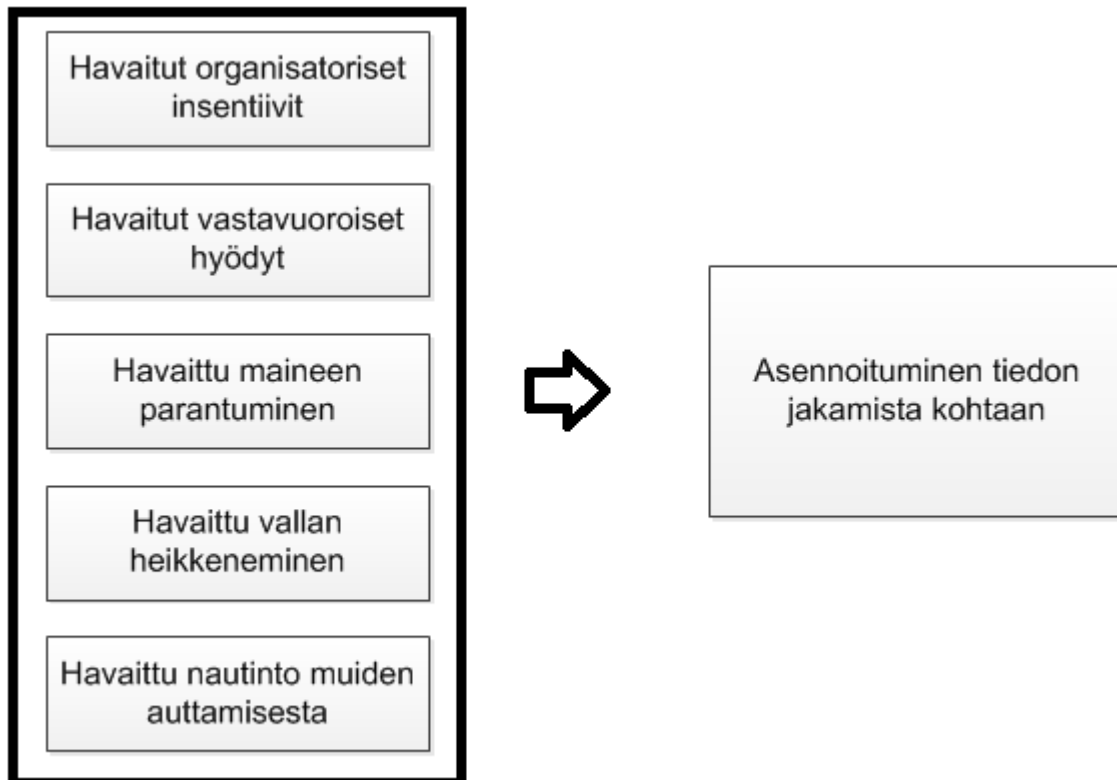
Tutkimuksessa hyödynnettiin itsellänikin käytössä olevaa suunnitellun toiminnan teoriaa.

Laadullisen asennetutkimuksen edustaja Sakari Tamminen (2007) kuitenkin katsoo, että laadullista aineistoa voidaan kerätä samanlaisilla asenneväittämällä kuin perinteisissä, määrällisissä asennetutkimuksissa. Lisävahvistusta metodivalinnalleni tuo Kirsi Tonttilan (2010) väitöskirja, jossa hän tutki akateemisten nuorten asenteita yrittäjyyttä kohtaan: siinä Tonttila yhdistää hyvin Ajzenin asenneteorian ja laadullisen asennetutkimuksen.

Noudatankin metodillisesti omassa työssäni samaa henkeä, kuin Kirsi Tonttila. Rajaan työtäni kuitenkin vielä yhden askeleen verran tiivistäen fokusta entisestään. Käyttämässäni teoreettisessa viitekehyksessä, suunnitellun toiminnan teoriassa, toiminta-aikomusta selittää kolme tekijää: asenteet, ympäristön henkilöön kohdistamat normatiiviset odotukset ja havaittu vaikutusmahdollisuuden arvio (Ajzen, 1991). Asenteisiin vaikuttavat vielä lisäksi toimintauskomukset.

Työni mielekkyyden kannalta keskityn kuitenkin tutkimaan vain tietotyöntekijän asenteita tiedon jakoa kohtaan, enkä sisällytä tutkimukseeni suunnitellun toiminnan teorian kahta muuta komponenttia. Tätä perustelee sekä Ajzen itse (1991), että muun muassa Chennamaneni (2006) ja Bock ym. (2005), joiden mukaan kyseisessä mallissa asenteet ja niihin vaikuttavat toimintauskomukset selittävät yksilön toiminta-aikomusta parhaiten. Toisaalta asenteiden linkittyminen varsinaiseen toimintaan ei ole edes niinkään relevanttia, vaan ensisijaisena tavoitteena minulla on tutkia tässä tietotyöntekijöiden asenteita ja syventää tutkimusta hyödyntämällä suunnitellun toiminnan teorian hahmotusta toimintauskomusten ja asenteiden välisestä suhteesta. Myös käytännöllisestä perspektiivistä katsottuna työn rajaus on mielekästä siinäkin suhteessa, että näin sekä teoreettinen viitekehys että empiirinen aineisto pysyvät laajuudeltaan kohtuullisina.

Kuvio 6: Tutkimuksen viitekehys



Näin tutkimukseni viitekehukseksi nousee mukaelma suunnitellun toiminnan teoriasta (kuvi 6), jossa toimintauskomukset edeltävät tiedonjaon asennoitumista ja siten osaltaan määrittävät sitä.

6.4. Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Kuten jo edellä mainitsin, tutkimukseni pohjautuu laadullisen asennetutkimuksen metodiin, jossa hyödynnetään puolistrukturoituja haastatteluita argumentaatioaineistojen tuottamiseksi (Vesala ym., 2007).

Haastatteluja ohjasi käyttämäni kysymysrunko, joka koostui yhteensä kymmenestä tiedon jakamista koskevasta asenneväittämästä. Ensimmäiset viisi käsittelivät yleistä asennoitumista tiedonjakoa kohtaan, loput viisi luvussa 5.3. esiteltyjä motivaatiotekijöitä/toimintauskomuksia. Väittämät pohjautuivat Anitha Chennamanenin (2006: 114-116) käyttämään määrällisen tutkimuksen

lomakepohjaan, jolla hän tutki asennoitumista tiedonjakoa kohtaan. Muunsin hänen käyttämänsä lomakepohjan käyttööni siten, että valitsin kustakin kysymysluokasta mielestäni yksiselitteisimmän väittämän. Testasin myös näin muodostettua haastattelupohjaa toimeksiantajayritykseni ulkopuolisella kontaktilla, joka sähköpostin välityksellä vahvisti rungon toimivan (ks. liite 1). Kyseinen henkilö päätyi lopulta myös haastateltavakseni.

Aineiston muodostamiseksi suoritin helmi-maaliskuun 2011 aikana yhteensä kuusi haastattelua, jotka kaikki tapahtuivat haastateltavan työpaikan neuvotteluhuoneessa. Nauhoitetut haastattelut kestivät 35-55 minuuttia, jonka jälkeen litteroin ne joko samana tai seuraavana päivänä sanatarkasti. Haastatteluissa esitin vastaajalle suullisesti yksi kerrallaan väittämän, johon pyysin vastaajaa refleктоimaan oman työnsä ja oman työyhteisönsä näkökulmasta. Noudatin muotoilemaani haastattelurunkoa, mutta sallin itselleni myös refleктоinteja seuraavat, tarkentavat lisäkysymykset sekä aineiston koon kasvattamiseksi, että myöskin dialoginomaisuuden lisäämiseksi. Haastattelutilanteen aluksi esittelin lyhyesti työni perusajatuksen ja tarkemmin myös sen, että tutkin tässä asennoitumista tiedon jakamista kohtaan.

Kuvailen seuraavaksi lyhyesti haastattelemani henkilöt. Sen lisäksi, että heitä yhdistää toimeksiantoyritykseni asiakkuus, tuli heillä olla myös jonkinlainen kosketus oman yrityksensä asiakasrajapintaan. Kerroin jo luvussa 2.4., miten asiakastietoa pidetään yleisesti ottaen yritykselle arvokkaimpana tiedon muotona (esim. Skyrme, 1999). Niinpä haastateltavia valittaessa tärkeänä tekijänä oli se, että he pääasiallisesti käsittelevät asiakastietoa. Hypoteesin mukaan yritykset ovat asiakastiedon tärkeyden vuoksi erityisen kiinnostuneita siitä ja siten se voisi näkyä erityisellä tavalla kyseisen tiedon kanssa toimivien ajattelussa.

- **Haastateltava 1 (H1).** Mieshenkilö, ikää 28 vuotta, koulutukseltaan diplomi-insinööri. Toimii 12-jäsenisessä Global Retail Experience -tiimissä. Toimenkuvana myynnin tuki.
- **H2.** Mieshenkilö, ikää 33 vuotta, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Toimii 6-jäsenisessä, globaalissa Travel Trade -tiimissä. Toimenkuvana yritysmyynti ja asiakkuuksien hoitaminen.

- **H3.** Mieshenkilö, ikää 30 vuotta, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Toimii 8-jäsenisessä Brand and Marketing Communications –tiimissä. Toimenkuvana tiedon tuottaminen konsernin bränditiimin käyttöön.
- **H4.** Naishenkilö, ikää 29 vuotta, koulutukseltaan diplomi-insinööri. Toimii 6-jäsenisessä Brändimarkkinointitiimissä. Toimenkuvana globaali vastuu yrityksen online-markkinoinnista.
- **H5.** Mieshenkilö, ikää 35 vuotta, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Toimii 3-jäsenisessä Autoliikekanavatiimissä. Toimenkuvana yritysmyynti.
- **H6.** Mieshenkilö, ikää 42 vuotta, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Toimii esimiehenä yhteensä kolmen hengen CRM ja asiakasymmärrys – tiimissä. Toimenkuvana markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.

Yhteenvetona haastateltavista voidaan vielä todeta, miten he kaikki edustivat korkeasti koulutettua kansanosaa, olivat suhteellisen nuoria, ja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta miehiä. He kaikki edustivat melko suuria yrityksiä pienimmän ollessa henkilöstöltään 250 ja suurimman yli kymmenentuhatta. Yritykset ovat joko suomalaisessa tai pohjoismaisessa omistuksessa. Haastateltavat on listattu lähdeluettelossa.

6.5. Haastatteluaineiston analysointi

Tuottamaani aineistoa analysoin kommentointina, joka muodostuu kannanotoista ja niihin liitetyistä perusteluista. Analyysi on kaksitasoista siten, että *luokittavassa analyysissä* tunnistan havaintoja ja ryhmittelen niitä. Variaatioiden löytäminen on siinä suhteessa kriittistä, että asennekäsite 'vesittyisi', jos jokainen kannanotto tulkittaisiin omanlaiseksi, ainutlaatuiseksi asenteeksi. Tarkoitukseni on siis löytää eroja ja samankaltaisuuksia kannanottojen perusteluissa ja siten erojen avulla ryhmitellä yksittäisiä havaintoja. Tämä luokittava analyysi on mahdollisimman kirjaimellista eli havaintojen on oltava aineistosta suoraan luettavissa. (Vesala ym., 2007: 12, 38).

Toisen analyysitason muodostaa *tulkitseva analyysi*. Tämä tapahtuu luokittavan analyysin jälkeen, ja tässä tarkoituksena on abstrahoida ja viedä analyysia

kauemmas kirjaimellisesta tulkinnasta. Tiivistäen voidaan todeta, että tulkitsevassa analyysissä pyritään muodostamaan näkemys siitä todellisuudesta, josta kannanotot ja niiden perustelut välittävät tietoa. (mt. 12-13).

