

**HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN  
AAMULEHDEN TOIMITUKSESSA**

Stefan Oino

Tampereen yliopisto  
Informaatiotutkimuksen laitos  
Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2006

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Informaatiotutkimuksen laitos

OINO, STEFAN: Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa  
Pro gradu -tutkielma, 99 s., 7 liites.  
Informaatiotutkimus  
Marraskuu 2006

---

Tutkimus kuuluu tietojohdamisen (knowledge management) tutkimuksen piiriin. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä tapausyrityksessä. Hiljainen tieto ymmärretään tässä tutkimuksessa työntekijöiden kokemukseen, rutiineihin ja ”näppituntumaan” perustuvana osaamisena. Tutkimuksessa tarkastellaan, minkälaiset tekijät organisaatiossa edistävät hiljaisen tiedon jakamista ja minkälaiset tekijät vaikeuttavat jakamista. Lisäksi selvitetään, millä tavalla tapausyritys pyrkii tehostamaan hiljaisen tiedon jakamista ja minkälaisia parannusehdotuksia työntekijöillä on hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi. Tutkimuksessa ei käytetty tiettyä yksittäistä teoreettista viitekehystä, vaan tutkimuksessa hyödynnettiin useita erilaisia tietojohdamisen kirjallisuudessa esillä olleita jäsennyksiä ja malleja.

Tutkimus toteutettiin Aamulehden toimituksessa, jossa haastateltiin kahdeksaa toimittajaa. Lisäksi haastateltiin henkilöstön kehittämispäällikköä ja toimituksen uutispäällikköä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla tammi–huhtikuussa 2006.

Aamulehden toimituksessa oli käytössä erilaisia käytäntöjä, joilla hiljaista tietoa voitiin jakaa. Tällaisia käytäntöjä olivat muiden muassa mestari-kisälli-suhteet, mentorointi, opaskirjat (esim. Tyylikirja) ja teknologiset sovellukset (asiantuntijatietopankki). Yhteistyötä tehtiin suhteellisen harvoin sanomalehtitoimittajan itsenäisen työnkuvan takia. Merkittävimpänä yhteistyön muotona pidettiin palaveriteita. Tutkimus osoitti, että tietynlaiset käytännöt soveltuvat tietynlaisen hiljaisen tiedon ulottuvuuden ilmaisemiseen. Tärkeimpinä hiljaisen tiedon jakamista edistävinä tekijöinä pidettiin avointa vuorovaikutusta ja hyvää ilmapiiriä. Tärkeimpänä heikentävänä tekijänä pidettiin työn kiireisyyttä. Aamulehti pyrkii tehostamaan hiljaisen tiedon jakamista henkilöstöstrategiaan liittyvän ikästrategian avulla. Parannusehdotuksina jakamisen tehostamiseksi mainittiin mestari-kisälli-suhteiden systemaattinen hyväksikäyttö, osastokohtainen tilaisuus toimittajan eläköityessä, ryhmätyöskentelyn lisääminen etenkin eri-ikäisten toimittajien välillä ja vanhemmilta kollegoilta kysymiseen rohkaisu.

Tutkimus vahvistaa osaltaan tiedon (knowledge) ja hiljaisen tiedon (tacit knowledge) jakamisen tutkimusten malleja ja jäsennyksiä. Hiljaista tietoa pystytään jakamaan parhaiten vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi vallita olosuhteet, jossa vuorovaikutus on mahdollisimman avointa. Vuorovaikutuksen avoimuutta voidaan parantaa kohentamalla ilmapiiriä, vähentämällä kiirettä ja järjestämällä tiloja vapaamuotoiselle keskustelulle. Hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi organisaatioiden pitäisi myös lisätä työntekijöiden välistä yhteistyötä, jos se vain suinkin on mahdollista.

Asiasanat (YSA): Hiljainen tieto, toimittajat, tietämyksenhallinta

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3. Tutkimuksen rakenne .....	3
<b>2. Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa</b> .....	<b>4</b>
2.1. Mitä hiljainen tieto on?.....	5
2.2. Vaihtoehtoisia näkemyksiä tiedon luokittelussa .....	9
2.3. Uuden tiedon luominen organisaatiossa .....	12
2.3.1. Tiedon konversio .....	12
2.3.2. Ba, tiedon luomisen tila .....	14
2.3.3. Tietovarannot.....	16
2.4. Voiko hiljaista tietoa jakaa?.....	17
2.5. Yhteenvetoa hiljaisen tiedon jakamisen ilmiöstä.....	20
<b>3. Empiirisen tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>22</b>
3.1. Tutkimusaineisto ja aineiston keruu.....	23
3.2. Aamulehti lyhyesti .....	24
3.3. Teemahaastattelu .....	25
3.4. Aineiston analyysi .....	27
3.4.1. Laadullisen tutkimuksen analyysi .....	27
3.4.2. Tutkimusaineiston analyysi.....	28
<b>4. Sanomalehtitoimittajan työ</b> .....	<b>30</b>
4.1. Sanomalehtitoimittajan työnkuva.....	30
4.2. Sanomalehtitoimittajan tiedonhankinta .....	31
4.3. Toimittajan työ ja tiedonhankinta Aamulehdessä .....	33
<b>5. Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt</b> .....	<b>35</b>
5.1. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä kirjallisuudessa .....	35
5.1.1. Käytäntöyhteisöt ja mikroyhteisöt.....	35
5.1.2. Mentorointi ja mestari-kisälli-suhde.....	38
5.1.2.1. Mentoroinnin vaihtoehdot .....	39
5.1.3. Mallittaminen .....	40
5.1.4. Parhaat käytännöt paperille .....	41
5.1.5. Teknologiset apuvälineet .....	42
5.2. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä Aamulehden toimituksessa .....	45
5.2.1. Aamulehden Tyylikirja .....	45
5.2.2. Asiantuntijatietopankki .....	47
5.2.3. Mentorointi ja mestari-kisälli-suhteet toimituksessa .....	49
5.2.3.1. Aamulehden mentorointiohjelma .....	49
5.2.3.2. Epäviralliset mestari-kisälli-suhteet.....	50
5.2.4. Uuden toimittajan perehdyttäminen ja työnopastus .....	52
5.2.5. Yhteistyö, ryhmätyöskentely ja palaverit .....	53
5.2.6. Kun konkari jää eläkkeelle.....	55
<b>6. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja vaikeuttavat tekijät</b> .....	<b>57</b>
6.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja vaikeuttavat tekijät kirjallisuudessa .....	57

6.1.1. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri .....	57
6.1.2. Vuorovaikutus, yhteistyö ja luottamus .....	60
6.1.2.1. Luottamuksen vaikutus tietojohdantamiseen .....	61
6.1.3. Hiljaisen tiedon jakamista estäviä tekijöitä .....	62
6.2. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja vaikeuttavat tekijät Aamulehden toimituksessa .....	65
6.2.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä tekijöitä toimituksessa .....	65
6.2.1.1. Nuoruus ja kokemus toistensa täydentäjinä .....	65
6.2.1.2. Toimivat henkilösuhteet ja avoin vuorovaikutus .....	67
6.2.2. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavia tekijöitä toimituksessa .....	69
6.2.2.1. Toimituksen työilmapiiri ja kulttuuri .....	69
6.2.2.2. Kiire, yhteiset tilat ja tapaamiset .....	71
<b>7. Hiljaisen tiedon jakamisen tehostaminen Aamulehden toimituksessa .....</b>	<b>75</b>
7.1. Aamulehden strategiat hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseksi .....	75
7.1.1. Aamulehden henkilöstöstrategia .....	75
7.1.2. Aamulehden ikästrategia .....	75
7.1.3. Osaamisen kehittäminen Aamulehdessä .....	76
7.2. Toimittajien parannusehdotuksia hiljaisen tiedon jakamiseksi .....	78
7.2.1. Lähtöhaastattelu eläköityville toimittajalle .....	79
7.2.2. Osastokohtainen tilaisuus ennen eläkkeelle jääntiä .....	80
7.2.3. Ryhmätyöskentelyn lisääminen .....	81
7.2.4. Kollegoilta kysymiseen rohkaisu .....	82
7.3. Hiljaisen tiedon jakaminen – työntekijän moraalinen velvollisuus? .....	83
<b>8. Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>85</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>92</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>100</b>
Liite 1. Haastattelurunko toimittajille .....	100
Liite 2. Haastattelurunko Kari Ikoselle ja Hipu Pintilälle .....	103
Liite 3. Esittelykirje .....	106

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen taustaa

*Tietojohtamisen (knowledge management)* uranuurtajana tunnettu Karl Erik Sveiby ja Anders Risling kirjoittivat 1980-luvulla muotoutumassa olevasta uudesta yhteiskunnasta, jota voimme kutsua tietoyhteiskunnaksi. Tällä Sveiby ja Risling tarkoittivat sitä, että yhteiskuntamme on tulossa yhä riippuvaisemmaksi pitkälle kehittyneestä tiedosta ja että organisaatioiden tietopääoma nousee rahapääomaa keskeisempään asemaan. (Sveiby & Risling 1987.) Yhä useammat tutkijat alkoivat 1990-luvulla korostaa tiedon merkitystä organisaation kilpailukyvyllä ja käsite tietojohtaminen alkoi saada varsin suurta huomiota kilpailukykyä koskevissa kirjoituksissa. Myös informaatiotutkimuksessa tietojohtaminen löysi oman paikkansa tutkimusalueena.

Eräs tietojohtamisen keskeisimpiä ongelmia on, miten organisaation työntekijöiden päässä oleva kokemukseen ja peukalosääntöihin perustuva *hiljainen tieto (tacit knowledge)* saataisiin jaettua koko organisaation käyttöön. Hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys tietojohtamisessa nousi keskeiseen asemaan Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin teoksessa *The knowledge-creating company* (1995). Siinä esiteltiin malli, kuinka organisaatiot pystyvät luomaan uutta tietoa muuntamalla hiljaista tietoa eksplisiittiseksi.

Hiljaisen tiedon jakaminen on organisaatioiden näkökulmasta erityisen ajankohtainen ja kriittinen aihe, sillä monilla työpaikoilla jopa kolmasosa työntekijöistä on jäämässä lähivuosina eläkkeelle. Suomessa ongelma on erityisen suuri, koska suuret ikäluokkamme tulevat eläkeikään aiemmin kuin muissa Euroopan maissa (Moilanen 2005, 4.) Suurten ikäluokkien eläköityessä työpaikoilta poistuu valtava määrä osaamista, kokemusta ja tietoa, jota organisaatioiden tulisi jakaa työntekijöille ennen kuin hiljainen tieto poistuu organisaatiosta konkareiden mukana.

Tässä tutkielmassa hiljaisen tiedon jakamista tutkitaan Suomen toiseksi suurimman seitsenpäiväisen sanomalehden, Aamulehden toimituksessa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millä tavalla Aamulehden toimituksessa jaetaan hiljaista tietoa ja minkälaiset tekijät toimituksessa vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Lisäksi selvitetään, millä tavalla hiljaisen tiedon jakamista voidaan toimituksessa tehostaa.

Aamulehden toimituksessa hiljaisen tiedon jakaminen on mitä ajankohtaisin ongelma. 45 toimittajaa (26 %) saavuttaa 63 vuoden alimman vanhuuseläkeiän seuraavan kymmenen vuoden aikana. Suuri osa näistä 45 toimittajasta on jo nyt osa-aikaeläkkeellä. (Aamulehden henkilötietojärjestelmä 2006.) Lehtitalo on myös siinä mielessä mielenkiintoinen tutkimuskohde, että toimittajan työ on yhä niin sanottu kisälliammatti, jossa harjoittelu ja alan konkareiden esikuva ohjaa aloittelijaa työuralle (Suhola, Turunen & Varis 2005, 10).

Hiljaisen tiedon jakamisen tutkimus on tähän mennessä ollut hyvin vähäistä. Nonakan ja Takeuchin *tiedon luonnin (knowledge creation)* mallia on tutkittu empiirisesti eri organisaatioissa (ks. esim. Kulkki 1996; von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000). Myös hiljaisen tiedon luonnetta ja ilmenemistä erilaisissa ammateissa on tutkittu, mutta nimenomaan hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ja käytäntöjä organisaatioissa ei juuri ole empiirisesti tutkittu. Kotimaisena poikkeuksena mainittakoon keväällä 2004 käynnistetty HILTI-projekti (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005; Virtainlahti 2006) UPM:n Tervasaaren paperitehtaalla Valkeakoskella, johon liittyen Virtainlahti teki lisensiaatintutkielmansa. Hiljaisen tiedon jakamista tietyssä case-organisaatioissa käsitteleviä opinnäytetöitä on ilmestynyt vuosittain muutamia, ja niitä tehdään usealla eri tieteenalalla. Informaatiotutkimuksen alalla ja myös toimitustyön kontekstissa tämä tutkielma hiljaisen tiedon jakamisesta on ensimmäinen laatuaan.

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Aamulehden toimituksen käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan myös hiljaisen tiedon jakamista edistäviä ja vaikeuttavia tekijöitä toimituksessa. Lisäksi pyritään löytämään parannusehdotuksia hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi. Tutkimusongelma voidaan siis jakaa kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia käytäntöjä Aamulehden toimituksessa on käytössä hiljaisen tiedon jakamiseksi?
2. Minkälaiset tekijät edistävät ja millaiset vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista toimituksessa?
3. Miten toimittajien hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin käytännössä edistää?

