

Informaatiotutkimuksen päivät 2014
6.-7. marraskuuta, Oulun yliopisto, Oulu

ABSTRAKTI

Marjut Pohjalainen

Tiedon jakamista ja rakentamista edistävä ja estävä organisaatiokulttuuri

Yhteystiedot: Marjut Pohjalainen, Tampereen yliopisto, marjut.pohjalainen@tampere.fi

Johdanto

Tässä esityksessä pohdin minkälainen organisaatiokulttuuri ja minkälaiset käytänteet edistävät organisaation työntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista ja uuden tiedon rakentamista ja minkälainen organisaatiokulttuuri estää tiedon jakamista ja tiedonrakentamista.

Reijo Hintsan (2011) on tutkinut kunnallista tietojohdantamista ja toteaa, että kunnan tietojohdantaminen ei välttämättä ole aina näkyvää, vaan pikemminkin implisiittistä, muuhun toimintaa sisältävää. Kunnallishallinnossa dokumentaation perustuvan hallintokulttuurin rinnalle kunnan työntekijät kaipaavat vapaamuotoista ja yleistä keskustelua. Tietojohdantamisen osalta on kysymys tärkeästä vuorovaikutustilan tarpeesta, areenasta tai foorumista vapaalle, syvällisemmälle keskustelulle. Institutionaaliset keskustelut, kuten kehityskeskustelut, virasto- ja osastopalaverit sekä muut toimintatapoihin liittyvät keskustelut eivät näyttäisi riittävän tyydyttämään koettuja keskustelutarpeita. (Hintsan 2011, 154.)

Katri Mannermaan (2013) tutkimuksen tiedon jalostamisesta yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa keskeisin tulos oli, että tietoa ei jalosteta systemaattisesti. Tällöin tiedon jalostaminen jää tiedon jakamisen tasolle. Tietoa jaetaan, mutta dokumentointi on puutteellista. Mannermaan ja Hintsan tulokset ovat yhteneviä siinä, että tiedon merkitys ymmärretään, mutta hyödyntämisessä on puutteita. (Mannermaa 2013, 256.) Samantyyppisen tuloksen sain tutkittuani yleisten kirjastojen aineistonvalintapalaveria: tietoa jaettiin ja yhteistä tietoa rakennettiin, mutta sitä ei dokumentoitu. (Pohjalainen 2014.)

Teoreettinen tausta

Organisaation osaamiskulttuurin tietämyksestä vain osa on eksplisiittistä ja tehty näkyväksi. Tietämys opitaan osallistumalla ja sosiaalistumisella organisaation käytäntöihin. Erilaisiin välineisiin, käytäntöihin, ohjeistuksiin ja materiaaleihin on kiinnittynyt hiljaista tietoa, jota ei ole helppo artikuloida ja jota ei ole järjestetty systemaattisesti tai helposti saatavaksi. Osaaminen on hajaantunut eri toimintaympäristöihin ja eri ihmisten kesken. (Palonen & Gruber 2010, 44.)

Organisaation toiminnan taustaoletuksista voi rakentaa taulukon, joka jäsentää käsityksiä tiedon luonteesta, viestinnästä ja johtamisesta. Taulukon vasemmalla puolella on tietojohdantamisen kodifiointistrategiaa painottava puoli ja oikealla puolella painotetaan personointistrategiaa. Taulukon asetelma on lähinnä jatkumo. Jatkumon ääripäät eroavat toisistaan, mutta käytännön

työelämässä on monenlaisia välimuotoja. Painotukset vaihtelevat toiminnon luonteen ja organisaation mukaan.

Taulukko 1. Tietojohtamisen kodifointistrategia ja personointistrategia (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 166.)