Laadullisessa asennetutkimuksessa tarkoituksena on eritellä asennoitumista, jota yllä oleva analysointitapa kuvaa. Tässä olennaista on myös asenteen kohteen tunnistaminen. (mt. 41). Sillä vaikka asenneväittäjä on vakioitu ja sama kaikille, asenteen kohde määrittyy ja rakentuu arvottamisen myötä (Räty, 1983: 31). Asennoitumisen ja sen kohteen lisäksi laadulliseen asennetutkimukseen kuuluu myös asenteen subjektin analysointia. Subjekti on voitava sijoittaa sosiaalisesti tunnistettavaan kategoriaan sen yhtenä edustajana, tässä tapauksessa lähtökohtaisesti tietotyön edustajana.

Yllä olevien periaatteiden mukaisesti muodostan siis kommentointiaineistoa, jossa aluksi analysoin luokittavasti väittämät niin, että erottelen niistä kannanotot ja niiden perustelut ja hahmotan siten variaatioiden kautta niistä muodostuvia luokkia. Sen jälkeen siirryn tulkitsevaan analyysiin, jossa hahmotan syvällisemmin luokittavan analyysin pohjalta syntyneitä abstraktioita ja esitän siten näkemykseni eri tavoista asennoitua, niiden kohteista sekä subjekteista. Suoritan myös tulkitsevaa analyysia toimintauskomusväittämistä, jonka jälkeen esitän yhteenvetoni aineiston analyysistä.

6.6. Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tekemisessä oleellista on myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu kahdesta näkökulmasta: Tutkimuksen *reliaabelius* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia. *Validius* (pätevyys) tarkoittaa taas mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym., 2007).

Oleellisinta kuitenkin tutkimuksen arvioinnissa on se, että arviointia suoritetaan merkityksellisillä keinoilla. Reliaabelius ja validius juontuvat määrällisestä tutkimuksesta, ja niiden logiikka perustuu siihen, että ”tutkija voi päästä käsiksi

objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen” (Hirsjärvi ym., 2000: 185), mikä on laadullisessa tutkimuksessa hyvin ongelmallista saavuttaa. Näin Hirsjärvi ym. jatkavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa voisi olla viisasta luopua kokonaan näiden termien käytöstä.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee kuitenkin pystyä jollakin tavalla arvioimaan, vaikka kyseiset termit eivät soveltuisivatkaan laadulliseen tutkimukseen. Hirsjärvi ym. näkevät ratkaisuksi sen, että validiuden osalta tarkasteltaisiin *rakennevalidiutta* eli sitä, miten tutkija on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Validius on siis sitä, mitä tutkija on tutkimuksessaan tehnyt ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Reliaabelius taas olisi sitä, että tutkijan toimintaa tarkastellaan ja pohditaan kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tähän sisältyy myös tutkijan itsereflektio ja avoimuus tutkimuksen teosta sisältäen aineiston tuottamisen olosuhteiden raportoinnin. (Hirsjärvi ym., 2000: 189). Tiivistäen voitaisiin sanoa, että validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, ja reliaabelius tutkijan toiminnan luotettavuutta.

Validiuden osalta voin perustellusti todeta, että käyttämäni tutkimuksellinen viitekehys soveltuu tutkimukseeni erinomaisesti. Yllä esitelty laadullisen asennetutkimuksen ja Ajzenin asenneteorian yhdistelmä on teoreettisesti pätevä ja myöskin empiirisesti todistettu (esim. Tonttila, 2010). Kysymyslomakkeeni pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen (Chennamaneni, 2006) ja täten koen, että tietotyöntekijöiden asenteita käsittelevä tutkimukseni saavuttaa sille asetetut tutkimukselliset odotukset. Käsittelen myös aineistoa melko kattavasti analyysissäni ja tuon avoimesti esille luokitteluun johtaneet perustelut esitellen seikkaperäisesti suoria lainauksia haastatteluista. Ainoa mahdollinen varaus liittyy siihen, miten muunsin aikaisemman tutkimuksen määrälliset lomakekysymykset itselleni laadulliseen käyttöön, mutta en usko seikalla olevan merkityksellistä vaikutusta aineistooni.

Tietyllä tavalla tutkimuksen reliaabeliutta on tärkeämpää tutkia tässä tilanteessa sen vuoksi, että opiskelijana olen vielä harjaantumaton tutkimuksen tekemiseen ja tutkijan roolissa toimimiseen. Olen kuitenkin pyrkinyt mahdollisimman korkeaan

johdonmukaisuuteen ja avoimuuteen; haastattelutilanteet ovat mielestäni kaikki sujuneet samalla kaavalla ja vaikka sekä ennen haastattelua että sen jälkeen olemme keskustelleet yleisemmistä asioista (ja näin haastatteluiden kokonaiskesto on kasvanut kaikilla noin tuntiin) on itse väittämien läpikäyminen ollut kontrolloitu tapahtuma, jossa molemmat ovat toimineet omien rooliensa puitteissa. Luotettavuutta on myös lisännyt sanatarkka litterointi, jonka olen suorittanut usein välittömästi haastattelun jälkeen. Olen myös kuvaillut haastateltavat sekä tässä metodiosuudessa, että tarkemmin tunnistetiedoin lähdeluettelossa. Reliaabeliuden osalta ainoa merkityksellinen varaus liittyy siihen, että eräs vastaajista tutustui väiterunkoon noin kuukautta ennen haastattelua. Hän toimi siinä rungon toimivuuden kommentoijana. Kommentit olivat hyvin yleisluontoisia enkä koe tutkimuksen luotettavuuden vaarantuneen, sillä hänen vastauksissaan ei ilmennyt huomioitavaa vinoutumaa.

Näin olemmekin valmiit siirtymään analyysiin, jossa edellä kuvailluin keinoin ja periaattein käsittelen kuuden haastattelun rakentamaa, kielellistä argumentaatioaineistoa.

7 ANALYYSI

Käsittelen seuraavaksi kuuden haastattelun myötä keräämäni aineiston. Luku jakaantuu neljään osaan siten, että kahdessa ensimmäisessä analysoin aluksi kaikki kymmenen väittämää. Tässä luokittavassa analysoinnissa erittelen aineistosta sekä kannanotot että niiden perustelut. Tarkoitukseni on myös täten luokitella aineistosta erilaisia kannanottojen ja niiden perustelujen ryhmiä variaatioita korostamalla. Kolmannessa osiossa siirryn aineiston tulkitsevaan analysointiin, jossa pyrkimyksenäni on eritellä aineistosta erilaisia asenteita tiedon jakamista kohtaan. Siinä yhteydessä jäsennän myös sitä, minkälaisiksi asenteiden kohde, tiedon jakaminen, määritty. Lopuksi suoritan vielä tulkitsevaa analyysia asenteen ilmaisijoista, subjekteista.

7.1. Kannanotot väittämiin 1-5

Käyn läpi seuraavaksi haastateltavien reflektoinnit väittämiin 1-5. Ensimmäiset viisi väittämää käsittelevät tiedon jakamiseen suhtautumista yleisellä tasolla. Tarkemmin sanottuna pyysin haastateltavaa kertomaan, onko tiedon jakaminen hänen työyhteisössään hyvä asia; onko tiedon jakaminen järkevää; onko se miellyttävää; haitallista, tai hyödytöntä. Etenen luokittavassa analyysissa nimenomaisesti tässä järjestyksessä, sillä se kuvastaa haastateltavien näkökantojen yhdenmukaisuuden astetta: etenen konsensuksesta hajaantuneeseen näkökulmien kenttään.

Tiedon jakaminen on hyvä asia

Haastateltavien reaktiot tiedonjakamisen hyvyyteen olivat selkeästi samanlaisia, eli he katsoivat yleisesti ottaen tiedon jakamisen olevan hyvä asia. Väitettä tukevat kommentit ilmaistiin järjestään suoraan ja lyhykäisesti, kuten

(1) ”Siis spontaanisti ajatellen niin totta kai.” (H2)

(2) ”Joo, siis ilman muuta.” (H4)

Kannanottojen perusteluja analysoitaessa huomaa miten tiedonjakamisen hyvyys tulkitaan monin tavoin, haastattelijahan ei määritellyt haastattelutilanteessa hyvyttä millään tavoin. Voidaan kuitenkin katsoa, että osa yhdisti tiedonjakamisen hyvyyden organisatoriseen ajatteluun, jossa tiedonjakaminen mahdollistaa tehokkuuden, asioiden eteenpäin viemisen ja päällekkäisen työn välttämisen.

(3) *"Sillä tavalla asioita saadaan eteenpäin ja sillä osaltaan saadaan ihmiset motivoitua tekemään sitä työtä, esimerkiksi johto ilmoittaa mahdollisimman selkeästi miksi tehdään tiettyjä asioita, niin kyllä mä näen sen erittäin tärkeänä."* (H5)

(4) *"Kyllä siinä välttää turhaa tekemistä mutta se lisää myös tehokkuutta kun ihmiset tietää mitä tehdään --- hyödynnetään sitä tietovarastoa mitä talon sisällä jo on, niin siksi on hyvä että se tieto muutenkin liikkuu---."* (H3)

Hyvyttä perusteltiin myös esimerkiksi sillä, että ilman tiedon jakamista haastateltavalla ei olisi kyseistä työtä ollenkaan. Mielenkiintoisesti eräs ilmaisi hyvyyden siten, että hän nosti esille hyvyyden vastakohtaan, huonouden.

(5) *"Tosiaan tiedon jakamisesta ei saa tulla sellainen generaattori, että lähtee tavaraa joka suuntaan, että silloin se menettää merkityksensä juuri sillä hetkellä."* (H6)

Tiedon jakamisen järkevyyys

Tiedon jakamisen järkevyydestä useimmat olivat hyvyyden tavoin selkeästi sitä mieltä, että tiedon jakaminen on järkevää. Poikkeuksen muodosti henkilö, joka allekirjoitti väitteen varauksellisesti.

(6) *"Järkevyyden näkökulmasta? No, jotta ei menis kokonaan positiivissävytteiseksi niin näen, että se ei ole aina ihan järkevää kuitenkaan."* (H1)

Muutoin positiiviset kannanotot ilmaistiin lyhyesti ”kyllä”, ”ehdottomasti on järkevää” ja niin edelleen.

Kannanottojen perusteluissa näkyi vahvasti kyseisen haastateltavan oma työ ja käsitys omasta roolista organisaatiossa. Järkevyys määrittyi perusteluissa toiminnaksi, jota on pakko suorittaa, jotta oma työ tai organisaatio ei asettuisi uhanalaiseksi.

(7) ”Jos meillä ei jaettais suht hyvin tietoa niin meidän olis hyvin vaikea, meillä on niin iso organisaatio, niin siitä ei yksinkertaisesti tulis mitään. --- Joka kerta niissä on yksi huolenaihe: ettei se tieto jää pöydälle.” (H3)

Pakkoon viittaa myös haastateltava H6, jonka näkemyksen mukaan heidän toimialansa on niin kypsä, että ainut kilpailutekijä on tieto. Yllä esitetty varauksellinen kannanotto (7) perustellaan taas siten, että järjestömyyttä on se ettei johto osaa jakaa tietoa alaspäin tarpeeksi, ja että ihmiset hukkuvat saapuvaan sähköpostiin.

Toisen suuntauksen perusteluissa muodostivat kolme haastateltavaa, jotka yhdistivät järkevyyden tehokkuuteen ja kehittämiseen. Yhdellä heistä hänen itsensä ajamat kehityshankkeet ja –ideat mahdollistuvat kun monet eri sidosryhmät saadaan tukemaan hanketta tiedon jakamisen avulla. Toinen taas katsoi miten eri alojen asiantuntijoiden yhteistyö mahdollistaa yhteisöllisen kehittämisen.

(8) ”--- mitä enemmän sä pyrit eri sidosryhmiä omassa organisaatiossakin valaisemaan että mitä autoliikekanavassa tapahtuu niin sitä enemmän sä voit saada siinä laajemmassa mittakaavassa uudistuksia läpi --- sitten kun sä saat tarpeeks suuren kannatuksen niin sitten sä saat sen läpi---.” (H5)

(9) ”--- että tavallaan niin kuin pystyy sitten yhdessä ehkä kehittämään vielä jotakin joka sitten linkittää näitä kahta asiaa yhteen, mitä ei muuten sitten olisi tapahtunut jos jokainen tekee vain sen oman suunnitelmansa mukaan.” (H4)

Tiedon jakamisen miellyttävyys

Haastateltavista enemmistö koki tiedon jakamisen miellyttäväksi toiminnaksi, ja tällöin kanta muotoiltiin lyhyesti ”kyllä” (H6) tai ”kyllä, kyllä mä voisin tuon allekirjoittaa” (H5). Kahdella haastateltavalla miellyttävyys ei assosioitunut tiedon jakamiseen, vaan välttämättömyyteen.