### **1.3. Tutkimuksen rakenne**

Tutkielman rakenne eroaa perinteisestä, teoriasta menetelmien esittelyn kautta tuloksiin ja johtopäätöksiin etenevästä rakenteesta. Tutkielmassa sovellettavan ns. ”tuplasupporakenteen” (Eskola 2001, ks. tarkemmin luku 3.4.2) mukaisesti tutkimus etenee siten, että johdannon, ilmiön esittelyn ja tutkimusasetelman jälkeen seuraa pääluja tutkimuskysymysten mukaisesti. Jokaisessa pääluvussa tuodaan esiin sekä tutkimuskysymyksiä koskevia teorioita ja aiempia tutkimustuloksia että haastatteluaineistosta nousseita havaintoja.

Luvut 4–7 ovat tutkimuksen tulokset sisältävät varsinaiset pääluvut. Luvussa neljä käsittelen sanomalehtitoimittajan työnkuvaa ja siihen liittyviä osaamisalueita, joista tiedonhankinta saa erityisen huomion. Tämän jälkeen siirrytään hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöihin ja hiljaisen tiedon jakamista edistäviin ja vaikeuttaviin tekijöihin. Seitsemännessä luvussa esittelen, millä tavalla Aamulehden organisaatio pyrkii edistämään työntekijöidensä hiljaisen tiedon jakamista ja millaisia parannusehdotuksia toimittajilla on asian hyväksi. Tutkimuksen viimeisessä luvussa kootaan tutkimustulokset yhteen ja tehdään johtopäätökset.

## 2. Hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa

Tässä luvussa esittelen tutkimaani ilmiötä, hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa. Ensiksi kerron, mitä hiljainen tieto on ja mitä hiljaisen tiedon käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa. Tämän jälkeen esittelen vaihtoehtoisia tapoja luokitella organisaationaalista tietoa ja näkemyksiä siitä, kannattaako tiedon käsitettä ylipäänsä jäsenellä. Kolmanneksi esittelen Nonakan ja hänen kollegojensa kehittämän uuden tiedon luomisen mallin, joka on kaikkein tunnetuin tapa ymmärtää, kuinka tietoa muodostuu ja leviää organisaatiossa. Hiljaisella tiedolla on tiedon luomisen mallissa keskeinen rooli. Viimeiseksi esittelen hiljaisen tiedon jakamisen ideaa kohtaan esitettyä kritiikkiä.

Hiljaisen tiedon jakamista tutkittaessa on ensiksi syytä miettiä, mitä tieto oikeastaan tarkoittaa. Tiedon käsitettä voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, ja useilla tutkijoilla on oma näkemyksensä siitä, mitä tieto on ja miten se ilmenee organisaatiossa.

Käsite tieto on antiikin filosofi Platonin (427–347 eaa.) mukaan tapana määritellä hyvin perustelluksi todeksi uskomukseksi. Hän teki dialogeissaan klassisen rajanvedon tiedon ja luulon tai mielipiteen välillä: aitoa tietoa ovat oikeutetut todenmukaiset uskomukset. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38.)

Suomen kielessä tiedon käsitteen määrittely on erityisen hankalaa, koska termejä data, informaatio ja tieto käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Tietoon liittyvien käsitteiden suhdetta voidaan kuvata *tiedon arvoketjun* (*value chain of information*) käsitteen avulla, jota käytetään myös informaatiotutkimuksessa. Arvoketjun perusideana on datan jalostuminen informaatioksi, informaatiosta tiedoksi ja lopulta viisaudeksi. Huotarin ym. (2005, 38–39) mukaan tieto (knowledge) syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation ja hyväksyy tulkintansa, minkä seurauksena se yhdistyy osaksi hänen tietorakennettaan ja muuttaa sitä. Täten tieto on siis jotain kompleksisempää, sisällöltään rikkaampaa kuin data tai informaatio.

Holman ym. (1997, 9) mukaan tiedon käsittemäärittelyssä on olennaista se, että informaatio voi esiintyä kontekstista irrallaan, mutta tieto on aina kontekstisidonnaista. Esimerkiksi tieteellinen artikkeli lehdessä on informaatiota, mutta kun luemme sen, siitä tulee osa tietoaamme. Myös Stähle ja Grönroos (1999, 49) huomauttavat, että tieto on jotain henkilökohtaisempaa kuin informaatio:



tieto sisältää sekä informaation että ”vaikutuksen”. Vaikutus tarkoittaa, että informaatio on muuttunut inhimilliseksi tiedoksi.

Tiedon käsitelmäärittelyn vaikeus heijastuu luonnollisesti myös knowledge management - käsitteeseen. Suomen kielessä keskustelun tekee Kajon (2001, 3) mukaan erityisen vaikeaksi se, että sana ”tieto” on jo varattu useiden ilmiöiden kuvaamiseen, joiden vieraskieliset vastineet viittaavat enemmänkin datan ja informaation käsittelyyn (esim. tietotekniikka). Sanan ”knowledge” monitulkintaisuus näkyy myös tavoissa, joilla termi knowledge management on suomennettu, kuten esimerkiksi: osaamisen johtaminen, tietojohtaminen, tiedon johtaminen, tietämyksen johtaminen, tietämyksen hallinta tai tietämyshallinta. Informaatiotutkimuksessa vakiintuneeksi suomennokseksi on jäänyt tietojohtaminen (ks. Huotari & Savolainen 2003, 17), jota myös tässä tutkielmassa käytetään.

## **2.1. Mitä hiljainen tieto on?**

Polanyin (1966) teorioista johdetun yleisen käsityksen mukaan tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. *Eksplisiittistä tietoa (explicit knowledge)* voidaan nimittää myös koodatuksi tiedoksi. Eksplisiittisellä tiedolla viitataan tietoon, jota voidaan siirtää muodollisella tai systemaattisella kielellä, kuten esimerkiksi matemaattisilla ilmaisuilla tai määritelmillä. Tätä tietoa voidaan käsitellä, tallentaa ja siirtää ihmiseltä toiselle melko helposti. (Nonaka & Takeuchi 1995, viii, 59.)

Choon (1998, 112) mukaan eksplisiittinen tieto voi olla joko ”kohteisiin perustuvaa” (object based) tai ”sääntöihin perustuvaa” (rule based). Eksplisiittinen tieto on kohteisiin perustuvaa, kun tieto on koodattu joko symboleiksi (esim. sanat, numerot, kaavat) tai fyysisiksi kohteiksi (esim. laitteet, dokumentit, mallit). Kohteisiin perustuvaa tietoa ovat muiden muassa käyttöohjeet, patentit, HTML-koodit, tietokannat, valokuvat jne. Sääntöihin perustuvaa eksplisiittistä tietoa ovat puolestaan erilaiset koodatut ohjeet ja standardit, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan.

Eksplisiittinen tieto on kuitenkin vain pieni osa organisaation hyödynnettävissä olevasta tiedosta. Useiden tutkijoiden mukaan suurin osa organisaation tietovarannoista koostuu hiljaisesta tiedosta.

Tavallisesti tiedolla tarkoitetaan sellaisia eksakteja asioita, kuten kirjoitetut sanat, matemaattiset kaavat tai kartat. Tätä tiedon lajia voimme siis nimittää eksplisiittiseksi tiedoksi. Unkarilainen filosofi Michael Polanyi (1891–1976) halusi kuitenkin painottaa sitä, miten suuri osuus tunteilla ja ”kätkeyllä todellisuudella” oli jokaisen ihmisen tiedossa. Polanyi loi ensimmäisenä teoreetikkona käsitteen ”tacit knowledge”, joka voidaan suomentaa ”hiljaiseksi tiedoksi”. Tällä termillä hän tarkoitti määrittelynsä mukaan formuloimatonta tietoa, joka koko ajan vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Tämä tieto on tiedon toinen laji, jota ei voida käsitellä samalla tavoin kuin eksplisiittistä tietoa. (Koivunen 1997, 76–77.)

Polanyin (1966, 4) mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa (”We know more than we can tell”). Tämä kuvastaa sitä, että jokaisella ihmisellä on myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on henkilö- ja tapauskohtaista tietoa. Se muodostuu yksilön kokemuksista, uskomuksista, näkökannoista ja arvoista.

Havaintoteoriansa perusteella Polanyi päätyi näkemykseen, jonka mukaan kaikki inhimillinen tieto koostuu (1) osatekijöistä, joita havainnoija (subjekti) ei kykene artikuloimaan (subliminal subsidiary attention) tai joita hän ei ole artikuloinut, vaikka se periaatteessa olisi ollut mahdollista (marginal subsidiary attention) sekä (2) osatekijöistä, jotka havainnoija on artikuloinut oman havaintonsa polttopisteessä (focal attention). *Hiljaisen tietämisen (tacit integration, tacit knowing)* prosessissa havainnoija yhdistää nämä molemmat osatekijät ((1) hiljainen ja (2) eksplisiittinen tieto) huomionsa polttopisteessä olevan kohteen havainnoimisen tueksi. Hiljainen tieto toimii täten eksplisiittisen tiedon muodostamisen välineenä. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät siis ole toisiaan poissulkevia, vaan ne tukevat ja täydentävät toisiaan. (Vuorensyrjä 2000, 122.)

Polanyin mukaan esimerkiksi lukiessamme kirjaa sanojen merkitykset ja kielioppisäännöt ovat aivoissamme hiljaisena, artikuloimattomana tietona, joka mahdollistaa sen, että ymmärrämme tarinan juonen. Toisin sanoen hiljainen tieto toimii välineenä, jotta havainnon polttopiste voi kiinnittyä yksittäisten sanojen sijaan koko kirjan sisällön ymmärtämiseen. (Vuorensyrjä 2000, 121–124; ks. myös Sveiby 1997, 30–31; Tsoukas 2002.)

Polanyin määritelmä hiljaisesta tiedosta on sen jakamista ajatellen hyvin kriittinen. Hänen mukaansa pelkästään hiljaista tietoa on mahdotonta jakaa muille, koska hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat toisistaan erottamattomia. Useat tutkijat – useimmiten Nonakaa mukailleen – ovat kuitenkin laajentaneet hiljaisen tiedon käsitettä eksplisiittisempään suuntaan ja määritelleet hiljaisen

tiedon – tai ainakin osan hiljaisen tiedon alueista – jaettavissa olevaksi tiedon lajiksi. Jotkut tutkijat (ks. alla) ovat jakaneet hiljaisen tiedon käsitteen erilaisiin ulottuvuuksiin, joista tiettyjä ulottuvuuksia he pitävät eksplisiittiseksi tiedoksi muunnettavina.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 8–9) mukaan hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: ensimmäinen ulottuvuus on tekninen ulottuvuus, joka voidaan käsittää myös *taitotietona* (*know-how*). Toinen hiljaisen tiedon ulottuvuuksista on puolestaan kognitiivinen. Kognitiivisiin tekijöihin kuuluvat psyykkiset mallit, uskomukset, aistimukset ja havainnot, jotka ovat niin ”pinttyneitä” meihin, että otamme ne itsestäänselvyyksinä. Kognitiivisten tekijöiden avulla ihmiset hahmottavat, käsittävät ja määrittävät ympäröivää maailmaa.

De Long (2004, 84–85) puolestaan ehdottaa hiljaisen tiedon jakamista neljään eri tyyppiin, koska hänen mukaansa tietynlainen hiljainen tieto vaatii tietynlaisen käytännön sen artikuloimiseksi:

1. *Implisiittinen tieto* (*implicit rule based knowledge*) on sääntöihin tai faktoihin perustuvaa tietoa, joka on henkilön päässä selkeästi artikuloitavissa muodossa ja voidaan jakaa muille tilaisuuden tullen.
2. *Implisiittinen taitotieto* (*implicit know-how*) on kommunikoitavissa olevaa artikuloimatonta tietoa, joka on hankalasti kerrottavissa muille sen kompleksisuuden takia, mutta voidaan muuntaa eksplisiittiseksi kysymällä henkilöltä oikeanlaisia kysymyksiä.
3. *Hiljainen taitotieto* (*tacit know-how*) on erittäin hankalasti artikuloitavissa olevaa ”kuinka osaan ajaa polkupyörällä?” -tyyppistä tietoa. Tällainen tieto on syntynyt kokemuksen kautta, ja se on erittäin kompleksista ja tilannesidonnaista.
4. *Syvä hiljainen tieto* (*deep tacit knowledge*) on kollektiivista kulttuurista tietoa, joka koostuu jaetuista uskomuksista, mentaalisisistä malleista ja arvoista. Tällaista tietoa on kaikkein vaikein jakaa muille tietoisesti, mutta sitä jaetaan usein tiedostamattomasti käytännön työssä.

Myös Moilanen ja Virtainlahti (2005, 47) huomauttavat hiljaisen tiedon moninaisesta luonteesta, joka organisaatioiden tulisi huomioida. Osa hiljaisesta tiedosta on helpommin muutettavissa näkyväksi esimerkiksi mallintamalla työprosesseja ja toimintamalleja, kun taas osa hiljaisesta tiedosta on hyvin henkilökohtaisella tasolla intuition ja aistien muodossa.