Staatista Eksplisiittistä	Millaista tieto on?	Dynaamista Hiljaista, implisiittistä ja eksplisiittistä
Tietojärjestelmissä, dokumenteissa	Missä tieto sijaitsee?	Yksilöissä, ryhmissä, työyhteisön prosesseissa ja käytännöissä, dokumenteissa, tietojärjestelmissä
Informaation ja tiedon siirtoa ja informaatiovirtoja	Millaista viestintä on?	Informaation merkityksentämistä ja tiedon rakentamista vuorovaikutuksessa
Rakenteeltaan pysyvä, usein hierarkkinen	Millainen organisaatio on?	Muuttuva, dynaaminen, jatkuvasti (uudelleen) organisoituva ja useilla tavoilla jäsenyvä sosiaalinen järjestelmä
Koordinoida yksilöiden toimintaa organisaation tavoitteiden mukaiseksi	Mikä on johtamisen tavoite?	Innostaa, johtaa muutosta, kehittää osaamista ja uudistumiskykyä ja edistää uuden tiedon luomista ja innovointia
Integroitu tiedon hallinta, yksilön oppiminen ja suorituskyvyn parantaminen, kodifointistrategia	Mitkä asiat painottuvat tietojohtamisessa?	Organisaation oppiminen ja jatkuva uudistuminen, tietopääoman, osaamis pääoman ja sosiaalisen pääoman kehittäminen, personointistrategia

Kun tieto nähdään inhimillisenä tietona ja prosesseissa ja käytännöissä olevana tietona, jota viestitään vuorovaikutuksessa, niin mitä ovat käytännöt jotka edistävät vuorovaikutusta.

Tiedon jakamista ja rakentamista edistävä ja estävä organisaatiokulttuuri

Organisaatiot eivät välttämättä kehitä työntekijöitään tasapuolisesti ja toimintaympäristö voi olla köyhä, yksipuolinen ja jotenkin vinoutunut. Huonot käytännöt välittyvät niin kuin hyvätkin. Kaikki eivät halua välittää osaamistaan ja hiljaista tietoa. (Palonen & Gruber 2010, 44.) Mutta minkälainen organisaatio edistää hiljaisen tiedon artikulointia, toimintoihin ja käytäntöihin kiinnittyneen, valautuneen tiedon artikulointia, reflektointia ja kyseenalaistamista?

Luottamusta pidetään yhteisöllisesti rakennetussa tiedossa keskeisenä tekijänä. Sen puute yleensä ehkäisee yhteistä kommunikointia ja tiedonmuodostusta (Harisalo 2009; Iivonen & Harisalo 1997). Uusien näkemysten ja uuden tiedon rakentamisen ja leviämisen kannalta kasvokkaisessa dialogissa käytävää keskustelua pidetään tärkeänä. Organisaation kokoukset ja palaverit ovat keskeisiä paikkoja, joissa tietoa voidaan jakaa ja muodostaa ja tätä dialogia (Kangasharju & Nikko & Sääntti 2003, 260.) Kirjallisuudessa on esitetty myös muita käytänteitä, jotka lisäävät ja jotka mahdollistavat hiljaisen tiedon jakamista (Pohjalainen 2006).

Vaikka organisaation yhteinen tiedonrakentaminen nähtäisiin toivottavana ilmiönä ja organisaation edun mukaisena ja jopa sille välttämättömänä asiana, se ei aina onnistu. Siihen vaikuttavia tekijöitä

on hallinnollisten ja organisatoristen tekijöiden lisäksi asiantuntijoiden oma halu ja kyvykkyys jakaa tietoa muiden kanssa. Yhteisen tiedonrakentamisen esteinä voivat olla myös organisaation hierarkiat ja valtapositiot, tavat ja tottumukset, kognitiivinen asymmetria, kieli ja terminologiat, sukupuoli, ikä ja etninen tausta, emootiot, luottamuksen puute, liiallinen luottamus, yksilölliset intressit, kiire ja kilpailuttaminen ja organisaatiotilojen asettamat rajoitukset. (Parviainen 2006, 167–174.)

Lähteet

Harisalo, R. 2009. Epäluottamus organisaatioissa. Teoksessa Marja-Leena Huotari & Anne Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos. Tampere: Tampere University Press, 49–61.

Hintsa, R. 2011. Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. Acta Wasaensia No. 247, Tuotantotalous 22. Vaasa: Vaasan yliopisto.

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

Iivonen, M. & Harisalo, R. 1997. Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa. Finnish Information Studies 8. Tampere: Tampereen yliopisto; Åbo: Åbo akademi; Oulu: Oulun yliopisto.

Kangasharju, H. & Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 23 (4), 260–268.

Mannermaa, K. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi: vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa: Kaija Collin et al (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY, 41–56.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155-187.

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

Pohjalainen, M. 2014. Yleisten kirjastojen aineistonvalintapalaveri tiedon jakamisen ja rakentamisen paikkana. Julkaisematon artikkeli.