(10) ”*Ööö miellyttävää? En nyt tiedä onko tiedon jakaminen silleen ensimmäisenä adjektiivina miellyttävää, se on lähinnä välttämätöntä.*” (H3)

Positiivisten kannanottojen perusteluista voidaan jäsentää näkökanta, jonka mukaan tiedon jakamisen miellyttävyys liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen ja persoonallisuuteen.

(11) ”*--- kyllä mä näen että se miellyttävyys lähtee osittain just siitä että sä tunnet ne ihmiset ja sä tuut niiden kanssa toimeen hyvin muutenkin.*” (H1)

(12) ”*Toihan on vähän persoonallisuuskysymys ja henkilökohtainen asia, että jokainen sitä omasta näkökulmasta katsoo, mutta mulle se on luonteenomaista, että mielelläni jaan tietoa eteenpäin.*” (H6)

Toinen suuntaus positiivisesti väitteeseen suhtautuneista muodostuu henkilöistä, jotka rinnastavat miellyttävyyden ammattitaitoonsa toimia osana omaa tiimiä.

(13) ”*Mielelläni jaan erityisesti tiimitovereiden kesken tietoa, esimerkiksi koko ajanhan meidän pitää harjoittaa hyvin tiivistä kilpailijaseurantaa elikä mitä kampanjoita kilpailijoilla on autoliikkeissä ja meidän pitää mahdollisuuksiemme mukaan pyrkiä sitten reagoimaan niihin eli sillä tavalla tiimin sisällä esimiehelleni ja tiiminjäsenille välitän ja jaan tietoa.*” (H5)

Välttämättömäksi tiedon jakamisen mieltäneiden mukaan tiedon jakamisen miellyttävyyden edelle menee tiedon jakamisen tärkeys sekä organisaation että yksilön tasolla.

(14) ”--- se on hyvä asia että sitä jaetaan, mutta myöskin välttämätön asia että sitä jaetaan, siis sillä tavalla että jos mun pöydälle jää tietoa, eikä se etene organisaatiossa, niin se on tietysti hyvin huonoa ammattitaitoa. --- tietysti välillä se mielekkyys ei ole niin huipussaan, koska välillä pitää miettiä aika paljon kenelle se tieto viedään eteenpäin.” (H3)

(15) ”Kun tavallaan se on niin välttämättömyys myös jakaa sitä tietoa. --- On se siinä mielessä miellyttävää että sitten se [tieto] on itsellä tavallaan prosessoituna ajatukset kasaan.” (H4)

Tiedon jakamisen haitallisuus

Näkökannat hajaantuivat, kun keskustelimme tiedon jakamisen haitallisuudesta. Voi todeta, että puolet vastaajista allekirjoittivat haitallisuuden joko kokonaan tai varauksellisesti, kun taas puolet kiistivät sen ainakin joltain osin. Haitallisuuden varauksellisesti myöntäneet ilmaisivat kantansa epäröiden ja epäsuorasti, kuten

(16) ”No välillä ehkä tiedon jakaminen on, siinä käy niin, että, mä itse olen avoimuuden puolella, tieto kuuluu jakaa melko avoimesti---.” (H3)

Tiedon jakamisen haitallisuuden kiistäneet sen sijaan ilmaisivat tässä kohtaa kantansa huomattavasti selkeämmin.

(17) ”Ei ole mielestäni haitallista missään nimessä.” (H1)

(18) ”Ihan täysin eri mieltä.” (H4)

Näkökantojen perusteluista havaitsee hyvin, miten tiedon jakamisen haitallisuus rinnastui tilanteisiin, jossa haastateltava kokee, että tietoa jaetaan liian monelle tai liikaa ylipäättäen.

(19) ”--- mutta sitten jos tietoa jaetaan liikaa tavallaan että siitä tulee vastaanottajalle ahdistus että tulee liikaa tavaraa joka tuutista, niin sehän on haitallista.” (H6)

(20) ”--- jotenkin välillä tuntuu siltä että sitä tietoa tulee jo liikaa.” (H2)

Haitallisuuden kieltäneiden perusteluissa liikuttiin samalla jatkumolla väitteen puoltajien kanssa, ja todettiin, miten päinvastoin tiedon runsas jakaminen on hyvä asia.

(21) ”Elei tossa sitten, niin, tietotulvaa... mutta sitten taas toisaalta pahempi on se ettei jaa tietoa kuin että jakaa liian paljon.” (H4)

(22) ”--- parempi on jakaa sitä tietoa, on se sitten tavallaan toisten mielestä oikeanlaista tai vääränlaista tietoa, mutta ideahan on se, että kuitenkin asioista tehdään yhteistyössä ja jokainen saa sanoa mielipiteensä myös siihen tietoon liittyen.” (H1)

Tiedon jakamisen hyödyttömyys

Tiedon jakamisen hyödyttömyys kiellettiin loppuen lopuksi kaikissa haastatteluissa, mutta näkökannat ja niiden perustelut ilmaistiin vaihtelevilla tavoilla.

(23) ”Emmä näkis että...” (H5)

(24) ”Eri mieltä” (H6)

Kieltävien näkökantojen perustelut hajaantuivat voimakkaasti. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta perusteluiksi muodostui kieltävän näkökannan vastainen, tiedon jakamisen hyödyttömäksi katsova poikkeus tai varaus.

(25) ”*No siis kokonaisuudessaan se ei ole koskaan hyödytöntä, välillä se on vähän sellaista väkinäistä, että sulla on tieto ja tiedät mihin se johtaa se tieto, ja sä voisit jo melkeen omasta puolesta tehdä sen päätöksen, mutta sit tuleekin meidän viestintä 'laita nyt tollekin että sekin on tietoinen tästä'.*” (H3)

(26) ”*Kaikkea ei kannata jakaa mitä tietää eikä... Eli sillä rajoituksella että vain oleellista tietoa kannattaa jakaa, mikä on just sille saajalle relevanttia.*” (H6)

Lainauksen 25 tapauksessa haastateltava tunsi olonsa tyhmäksi tilanteissa, joissa organisaation byrokratian vuoksi hän joutui laittamaan eteenpäin tietoa tilanteissa, joissa hän koki sen hyödyttömäksi. Organisaationsa toimintaa hän kuvaili ”ison konsernin diplomaattisuudeksi”.

Poikkeuksellisesti eräs vastaaja perusteli kieltävän kannanottonsa positiivisesti korostaen tiedon jakamisen hyödyllisyyttä.

(27) ”*--- kuitenkin täytyy nähdä että tavallaan työpaikka on oppimisympäristö, ja tietoa voi olla tietysti ihan laidasta laitaan, mutta mikään tieto ei ole hyödytöntä lähtökohtaisesti. Itse ainakin näen että kaikesta on hyvä tietää jotain, ja aina kaikesta oppii jotakin uutta.*” (H1)

7.2. Kannanotot väittämiin 6-10

Olen edellä tehnyt luokittavaa analyysia väittämistä, jotka koskevat yleistä asennoitumista tiedon jakamista kohtaan. Suoritan nyt samat toimenpiteet toimintauskomuksia käsitteleviin väittämiin. Analysoin siis mitä haastateltavani

refleктоivat väittämiin tiedon jakamisen organisatorisista insentiveistä; tiedonjaon vastavuoroisuudesta; maineen parantumisesta; vallan heikkenemisestä, ja altruistisesta muiden auttamisen nautinnosta.

Organisatoriset insentivit

Ensimmäisenä toimintauskomusväittämänä nostin esille organisatoriset insentivit eli sen, palkitaanko tietotyöntekijää tiedon jakamisesta. Tässä palkitsemiseksi katsottiin paremmat työtehtävät, ylennykset, palkankorotus, rahallinen bonus tai työsuhteen vakaus.

Voidaan sanoa, että vastaajista kaksi allekirjoittivat väitteen, eli he kokivat, että tiedonjaosta palkitaan tietotyöntekijää. Loput neljä taas kiistivät palkitsemisen. Kannanotot ilmaistiin molemmissa ryhmissä melko epävarmasti ja –suorasti.

(28) *"No en mä nyt ainakaan..."* (H2) (Väitteen allekirjoittanut vastaaja).

(29) *"Emmä tiedä palkitaanko, mutta mielestäni se palkitseminen ei ole välttämättä oikea sana tässä."* (H5) (Väitteen kiistänyt vastaaja).

Organisatoriset insentivit olivat pääsääntöisesti rahaa, mutta myös työsuhteen vakautta ja urakehitystä.

(30) *"Joo, se on ihan rahallista ja tietysti se on myös niin kuin sitä omaa kehittymistä mitataan sitä kautta muutoinkin."* (H1)

(31) *"Meillä on sitten omat, tiimikohtaiset targetit miten tiimiä arvioidaan esimerkiksi tiedonkulusta ja sillä saattaa olla vaikutusta vuosibonuksiin."* (H3)

Kieltävästi väitteeseen vastanneet perustelivat kantaansa sillä, että tiedon jakaminen on edellytys, ei seikka josta erikseen palkittaisiin. Tuota edellytystä ja odotusta voidaan kyllä viestiä ylhäältäpäin, mutta sillä ei ollut yhteyttä palkitsemiseen.

(32) *"Mun mielestä siihen kyllä kannustetaan, se nähdään että silloin toimin yrityksen toimintaperiaatteiden, arvojen mukaan---*"
(H5)

(33) *"--- siitä ei ole sen kummemmin mitään porkkanaa, se on edellytys."* (H4)

Kolmas väitteen kieltäjistä toteaaakin, miten hän näkee tiedon jakamisen oletuksena nykyisin lähestulkoon kaikille riippumatta siitä, mitä työtä tekee.

Vastavuoroisuus

Seuraavaksi kartoitin vastaajien asennoitumista väitteeseen, jonka mukaan tietoa jaetaan, kun vastavuoroisesti odotetaan, että siten muut vastaavat tietotyöntekijän tietotarpeisiin. Kaikki vastaajat suhtautuivat väitteeseen positiivisesti, eli he tunnistivat tiedonjaon vastavuoroisuuden vähintäänkin yleisellä tasolla.

Kannanotot ilmaistiin melko suoraan ja varmasti.

(34) *"Joo kyllä mä olen tosta ihan samaa mieltä."* (H2)

(35) *"Kyllä mä aika pitkälti noin ajattelen."* (H6)

Kannanottojen perusteluissa tuotiin vahvasti esille työyhteisössä olevat suhteet muihin ihmisiin ja siihen, miten yhteisöllisessä työskentelyssä oletus on, että tiedon jakaminen on lähtökohtaisesti kaksisuuntaista. Lainauksen 36 vastaaja alleviivasi vielä erikseen sitä, miten tietotyö on toimimista ryhmissä ja tiimeissä.

(36) ”--- kuitenkin kun ihmiset on vuorovaikutuksessa, keskustelee, niin jos joku pidättäytyy jakamasta tietoa, niin aika nopeasti hänellekään ei jaeta tietoa --- ’miks mä antaisin tietoa ihmiselle kuka ei anna mulle mitään takas?’.” (H1)

(37) ”[Vastavuoroisuuden periaate] ei ole pelkkää sanahelinää, vaan kyllä se ihan toimii, että jos sä itse olet aktiivinen ja kerrot avoimesti mitä esimerkiksi omassa yksikössä tapahtuu, niin kyllä sitten paremmin saat muiltakin [tietoa].” (H5)

Edellisen lainauksen vastaaja linkitti vastavuoroisuuden nimenomaisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa avoin tiedon jakaminen edistää sellaisten luottamuksellisten välien syntymistä, joissa kasvokkain jaetaan ”erikoisluonteista” tietoa.