Useimmiten hiljaista ja *implisiittistä tietoa* (*implicit knowledge*) pidetään synonyymeinä, mutta eräät tutkijat näkevät hiljaisen ja implisiittisen tiedon tarkoittavan eri asioita. On esitetty käsityksiä, joiden mukaan implisiittinen tieto sijoittuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon lajin väliin. Esimerkiksi Wilsonin (2002) mukaan implisiittinen tieto on artikuloitavissa oleva osa tietoa, toisin kuin hiljainen tieto (ks. luku 2.4). Samoilla linjoilla Wilsonin kanssa ovat esimerkiksi Day (2005) sekä Li ja Gao (2003), joiden mukaan tiedon *hiljaisuus* (*tacitness*) ja *implisiittisyys* (*implicitness*) on erotettava käsitelmäärityksessä toisistaan. Lin ja Gaon mukaan useat tutkijat ovat lähteneet Nonakan jalanjäljillä selvittämään keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ilman perehtymistä hiljaisen tiedon todelliseen luonteeseen ja määritelleet hiljaisen tiedon implisiittisen tiedon synonyymiksi. Polanyi (1966, 1958) mukailleen Li ja Gao esittävät, että hiljainen tietäminen (*tacit knowing*) on niin subjektiivista ja vaikeasti määriteltävissä, että sitä ei voida artikuloida. Implisiittisyys sen sijaan ilmaisee Lin ja Gaon mukaan sellaista tietämistä, jota henkilö voi artikuloida, mutta ei ole halukas artikuloimaan erinäisistä syistä (esim. kulttuuriset syyt tai organisaation tavat).

Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon ilmenemisestä organisaatiossa käytetään usein jäävuori-metaforaa; eksplisiittinen tieto on vain näkyvä jäävuoren huippu, jonka alla on runsain mitoin näkymätöntä ja vaikeasti artikuloitavaa hiljaista tietoa (ks. esim. Haldin-Herrgård 2000, 358). Useat hiljaista tietoa tutkineet korostavatkin, että yrityksen arvokkain tietovaranto on nimenomaan henkilöstön hiljaisen tiedon varastoissa. Esimerkiksi Ståhle ja Grönroos (1999, 90–91) arvioivat, että eksplisiittisen tiedon osuus kilpailukyvyn perustasta on korkeintaan 5 %. Holma ym. (1997, 19) puolestaan huomauttavat, että hiljaisen tiedon merkitys on suoraan korrelaatiossa tuotannon tietointensiivisyyden asteen kanssa. Eksplisiittinen tieto näkyy yrityksen tuotteissa ja palveluissa ja sitä voidaan helposti jäljitellä. Hiljainen tieto on sen sijaan osaamista, jota kilpailija ei voi saada suoraan kopioimalla. Toisaalta organisaation piiloinen osaaminen voi kääntyä myös organisaation rajoitteeksi, mikäli työntekijöihin syvälle juurtuneet työskentelytavat ovat huonoja. Esimerkiksi Leonard-Barton (1995) huomauttaa, että organisaation tulee olla jatkuvassa muutostilassa, jotta organisaation osaaminen ei rajoita sen toimintaa.

Kaiken kaikkiaan hiljaisen tiedon käsitettä on hankala määritellä lyhyesti ja yksiselitteisesti. Arjessa siitä käytetään usein erilaisia sanoja, kuten asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys. Käytännön toiminnassa hiljainen tieto ymmärretään yleensä osaamiseksi, joka pitää sisällään kokemuksia ja tietoa. (Virtainlahti 2005, 28.)

Tässä tutkielmassa hiljaisen tiedon käsitettä käytetään vallitsevan näkemyksen mukaan ”nonakalaisittain” (ks. luku 2.3), eikä hiljaista tietoa eroteta implisiittisestä tiedosta. Hiljainen tieto nähdään organisaation piilevänä osaamisena ja taitotietona, jota voidaan artikuloida ja levittää organisaatiossa sen jäsenten käyttöön. Hiljainen tieto on oiva termi kuvaamaan työntekijöiden kokemukseen, rutiineihin, intuition ja näppituntumaan perustuvaa osaamista, joka pysyisi artikuloiduttomana yksilöiden pään sisässä ja saattaisi hävitä pois organisaatiosta, ellei sitä jaettaisi muiden tietoon tarkoituksenmukaisin keinoin.

## **2.2. Vaihtoehtoisia näkemyksiä tiedon luokittelussa**

Tiedon jakaminen kahteen osaan, eksplisiittiseksi ja hiljaiseksi tiedoksi on hyvin tavallista. On kuitenkin otettava huomioon, että tiedon eri lajeista on olemassa myös muita teorioita. Luvun aluksi esittelen eräitä näkemyksiä siitä, kuinka tieto ilmenee organisaatiossa. Tämän jälkeen esittelen pohdintaa länsimaisesta tietokäsityksestä, tietämisen käsitteestä ja siitä, onko tiedon luokittelu ylipäänsä järkevää.

Nonakan ja Takeuchin tavoin myös Choo (1998, 112–113) käyttää jakoa, joka perustuu käsitykseen tiedon eksplisiittisestä ja piiloisesta luonteesta. Näihin kahteen tiedon tyyppiin Choo kuitenkin lisää *kulttuurisen tiedon (cultural knowledge)*. Kulttuurisella tiedolla Choo tarkoittaa organisaatiossa niitä tiedollisia rakenteita sekä asenteita ja tunteita, joiden varassa sen jäsenet selittävät, arvioivat ja rakentavat käsityksiään toimintaympäristöstä. Siihen kuuluvat muun muassa organisaation toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, uskomukset ja normit. Kulttuurinen tieto on lähellä Boisotin (1995, 147–148) *yleisen tiedon (commonsense knowledge)* käsitettä. Yleinen tieto on suurimmaksi osaksi artikuloidutonta, mutta kuitenkin kaikkien tietyn yhteisön jäsenten tiedossa.

Tietojohtamisen kirjallisuudessa on ollut näkyvästi esillä myös Blacklerin (1995) tiedon jaottelu *sisäistettyyn (embrained)*, *toiminnallistettuun (embodied)*, *kulttuuristettuun (encultured)*, *ankkuroituun (embedded)* ja *koodattuun (encoded)* tietoon. Blackler kuitenkin korostaa, että tiedon moniulotteisuuden vuoksi näitä viittä tiedon lajia ei tule pitää toisistaan erillisinä. Blacklerin esittämä tiedon jäsenitys auttaa ymmärtämään tiedon tehtävän ja aseman kompleksisuutta organisaatiossa.

Blacklerin ohella myös muut tutkijat ovat esittäneet eriäviä näkemyksiä eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon käsitteistä. Esimerkiksi Boisot (1995, 148) käyttää yksilön vaikeasti artikuloitavissa olevasta tiedosta termiä *personal knowledge*. Wilsonin (2001) ja Sveibyn (1997) mukaan taas sanan ”knowledge” tyyppinen tieto on luonteeltaan aina hiljaista tietoa.

Länsimaista ajattelua leimaa tieto-oppi, jossa tieto ymmärretään intellektuaalisen toiminnan (käsittämisen, ymmärtämisen) kautta syntyvänä mielen tilana. Tällainen ajattelu on Niiniluodon (1994, 73–74) mukaan perua Platonin ja Aristoteleen tekemästä erosta ”teoreettisen tiedon” (kreik. *episteme*) ja ”tuottavien taitojen” (kreik. *tekhne*) välillä. Erityisesti Descartesista lähtien läntisen ajattelun lähtökohtana ovat olleet erilaiset dikotomisot erottelut myös esimerkiksi ruumiin ja hengen, subjektin ja objektin sekä tajunnan ja materian välillä. Näin ollen myös tekeminen ja tietäminen on erotettu toisistaan. (Holma ym. 1997, 47.)

Pragmatisti John Dewey on moittinut Platonin ajatuksiin perustuvaa tieto-oppia siitä, että erottaessaan teorian ja käytännön sekä tiedon ja taidon, se päättyy ”oppiin tiedosta katseluna” (*spectator theory of knowledge*). ”Deweyläiset” ajatukset tietämisen ja tekemisen erottamattomasta yhteydestä ovat keränneet puolestapuhujia, jotka kokevat vallitsevan tietokäsityksen soveltuvan huonosti organisaatioympäristöön. (Niiniluoto 1994, 75.)

Useimmiten tietoon siis suhtaudutaan jonakin staattisena, sellaisena, jota ihmisillä on hallussaan. Muiden muassa Blackler (1995), Orlikowski (2002) sekä Cook ja Brown (1999) kritisoivat vallalla olevaa länsimaista näkemystä, jossa tieto ymmärretään staattisena ja jaoteltavissa olevana ilmiönä. Em. tutkijoiden mukaan huomiota tulisi kiinnittää tiedon eri lajien analysoimisen sijaan tietämisen prosesseihin.

Cook ja Brown (1999; Huotari & Lindström 2002, 76) käyttävät vallalla olevasta näkemyksestä, jossa tietoon suhtaudutaan staattisena, yksilöiden hallussa olevana ilmiönä, nimitystä *omistamisen epistemologia* (*epistemology of possession*). Cookin ja Brownin mukaan kuitenkin kaikki se, minkä sanomme ei ole vain osa tietoaamme; se voi olla myös osaamista. Esimerkiksi jos sanomme, että joku osaa korjata autoja, hänellä ei ole vain tietoa, miten asia tehdään, vaan hänellä on myös siihen tarvittavaa taitoa. Tästä osaamiseen liittyvästä käsityksestä Cook ja Brown käyttävät nimitystä *käytännön epistemologia* (*epistemology of practice*).

Cook ja Brown (1999; Huotari & Lindström 2002, 76) eivät näe tietoa ja tietämistä toisilleen vastakkaisina ilmiöinä, vaan toisiaan täydentävinä ja mahdollistavina. Tieto ja tietäminen muodostavat yhdessä ilmiön, joka synnyttää uutta tietoa. Uusi tieto syntyy varsinkin ryhmissä, kun tietoa käytetään tietyissä sosiaalisessa tilanteessa tietämisen ja osaamisen työkaluna. Cookin ja Brownin mukaan nimenomaan tämä tiedon ja tietämisen välinen *generatiivinen tanssi* (*generative dance*) on keskeistä, jotta organisaatio pystyy innovoimaan. Jotta esimerkiksi tiedettäisiin, mitä insinöörit osaavat todella tehdä, ei riitä pelkästään tieto insinööreillä olevasta tiedosta. Tämän lisäksi on seurattava sitä, mitä he tekevät. Tieto jostain asiasta ei siis välttämättä riitä siihen, että henkilö tietäisi miten jokin asia tehdään. Tämän vuoksi Cookin ja Brownin mukaan kannattaa puhua enemmän tietämisestä kuin tiedosta.

Gilbert Ryle on 1940-luvulla erottanut tietämisessä kaksi puolta: *know that* eli ”tietää että” ja *know how* eli ”tietää kuinka” -tyyppisen tiedon. *Know that* on sellaista asioiden ja ilmiöiden tietämistä, jota voidaan ilmaista sanojen tai muiden symbolien avulla. Tällaiseen tietämiseen liittyvää tietoa kutsutaan siis nykykielessä eksplisiittiseksi tiedoksi. Jälkimmäinen *know how* -tieto puolestaan ilmenee toimintana, joka vaatii taitoa ja osaamista. Sen koostumuksesta ei ihminen ole täysin tietoinen, eikä siten kykene käsitteellistämään tai artikuloimaan sitä täydellisesti. Kyseessä on osaaminen, jonka varassa käytännössä hallitaan monimutkaisia työtilanteita ja jäsennetään ongelmia. ”Tietää kuinka” -tietoon liittyy voimakkaasti tiedon hiljainen ulottuvuus. (Holma ym. 1997, 17.)

Myös hiljaisen tiedon käsitteessä on oma ongelmansa sen staattisuudesta johtuen. Tämän vuoksi esimerkiksi Virtainlahti (2006, 42–43) erottaa hiljaisen tiedon ja hiljaisen tietämisen toisistaan. Hiljaiseen tietämiseen hän viittaa käsitteellä hiljainen tietämys, jolla tuodaan esille tiedon dynaamista ja toimintaan sitoutunutta luonnetta. Hiljainen tietämys käsitetään Virtainlahden tutkimuksessa hiljaiseen tietoon liittyvänä tietämisen prosessina. Esimerkiksi tehtaaseen liittyvät hiljaisen tiedon alueet, kuten koneet ja laitteet, pysyvät melko muuttumattomina tehtaan elinkaaren ajan. Sen sijaan niihin liittyvä hiljainen tietämys voi muuttua nopeastikin esimerkiksi uusien innovaatioiden syntyessä.

Tiedon ymmärtäminen yksilön hallussa olevana ilmiönä ja tiedon luokittelu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon on tässä tutkielmassa perusteltua, koska se helpottaa hiljaisen tiedon jakamisen ilmiön ymmärtämistä. Eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vastakkainasettelulla olen pyrkinyt siihen, että sekä haastateltavat että lukijat ymmärtävät mahdollisimman hyvin, mitä

hiljaisen tiedon jakaminen tässä tutkielmassa tarkoittaa. Seuraavassa luvussa esittelen Nonakan ja hänen tutkijakollegojensa lanseeraamaan uuden tiedon luomisen mallin, jonka perustana on nimenomaan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon kahtiajako. Keskeistä uuden tiedon luomisessa on, että hiljainen tieto on mahdollista muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi.