Maineen parantuminen

Kolmantena toimintauskomuksena otin esille ajatuksen maineen parantumisesta, kun tietotyöntekijä jakaa tietoa. Tässä vastaajista neljä katsoi, että tiedon jakaminen voi johtaa maineen parantumiseen, muut kaksi tunnistivat ilmiön yleisesti mutta eivät yhdistäneet sitä itseensä, tai arvonantoa pidettiin itsestänselvyytenä.

Väitteen myöntäjät ilmaisivat kantansa epäroiden, sillä sanamuoto ’kunnioitusta ja kehuja’ koettiin suomalaiseen kulttuuriin melko vahvaksi.

(38) ”No ehkä jossain määrin kehuja, mun mielestä se on ehkä liian voimakas sana tossa, ei sitä...” (H5)

(39) ”Joo, kyllä mä koen, että, ei se ehkä ihan suomalaiseen kulttuuriin sovi, että jatkuvasti kehutaan---” (H1)

Positiivisten kannanottojen perusteluista huomaa, miten ensinnäkin tässäkin tiedon jakaminen mielletään nimenomaisesti kahdenvälisiin suhteisiin ja vielä erikseen tilanteisiin, joissa vastaaja on osannut jakaa toiselle jollain tavalla ’uutta’, positiivista tai muuten vaan vastaanottajan yllättänyttä tietoa.

(40) ”--- mutta kyllähän jokainen arvostaa sitä, että kun sä kuulet jotain uutta, niin kyllä he näkee sen positiivisessa valossa.” (H5)

(41) ”Kyllä sen huomaa sen suhtautumisen, että jos ikään kuin kukaan ei ole pyytänyt jotain tietoa ja mä kummiskin jaan jonkun tiedon niin totta kai saattaa tulla se kiitos, että ne ehkä vähän jopa yllättyy jopa että tää tieto löys mut vaikka en ollut pyytänyt sitä.” (H3)

Toinen niistä, joka ei täysin allekirjoittanut väitettä, koki että arvonanto työstä on itsestäänselvyys.

(42) ”Kyllä sekin menee enemmän itsestäänselvyyksien piikkiin. Ja en mä tiedä huomaako kukaan välttämättä sitä jos jotain ei ole lähettänyt.” (H4)

Henkilö, joka ei kokenut arvonannon ja maineen parantumisen pätevän itseensä, tunnisti kyllä ilmiön yleisesti.

(43) ”No sen voi aistia, että joistakin henkilöistä puhutaan, että ’se on hyvä, siltä saat nopeasti ja helposti tietoa, se on hyvä jätkä’ -- - niin mä en halua olla se, jota kehuaan siinä.” (H6)

Vallan heikkeneminen

Neljäntenä toimintauskomuksena käsittelin vallan heikkenemisen linkittymisen tiedon jakamiseen eli siihen, miten havaittu vallan heikkeneminen voi estää tai haitata tietotyöntekijää jakamasta tietoaan. Läpi käytävistä toimintauskomuksista tämä on ainoa, joka vaikuttaa negatiivisesti tiedon jakamiseen.

Tässä näkemykset asiaan hajaantuivat sillä tavoin, että kuudesta ainoastaan yksi allekirjoitti väittämän vallan vähenemisestä, neljä tunnisti ilmiön yleisesti organisaatiossaan mutta ei linkittänyt kyseistä uskomusta itseensä, ja yksi koki, ettei väittäjä pidä paikkaansa niin yksilö- kuin organisaatiotasollakaan.

Kannanotot ilmaistiin siten vaihtelevin tavoin.

(44) ”Kyllä se osittain on tietysti katsottavissa siitä näkökulmasta.”
(H1) (Väitteen allekirjoittanut).

(45) ”No, mun mielestä tieto on kyllä talossa kuin talossa tärkeän vallan väline, mutta mun osalta mä en ole koskaan lähtenyt egotrippailemaan missään firmassa että mä haluaisin luoda tiedon avulla itsestäni korvaamattoman.” (H3) (Väitteen kieltänyt).

Kannanottojen perusteluista on mielenkiintoista nostaa esille aluksi väitteen allekirjoittaneen perustelut. Niissä hän viittaa työpaikoilla kiristyvään kilpailuun ja hän käsittelee valtakäsitystä ’tietovarkauksien’ näkökulmasta.

(46) ”Kuitenkin nykymaailmassa tavallaan mä näkisin että se kulminoituu siihen että työyhteisöissäkin kuitenkin on kilpailua aika paljon ja ihmisillä on tarvetta esittää asioita mitkä on esimerkiksi tullut toiselta, niin että se on omia keksintöjä, omaa tietoa --- tuntuu että se vaan voimistuu jatkuvasti sitä kautta että tää on kilpailua kuitenkin. Varsinkin näiden vaikeiden aikojen johdosta, että kaikki haluaa tietysti pitää työpaikkansa ja menestyä.” (H1)

Haastattelun aikaan kyseisen henkilön yritys kävi läpi YT-neuvotteluja, jotka tosin koskivat toista henkilöstöryhmää kuin missä haastateltava työskenteli.

Väitteen kieltäjistä monet siis katsoivat, että ilmiö on tunnistettavissa, mutta se ei vain päde itseensä. Näiden vastaajien perusteluissa nousee pikemminkin esille ajatus, jonka mukaan tiedon jakaminen päinvastoin kasvattaa valtaa sen myötä, kun asiantuntijuus kasvaa.

(47) ”Mä en koe sittä tavalla että mä menettäisin valtaa kun mä jaan tietoa, vaan pikemminkin päinvastoin. Valtahan lisääntyy siinä kun tietoa jaetaan, että ’tuolta pystyy saamaan relevanttia tietoa ja järkevää tietoa.’” (H6)

(48) ”Ehkä se on tietyllä tavalla jopa päinvastoin. Että tavallaan muut kokee että näitä asioita on mietitty ja näiden kanssa tehdään töitä, ’nämä ovat hallussa.’” (H4)

Toisaalta tässä kohtaa on tärkeää huomauttaa, miten he, jotka tunnustivat ilmiön, mutta eivät liittäneet sitä itseensä, perustelivat kantaansa melko epäsuorasti ja niin, että perusteluista ei linkitetty erityisemmin tarinoihin omasta työstä, toisin kuin usein muissa perusteluissa. Palaan tähän aihepiiriin myöhemmin tulkitsevassa analyysissä.

Nautinto muiden auttamisesta

Lopuksi käsittelin muiden auttamisen toimintauskomuksen eli sen, miten tiedon jakamista voi motivoida siitä saatava auttamisen nautinto. Tämä on toimintauskomuksista ainoa sisäsyntyinen motivaatiotekijä.

Tässä kohtaa vastaajat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että tiedon jakamisesta saa nautintoa, kun pääsee auttamaan siten muita. Kannanotot perusteltiin varmasti ja suoraan.

(49) ”Siis totta kai kyllähän sitä auttaa pyrkii jos siihen on mahdollisuus.” (H2)

(50) ”Kyllä joo.” (H5)

Kannanottojen perusteluista voidaan erottaa karkeasti kaksi luokkaa. Ensimmäisessä nautinto tulee ennen kaikkea tuloksista ja tilanteista, joissa jaettu tieto todella auttaa jotakin henkilöä hänen työssään. Toisessa ryhmässä positiivista kantaa perustellaan abstraktimmalla tasolla, jossa yleisesti ottaen saadaan nautintoa muiden auttamisesta. Ensimmäisestä ryhmästä hyviä esimerkkejä ovat seuraavat.

(51) ”Varsinkin iloitsee kun se tieto on konkreettisella tasolla että sen mun vastapuoli pystyy reagoimaan siihen heti.” (H3)

(52) ”--- niin mielelläni jaan tiimini ja esimieheni kanssa sitä tietoa, koska sitten taas se voi auttaa heitä omassa työssään ja meillä on kuitenkin jokaisella omat myyntitavoitteet mutta sittenhän meillä on yhteinen myyntitavoite myös niin se auttaa siinä työssä --- ja totta kai tässä sitten odotan sitä vastavuoroisuusperiaatetta.” (H5)

Edellinen lainaus paljastaa ensiksikin sen, että raha ja palkitseminen todella motivoivat sittenkin jakamaan tietoa, toisin kuin hän aikaisemmin oli sanonut. Sen lisäksi hän tuo esille linkityksen vastavuoroisuuteen tiedon jakamisen suhteissa, kuten seuraavakin vastaaja.

(53) ”--- mutta siis totta kai kyllähän auttaa pyrkii jos siihen on mahdollisuus. Kyllähän tässäkin tää sulle-mulle –juttu toimii, että jos pystyy kaveria tai jotain työyhteisössä auttamaan niin kyllähän --- jos sä et itse auta muita niin sitten on ainakin turha odottaa että muilta vastaavasti tulis sitä tietoa ja apua.” (H2)

Toisen kategorian perusteluissa muodostivat ne kaksi henkilöä, jotka linkittivät nautinnon yleiseen ja abstraktimpaan auttamishaluun.

(54) ”Toi on tietysti persoonallisuustyyliasia, että joku tykkää, joku ei. Mä tykkään siitä kyllä.” (H6)

(55) ”No kyllä se pätee muhun, mä olen aika sellainen, helposti sotkeentuu kaikkeen mukaan.” (H4)

7.3. Asennoituminen tiedon jakamiseen

Edellä esitellyssä luokittavassa analyysissä aineistoa on tarkasteltu mahdollisimman kirjaimellisesti haastatelluille esitettyihin väittämiin kohdistuvana kommentointina. Näin olen eritellyt sekä kannanottojen että perustelujen variaatioita ja muodostanut siten näistä syntyviä luokkia. Seuraavaksi suoritan tulkitsevaa analyysia ja pohdin, miten kommentoissa arvotetaan tiedon jakamista.

Yhteen vetävänä tiivistelmänä voidaan todeta, että odotetusti kaikki vastaajat asennoituivat tiedon jakamiseen positiivisesti. Tiedon jakaminen katsottiin hyväksi, järkeväksi ja myös miellyttäväksi toiminnaksi. Tiedon jakamista kuvailtiin myös paikoin negatiivisesti esimerkiksi siten, että liika tiedon jakaminen ja 'tietotulva' koettiin haitalliseksi sekä organisatorisesta että yksilöllisestä näkökulmasta. Kuitenkin kyseiset kannanotot ja niiden perustelut näyttäytyivät yleisen positiivisen asennoitumisen varauksina ja poikkeuksina, ei niinkään negatiivisena asennoitumisena itsessään.

Toinen yleinen luonnehdinta ja tulkinta aineistosta piilee asiakastiedossa. Haastattelutilanteissa en itse aktiivisesti nostanut esille asiakastiedon käsitettä, jonka käsittelin aikaisemmin teoriaosuudessa luvussa 2.4. Asiakastiedon merkitys jäi vastaajien puheissa hyvin vähäiselle sijalle, mikä on tietysti kontrastissa sen kanssa, miten asiakastietoa pidetään yleisesti yritysten tärkeimpänä tiedon muotona (esim. Skyrme, 1999). Erään vastaajan työtehtävänä erityisesti oli markkinoiden ja asiakaskunnan seuraaminen ja hänen puheissaan asiakastiedon merkitys tuli ilmi siten, että kyseisen tiedon on mentävä eteenpäin organisaatiossa, tai muuten hän epäonnistuu itse ammatillisesti. Toisaalta hänen tapauksessaan erityistä oli se, miten se, johtaako siten kerätty asiakastieto mihinkään toimenpiteisiin, oli hyvin epäselvää eikä vastaaja kyennytkään seuraamaan muodostamansa informaation polkua organisaatiossaan eteenpäin. Tuota poikkeusta lukuun ottamatta asiakastietoa ei erikseen sivuttu tiedon jakamisen asennoitumiseen keskittyneessä aineistossani.

Lähemmässä tarkastelussa aineistosta nousee esille muutamia tärkeitä ulottuvuuksia, joilla vastaajat arvottavat esitettyjä väittämiä. Eräs niistä on välttämättömyys, jossa tiedon jakaminen katsotaan toiminnaksi, jota on 'pakko'

suorittaa. Laadullisen asennetutkimuksen sanoin näin tekemisen kohde, tässä tapauksessa tiedon jakaminen, määrittyy välttämättömyydeksi. Välttämättömyys ja pakko rinnastuvat sekä yksilön ammattitaidon näkökulmaan että laajempaan, organisatoriseen näkökulmaan: jakamatta jätetty tieto on huonoa ammattitaitoa, ja toisaalta suurten organisaatioiden on kyettävä tehokkaaseen tiedonjakoon, tai muuten sen asema asettuu uhanalaiseksi. Tämä välttämättömyys muodostaakin yhden laadullisesti erilaisen asenteen, asenne 1:n.

Toisen laadullisen asenteen, asenne 2:n, muodostaa sen sijaan ajattelu, jonka mukaan tiedon jakaminen on tehokkuutta. Tässä siis asennoitumisen kohde määrittyy tehokkuudeksi. Siinä tiedon jakoon suhtaudutaan sillä tavalla positiivisesti, että sen välineellinen arvo koetaan hyväksi ja hyödylliseksi: tiedon jakamisessa kyse on omien hankkeiden eteenpäin vieminen, turhan työn välttäminen ja yhteisöllinen onnistuminen ja menestyminen. Tässäkin asennoituminen ilmenee sekä yksilön että organisaation tasolla: tehokkuutta ja onnistumista voi tapahtua tasaisesti molemmilla tasoilla.

Yleisiä asenneväittämiä (väittämät 1-5) tutkittaessa huomaa, miten erityisesti tiedon jakamisen hyvydessä ja järkevyydessä edellä esitelty asennejäsenitys ilmenee. Näin siis tiedon jakamisen hyvydessä ilmenee ulottuvuudet, jonka mukaan se on nimenomaisesti hyvää siksi, että se on myös välttämätöntä, tai se on hyvää sen vuoksi, että se mahdollistaa tehokkuuden. Sama jaottelu esiintyy myös silloin, kun puhutaan tiedon jakamisen järkevyydestä. Tutkijan näkökulmasta on mielenkiintoista, että välttämättömyyden käsite ja tiedon jakamisen hyvyys rinnastetaan niin vahvasti.

Tiedon jakaminen katsotaan pääsääntöisesti myös miellyttäväksi toiminnaksi, joskin eriävät kannanotot perustellaan juurikin sillä, että tiedon jako mielletään ennen kaikkea välttämättömäksi toiminnaksi. Tässäkin huomaa, miten vastaajat arvottavat väittämiä eri ulottuvuuksilla: tiedonjaon miellyttäväksi kokeneet eivät ilmaisseet, kokevatko he tiedon jakamisen välttämättömäksi vai ei, vaan ulottuvuuksina esiintyy sosiaalisen kanssakäymisen miellyttävyys ja toisaalta miellyttävyys toimia osana omaa tiimiä.

Väittämä tiedon jakamisen haitallisuudesta herätti kaikissa vastaajissa argumentoinnin siitä, jaetaanko tietoa liikaa vai ei, eli tässä kohtaa poikkeuksellisesti kaikki perustelut olivat samalla ulottuvuudella. Tiedonjaon haitallisuuden allekirjoittaneet kokevat siten, että tietoa jaetaan paikoin liikaa tai liian monelle. Huomioitavaa tässä negatiivisessa arvottamisessa on se, miten vahvan normatiivista kyseinen ajattelu on: vastaajahan puhuu tietotulvasta omasta, oppijan näkökulmasta, vaikka väittämä käsittelee tiedon jakamista. Normatiivisuus liittyy siten siihen, miten vastaaja määrittelee itselleen säännöt tiedon jakamiseen niin, että se perustuu omiin kokemuksiin tiedon vastaanottamisesta, oppimisesta. Kysyttäessä miten haastateltava tekee päätöksiä siitä, mikä tieto on vastaanottajalle tärkeää ja mikä ei, kertoi eräs sen perustuvan sekä intuition että siihen, mitä tietoa häneltä erikseen pyydetään.

Näin siis tiedon jakamisen haitallisuus määrittyi sitä kautta, miten kyseiset vastaajat itse kokivat tiedon vastaanottamisen. Mielenkiintoisesti toisaalta he, jotka kiistivät väitteen ja pitivät jaetun tiedon määrää sopivana, perustelivat kannanottoaan sillä, että runsaalla tiedon määrällä on itseisarvonsa. Näin siis haitallisuusulottuvuuden toisessa päässä reflektoinnin pohjana todella on tiedon jakaminen, ei omat kokemukset tiedon vastaanottamisesta. Eräs vastaaja painottikin useasti sitä, miten parempi on jakaa paljon tietoa kuin liian vähän, ja miten tiedon vastaanottamisessa eli oppimisessa kyse on omista kognitiivisista kyvykkyyksistä ja tästä ei tiedon lähettäjän tule olla vastuussa eikä sen pidä vaikuttaa tiedon jakamiseen.

Haitallisuuden ja viimeksi myös hyödyttömyyden väittämissä vastaajien kannanotot ja niiden perustelut tuovat ylipäätään esille sen, miten tiedon jakaminen ei ole ristiriidatonta toimintaa, vaan siihenkin kohdistuu varauksia ja kritiikkiä. Esimerkiksi haitallisuusväittämän tietotulvan lisäksi hyödyttömyydestä puhuttaessa eräs vastaaja toi esille sen, miten byrokratiassa joskus tiedon jakaminen voi olla hyödytöntä ja turhaa tiedon liikuttelua. Tiedon jakamista tuntuu määrittävän myös käsitys käsillä olevan tiedon merkityksellisyydestä, sillä ”vain oleellista tietoa kannattaa jakaa, mikä on just sille saajalle relevanttia”.

Edellisessä kappaleessa suoritin luokitettavaa analyysia ja nyt olen käsitellyt aineistoa tulkitsevasta näkökulmasta. Sen perusteella olen esittänyt, miten asennoitumisista

voidaan eritellä kaksi pääsuuntausta. Toisessa (asenne 1) tiedon jakamisen kohde määrittyy velvollisuudeksi, ja asennoitumisessa kyse on sekä yksilötason ammattilaisuuden täyttymisestä että organisaation tasolla elintärkeän toimenpiteen suorittamisesta. Toisessa asennoitumisen pääsuuntauksessa kohteeksi määrittyy tehokkuus, ja asennoitumisessa kyse on täten asioiden eteenpäin viemisestä, turhan työn välttämisestä ja yhteisöllisestä onnistumisesta ja menestymisestä. Näin myös asenne 2 pitää sisällään sekä organisaation että yksilön.

Laadullisessa asennetutkimuksessa tarkoituksena on luokittelun ja variaatioiden huomioimisen kautta päätyä edellisenkaltaiseen jäsenyykseen, jossa aineistosta voitaisiin tulkita esiintyvän tietyyntyyppisiä asennoitumisia ja asenteen kohteita. Näin muodostuvien abstraktioiden ei kuitenkaan tarvitse olla täysin tyhjentäviä, eli kaikkien kannanottojen ja perustelujen ei tarvitse kuulua näin muodostettuihin kategorioihin (Vesala ym., 2007: 128). Tässäkin tapauksessa voidaan sanoa, miten aineiston pääasennoitumiset, välttämättömyys ja tehokkuus, ovat suurelta osin sisäisesti koheeseja ja aineiston hyvin kattavia, mutta ei täysin tyhjentäviä kategorioita.

7.4. Asenteiden subjektit

Seuraavaksi pohdin minkälaisiksi haastateltavat eli subjektit määrittyvät edellä kuvailtujen asenteiden valossa.

Haastatteluita sovittaessa kerroin lyhyesti puhelimesta graduni teemoja, siis tiedon, tietotyön ja tiedon jakamisen. Haastattelutilanteen aluksi selostin työni tarkoitusta vielä tarkemmin korostaen muun muassa tiedon merkityksen kasvua ja sitä, että lopullisena tutkimuskohteena minulla on asennoituminen tiedon jakamiseen. Tarkensin vielä erikseen, että haastateltavan tulisi työskennellä jollakin tavalla asiakasrajapinnassa. Näin haastateltava orientoitui aihepiiriin ja rooliodotukseksi muodostui käsitys tietotalouden ammattilaisesta, tietotyöntekijästä, jonka työnä on jollakin tavalla käsitellä asiakastietoa.

Haastattelutilanteissa ilmeistä olikin, että vastaajilla puhe tiedosta ja tietotyöstä oli luontevaa ja koin, että käyttämämme kieli oli yhteistä. Näin yhteisenä luonnehdintana

voidaan sanoa, miten tietotalouden termistö ja tietotyöläisyys tuntuvat kuuluvan aineistoni subjektin piirteisiin ja siten he täyttivät rooliodotuksen.

Kun subjektia tarkastelee edellä kuvailtujen asennoitumisten ja niiden kohteiden sekä haastateltavien työnkuvien kautta, voidaan tehdä se huomio, miten jäsennellyt asenteet 1 ja 2 tuntuvat määrittävän myös subjektin kahteen pääasialliseen luokkaan.

Välttämättömyys määrittyi asenne 1:ssä asennoitumisen kohteeksi ja aineistoa ja vastaajien taustatietoja tutkittaessa voidaan huomata, miten välttämättömäksi tiedon jakamisen katsovat toimivat itse hierarkiassa ja byrokratiassa selvästi tukitehtävissä, joiden tarkoitus on ensisijaisesti tietoa muodostamalla tarjota apua muille, pääosin ylemmäs organisaatioon. Tässä tukitehtäväroolia määrittää ennen kaikkea vastaajan muodollinen asema organisaatiossa.

Asenne 2 eli tehokkuuden saavuttaminen linkittyy sen sijaan henkilöihin, joilla joko muodollinen tai epämuodollinen asema organisaatiossa sallii ja mahdollistaa sen, että itse muodostettua ja jalostettua tietoa voidaan viedä itse eteenpäin ja sillä edistää tehokkuutta sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Näin asenne 2:een linkittynyt subjekti näyttäytyy asenne 1:een verrattuna aktiivisempänä toimijana, jolla on ainakin periaatteessa mahdollisuus itse 'omistaa' hallussaan oleva tieto ja hyödyntää sitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tässä aktiivisempaa roolia määrittää ensisijaisesti vastaajan muodollinen asema organisaatiossa, mutta myöskin epämuodollisempi rooli. On hyvin mahdollista, että epämuodollisen, aktiivisen roolin syntyyn vaikuttaa merkittävässä määrin tietotyöntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja muu, yleinen asennoituminen työhön.

Näin tiedon jakamisen asennoitumisessa ja subjekteissa yhdeksi määrittäväksi tekijäksi tuntuu nousevan tiedon omistajuus ja se, millä tasolla kerätty ja jalostettu tieto hyödynnetään: mikäli tietotyöntekijä itse voi hyödyntää jalostamaansa tietoa, tuntuu hän aineistoni perusteella olevan aktiivisempi toimija verrattuna heihin, jotka jalostettuaan jakavat tiedon eteenpäin eivätkä sen kummemmin osallistu varsinaisesti sen hyödyntämiseen. Asia on tietysti myös täysin ymmärrettävää, sillä suuremmassa organisaatiossa pelkkä tiedon tuottaminen ja sen eteenpäin

lähettäminen rajaa vahvasti tietotyöntekijän omistajuutta kyseiseen tietoon, ja tällöin tiedon muodostaneen on hyvin vaikea hierarkisista syistä johtuen seurata sitä, miten tieto etenee päätöksentekoon.

7.5. Toimintauskomukset ja yhteenveto

Ennen lyhyttä analyysin yhteenvetoa esittelen vielä tulkitsevaa pohdintaa käsitellyistä toimintauskomuksista.