### **2.3. Uuden tiedon luominen organisaatiossa**

Jotta organisaatio kykenisi luomaan uusia innovaatioita ja säilyttämään kilpailukykyänsä, täytyy sen Nonakan ja Takeuchin (1995, 3) mukaan pystyä luomaan uutta tietoa. Organisaationaalilla tiedon luonnilla he tarkoittavat yrityksen kykyä kokonaisuutena luoda uutta tietoa, levittää se koko organisaatioon ja upottaa se tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin. Nonakan ja Takeuchin mukaan tieto on luonteeltaan sosiaalista ja jatkuvasti muutuva. He korostavat yksilöiden ja ryhmien välisiä vuorovaikutusprosesseja, jotka mahdollistavat uuden tiedon luomisen kollektiivisesti.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 85) mukaan juuri yksilöillä olevan hiljaisen tiedon jakaminen organisaation käyttöön on tiedon luonnin elinehto. Ongelmana kuitenkin on, että hiljaista tietoa ei ole helppo kommunikoida tai muuten jakaa toisille, koska se hankitaan suurimmalta osin kokemuksen, eikä niinkään esimerkiksi sanojen kautta. Moni osaa esimerkiksi ajaa polkupyörällä, mutta harva osaa selittää sitä fysiikan kaavaa, jonka periaatetta pyöräilijän on pakko noudattaa säilyttääkseen tasapainonsa (Polanyi 1964; tässä Vuorensyrjä 2000, 131).

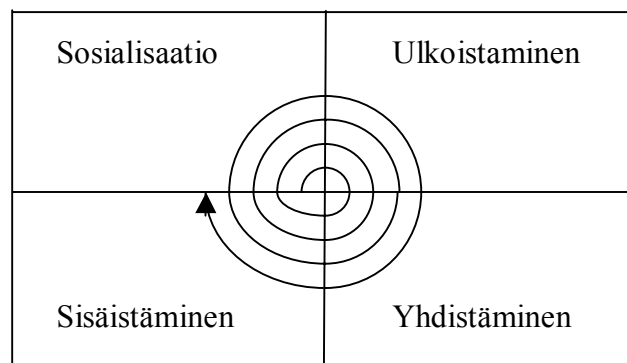
Nonaka, Toyama ja Konno (2000) ovat esittäneet *tiedon luomisen yhdistetyn mallin (unified model of knowledge creation)*, joka koostuu kolmesta elementistä. Ensimmäinen elementti mallissa on *tiedon konversio (knowledge conversion)*, joka muodostaa tiedonluontiprosessia ylläpitävän, jatkuvassa käynnissä olevan voiman (ks. luku 2.3.1). Toinen elementti on *ba*, ”paikka” tai ”tila”, joka muodostaa kontekstin tiedon luomiselle (ks. luku 2.3.2). Kolmantena elementtinä ovat *tietovarannot (knowledge assets)* eli organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen, jotka muodostavat perustan tiedon luomisen prosessille (ks. luku 2.3.3).

#### **2.3.1. Tiedon konversio**

Tiedon luonnin ydin on Nonakan ja Takeuchin (1995, 56–57) mukaan siinä, millä tavoin hiljainen ja eksplisiittinen tieto vaikuttavat samanaikaisesti organisaatiossa. Tiedon muuntumista voidaan



tarkastella hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon konversion avulla (ks. Kuvio 1.). Vaikka hiljainen ja eksplisiittinen tieto erotetaan toisistaan käsitelmäärityksissä, ei niitä voida kuitenkaan Nonakan ja Takeuchin (1995, 61–62) mukaan erottaa totaalisesti, vaan niitä tulisi tarkastella toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina. Nonaka ja Takeuchi myös korostavat sitä, että tiedon konversio ei ole yksilöllinen vaan dynaaminen, spiraalimainen ja sosiaalinen prosessi. Tiedon konversio sisältää neljä eri vaihetta: *socialisaatio (socialization)*, *ulkoistaminen (externalization)*, *yhdistäminen (combination)* ja *sisäistäminen (internalization)*.



**KUVIO 1.** Tiedon spiraali (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

Sosialisaatiossa on kyse yksilön hiljaisen tiedon muuntumisesta jonkun toisen yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Nonakan ja Takeuchin (1995, 62–63) mukaan sosialisaatio on prosessi, jossa yhteisten kokemusten kautta luodaan hiljaista tietoa, kuten esimerkiksi mentaalaisia malleja ja teknisiä taitoja. Esimerkiksi uuden jäsenen tullessa työyhteisöön hänet ohjataan työyhteisön normeihin ja omaan rooliinsa yhteisössä usein ilman julkilausuttuja ohjeita tai määräyksiä. Vanhat työntekijät näyttävät toiminnallaan, mitä uudelta jäseneltä odotetaan. Termillä sosialisaatio Nonaka ja Takeuchi viittaavat siihen, että hiljaista tietoa vaihdetaan yhteisten kokemusten kautta pikemminkin kuin kirjallisilla ja suullisilla ohjeilla. Olennaista sosialisaatiossa on kokemus. Jos osapuolilla ei ole minkäänlaisia jaettuja kokemuksia, on toisen osapuolen hyvin vaikea sisäistää toisen ajatusprosessia.

Ulkoistamisessa yksilön hiljainen tieto muuntuu kaikkien ulottuvilla olevaksi eksplisiittiseksi tiedoksi. Nonaka ja Takeuchi (1995, 66, 13) pitävät neljästä tiedon konversion vaiheesta juuri tiedon ulkoistamista haastavimpana vaiheena tiedon luonnissa, koska hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseen muotoon on hyvin vaikeaa. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muotoillaan metaforiksi, analogioiksi, käsitteiksi, hypoteeseiksi tai malleiksi. Esimerkiksi metaforien avulla ihmiset pystyvät kuvailevasti kertomaan tuntemuksistaan ja ideoistaan. Analogioiden avulla voidaan puolestaan

täsmentää metaforia ja selvittää ideoiden tai objektien samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Ulkoistamista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun asiakkaiden potentiaalisia toiveita pyritään selvittämään keskustelemalla heidän kanssaan. Pelkkä kysyminen ei riitä, vaan on pyrittävä selvittämään myös asiakkaiden mielikuvat, joita he eivät osaa pukea sanoiksi.

Tietojen yhdistämisellä tarkoitetaan yksilöiden eri lähteistä saamien eksplisiittisten tietojen yhdistämistä uudeksi tietokokonaisuudeksi. Yksilöt vaihtavat ja jakavat tietoa esimerkiksi dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskustelujen ja tietoteknisten verkostojen välityksellä. Tiedon levittämisen jälkeen sitä vielä muokataan ja käsitellään, jolloin jalostetun tiedon yhdistäminen vanhaan tietoon on helppoa ja johtaa usein uuteen tietoon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

Sisäistämässä kaikkien ulottuvilla oleva eksplisiittinen tieto muuntuu yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistäminen liittyy usein läheisesti tekemällä oppimiseen, koska tekemisen kautta yksilöt pystyvät sisäistämään muiden ulkoistamaa tietoa omaksi hiljaiseksi tiedokseen. Jotta yksilöt pystyisivät sisäistämään uutta tietoa, eksplisiittisen tiedon olisi hyvä olla dokumentoidussa tai suullisen tarinan muodossa, koska dokumentointi ja visualisointi auttavat sisäistämään kokemuksia paremmin ja näin rikastamaan yksilön hiljaista tietoa. Kun useat organisaation jäsenet kokevat eksplisiittisen tiedon muuttumisen hiljaiseksi tiedoksi, hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaation kulttuuria. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

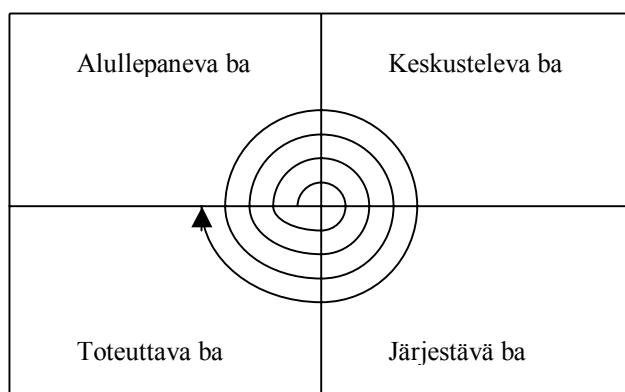
Koska tiedon konversio on dynaaminen ja spiraalimainen prosessi, ei tiedon konversio pääty sisäistämiseen, vaan se pysyy koko ajan liikkeessä ja jatkuu yhä uudelleen sosialisointien merkeissä, kun yksilöt jakavat yhteisten kokemusten kautta konversiossa sisäistettyä hiljaista tietoa. Lisäksi kaikkien konversion vaiheiden jälkeen prosessi siirtyy seuraavalle tasolle. Toisin sanoen se voi siirtyä esimerkiksi yksilöltä ryhmälle.

### **2.3.2. Ba, tiedon luomisen tila**

Tiedon luominen edellyttää Nonakan ym. (2000, 13–14) mukaan kontekstia. Ba käsitteellä tarkoitetaan kontekstia, jossa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Ba viittaa tiettyyn aikaan, tilaan tai paikkaan, jossa informaatiota tulkitaan (interpret), jotta siitä tulisi tietoa. Ba ei tarkoita välttämättä fyysistä paikkaa (esim. toimisto), vaan se voi olla myös henkinen (esim. jaettu tavoite)

tai virtuaalinen (esim. sähköposti) tila. Ban käsitteessä aika, paikka ja mielentila yhdistyvät toisiinsa.

Ba voidaan jakaa neljään tyyppiin, jolloin bat kytkeytyvät yhteen tiedon konversion vaiheiden kanssa (ks. Kuvio 2.). Näitä tyyppejä ovat: *alullepaneva* (*originating*), *keskusteleva* (*dialoguing*), *järjestävä* (*systemising*) sekä *toteuttava* (*exercising*) ba. (Nonaka ym. 2000, 16–17; Nonaka & Konno 1998, 45–47.)



**KUVIO 2.** *Ban* neljä tyyppiä (Nonaka ym. 2000, 16).

Alullepaneva ba tarjoaa kontekstin tiedon konversion sosialisatiolle. Se on tila, jossa yksilöt jakavat kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa tunteitaan, kokemuksiaan, käsityksiään ja näkemyksiään. Siinä syntyvät luottamuksen, huolenpidon ja sitoutumisen tunteet, jotka luovat perustan tiedon luomisen prosessille. (Nonaka ym. 2000, 16–17; Nonaka & Konno 1998, 46.)

Keskustelevassa bassassa ryhmän jäsenet pyrkivät jakamaan hiljaista tietoaan ja ulkoistamaan sitä eksplisiittiseen muotoon keskustelemalla. Jotta uutta tietoa luotaisiin mahdollisimman paljon, organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että samaan bahan valittaisiin tietynlaista tietoa ja osaamista omaavia henkilöitä. (Nonaka ym. 2000, 17; Nonaka & Konno 1998, 47.)

Järjestävä ba (käytetään myös termiä *kyber-ba*) on kollektiiviselle ja virtuaaliselle vuorovaikutukselle luotu konteksti, joka mahdollistaa organisaatiossa olevan eksplisiittisen tiedon yhdistämisen toisiinsa ja tietojen siirtämisen kirjoitetussa muodossa työntekijöiden saataville. Tieto- ja viestintätekniiikan, erityisesti ryhmätyöohjelmistojen, tietoverkkojen ja -kantojen kehittyminen on tehostanut tätä tiedon luomisen vaihetta. Suurissa organisaatioissa järjestävänä bana toimii

esimerkiksi sähköpostilista tai uutisryhmäpalvelu, joissa eksplisiittistä tietoa jaetaan. (Nonaka ym. 2000, 17; Nonaka & Konno 1998, 47.)

Toteuttava ba perustuu tekemällä oppimiseen eli eksplisiittisen tiedon yhdistämisessä luodun tiedon sisäistämiseen tekemisen kautta. Toteuttavassa bassa yksilöt sisäistävät sähköisessä muodossa olevaa, järjestävässä bassa olevaa materiaalia. Toteuttavaa bata voi tukea esimerkiksi mentorointiohjelma tai sähköisessä muodossa olevat toimintaohjeet ja -mallit. (Nonaka ym. 2000, 17; Nonaka & Konno 1998, 47.)

### 2.3.3. Tietovarannot

Tietovarannot muodostavat tiedon luomisen prosessin perustan, sillä niistä koostuvat tiedon luomisen prosessin panokset ja tuotokset. Tietovarantoja on neljää eri tyyppiä: *kokemusperäiset tietovarannot (experimental knowledge assets)*, *käsitteelliset tietovarannot (conceptual knowledge assets)*, *systeemiset tietovarannot (systemic knowledge assets)* sekä *rutiinitiedon varannot (routine knowledge assets)* (ks. Kuvio 3.). (Nonaka ym. 2000, 20–21.)