Organisatoriset insentiivit näyttäytyvät tässä aineistossa ristiriitaisena toimintauskomuksena, sillä kyseisen motivaatiotekijän allekirjoitti kaksi vastaajaa. He yhdistivät palkitsemiseen rahan, mutta myös työsuhteen vakauden ja urakehityksen. Toisaalta on hyvä huomioida esimerkiksi se, miten vastaajat ilmaisivat tässä kantansa melko epävarmasti ja –suorasti ja siten he ilmaisivat epävarmuutensa väitteen sisällöstä. Tulkitsenkin koko väittämää siten, että tiedon jakamisen motivaatiotekijöinä niiden tulisi ohjata välittömästi ihmisen toimintaa, eikä siten kuin moni kieltävästi väitteeseen vastannut ajatteli: hyvin tehtyyn työhön sisältyy hyvä tiedonjako, mikä kokonaisuutena johtaa palkitsemiseen. Esimerkiksi eräs myyntitehtävissä toimiva koki, että kyllä lopulta hyvin tehdystä työstä palkitaan, mutta tämäntyyppistä vastausta en hyväksy väitteen allekirjoittaneiden joukkoon. Organisatoristen insentiivien heikon yhteyden tiedon jakamiseen havaitsi myös Chennamaneni (2006) ja Bock ym. (2005).

Insentiiveihin nähden vastavuoroisuuden toimintauskomus esittäytyy huomattavasti vahvempana motivaatiotekijänä tiedon jakamiselle, sillä kaikki vastaajat allekirjoittivat väitteen. Kannanotot ilmaistiin hyvin suoraan ja epäröimättä, mikä lisää toimintauskomuksen merkittävyyttä. Perusteluissa vastavuoroisuus yhdistyy yhteisölliseen toimintaan, jossa ryhmän jäsenten keskinäinen tiedonjako on edellytys tulevaisuuden ryhmädynamiikan toimivuudelle. Yhteisöllisyyden korostaminen on linjassa esimerkiksi Wrightin (2005) kanssa, joka korostaa tietotyön ja ongelmanratkaisun sosiaalista luonnetta. Mielenkiintoisesti vastavuoroisuus voi ilmetä eri tavoin; eräs vastaaja yhdisti sen erityisesti hiljaisen ja kenties salaisenkin tiedon kuulemiseen, jonka on mahdollistanut itse jaetun tiedon myötä synnyttämä

sosiaalinen side. Näin vastavuoroisuus on merkityksellinen toimintauskomus, kuten aikaisempikin tutkimus on havainnut (Chennamaneni, 2006; Bock ym., 2005; Wasko ym., 2000).

Väittämä siitä, että vastaajan maine paranee tiedonjaon myötä, sai osakseen kohtalaista kannatusta: vastaajista neljä allekirjoitti väitteen, muut kaksi tunnistivat ilmiön yleisellä tasolla. Täten voidaan sanoa maineen parantumisen olevan merkityksellinen toimintauskomus, joka määrittää tietotyöntekijän asennoitumista tiedon jakamista kohtaan, mikä on muun kirjallisuuden kanssa linjassa (Chennamaneni, 2006; Kankanhalli, 2005; Wasko ym., 2000). Vaikka suomalaisvastaajissa maineesta ja kehusta keskusteleminen tuntui hieman hankalalta, perusteluista ilmenee ilmiön olemassaolo ja merkitys; maineenparannus rinnastuu ennen kaikkea tilanteisiin, joissa vastaaja kykenee laittamaan eteenpäin jollakin tavalla erityistä ja uutta tietoa. Näin tiedonjako on ammatillisen imagon rakentamista ja vaikutuksen tekemistä (esim. Chennamaneni, 2006).

Neljäs toimintauskomus käsitteli vallan heikkenemistä eli sitä, miten havaittu vallan heikkeneminen voi estää tai haitata tietotyöntekijää jakamasta tietoaan. Ainoastaan yksi vastaaja allekirjoitti väitteen ja tunnusti asian olevan siten niin. Neljä henkilöä taas katsoi, että väite on yleisellä tasolla totta, mutta se ei vain päde itseensä. Kuudes kielsi väitteen kokonaisuudessaan. Tässä valossa vallan toimintauskomus ei näyttäisi vaikuttavan tietotyöntekijän asennoitumiseen tiedonjakoa kohtaan, kenties jopa päinvastoin: perusteluissa todettiin, miten tiedon jakaminen päinvastoin lisää valtaa. Tulkitsevasti voidaan kyllä perustellusti sanoa, miten ainakaan päinvastaista vaikutusta ei voida aineiston perusteella vahvistaa, vaan päinvastainen vallan lisääntyminen linkittyy edellä käsiteltyyn maineen parantumiseen ja imagon rakentamiseen. On myös huomattava, miten tämä oli ainoa negatiivisesti vaikuttava toimintauskomus ja siten metodologisen luotettavuuden näkökulmasta voidaan miettiä, onko vastaaja kykeneväinen rehelliseen ja avoimeen reflektioon tällaisessa asiassa; kannanottojen perustelujen abstraktius voisi viitata siihen, että vastaajien puheet eivät olleet täysin avoimia. Epäilystä tukee ennen kaikkea se, miten muussa tutkimuksessa tämä toimintauskomus on havaittu merkittäväksi, tiedonjaon asennoitumiseen negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi (Chennamaneni, 2006). Metodologisena huomiona mainittakoon vielä, miten aikaisempi tutkimus, esimerkiksi

mainittu Chennamanenin tutkimus pohjautuu määrälliseen lomaketutkimukseen, jolloin voidaan tietysti pohtia tuottaako kyseinen persoonaton aineistonkeruu luotettavampaa materiaalia hankalista asioista.

Viimeisenä toimintauskomuksena käsittelin ajatuksen altruistisuudesta, eli siitä miten nautinto muiden auttamisesta voi ohjata tietotyöntekijää jakamaan tietoaan. Altruistisuus on myös ainoa sisäsyntyinen motivaatiotekijä. Varmasti ja suoraan ilmaisten väite allekirjoitettiin kaikkien puolesta. Aikaisempi tutkimus nostaakin altruistisuuden suurimmaksi motivaatiotekijäksi ja asennetta muovaavaksi tekijäksi (Chennamaneni, 2006; Kankanhalli ym., 2005, Constant ym., 1996). Waskon ja Faraj'n (2000) havaintojen mukaan tietoa jaetaan, koska koetaan että se on oikein ja niin pitää tehdä, ja että yksilöllä on moraalinen velvollisuus auttaa yhteisöään. Näin on myös omassa aineistossani, jossa kannanottojen perusteluista voidaan eritellä näkökulma, jonka mukaan nautintoa tuo erityisesti tilanteet, joissa jaettu tieto konkreettisella tavalla auttaa jotakuta muuta henkilöä. Nautintoa tuo myös abstraktimpi auttaminen.

Tutkitusta viidestä toimintauskomuksesta selvän vahvistuksen saivat siis vastavuoroisuuden periaate, maineen parantuminen ja altruistisuus. Muutkin kaksi herättivät selkeästi ilmiöt tunnustavaa reflektointia: Insenttiivien merkitys allekirjoitettiin osittain, ja ajatus tiedon valtalautuneisuudesta oli selkeästi aistittavissa. Kaiken kaikkiaan havainnot ovat hyvin linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa.

Edellä käsittelin myös luokittavan analyysin jälkeen asennoitumista tulkitsevasta, merkityksiä hakevasta näkökulmasta. Tutkimuskohteena asiakastiedon kanssa päivittäin toimivat tietotyöntekijät tuottivat aineiston, jonka perusteella asennoituminen tiedon jakoa kohtaan jalostui kokonaisuudessaan positiiviseksi, mutta sisäisesti jakautuneeksi. Jäsensin asennoitumisen kahteen asenteseen.

Asenne 1:n mukaan tietotyöntekijä suhtautuu tiedon jakamiseen pakkona tai välttämättömyytenä. Eri asennoitumisten ja toimintauskomusten tulosten yhdisteleminen tuottaa muutamia havaintoja. Huomataan, miten tämän ryhmän

henkilöt ainoana kertoivat organisatoristen insentiivien motivoivan heitä jakamaan tietoa. Vallasta keskusteltaessa ainoa väitteen tunnustanut kuuluu tähän ryhmään.

Asenne 2:n mukaan tietotyöntekijä suhtautuu tiedon jakamiseen sen sijaan siten, että tiedon jakamisessa kyse on tehokkuudesta ja oman ja ryhmän hankkeiden eteenpäin viemisestä. Insentiivien näkökulmasta tämän ryhmän henkilöt kokivat, että palkitseminen tulee lopulta tehdystä työstä ja omista saavutuksista, ei yksittäin vain tiedon jakamisesta. Tässä suhteessa kyseiset henkilöt näyttäytyvät aktiivisempina toimijoina, joille tieto on välineellistä pääomaa sekä henkilökohtaisen edun että organisaation arvon luomiseksi. Kontrastia tähän tuo se, että ryhmän jäsenet eivät allekirjoita vallan merkitystä omassa työssään, joskin he tunnistavat ilmiön yleisellä tasolla.

Jäsennellyt asennoitumiset kuvastavat yleisiä asennoitumistapoja tiedon jakamiseen. Ne eivät ole tyhjentyviä, mutta ne kuvastavat hyvin kattavasti tämän otannan eri tapoja asennoitua. Asenteiden ja niiden objektien lisäksi määrittelin yllä niitä subjekteja, jotka ovat asennoitumisessa aktiivisia ja dynaamisia toimijoita siinä suhteessa, että heidän asennoitumisensa ei ole laadullisen asennetutkimuksen periaatteiden mukaisesti staattista (Vesala ym., 2007), vaan kontekstin ja ajan huomioivia. Asennoituminen ilmaistaan kielellisesti argumentaatioaineistojen muodossa, ja tässä tapauksessa sen tuotti yhteensä kymmenen väittämän haastattelurunko, joka pohjautui aikaisempaan tutkimukseen.

Asiakastiedon tarkastelu oli työssäni alateema sen vuoksi, että sen korostunut merkitys yrityksille määrittäi tutkimuskohteeksi asiakastiedon kanssa toimivat tietotyöntekijät ja heidän asenteensa. En itse nostanut erikseen asiakastiedon teemaa esille haastattelutilanteissa, eikä siten aineistosta voida vetää liian merkittäviä johtopäätöksiä. Kuvaavaa on kenties se, että ainoa henkilö, jonka ydintehtävä oli asiakaskunnan seuraaminen, ei osannut itse sanoa johtaako hänen muodostamansa tieto mihinkään toimenpiteisiin, ja että esimerkiksi tästä syystä johtuen hän itse kyseenalaisti oman työtehtävänsä merkityksen lähes joka viikko.

Näin olen saattanut päätökseen analyysin ja voin viimein siirtyä seuraavaan lukuun, jossa esitän tutkimukseni keskeiset löydökset ja ehdotukset jatkotutkimukseksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitin edellä yhteenvedon tutkimuksestani. Tässä viimeisessä luvussa käsittelen tutkimukseni keskeisiä havaintoja suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, nostan esille kirjallisuudesta nousevia muita havaintoja ja siten esitän ehdotukseni jatkotutkimukseksi. Pohdin lyhyesti myös tutkimukseni rajoituksia ja viitekeh्यkseni toimivuutta.

8.1 Tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Työssäni tarkoitukseni oli edistää ja syventää tietotyön määrittelyä tutkimalla tietotyöntekijän perusedellytystä, positiivista asennoitumista tiedon jakamiseen. Tutkimukseni perustui metodologisesta laadullisen asenneteorian hyödyntämiseen, jossa pyrkimyksenä oli puolistrukturoiduin haastatteluin muodostaa argumentaatioaineistoa. Asennoitumisen jäsentämiseen käytin Ijzek Ajzenin (1991) suunnitellun toiminnan teoriaa, jossa asennoituminen hahmotetaan toiminta-aikomuksen (ja myöhemmin varsinaisen toiminnan) edellyttäjänä ja toimintauskomusten eli motivaatiotekijöiden summana.

Odotetusti vastaajien asennoituminen tiedon jakamiseen määrittyi yleisesti ottaen positiiviseksi, mikä näin on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (esim. Chennamaneni, 2006; Bock ym., 2005). Mutta aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen laadullinen tutkimukseni jäseni asennoitumista aikaisempaa hienovaraisemmin. Näin havaitsinkin, miten asennoitumisesta on nähtävissä kaksi pääasiallista asennetta: tiedonjako välttämättömyytenä ja tiedonjako tehokkuutena. Asennoitumista edeltävien toimintauskomusten osalta voidaan todeta, miten aikaisempi tutkimus tukee omia havaintojani: tutkituilla toimintauskomuksilla todella on merkitystä asennoitumisen ymmärtämisessä (esim. Chennamaneni, 2006; Bock ym., 2005).