<p>Kokemusperäiset tietovarannot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taitotieto</li> <li>• Vuorovaikutussuhteet</li> <li>• Tunteet</li> </ul>	<p>Käsitteelliset tietovarannot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotenimet ja -merkit</li> <li>• Brandit</li> <li>• Suunnittelukonseptit</li> </ul>
<p>Rutiinitiedon varannot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Päivittäisen toiminnan taitotieto</li> <li>• Organisaation rutiinit ja kulttuuri</li> </ul>	<p>Systeemiset tietovarannot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietokannat</li> <li>• Dokumentit</li> <li>• Patentit</li> <li>• Lisenssit</li> </ul>

**KUVIO 3.** Tietovarannot (Nonaka ym. 2000, 20).

Kokemusperäiset tietovarannot muodostuvat organisaation ja sen sidosryhmien välillä jaetusta hiljaisesta tiedosta sekä yhteisistä kokemuksista. Esimerkiksi kokemuksen avulla karttuneet tiedot ja taidot sekä fyysiset ja psyykkiset tuntemukset muodostavat organisaation kokemusperäistä tietovarantoa. Tällainen tieto muodostuu organisaatiolle vain yhteisten kokemusten kautta ja sitä on vaikea käsitteellistää. Kokemusperäistä tietoa on myös vaikea jäljitellä tai kopioida, minkä vuoksi kyseiset varannot ovat yritykselle erittäin arvokkaita. (Nonaka ym. 2000, 21.)

Käsitteelliset tietovarannot muodostuvat symboliseen, visuaaliseen tai kielelliseen muotoon puetusta eksplisiittisestä tiedosta. Ne perustuvat henkilöstön ja asiakkaiden käsityksiin organisaatioista. Tuotebrändit sekä tuotteiden suunnittelukonseptit ovat esimerkkejä näistä tietovarannoista. (Nonaka ym. 2000, 21.)

Systeemiset tietovarannot muodostuvat organisoidusta, muotoillusta eksplisiittisestä tiedosta, kuten esimerkiksi tuotteiden valmistus- ja käyttöohjeista, patenteista ja lisensseistä. Systeeminen tieto on helposti siirrettävissä tietotekniikan avulla, ja se on kaikkein näkyvin ja helposti hallittavin tietovaranto. (Nonaka ym. 2000, 21–22.)

Rutiinitiedon varannot muodostuvat organisaation käytäntöihin juurtuneesta hiljaisesta tiedosta. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri sekä päivittäisten tehtävien suorittamiseen vaadittavat työskentelytavat kuuluvat rutiinitiedon varantoihin. Tällainen tieto muodostuu yksilölle käytännön tekemisen kautta. (Nonaka ym. 2000, 22.)

Uutta tietoa luodaan siis tiedon konversion prosessissa, joka tapahtuu tarkoituksenmukaisessa tilassa, jossa, ja prosessissa hyödynnetään organisaation tietovarantoja. Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on tukea näiden kolmen elementin interaktiivista toimintaa korostamalla keskijohdon roolia tiedon tuottajana, joka kontrolloi sekä ylhäältä että alhaalta tulevaa informaatiota ja luo organisaation dynaamiselle tiedonluontiprosessille otolliset olosuhteet. Ylimmän johdon keskeinen tehtävä on myös luoda organisaatiolle *tietämysvisio (knowledge vision)*, joka määrittää, millaista tietoa organisaatiossa tulee luoda ja miten tiedon luonti onnistuu. (Nonaka ym. 2000, 22–25.)

## **2.4. Voiko hiljaista tietoa jakaa?**

Nonakan ja Takeuchin tiedon konversio -malli ja siinä etenkin hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi on saanut kritiikkiä osakseen. Kuten luvussa 2.1 todettiin, Polanyin alkuperäinen hiljaisen tiedon käsitelmä ei tue ajatusta hiljaisen tiedon jaettavuudesta. Eräät tutkijat ovatkin päätyneet tiedon luomisen prosesseja tutkiessaan Nonakan ja Takeuchin teorioista eroaviin, Polanyin alkuperäistä hiljaisen tiedon määritelmää tukeviin päätelmiin.

Cookin ja Brownin (1999) mukaan sekä hiljainen että eksplisiittinen tieto ovat omia tiedon lajejaan, eikä hiljainen tieto muunnu eksplisiittiseksi tai eksplisiittinen tieto hiljaiseksi tiedoksi. Heidän mukaansa tiedon luominen ei ilmene jatkuvassa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa, kuten Nonaka kollegoineen asian ilmaisee, vaan uutta tietoa luodaan organisaatiossa *tietämisen (knowing)* prosessissa, jossa on mukana sekä hiljaista, eksplisiittistä, kollektiivista että yksilöllistä tietoa. Keskeistä tietämisen prosessissa on se, että nämä kaikki neljä tiedon lajia ovat itsenäisiä, eivätkä ne muutu muuksi.

Orlikowskin (2002) käsityksen mukaan sekä eksplisiittistä että piiloista tietoa tarvitaan silloin, kun on tiedettävä, kuinka toimia ja suorittaa tietty tehtävä. Toisin sanoen hiljaista ja eksplisiittistä tietoa tarvitaan tietämisen prosessissa. Orlikowskin mukaan näitä kahta tiedon lajia ei voi erottaa toisistaan, koska kaikki tekeminen on tietämistä ja tietämistä ei voi erottaa toiminnasta, koska tietäminen muodostuu toiminnan kautta. Tämän vuoksi myös hiljainen tieto säilyttää tekemisessä muotonsa ja täydentää eksplisiittistä tietoa, eikä sitä tarvitse missään vaiheessa ulkoistaa.

Myös Tsoukas (2002) korostaa, että hiljainen ja eksplisiittinen eivät ole kaksi saman jatkumon päätä, vaan pikemminkin saman kolikon eri puolia: jopa kaikkein eksplisiittisin tieto sisältää hiljaista tietoa. Tsoukasin mukaan hiljainen tieto koostuu joukosta yksityiskohtia, joista olemme toissijaisesti tietoisia (subsidiarily aware), kun keskitymme johonkin muuhun ensisijaisesti. Koska ”toissijaisuudet” ovat olemassa kohdistamamme huomion tiettyyn asiaan, niitä ei voida erottaa huomion keskipisteestä ja tutkia erillisenä ilmiönä.

Nonakan suomalaisena tutkijakollegana tunnettu Seija Kulkki (1996) kritisoi myös toiminnallisen kontekstin puutetta tiedon luomisen mallissa. Kulkin mukaan tiedon luominen tapahtuu toiminnallisessa vuorovaikutuksessa, jossa työntekijät jakavat yhteisiä kokemuksia. Vuorovaikutus näkyy hänen mukaansa ”toimintatapojen” (*ways to act*) kautta. Vastoin tässä luvussa edellä esitettyjä näkemyksiä, Kulkki kuitenkin korostaa, että hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi on uuden tiedon luomisen perusta.

Wilsonin (2002; Huotari & Savolainen 2003, 21) mukaan Nonaka ja Takeuchi ovat tulkinneet Polanyin hiljaisen tiedon käsitettä väärin ja käyttäneet sitä tiedon konversio -mallinsa oikeuttamiseen. Wilson nojaa väitteissään Polanyin teokseen *Personal Knowledge (1958)*, jonka mukaan hiljaisessa tiedossa on kyse havainnoinnin taustaprosesseista, joita ei voida irrottaa ja nostaa esille erillistä tarkastelua varten (*tacit knowledge cannot be ”captured”*). Hiljaisen tiedon

olemassaolo voidaan kuitenkin Wilsonin mielestä osoittaa artikuloitavissa olevan tiedon ja toiminnan kautta. Nonaka ja Takeuchi ovat laajentaneet Polanyin käsitettä ja liittäneet hiljaisen tiedon käsitteeseen muun muassa mentaaliset mallit, skeemat ja uskomukset, joiden avulla yksilö voi käsittää ja määritellä maailmaa, jossa toimii. Jos yksilö pystyy artikuloimaan uskomuksiaan ja käsityksiään, kyseessä ei ole Wilsonin mukaan hiljainen, vaan implisiittinen tieto. Se on artikuloitavissa oleva osa tietoa, toisin kuin hiljainen tieto.

Hiljaisen tiedon käsitteen väärinymmärtämisestä kirjoittanut Tsoukas (2002) on Wilsonin kanssa samoilla linjoilla. Polanyin ajatuksiin Wilsonin tapaan nojaavan Tsoukasin mukaan hiljaista tietoa ei voida nostaa erilliseen tarkasteluun tai muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi, mutta sitä voidaan havaita käytännön tekemisen kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hiljaisen tiedon sanoinkuvaamattomuus (ineffability) ei merkitse Tsoukasin mukaan sitä, että emme voisi keskustella taitoa vaativasta suorituskyvystä, jota meillä kaikilla on. Päinvastoin niistä pitäisi keskustella edellyttäen, että lakkaamme puhumasta hiljaisen tiedon muuntamisesta eksplisiittiseen muotoon.

Opettavaiset puheen muodot auttavat meitä Tsoukasin (2002) mukaan orientoitumaan uudelleen siihen, missä suhteessa olemme toisiimme ja ympäröivään maailmaamme. Uudelleen orientoituminen taas mahdollistaa sen, että voimme toimia aiemmasta poikkeavalla tavalla. Voimme Tsoukasin mielestä määrätä selkeämmän näkemyksen käsillä oleviin toimiimme, mikäli muistutamme itseämme siitä, kuinka teemme asioita. Muistuttaessamme itseämme asioiden tekemisestä on oleellista tuoda esiin eroavaisuudet siihen, mitä emme ole aiemmin käytännön toiminnassa huomanneet. Toisin kuin Ambrosini ja Bowman (2001) osoittavat, hiljaista tietoa ei Tsoukasin mukaan tarvitse operationalisoida – mikä ei ole edes mahdollista – vaan sen sijaan voidaan löytää uusia vuorovaikutusmuotoja ja uudenlaisia tapoja erotella ja yhdistellä asioita. Uutta tietoa ei Tsoukasin mielestä synny hiljaisen tiedon ulkoistamisessa, vaan silloin, kun meidän taitoa vaativa suorituskypymme, käytäntömme, korostetaan uudella tavalla sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

On kuitenkin hyvä kyseenalaistaa Polanyin teorioihin pohjautuvat määrittelyt hiljaisesta tiedosta ikään kuin viimeisenä totuutena, kuten Huotari ja Savolainen (2003, 22) osuvasti kirjoittavat. Mikäli pysytään ainoastaan Polanyin määritelmässä, on artikuloimaton tieto todella hankalasti lähestyttävissä. Kuten luvussa 2.1 totesin, tässä tutkielmassa hiljaisen tiedon käsitettä käytetään vallitsevan näkemyksen mukaan ”nonakalaisittain”, eli hiljainen tieto nähdään organisaation

piilevänä osaamisena ja taitotietona, jota voidaan artikuloida ja levittää organisaatiossa sen jäsenten käyttöön. Hiljainen tieto kuvaa tässä tutkielmassa työntekijöiden kokemukseen, rutiineihin ja näppituntumaan perustuvaa osaamista, joka pysyisi artikuloimattomana yksilöiden pään sisässä, ellei sitä jaettaisi muiden tietoon tarkoituksenmukaisin keinoin.

## **2.5. Yhteenvetoa hiljaisen tiedon jakamisen ilmiöstä**

Vaikeasti artikuloitavan hiljaisen tiedon jakaminen työntekijältä toiselle on – tai ainakin sen pitäisi olla – kuuma puheenaihe tämän päivän organisaatioissa. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle organisaatioista poistuu runsaasti tietoa ja osaamista, jota organisaatioiden tulisi pyrkiä jakamaan muille työntekijöille ennen kuin hiljainen tieto poistuu konkareiden mukana kokonaan organisaation ovien ulkopuolelle. Tämän vuoksi on tarpeellista miettiä erilaisia keinoja, joiden avulla hiljaista tietoa, kokemuksen kautta henkilöille karttunutta taitotietoa, saadaan levitettyä mahdollisimman monen työntekijän tietoisuuteen.

On hyvä huomioda, että kaikki hiljainen tieto ei suinkaan ole automaattisesti aina hyödyllistä, vaikka hiljaiseen tietoon liitetyt käsitykset ovat usein erityisen myönteisiä. Joissain organisaatioissa voi myös olla sellainen tilanne, että talon yhteiset tai tietyn henkilön yksittäiset toimintatavat eivät ole organisaation tavoitteita tukevia.

Hiljaisen tiedon jakaminen on hyvin haasteellista, koska hiljaista tietoa on hyvin vaikea pukea sanoiksi. Polanyin alkuperäisen hiljaisen tiedon käsitelmäritelmän mukaan jakaminen ei ole edes mahdollista, koska hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat toisistaan erottamattomia. Nonakan ja hänen tutkijakollegojensa teorioita mukailleen useat tutkijat ovat kuitenkin määritelleet hiljaisen tiedon – tai ainakin jotkut hiljaisen tiedon ulottuvuudet – jaettavissa olevaksi tiedon lajiksi.