Työni merkittävin löydös on siinä, miten asenteiden tutkiminen valaisi tietotyön luonnetta auktoriteetin ja tiedon omistajuuden kannalta. Cortadahan (1998) väitti, miten tietotyön yleistymisen on vaikuttanut myös auktoriteetin jakautumiseen

alemmille tasoille, mikä näin on mahdollistanut itseohjautuvan tietotyön. Samassa hengessä Drucker (1993) on todennut, miten tietotyötä määrittää sen itsenäisyys: tietotyöntekijää ei voida valvoa ainakaan perinteisillä menetelmillä, ja tietotyöntekijä omistaa itse tuotannonvälineen, tiedon. Havaitsin omassa tutkimuksessani, miten tiedon jakamisen asennoituminen tuntuu määrittyvän juuri tällä akselilla. Osa suhtautui tiedon jakamiseen välttämättömyytenä ja jopa pakkona, ja kyseiset henkilöt toimivatkin tiukasti organisaationsa byrokratiassa tuottaen tietoa muiden hyödynnettäväksi. Asenne 2:ssa tieto oli dynaamista pääomaa, joka mahdollisti erilaisten hankkeiden eteenpäin viemisen sekä organisatorisen että yksilöllisen tehokkuuden tavoittelun. Tärkeä rajanveto kahdessa havaitussa asennoitumisessa oli siis tiedon omistajuudessa ja hyödyntämisessä, sillä välttämättömäksi tiedon jakamisen katsoneet eivät itse hyödyntäneet muodostamaansa tietoa, vaan heidän tehtävänsä oli jakaa kyseinen tieto muille kenties hyödynnettäväksi. Toisessa, dynaamisemmassa asennoitumisessa taas itse hyödynnettiin muodostettu tieto.

Näin tutkimani henkilöt jakaantuvat heihin, jotka näyttäytyivät Cortadan ja Druckerin idealistisessa, itsenäisessä valossa ja heihin, jotka toimivat hierarkisemmassa roolissa. Näin aikaisemmin esittämäni arvio siitä, että organisaatioiden merkitys ei olisi ainakaan vielä vähentynyt niin dramaattisesti, että olisimme siirtyneet puhtaaseen freelance-tietotyön aikaan, saa osaltaan tukea. Toisaalta voidaan myös sanoa, miten kuvaillun mukaista, idealistista tietotyötä kyllä myös esiintyy.

Auktoriteetin, tiedon omistajuuden ja vallan näkökulma tuntuu olevan ylipäätään jopa merkittävin tietotyötä määrittävä teema. Tiedon määrittelyn ja kuvailun luvussa esittelin lukijalle Charles M. Savagen tiedon jäsenyyksen (1996), jossa tietoa lähestytään auktoriteetin näkökulmasta. Tiedon kasvaneen merkityksen ymmärtäen hän painottaa tiedon omistajuuden tärkeyttä ja sitä ymmärrystä, kenellä tieto on ja miten se saadaan hyödyntämään organisaatiota laajemminkin. Tässä painotus on nimenomaan yksilöllä. Tässä valossa tietojohdamisen hankkeiden epäonnistuminen on helppo ymmärtää – yksilön tärkeys organisatorisessa tiedonluonnissa on selkeästi kaiken perusta, eikä tämäkään välttämättä riitä, vaan yksilön merkityksen ymmärtämisen jälkeen on ymmärrettävä, miksi ja miten yksilö haluaa ylipäätään osallistua tiedon jakamiseen ja siten organisaation tietopääoman rakentamiseen. Tässä tutkielmani asennetutkimus valaisi tiedon jakamiseen liittyviä

toimintauskomuksia ja edisti näin ymmärrystämme niistä tekijöistä, joiden vuoksi yksilö ryhtyy tiedon jakamiseen.

8.2. Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkielmani päätavoitteena oli ensinnäkin kuvailla tietotyötä, ja tarkemmin valaista tietotyöntekijöiden asennoitumista tiedon jakamista kohtaan. Tutkielmani aihevalinnassa minua motivoi se, miten koin tietotyön määrittelyn ja kuvailun edelleen vajavaiseksi, vaikka tietotaloudesta ja tiedon merkityksestä on puhuttu jo pitkään. Kuvaavaa on esimerkiksi se, että tietotyössä vaadittavien taitojen tutkimisessa ei ole tapahtunut merkittävää edistymistä sen jälkeen, kun Paul Dorsey'n johtama tutkijaryhmä esitteli hahmotuksensa vaadittavasta taitokompositiosta vuosituhannen vaihteessa (ks. luku 4.4.) (Avery ym., 2001). Koen, että vaadittavien taitojen tutkimisessa etnografinen tutkimusote voisi olla sopivin, mikä itseni kohdalla resurssirajoitteen vuoksi rajasi taitojen tutkimisen ulos tutkimussuunnitelmastani.

Tietotyön kuvailun lisäksi työssäni kulki mukana asiakastiedon alateema, jonka tarkoituksena oli pohtia sitä, tekevätkö yritykset todella kaikkensa sen eteen, että ne saavat kerättyä, jalostettua ja ennen kaikkea hyödynnettyä tärkeimmäksi tiedon muodoksi pidettyä asiakastietoa. Tutkielmani analyysiosion yhteenvedossa esitin kriittisen varauman asiakastiedon todellista merkitystä kohtaan kuvailemalla miten haastatteleman asiakastiedon kerääjä ja analysoija oli itse hyvin epävarma siitä, onko hänen työllään mitään merkitystä ja hyödynnetäänkö hänen muodostamaa tietoa mitenkään. Asiakastiedon erityismerkitys ei noussut muissakaan haastatteluissa mitenkään erityisellä tavalla esille. Näkisinkin, että tietotalouden ja tietotyön akateemisessa tutkimuksessa painotuksen tulisi olla ensisijaisesti tiedon hyödyntämisessä, sillä vasta se tarjoaa organisaatiolle haluttuja hyötyjä, kuten kilpailuetua. Tyypiesimerkki kriittisestä tiedon hyödyntämisen tutkimisesta on yritysten erilaisten kanta-asiakasjärjestelmien keräämän tiedon arvon tutkimisessa siinä valossa, osataanko ja halutaanko näin muodostettua tietoa hyödyntää ollenkaan.

Tiedon omistajuus on ehdottomasti mielenkiintoinen tulokulma tietotyön tutkimiseen ja sen pohtimiseen, eroaako tiedon hyödyntäminen jos sen toteuttaa hierarkiassa esimerkiksi ylempi taho verrattuna niihin tapauksiin, jossa tiedon hyödyntää sama taho, mikä on sen myös kerännyt ja jalostanut. Tällä voi hyvinkin olla organisatoriset implikaationsa, sillä tutkielmani rajatun kohderyhmän perusteella tiedonjaon asennoitumisessa voisi olla eroja sillä perusteella, missä varsinainen tiedon hyödyntäminen tapahtuu. Nykypäivänä suositut analyyttikon työnkuvat tähtäävät usein tiedon keräämiseen ja sen jalostamiseen, mutta varsinainen tiedon hyödyntäminen tapahtuu muualla.

Viimeinen jatkotutkimuksen aihepiiri liittyy hyvin populaarin tietotulvan aiheeseen, joka ei itselläni kuulunut tutkimukseni fokukseen. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että aihe tuntuu puhuttavan lähes jokaista tavalla tai toisella. Osa koki, miten tietoa jaetaan aivan liikaa ja aivan liian monelle, kun taas osa koki, että tämä ei ole mikään ongelma, vaan tällöin kyse on siitä, miten tiedon vastaanottaja kykenee prosessoimaan saamansa tiedon. Viimeksi mainittu ryhmä korostikin, miten runsas tiedonjako on vain hyvästä, eikä tietoa voida koskaan jakaa liikaa. Eräs viittasi tiedonjaon hyödyistä suoraan Nonakan ja Takeuchin (1995) organisatorisen tiedonluonnin edistävään tekijään, tiedon toisteisuuteen (redundancy), joka on 'turhaa' tietoa, mutta joka on kuitenkin merkityksellistä toisten töiden tuntemisessa ja oman roolin ymmärtämisessä.

Näkisinkin, että tietotulvan positiiviseksi määritelleet näkivät tiedon jakamisen luvussa 4.4. listattujen tietotyöntekijän taitojen kautta, joista informaation arvioiminen ja organisointi ovat keskeisiä tiedon käsittelyn taitoja. Näin siis runsas tiedon jakaminen ei ole ongelma, sillä kyse on vain siitä, miten vastaanottaja kykenee prosessoimaan saamansa tiedon. Tietotulvan ongelmaksi määritelleet kokivat taas, että itse tiedon jakajana yksilön tulisi olla vastuussa siitä, onnistuuko vastaanottajalta tiedon prosessointi vai ei. Näin tietotulva tuntuu olevan selkeästi teema, jonka akateeminen kuvailu ja edistäminen on relevanttia. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista jatkaa tiedon jakamisen tutkimista pohtimalla, miten ja millä tavoin erilainen suhtautuminen tietotulvaan vaikuttaa tiedon jakamiseen ja näin organisatorisen tietopääoman muodostamiseen. Tämä vaatisi isompaa otantaa, kuin itselläni oli.

Tutkimukseni rajoituksena onkin sen laajuus. Laadullisessa asennetutkimuksessa aineiston koko ei sinänsä ole merkityksellinen tekijä, sillä argumentaatioaineistosta vedettävät johtopäätökset koskevat joka tapauksessa vain tutkittua vastaajajoukkoa. Toisaalta kuitenkin laajempi aineisto tukisi paremmin sitä eri asennoitumisten luokittelua, jonka tässä työssäni olen esittänyt. Näin voisimme pohtia paremmin myös tulosten yleistettävyyttä. Jatkotutkimuksessa vastaajajoukon hierarkisen profiilin tarkempi harkinta voisi olla myös paikallaan, mikä näin mahdollistaisi osaltaan edellä mainitun tiedon omistajuuden teeman tutkimisen. Kaiken kaikkiaan tietotyön määrittelyssä näyttäytyy monia mielenkiintoisia jatkotutkimuksen teemoja.

LÄHTEET

Haastattelut

25.2.2011 Jussi Mälkiä, Market Insight Analyst, energia-alan pörssiyhtiö A.

4.3.2011 Järjestelmäasiantuntija B, Fiskars Home.

11.3.2011 Arto Björkman, Markkinointipäällikkö, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia.

18.3.2011 Mika Mäntykenttä, Myyntipäällikkö, vahinkovakuutusyhtiö C.

28.3.2011 Tuula Halme, Web Marketing Manager, Lumene Oy.

30.3.2011 Nicholas Nordström, Key Account Manager, Fazer Makeiset Oy.

Kirjallisuus

Agnihotri, R. & Troutt, M. D. (2009). The effective use of technology in personal knowledge management: A framework of skills, tools and user context. *Online Information Review*, 33(2): 329–342.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179–211.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Andrews, K. M. & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37: 797–801.

Avery, S., Brooks, R., Brown, J., Dorsey, P. & O'Conner, M. (2001). Personal knowledge management: framework for integration and partnerships. *ASCUE 2001 Conference Proceedings, North Myrtle Beach, SC, 10-14 June*. <http://fits.depauw.edu/ascue/Proceedings/2001/avery.html>. Haettu 3.5.2011.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Barley, S. R. & Kunda, G. (2001). Bringing Work Back in. *Organization Science*, 12(1): 76-95.

Bauer, B. (1999). Turning knowledge into innovation. Teoks. Ruggles, R. & Holthouse, D. (toim.), *The Knowledge Advantage*: 89-101. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Bechky, B. A. (2006). Talking about Machines, Thick Description, and Knowledge Work. *Organization Studies*, 27(12): 1757-1768.

Beeby, M. & Booth, C. (2000). Networks and Inter-organizational Learning: a critical review. *The Learning Organization*, 7(2): 75-88.