Nykyään kaikkein yleisin teoria siitä, miten hiljaista tietoa saadaan jaettua organisaation käyttöön, on Nonakan ja hänen tutkijakollegojensa kehittänyt tiedon luomisen teoria. Tiedon luomisen pääelementtinä he pitävät hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon sosiaalista ja dynaamista vuorovaikutusta, ns. tiedon konversiota, jossa yksilöiden hiljainen tieto saadaan koko organisaation käyttöön. Tiedon konversion tärkein vaihe on työntekijöiden hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi.



Tiedon konversio -malli ei kuitenkaan ole lopullinen totuus tiedon elämänkaaresta organisaatiossa, vaan se on saanut kritiikkiä osakseen. Polanyin käsitelmääritelmään nojaten eräät tutkijat eivät hyväksy ajatusta hiljaisen tiedon muunnettavuudesta eksplisiittiseen muotoon. Eroavia näkemyksiä löytyy myös tiedon luokittelussa. Yleinen länsimainen käsitys tiedon jaottelusta hiljaiseksi ja eksplisiittiseksi tiedoksi ei suinkaan ole ainoa tapa jäsentää organisationaalisen tiedon rakennetta.

Hiljaisen tiedon jakamisen tutkimiseen ei ole olemassa yhtenäistä ja kattavaa viitekehystä, vaan useita malleja ja jäsennyksiä. Moniaineksisen viitekehysten vaikutusta tämän tutkielman toteutukseen tarkastellaan lähemmin luvussa 3.4.1.

### 3. Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska hiljaisen tiedon jakaminen on ilmiö, jossa monet vaikeasti mitattavissa olevat seikat vaikuttavat toisiinsa. Kvalitatiivisella tutkimusotteella pyrittiin siihen, että tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Siksi tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Hirsjärvi ym. (2004, 125–126) erottavat toisistaan kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa: kokeellisen tutkimuksen, survey-tutkimuksen ja tapaustutkimuksen (case study). Tutkielmani strategiaa voidaan pitää tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on mielekäs tutkimusstrategia tähän tutkimukseen, koska hiljaisen tiedon jakaminen on hyvin kontekstisidonnainen ilmiö.

Yin (1994, 13) määrittelee tapaustutkimuksen tutkimukseksi, jossa jotain nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tarkastellaan siinä ympäristössä, jossa ilmiö tapahtuu. Hirsjärven ym. (2004, 126) mukaan tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat seuraavat tekijät:

- Valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia
- Kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö
- Kiinnostuksen kohteena usein prosessit
- Yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä (luonnollisissa tilanteissa)
- Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tavoitteena tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu.

Vaikka tapaustutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Yin 1994, 13) painotetaankin, että tapaustutkimuksessa kerätään tietoa monin eri metodein, oli tässä tutkimuksessa perusteltua käyttää vain yhtä aineistonkeruun menetelmää. Ensinnäkin tutkimuksessa on verrattain vähän tunnettua aluetta kartoittavan eksploraatiivisen tutkimuksen piirteitä, jolloin tutkittavia henkilöitä ei tarvitse olla kovin monta. Toiseksi työmäärä kasvaisi pro gradu -tutkielman mittakaavassa liian suureksi,

mikäli keräisin aineistoa teemahaastattelun lisäksi myös muilla menetelmillä. On otettava huomioon, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61).

### **3.1. Tutkimusaineisto ja aineiston keruu**

Keräsin tutkimusaineiston teemahaastatteluilla Aamulehden toimituksessa tammi–huhtikuun 2006 välisenä aikana. Haastattelin kahdeksaa toimittajaa viideltä eri osastolta. Lisäksi haastattelin henkilöstön kehittämispäällikkö Hippu Pintilää ja uutispäällikkö Kari Ikosta. Pintilän toimenkuvaan kuuluu yhtenä osana nimenomaan henkilöstön osaamisen kehittäminen. Ikonen puolestaan on toimituksen koulutusvastaava ja ollut keskeisessä roolissa Aamulehden *Tyylikirjan* (ks. luku 5.2.1) kehittämisessä.

Toimittajat valitsin haastatteluihin siten, että eri osastoilta oli edustettuna yhtä paljon sekä kokeneita että kokemattomia toimittajia. Kokeneeksi toimittajaksi määrittelin henkilön, joka on työskennellyt talossa yli 20 vuotta. Kokematon toimittaja on puolestaan henkilö, joka on työskennellyt Aamulehdessä alle viisi vuotta. Haastateltavien toimittajien keski-ikä oli 43 vuotta. He olivat työskennelleet talossa keskimäärin 16 vuotta. Kiinnitin huomiota myös siihen, että haastateltavien sukupuolijakauma on suhteellisen tasainen. Haastateltavista toimittajista oli naisia kolme ja miehiä viisi.

Haastateltavien valinnassa apunani toimi Aamulehden viestintäpäällikkö, lukijatoimittaja Juha Ranta, joka on työskennellyt talossa pitkään ja tuntee talon henkilökunnan hyvin. Pyysin haastattelukandidaatteja haastatteluun joko kasvotusten tai puhelimitse. Kaikki pyytämäni henkilöt suostuivat haastatteluun. Haastatteluun lupautuneille lähetin sähköpostilla lisätietoa haastattelusta (ks. Liite 3), jotta haastateltavat osaisivat orientoitua haastattelun aihepiiriin. Joillekin haastateltaville vein ohjeen haastatteluun valmistautumisesta henkilökohtaisesti, jolloin keskustelimme samalla haastateltavan kanssa tutkimuksen aihepiiristä.

Haastattelujen pituus vaihteli 45 minuutista 75 minuuttiin. Keskimäärin toimituksen tiloissa järjestetyt haastattelut kestivät noin tunnin verran. Haastattelut etenivät keskeisten teemojen

varassa, jotka olin etukäteen muodostanut (ks. Liitteet 1 ja 2). Kari Ikosen ja Hippu Pintilän haastatteluja varten olin laatinut oman haastattelurungon (ks. Liite 2).

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) neuvojen mukaisesti pyrin minimoimaan haastatteluissa omaa rooliani. Vältin puhumasta haastateltavien päälle ja kiinnitin huomiota siihen, että vastauksille jää riittävästi aikaa. Haastateltavat olivat kaiken kaikkiaan hyvin auliita kertomaan näkemyksistään, ja haastattelut osoittautuivat varsin antoisiksi.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tässä yhteydessä on hyvä tuoda esiin oma työhistoriani Aamulehden toimituksessa. Haastattelujen aikaan työskentelin toimituksen tietopalvelussa hoitovapaan sijaisena. Työskentely Aamulehdessä on vaikuttanut ennen kaikkea haastattelurunkojen suunnitteluun ja auttanut olennaisesti haastateltavien houkuttelussa. Myös haastattelut etenivät jouhevasti, koska pystyin ymmärtämään haastateltavien näkemyksiä nimenomaan Aamulehden toimitukselle ominaisista toimintatavoista.

Ennen kuin esittelen tarkemmin käyttämäni aineiston keruun menetelmää ja syitä nimenomaan teemahaastattelun käyttöön, on syytä esitellä lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio Aamulehti ja sen toimitus.

### **3.2. Aamulehti lyhyesti**

Aamulehti on Suomen toiseksi suurin seitsenpäiväinen sanomalehti. Keskeisen levikkialueen muodostaa Pirkanmaan maakunta. Aamulehteä julkaisee Kustannus Oy Aamulehti, joka kuuluu Alma Media -konserniin. Yhtiön toimitilat ovat Tampereen keskustassa Finlaysonin Siperia-kiinteistössä ja Sarankulman teollisuusalueella (lehtipaino). (Aamulehti 2006.)

Aamulehdessä on 13 osastoa, joista henkilömääriltään suurimpia ovat toimitus, lehtipaino, asiakaspalvelukeskus, yrityspalvelu ja mediamyynti. Koko Aamulehden henkilöstömäärä oli tietojen keruun ajankohtana (15.8.06) 408, josta miehiä oli 200 ja naisia 208. Keski-ikä oli 43,9 vuotta. (Aamulehden henkilötietojärjestelmä 2006.)

Toimitukseen lasketaan kuuluvaksi 19 eri osastoa. Henkilömäärältään toimituksen suurimmat osastot ovat: kotimaa, lehtikuvaus, taittoryhmä, Tänään, urheilu ja tietopalvelu. Toimituksen henkilöstömäärä oli tietojen keruun aikana 204, joista toimittajia oli 174 henkilöä. Sekä nais- että miestoimittajia oli yhtä paljon. Koko toimituksen keski-ikä oli 44,3 vuotta. Tuohon lukuun kuuluvat vain Suomen Journalistiliiton sopimuksen soveltamispiirin tehtävissä työskentelevät ja päätoimittajat. (Aamulehden henkilötietojärjestelmä 2006.)

Toimituksen operatiiviseen työjohtoon kuuluu kahdeksan uutispäällikköä, kuvapäällikkö, taittopäällikkö, viisi tuottajaa, artikkeliosaston esimies ja tarvittaessa toimituspäällikkö. Työnjohdolla on operatiivinen vastuu seuraavan päivän lehdestä, mutta myös vastuu osastojen pitkän aikavälin kehityksestä. Viime kädessä lehden toimituksesta ovat vastuussa vastaava päätoimittaja ja päätoimittaja. (Aamulehden Tyylikirja 2005, 21–22; Aamulehti 2006.)

### **3.3. Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu sopii monestakin syystä tutkimusmetodiksi tapaustutkimukseen. Kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu on metodi, jonka tutkimuksen eri osapuolet kokevat yleensä miellyttäväksi. Ihmiset tietävät, mitä suurin piirtein on odotettavissa, kun heitä pyydetään haastateltaviksi. Myös tutkija yleensä tietää, mitä haastattelu tutkimusmetodina edellyttää, miten siihen valmistaudutaan ja miten se toteutetaan käytännössä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11.) Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa postikyselyn lähettäjä olettaa, että vastaajat kykenevät, haluavat tai osaavat ilmaista itseään kirjallisesti tarkoitamallaan tavalla. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.)

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 76) erottavat toisistaan kolme eri haastattelun muotoa: lomakehaastattelun, teemahaastattelun ja avoimen haastattelun. Teknisesti näiden kolmen haastattelun ero perustuu haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen.

Useat kirjoittajat puhuvat lomake- ja avoimen haastattelun välimuodosta, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta, jota Hirsjärvi ja Hurme (1995, 35–36) kutsuvat teemahaastatteluksi. Menetelmälle on tyypillistä sen kohdentuminen tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan; tästä johtuu nimitys teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys.

Teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle, ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisi saada selville muilla keinoin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8.) Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioilleen antamia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Valitsin tutkielmani aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska hiljaisen tiedon jakamisessa yksilöt ovat aktiivisia toimijoita ja osaavat itse parhaiten kuvailla omaa toimintaansa. Tämän vuoksi haastateltavan tulisi pystyä kertomaan ajatuksistaan ja tuntemuksistaan mahdollisimman avoimesti. Teemahaastattelun hyvä puoli on se, että se pitää haastattelun sopivissa raameissa ja siitä huolimatta antaa haastateltavan äänen kuulua tarpeeksi. Avoimessa haastattelussa toki saatetaan päästä teemahaastattelua syvemmälle haastateltavan ajatuksiin ja tuomaan hänen näkökulmaansa paremmin esiin, mutta kokemattomalla haastattelijalla haastattelu saattaa ajautua helposti väärille keskustelualueille. Teemahaastattelussa on kuitenkin oltava tarkkana, etteivät teemat ohjaa liiaksi haastattelua ja jätä paljastamatta hedelmällisiä havaintoja.

Myös osallistuva havainnointi olisi ollut varteenotettava vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi. Tällöin olisi ollut mahdollista kiinnittää huomiota itse tilanteisiin, joissa ”mestari” näyttää ”kisällille” ikään kuin kädestä pitäen, miten jokin työtehtävä suoritetaan. Tämä on kuitenkin yleisempää ruumiillisen työn ammateissa, joissa konkreettisella näppituntumalla on merkitystä (esim. muurari näyttää oppipojalle, milloin laasti on sopivan märkää, jotta muurattavat tiilet saadaan pysymään parhaiten vaakatasossa). Käytännössä osallistuvaa havainnointia olisi ollut hyvin vaikea toteuttaa Aamulehden toimituksessa, koska käsityöammateissa tyypillistä konkreettista kädestä pitäen ohjausta tapahtuu toimitustyössä huomattavasti harvemmin.

### **3.4. Aineiston analyysi**

#### **3.4.1. Laadullisen tutkimuksen analyysi**

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia voi pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia tutkimusaineistoa analysoivia menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93, 148.) Tässä tutkielmassa analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia – sikäli kun sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä.

Eskola (2001, 136–137; Tuomi & Sarajärvi 2003, 97) on jaotellut laadullisen analyysin muodot aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Eskolan jaottelu perustuu tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissa ja raportoinnissa. Analysoin aineistoa Eskolan luokittelun mukaan teoriasidonnaisesti.

Teoriasidonnainen analyysi on ikään kuin aineisto- ja teorialähtöisen analyysin välimuoto. Siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Aineistolähtöisen analyysin tavoin analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto kuitenkin ohjaa ja auttaa analyysia. Kaiken kaikkiaan teoriasidonnaisessa analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teorialähtöisen analyysin tavoin teoriaa testaavaa, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukovaa. Teoriasidonnaisessa analyysissä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään toisiinsa. (Eskola 2001, 136–137; Tuomi & Sarajärvi 2003, 98–99.)

Teoriasidonnainen analyysi sopii tutkimukseeni erinomaisesti, koska hiljaisen tiedon jakamisen tutkimiseen ei ole olemassa yhtä suurta teoriaa, vaan useita pieniä teorioita, jolloin tutkimus etenee ilmiöpohjaisesti (ks. luku 3.4.2). Teoriasidonnaisen analyysin avulla pyrin myös ehkäisemään teorian ja empirian välisen kuilun syntymistä. Yleinen puhe teorian ja empirian välisestä kuilusta kumpuaa Eskolan (2001, 137) mukaan useasti nimenomaan teoriasidonnaista analyysia noudattavissa töissä, joissa ei ole yhtä ainoaa suurta teoriaa, vaan teorialuku on sekalainen kokoelma erilaisia aiheeseen liittyviä teorioita, aikaisempia tutkimustuloksia, käsitteitä jne. Eskolan

mukaan tällainen teorialuku on helposti eklektinen; kokoelma erilaista luettua materiaalia, jota onnistutaan hyödyntämään kovin huonosti empirialuvussa ja työn päättävässä pohdintaosassa.

### 3.4.2. Tutkimusaineiston analyysi

Nauhoitettuani haastattelut pyrin litteroimaan ne mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroin nauhat sanatarkasti jättäen kirjoittamatta puhtaaksi sanojen toistot, taukojen pituudet, erilaiset äännähdykset sekä haastattelun aihepiirin ulkopuoliset alku- ja loppukeskustelut. Aineiston litteroinnissa ja tutkimustulosten esittämisessä käytetään seuraavia merkintöjä:

H	haastattelija
HKP	henkilöstön kehittämispäällikkö
T1	toimittaja 1
T2	toimittaja 2 (jne.)
UP	uutispäällikkö
X	Aamulehden työntekijä tai asia, josta hänet voi tunnistaa (anonymiteettisuoja)
...	lainausten välissä muuta puhetta, lauseen edessä puhetta tai lause jatkuu

Aloitin haastatteluaineiston analyysin teemoittelemalla eli jäsensin aineistoa haastattelussa käyttämieni teemojen mukaisesti. Teemoittelussa erilaisten teemojen sisälle syntyi useita tutkimusongelmaan liittyviä alakysymyksiä. Alakysymysten vastauksista pyrin löytämään yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia aineistoa tyypittelemällä.

Tyypittelyssä pyritään ryhmittelemään tapauksia tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella (Miles & Huberman 1994; tässä Hirsjärvi & Hurme 2001, 174). Toisin sanoen tyypittelyssä siis yhdistetään joukko tiettyä kysymystä koskevia näkemyksiä yleistykseksi. Tyypittelin aineistoa listaamalla tutkimuskysymyksiä koskevia haastateltavien vastauksia paperille ja etsimällä vastauksista erilaisia tyyppejä. Raportoinnissa käytin tyyppien kuvaamisen apuna sitaatteja, jolloin yksittäiset vastaukset kuvaavat useampien toimittajien yhteistä näkemystä.

Tutkimuksen rakenne ja tutkimustulosten raportointi eroaa teoriasidonnaisessa analyysissä teoria- ja aineistolähtöistä analyysiä noudattavista tutkimuksista. Tässä tutkielmassa empiriisen tutkimusaineiston analyysi ohjaa voimakkaasti tutkimusrakennetta. Eskolan ja Suorannan (1998,



243) mukaan tällaisessa empirian ja teorian välisessä vuoropuhelussa on keskeistä, että teorian ja empirian välinen yhteys tuodaan raportissa näkyvästi esille. Käytännössä tällainen menettely tarkoittaa sitä, että ensin omasta aineistosta nostetaan tekstiin jokin havainto ja tuodaan tämän havainnon vierelle jokin teemaa käsittelevä havainto toisesta tutkimuksesta tai aiheen teoreettinen käsitteellistys. Menettely on mahdollinen myös toisinpäin: ensin tuodaan esiin teoreettinen idea tai tulkinta, sitten nostetaan omasta aineistosta havainto keskustelemaan sen rinnalle.

Hiljaisen tiedon jakamisen tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä suurta teoriaa, vaan useita pieniä teorioita, jolloin erilaiset teorit ja käsitteet toimivat tulkintakehyksinä, joiden avulla tutkijan on mahdollista tulkita aineistoaan ja sitä kautta tutkimaansa ilmiötä. Tällaisessa tapauksessa on hyväksi, että tutkimus etenee Eskolan (2001, 138–139) termien mukaisesti ilmiöpohjaisesti, eli johdannon ja tutkimusasetelman jälkeen seuraa päälukuja tutkimuskysymysten mukaisesti. Jokaisessa pääluvussa on mukana kaikki neljä empiirisen tutkimuksen pääelementtiä: teoria, aiemmat tutkimustulokset, omat tulokset ja pohdinta (ks. Kuvio 4.).



**KUVIO 4.** Tuplasuppilomalli (Eskola 2001, 139).

Tämän tutkimusraporttimallin – jota Eskola (2001, 139) kutsuu tuplasuppiloksi – ongelma on se, että tutkimusmenetelmien, aineiston esittelyn sekä muiden menetelmällisten pohdintojen sijoittaminen on hankalaa. Eskolan mukaan yksi vaihtoehto on sijoittaa tämä luku koko työn viimeiseksi luvuksi, ikään kuin liitteeksi. Päädyn kuitenkin sijoittamaan empiirisen tutkimuksen toteuttamista ja menetelmällisiä pohdintoja käsittelevän luvun kolmanneksi luvuksi, heti tutkittavaa ilmiötä esittelevän luvun jälkeen. Täten varsinaiset empiirisen tutkimuksen tuloksia koskevat pääluvut alkavat luvusta neljä.

Tämän tutkimuksen rakenne on eräänlainen sovellus tuplasuppilomallin ideaalityypistä (ks. Kuvio 4.). Ensinnäkin ideaalityyppi rikkoutuu luvussa kaksi, jossa esittelen hiljaisen tiedon jakamisen ilmiötä ja sen teoreettisia perusteita orientaatioksi lukijalle. En myöskään pohdi päälukujen keskeisiä päätelmiä jokaisessa luvussa erikseen. Päälukujen keskeisin anti kootaan yhteen vasta tutkimuksen viimeisessä yhteenvetoluvussa.

## 4. Sanomalehtitoimittajan työ

### 4.1. Sanomalehtitoimittajan työnkuva

Sanomalehtitoimittajan työ on yhä niin sanottu avoin ammatti, johon on mahdollista päteväytyä käytännön työssä ilman varsinaista ammattikoulutusta. Kyse on kisälliammatista, jossa kokeneempien toimittajien esimerkki ohjaa voimakkaasti kokemattomampia toimittajia. ”Koulutusvapaudesta” huolimatta koulutuksen merkitys on alkanut korostua. Vuonna 2002 pelkästään yliopistotasolla toimittaja- ja viestintäopintoja aloittaneita oli yhteensä yli 400. Nykyään noin puolet toimittajista on hankkinut itselleen korkeakoulututkinnon. (Suhola ym. 2005, 10, 13.)

Koulutus sinänsä antaa jo tietoja ja taitoja toimittajan ammatissa pärjäämiseen, mutta toimittajan osaamiseen ja ammattitaitoon liittyy paljon ominaisuuksia, joita ei voi oppia kirjoista. Kaiken kaikkiaan toimittajan keskeistä osaamista on hyvin vaikea kiteyttää lyhyesti. Esimerkiksi Salmisen (1998) teos *Oivaltava toimittaja: toimitustyön uudet mallit ja vaatimukset* antaa hyvän kuvauksen toimittajan ammatin moninaisista osaamisvaatimuksista. Kirjassa eurooppalaiset huippujournalistit kuvaavat hyvän toimittajan ominaisuuksia.

Tässä tutkimuksessa kirjoitus- ja tiedonhankintataito nousivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi toimittajan ammatissa pärjäämiseksi. Ei mikään ihme, sillä toimittajan työ perustuu varsin pitkälle aineiston hankintaan ja jutun kirjoittamiseen. Luvussa 4.2 esittelen hieman tarkemmin, minkälaista tutkimusta toimittajien tiedonhankinnasta on tehty.

Toimittajan työprosessia ei tarkastella tässä tutkielmassa yksityiskohtaisesti, vaikka se on tutkimuksen keskeinen kontekstitekijä. Työprosessin yksityiskohtainen kuvaaminen vaatisi varsin runsaasti tilaa ja kasvattaisi työmäärän turhan suureksi. Hyvän kuvauksen toimittajan työprosessista antaa Miettisen (1988) kirjoittama *Toimitustyö: journalistiksi suunnistautuvan oppikirja*. Kirjassa käsitellään toimittajan työtä vaihe vaiheelta, aiheiden valinnan, ideoinnin ja aineiston hankinnan kautta juttujen koostamiseen ja kirjoittamiseen. Kirjan lähtökohtana on Miettisen, Kalliomäen ja Suomisen (1978) teos *Journalistinen työprosessi*, jossa esitellään journalistisen työn yleinen malli.

Malli on jaettu kahteen osaan: toimittajan yleiseen valmistautumisprosessiin ja journalistiseen työprosessiin.

## **4.2. Sanomalehtitoimittajan tiedonhankinta**

Attfield ja Dowell (2003) tutkivat vuonna 2001 sanomalehtitoimittajien työtehtävien ja tiedonhankinnan yhteyksiä The Times -sanomalehdessä Lontoossa. Tavoitteena oli analysoida lehtijutun kirjoittamisen sisällöllisiä ja tilannelähtöisiä ehtoja ja rajoituksia., jotka suuntaavat lähteiden käyttöä juttuprosessin eri vaiheissa. Haastatteluihin osallistui 25 toimittajaa, joista suurin osa kirjoitti kotimaan osastolle.

Attfieldin ja Dowellin (2003, 192–193, 199–200) mukaan juttuprosessia määrittävät sekä uutisartikkelin itse *artikkeliin liittyvät (product constrains)* että *resurssiset reunaehdot (resource constrains)*. Artikkelisiin liittyviä reunaehtoja ovat ensinnäkin näkökulman määrittävät keskeiset sisällölliset kriteerit: jutun uutuusarvo (jutun tulee tarjota jotakin uutta edelliseen uutisointiin verrattuna), todenmukaisuus ja uutisarvo. Nämä kolme kriteeriä luovat keskeisen kontekstin toimittajan työlle ja siihen liittyvälle tiedonhankinnalle. Artikkelisiin liittyviä reunaehtoja ovat lisäksi uutispäälliköiden sanelema työtehtävän määräaika ja merkkimäärä, jotka asettavat omat rajoituksensa juttuprosessille kirjoituksen aloitusvaiheessa.

Resurssiset reunaehdot ovat artefakteja, joita käytetään apuna jutun kirjoittamisessa. Ne on jaettu kahteen luokkaan: ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin reunaehtoihin kuuluvat muun muassa elektroniset uutisarkistot, tehtäväspesifinen kokoelma, henkilökohtaiset kontaktit, ATK-ohjelmat, kirjalliset suunnitelmat jne. Sisäisiin reunaehtoihin puolestaan kuuluvat muun muassa toimittajan tietämys aiheesta sekä ”*työskentelymuisti*” (*working memory*), joka viittaa toimittajan kognitiivisiin rakenteisiin. Kognitiivisten rakenteiden avulla toimittajan on mahdollista tehdä implisiittinen toimintasuunnitelma. (Attfield & Dowell 2003, 200). Työskentelymuisti on hyvin mielenkiintoinen käsite tämän tutkielman kannalta, koska se viittaa toimittajan yksilölliseen tietoon, jota ei ole jaettu muille. Työskentelymuistia voidaan oikeastaan pitää toimittajan hiljaisena tietona.

Fabritius (1999) on esitellyt tekeillä olevaa väitöskirjaansa journalistien työkäytännöistä ja *informaatioympäristöstä (information environment)* Helsingin Sanomissa. Aineiston hän keräsi vuosina 1996 ja 97. Tutkimus on vielä kesken. Fabritius (1994) tutki kuitenkin jo

informaatiotutkimuksen sivuaineen tutkielmassaan toimittajien tekstiarkistoon kohdistuvaa tiedonhakua sekä tekstiarkiston suhdetta muiden tiedonlähteiden käyttöön kahdessa päivittäin ilmestyvässä maakuntalehdessä. Tutkimuksessa haastateltiin 16 toimittajaa.

Fabritiuksen (1994, 82) tutkimuksessa kaikkein tärkeimpiä tiedonlähteitä olivat muut sanomalehdet ja henkilölähteet, joista saman lehden kollegat olivat kaikkein tärkeimpiä. Fabritiuksen tutkielmasta ei kuitenkaan käynyt ilmi, kuinka suosittuja tekstiarkistot (atk- ja leikearkistot) olivat suhteessa muihin lähteisiin. Tutkimuksen tulokset olivat yhtäpitäviä Ginmanin (1983) väitöskirjan tuloksien kanssa.