Berli, A. J., Falk, S. & Diemers, D. (toim.) (2003). *Knowledge management and networked environments: leveraging intellectual capital in virtual business communities*. New York: AMACOM.

Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2): 94-110.

Bertels, T. & C. M. Savage, C. M. (1998). Tough Questions on Knowledge Management. Teoks Krogh, G. v., Roos, J. & Kleine, D. (toim.), *Knowing in Firms: 7-25*. London: Sage.

Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *MIT Sloan Management Review*, 44(1): 75-83.

Blackler, F., Crump, N. & McDonald, S. (1998). Knowledge, organisation and competition. Teoks. Krogh, G. v., Roos. J. & Klein, D. (toim.), *Knowing in Firms: 67-86*. London: Sage.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111.

Boisot, M. (1995). *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.

Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.

Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.

Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5): 375-383.

Cheetham, G. & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5): 20-30.

Chennamaneni, A. (2006). Determinants of knowledge sharing behaviors: developing and testing an integrated theoretical model. Väitöskirja. The University of Texas at Arlington, Arlington, TX. <http://dspace.uta.edu/bitstream/handle/10106/305/umi-uta-1600.pdf?sequence=1>. Haettu 26.4.2011.

Cheong, R. K. F. & Tsui, E. (2010). The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study. *VINE*, 40(2): 204-227.

Constant, D., Sproull, L. & Kiesler, S. (1996). The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. *Organization Science*, 7(2): 119-135.

Cortada, J. W. (toim.) (1998). *Rise of the knowledge worker*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Creswell, J. (1993). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Currie, W. L. (1999). Revisiting management innovation and change programmes: Strategic vision or tunnel vision? *Omega*, 27 (6): 647-660.

Davenport, T. H. (1997). *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.

Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2): 43-57.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. & Beers, M. (1996). Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 37(4): 53-65.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Dawson, R. (2005). *Developing knowledge-based client relationship: leadership in professional services*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

De Geus, A. P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, (66:2): 70-74.

De Long, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14(4): 113-127.

Drucker, P. F. (1953). The Employee Society. *The American Journal of Sociology*, 58(4): 358-363.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness.

Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7): 839-862.

Etzel, B. & Thomas, P. (1996). *Personal Information Management: Tools and Techniques for Achieving Professional Effectiveness*. New York: New York University Press.

Fang, L. (2008). Research on customer knowledge transferring mode and mechanism in internet-based new product development. *Chinese Business Review*, 7(9): 28-31.

Fleming, D. (1991). The concept of meta-competence. *Competence and Assessment*, 16: 7-10.

Floridi, L. (2010). *Information: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Frand, J. & Hixon, C. (1999). Personal Knowledge Management: Who, What, Why, When, Where, How?
<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>.
Haettu 3.5.2011.

Freedman, D. (1992). Is Management Still a Science? *Harvard Business Review*, 70(6): 26-38.

García-Murillo, M. & Annabi, H. (2002). Customer Knowledge Management. *The Journal of the Operational Research Society*, 53(8): 875-884.

Gordon, G. L., Schoenbachler, D. D., Kaminski, P. F. & Brouchous, K. A. (1997). New product development: using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1): 33-50.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue): 109-122.

Gregerman, I. (1981). *Knowledge worker productivity*. New York: AMACOM.

Gueldenberg, S. & Helting, H. (2007). Bridging 'the great divide': Nonaka's synthesis of 'Western' and 'Eastern' knowledge concepts reassessed. *Organization*, 14(1): 101-122.

Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.

Hasgall, A. & Shoham, S. (2008). Knowledge processes: from managing people to managing processes. *Journal of Knowledge Management*, 12(1): 51 – 62.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4): 519-530.

Higgison, S. (2004). Your Say: Personal Knowledge Management. InsideKnowledge, 7(7).

http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070F1B1547FD29F/eTitle.Your_say_Personal_knowledge_management/qx/display.htm. Haettu 7.4.2011.

Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hlupic, V., Pouloudi, A. & Rzevski, G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: 'hard', 'soft', and 'abstract' issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2): 90-102.

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

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4): 337-359.

Johnson, D. (1955). *The psychology of thought and judgement*. New York: Harper.

Judson, K., Schoenbachler, D. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E. & Weillbaker, D. C. (2006). The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. *Journal of Product & Brand Management*, 15(3): 194-202.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1): 113–143.

Kelley, R. & Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, 71(4): 128-139.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(April): 1-18.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, H., Piippo, P. & Tuominen, M. (2001). Ten tools for customer-driven product development in industrial companies. *International Journal of Production Economics*, 69: 161–176.

Kyrö, P. (1995). *The management consulting industry described using concept of "profession"*. Helsinki: University of Helsinki.

Lowendahl, B., Revang, Ø. & Fosstenlökken, S. (2001). Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis. *Human Relations*, 54(7): 911-931.

Machlup, F. (1980). *Knowledge: its creation, distribution, and economic significance*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Microsoft. (1999). Practicing Knowledge Management. http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Practicing_KM.pdf. Haettu 14.2.2011.

Miller, R. (2005). The evolution of knowledge management. *EContent*, 28(11): 38-41.

Müller-Merbach, H. (2004). Knowledge is more than information. *Knowledge Management Research & Practice*, 2: 61-62.

Nickols, F. (2000). The Knowledge in Knowledge Management. Teoks. Cortada, J.W. & Woods, J.A. (toim.), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*: 12-21. Boston: Butterworth-Heinemann.

Nonaka, I. & Konno N. (1998). The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40–54.

Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1): 5-34.

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3): 249-273.

Orr, J. (1996). *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca, NY: ILR Press.

Pan, S. L. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3): 359-374.

Pettenati, M.C., Cigognini, E., Mangione, J. & Guerin, E. (2007). Using social software for personal knowledge management in formal online learning. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 8(3): 52-65.

Pohjola, M. (2006). Tuottavuus elintason ja hyvinvoinnin lähteenä.

Valtiovarainministeriön julkaisu.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20070326Julkis/C_Pohjola_tuottavuus-23-03-06.pdf. Haettu 7.4.2011.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day.

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36: 206-220.

Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3): 623–639.

Rollett, H. (2003). *Knowledge management: processes and technologies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Räty, H. (1983). Tutkimus mielisairauteen liittyvistä asenteista, sosiaalisesta kommunikaatiosta ja mielenterveyshäiriöiden implisiittisestä kuvausjärjestelmästä. *Kasvatustieteen osaston julkaisuja* 43. Joensuun yliopisto.

Sastrowardoyo, S. & Metecalfe, M. (2006). Knowledge management as organising inquirers. *Information Knowledge Systems Management*, 5: 101-116.

Savage, C. M. (1996). *Fifth generation management: co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Schmitt, F. F. & Lahroodi, R. (2008). The Epistemic Value of Curiosity. *Educational Theory*, 58(2): 125-148.

Scott, D. N., Cook, S. D. N. & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4): 381-400.

Selvin, A. M. & Buckingham Shum, S. J. (2000). Rapid knowledge construction and dissemination: a case study in corporate contingency planning using collaborative hypermedia. *Knowledge and Process Management*, 9(2): 119-128.

Simon, H. A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial Intelligence*, 4(3-4): 181-201.

Sinclair, N. (2007). The KM phoenix. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37(3): 255-261.

Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge networking: creating the collaborative enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Smith, E. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4): 311-321.

Smith, H. A. & McKeen, J. D. (2005). Developments in Practice XVIII - Customer Knowledge Management: Adding Value for Our Customers. *Communications of the Association for Information Systems*, 16: 744-755.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. *Organizational Dynamics*, Spring: 62-74.

Stankosky, M. A. (2005). Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline. Teoks. Stankosky, M. (toim.), *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*: 1-14. Burlington, MA.: Butterworth-Heinemann.

Stenmark, D. (2000). Leveraging Tacit Organization Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3): 9-24.

Stewart, T. A. (2002). The Case Against Knowledge Management. *Business 2.0*, February 2002.

http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/06/cogneon/The_Case_Against_KM.pdf. Haettu 26.4.2011.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.

Su, C. T., Chen, Y. H. & Sha, D. Y. (2006). Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach. *Technovation*, 26: 784-795.

Sveiby, K.-E. (2001). What is Knowledge Management? <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>. Haettu 14.2.2011.

Sveiby, K.-E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.

Tamminen, S. (2007). Tietotekniikan laadullinen asennetutkimus. Teoks. Vesala, K. M. & Rantanen, T. (toim.), *Argumentaatio ja tulkinta: laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*: 225-250. Helsinki: Gaudeamus.

Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital*. New York: Oxford University Press.

Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. L. (2000). *The Knowledge dividend: creating high-performance companies through value-based knowledge management*. London: Person Education.

Tonttila, K. (2010). Yrittäjyyden arvottaminen akateemisten nuorten argumentoinnissa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23388/yrittajy.pdf?sequence=2>. Haettu 26.4.2011.

Truch, E. (2001). Managing personal knowledge: The key to tomorrow's employability. *Journal of Change Management*, 2(2): 102-105.

Tsoukas, H. (2003). Do we really understand tacit knowledge? Teoks. Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (toim.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*: 410-27. Malden, MA: Blackwell.

Vesala, K. M. & Rantanen, T. (toim.) (2007). *Argumentaatio ja tulkinta: laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus.

Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Knowledge Contribution in Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29(1): 35-57.

Wasko, M. M. & Faraj, S. (2000). 'It is what one does': why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): 155-173.

Whitcomb, D. (2010). Curiosity was Framed. *Philosophy & Phenomenological Research*, 81(3): 664-687.

Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation Handling. Knowledge Research Institute, White Paper. <http://kwork.org/Resources/SituationHandlingModel.pdf>. Haettu 7.4.2011.

Wiig, K. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come from, and Where Will It Go? *Journal of Expert Systems with Applications*, 13(1): 1-14.

Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 3: 156-165.

Zack, M. H. (1999). Managing Organizational Ignorance. *Knowledge Directions*, 1: 36-49.

LIITTEET

Liite 1: kysymysrunko

Haastattelijan alustus:

Sanotaan, että tiedon merkitys yrityksissä on kasvanut. Voidaankin todeta, miten nyky-yrityksissä tietotyö on työn yleisin muoto. Siinä tietoa kerätään, käsitellään ja hyödynnetään arvon luomiseksi.

Tutkin gradussani tietotyöntekijän asenteita tiedon jakamista kohtaan. Tietoa voidaan jakaa työyhteisössä sekä suullisesti että kirjallisesti, eikä fyysisellä sijainnilla ole merkitystä.

Esitän seuraavaksi yhteensä kymmenen väittämää yksi kerrallaan. Pyytäisin sinua pohtimaan niitä ääneen ja kertomaan minkälaisia ajatuksia ne sinussa herättää. Tarkoituksena on suhtautua väittämään oman työsi ja oman työyhteisösi näkökulmasta. Voit kysyä minulta selvennystä mikäli väittämä ei heti avaudu.

Osio 1: Haastateltavan tausta

Nimi:

Ikä:

Koulutus:

Asema yrityksessä:

Osio 2: Asenteet

1. Mielestäni tiedon jakaminen työyhteisössäni on miellyttävää.
2. Mielestäni tiedon jakaminen työyhteisössäni on haitallista.

3. Mielestäni tiedon jakaminen työyhteisössäni on järkevää.
4. Mielestäni tiedon jakaminen työyhteisössäni on hyödytöntä.
5. Mielestäni tiedon jakaminen työyhteisössäni on hyvä asia.

Osio 3: Toimintauskomukset

6. Minua palkitaan siitä, että jaan tietoani. Palkintoja voivat olla paremmat työtehtävät, ylennykset, palkankorotus, rahallinen bonus tai työsuhteen vakaus.
7. Kun jaan tietoani, tiedän että vastavuoroisesti muut vastaavat minun tietotarpeisiini.
8. Kun jaan tietoa työyhteisössäni, saan osakseni kunnioitusta ja kehuja muilta.
9. Jakaessani tietoani muille menetän ainutlaatuista tietopääomaani ja/tai valtaani.
10. Nautin muiden auttamisesta työyhteisössäni jakamalla tietoani.