Murtonen (1992, 88, 90, 99–100) puolestaan tutki Satakunnan Kansassa 28 toimittajan tiedonhankintaa. Murtonen tutkimustulokset osoittivat työtehtävien kompleksisuusasteen korreloivan tiedonhankintaprosesseihin. Kun työtehtävän kompleksisuus lisääntyi, tiedontarve kohdistui monipuolisempaan informaatioon. Murtonen tutkimuksessa henkilölähteet olivat kaikkein suosituimpia tiedonlähteitä, painettujen lähteiden käyttö oli huomattavasti vähäisempää.

On hyvä ottaa huomioon, että nämä kolme edellä mainittua tutkimusta on tehty ennen kuin internet muutti oleellisesti ihmisten tiedonhankintatapoja. Huomattavasti ajantasaisempi kuva toimittajien tiedonhankinnasta saatiin Selkälän (2006) informaatiotutkimuksen pro gradu -tutkielmassa. Selkälä tutki toimittajien tiedonhankintaa nimenomaan Aamulehden toimituksessa haastatteleamalla 14 toimittajaa.

Selkälän (2006) mukaan toimittajien tärkein tiedonlähde ovat ulkoiset henkilölähteet, haastateltavat. Dokumenttilähteistä tärkeimpiä ovat oma (sähköinen) juttuarkisto ja internet. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten havaintoja toimittajien tiedonhankinnasta. Se vahvistaa etenkin Ginmanin (1983) ja Murtonen (1992) havaintoja käytetyistä tiedonlähteistä. Internet ei siis ole Selkälän mukaan syrjäyttänyt muita toimittajan käyttämiä lähteitä, vaan siitä on tullut yksi lähde muiden joukkoon. Tutkimus vahvistaa myös Miettisen (1988) ja Attfieldin ja Dowellin (2003) jäsennyksiä toimittajan työprosessista.

### 4.3. Toimittajan työ ja tiedonhankinta Aamulehdessä

Aamulehden toimittajien työkuva vaihtelee runsaasti osastosta riippuen. Myös toimittajien tyypilliset työpäivät vaihtelevat runsaasti. Vain kaksi toimittajaa piti työpäiviä melko samantyyppisinä. Kolmen toimittajan mielestä tyypillistä työpäivää ei ole olemassa.

*” Työ ja työprosessi kaiken kaikkiaan, se on suunnattoman vaihteleva. Siihen ei ole olemassa mitään tällaista yksittäistä lähtökohtaa A ja sitten päättymispiste B...” (T1)*

Neljä toimittajaa jaotteli tyypillisen työpäivän kahteen tai kolmeen tyyppiin työvuoron mukaan.

*”...no siis noi vuorothan on jaettu päivävuoroon eli yhdeksästä viiteen ja iltavuoroon eli neljästä iltayhteentoista...” (T3)*

*”...meillä on kahta vuoroa eli päivävuoro tavallaan ja sitten osastovuoro. Niin päivävuoroja enemmän, ja se on semmonen, että aamulla katsotaan, et mistä tehdään juttua, tai voi sitä edellispäivänäkin katsoa, eli se on semmosta taustajuttujen tekoo. Sitten välillä se on kääntämistä, uutisten koostamista, kommentin tekemistä, niin pois päin. Osastovuorossa<sup>1</sup> se on vaan, että sitten sä oot niinkun sen ruletin päällä siinä ja uusit uutiskärjet ja suunnittelet layoutit. (T8)*

Kysyttäessä toimittajilta, minkälainen osaaminen on tärkeintä toimittajan ammatissa, vastaukset vaihtelivat kaiken kaikkiaan hyvin paljon. Tämä johtuu varmasti toimittajan ammatin monipuolisesta ja vaihtelevasta toimenkuvasta, joka vaihtelee vielä osastoittain. Tällöin myös keskeisiä osaamisalueita on hyvin vaikea puristaa pähkinäkuoreen. Esimerkiksi hyvää toimittajaa kuvaavia adjektiiveja esiintyi vastauksissa yhteensä 17 kappaletta, eikä nopeutta/riipeyttä lukuun ottamatta yksikään hyvää toimittajaa kuvannut adjektiivi toistunut vastauksissa kahta kertaa enempää.

Puolet toimittajista kuitenkin muisti ensisijaisesti korostaa hyvän kirjoitustaidon merkitystä. He pitivät hyvää kirjoitustaitoa kriteerinä toimittajan ammatissa pärjäämiselle.

---

<sup>1</sup> Osastovuorolla tarkoitetaan osastotoimittajana työskentelyä. Osastotoimittaja vastaa oman osastonsa sivuista. Osastotoimittajan tehtävänä on osastonsa sivujen sisällön suunnittelu iltavuoron uutispäällikön ohjeiden pohjalta. (Aamulehden Tyylikirja 2005, 39.)

*”No ensimmäinen juttuhan on tietysti, että täytyy osata kirjoittaa. Siitähän lähdetään, että jos ei osaa kirjoittaa, niin sitten ei oo kyllä toimittajaks.” (T4)*

Keskeisimmäksi osaamisalueeksi hyvän kirjoitustaidon ohella nousi tiedonhankintataito, jota puolet toimittajista korosti.

*”Voitko kertoa lyhyesti, et minkälainen osaaminen on kaikista tärkeintä toimittajan ammatissa?” (H)*

*”No kaikista tärkeintä ei oo tietää, vaan tietää se, että mistä tietoo voi saada. Plus se, että sun pitää olla perillä siitä, minkälaista keskustelua jonkun aiheen ympärillä on käyty...” (T3)*

*”Elikä tavallaan tiedonhankintataito?” (H)*

*”Tiedonhankintataito, se on hyvin tärkeä joo. Oikeestaan kaikista olennaisin, ja se on tietysti korostunut vielä netin ja muun kautta. Ja myös sen oleellisen löytäminen sieltä. Et siinä tavallaan yhdistyy se ahkeruus/ammattitaito siinä mielessä, että kun oot tarpeeksi hyvin perillä asioista, niin osaat erottaa sen, mikä on oleellista ja mikä ei.” (T3)*

Lähes kaikilla haastatelluilla toimittajilla oli oma erikoistumis-/intressialue, johon toimittaja kiinnittää erityistä huomiota. Täten toimittajan tiedonhankinnan kohde riippuu sekä osastosta, jossa toimittaja työskentelee että omasta intressialueesta.

Suosituimpia tiedonlähteitä kysyttäessä käytin jaottelua viiteen eri lähdetyyppiin (ks. Liite 1): henkilölähteisiin, painettuihin lähteisiin (paperille painettu materiaali), sähköisiin lähteisiin (esim. internet, tietokannat, oma sähköinen arkisto) sekä radioon ja televisioon. Painetut-, sähköiset- ja henkilölähteet olivat kaikki käytännössä yhtä suosittuja. Sähköiset lähteet eivät siis ainakaan näiden haastattelujen perusteella ole ohittaneet henkilöitä ja painettua materiaalia sanomalehtitoimittajan tiedonhankinnassa.

## 5. Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt

Organisaatioilla on käytössään useita käytäntöjä ja menetelmiä, joilla ne voivat tehostaa yksilöiden hiljaisen tiedon jakamista. Kirjallisuudessa esillä olleita käytäntöjä ovat muassa: erilaiset käytäntöyhteisöt, mestari-kisälli-suhde, mentorointi, mallintaminen tai mallittaminen sekä hyvien käytäntöjen pukeminen kirjalliseen muotoon. Lisäksi on olemassa teknologisia apuvälineitä, joilla hiljaisen tiedon jakamista pystytään edistämään.

### 5.1. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä kirjallisuudessa

#### 5.1.1. Käytäntöyhteisöt ja mikroyhteisöt

Hiljaisen tiedon jakaminen perustuu suurelta osin sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja mallioppimiseen. Useiden organisaation tietojohdantamista tutkineiden mukaan sosiaalinen vuorovaikutus ja läheinen fyysinen yhteistyö on ainoa tapa jakaa hiljaista tietoa.

Sosiokonstruktivistinen ja sosiokulttuurinen oppimisenäkemys ovat olleet useiden tietojohdantamisen kirjallisuudessa esillä olleiden tiedon organisationaalista luonnetta käsittelevien teorioiden taustalla. Sosiokonstruktivismi korostaa vuorovaikutuksen olevan tiedon konstruoinnin ja siten kaiken oppimisen ehdoton edellytys. Tieto on siis aina jollain tavoin yhdessä muiden kanssa jaettua ja rakennettua eli konstruointia. Sosiokonstruktivistisen oppimisenäkemyksen mukaan yksilön tietämistä ja tiedon tuottamista sekä vuorovaikutuksen aikana tapahtuvaa merkityksentämistä ja uuden tiedon luomista on näin ollen vaikeaa erottaa toisistaan. (Huotari ym. 2005, 29–30; Säljö 2001.) Tietojohdantamisen kirjallisuudessa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä yksilöiden ja organisaation oppimisessa korostavien näkemysten taustalla ovat usein Laven ja Wengerin (1991) sekä Brownin ja Duguidin (esim. 1991) kirjoitukset.

Laven ja Wengerin (1991) mukaan ymmärtäminen ja oppiminen ovat yhteydessä ennemminkin oppimistilanteeseen ja osallistumiseen sosiaalisiin käytäntöihin kuin yksilön kognitiivisiin prosesseihin oppijana. *Oppimisen ”tilantuneisuutta” (situated learning)* korostavien Laven ja Wengerin keskeinen argumentti on, että oppiminen liittyy aina erottamattomasti ympäristöön, jossa

se tapahtuu; ts. oppiminen on prosessi, joka perustuu osallistumiseen *käytäntöyhteisöön* (*community of practice*).

Lave ja Wenger tarkastelivat teoksessaan *Situated learning: legitimate peripheral participation* (1991, 29–35, 65–87) *perehdytystä* (*apprenticeship*) erilaisissa ammateissa ja yhteisöissä.

Etnografiseen havainnointiin perustuvan aineiston analyysissä oli mukana meksikolaisia kättilöitä, liberiaalaisia räätäleitä, Yhdysvaltain merivoimien miehistöä, teurastajia ja AA-kerholaisia. Laven ja Wengerin johtopäätöksenä oli, että yksilön osallistuminen käytäntöyhteisöön on aluksi osittaista (*legitimate peripheral participation*), mutta osallistuminen syvenee ja oppiminen lisääntyy vähitellen yksilön sitoutuessa enemmän ja enemmän käytäntöyhteisöön. Lopulta noviisista tulee yhteisön legitiimi jäsen. Keskeinen ajatus on, että sitoutumisen aste sosiaalisiin käytäntöihin ja käytäntöyhteisöön on suorassa yhteydessä oppimiseen.

Sosiokonstruktivistiseen teoriaan ja ajatukseen oppimisen tilantuneisuudesta liittyy keskeisesti myös *”kognitiivisen mallioppimisen”* (*cognitive apprenticeship*) teoreema. Teoreeman keskeinen ajatus on, että ihmiset oppivat parhaiten ryhmissä; monta päättäjä ajattelee viisaammin kuin yksi pää. Mallioppiminen nojaa perinteiseen mestari-kisälli-malliin, jossa ohjaajalla on suuri auktoriteetti. Ohjaajan tehtävänä on kannustaa ryhmän jäseniä aktiiviseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen tietyn tehtävän suorittamiseksi. (Brown, Collins & Duguid 1989.) Ryhmässä tapahtuvaa ajattelua ja oppimista korostavassa tutkimuksessa käytetään myös usein käsitettä *”hajautettu älykkyys”* (*distributed cognition*) (ks. esim. Karasavvidis 2006).

Kun Lave ja Wenger (1991) tarkastelivat yksilöllistä oppimista käytäntöyhteisössä, tarkastelivat Brown ja Duguid (1991) oppimista käytäntöyhteisössä koko organisaation tasolla. Brownin ja Duguidin tarkastelun taustalla olivat Laven ja Wengerin analyysi sekä Orrin (1990a, 1990b, 1987a, 1987b; tässä Brown & Duguid 1991, 41) etnografiset tutkimukset Xeroxin huoltoteknikoista. Brownin ja Duguidin mukaan tiedon ja työkäytäntöjen sekä oppimisen ja työskentelyn erottaminen toisistaan ei ole järkevää teoriassa eikä käytännössä. Heidän mukaansa työskentelyä, oppimista ja innovointia ei voi erottaa toisistaan – kuten aiemmassa tutkimuksessa on pitkälti esitetty – vaan ne nivoutuvat yhteen. Tämän vuoksi olisi järkevämpää puhua *työssä oppimisesta* (*learning-in-*



*working*) kuin erotella käsitteitä toisistaan. Työssä oppimisen ymmärtämiseksi tulee kiinnittää huomiota organisaatiossa oleviin *yhteisöihin*<sup>2</sup>, joista koko organisaatio muodostuu.

Laven ja Wengerin esittelemä käytäntöyhteisö-termi on ollut tietojohdamisen kirjallisuudessa varsin voimakkaasti esillä käytäntönä jakaa hiljaista tietoa. Laven ja Wengerin (1991, 98–100) alkuperäisen määritelmän mukaan käytäntöyhteisö on henkilöiden, toimintojen ja ympäristön yhteyksistä muodostuva yhteisö, jossa joukko tiettyjä taitoja ja asiantuntijuutta omaavia henkilöitä työskentelee verkostona muiden käytäntöyhteisöjen kanssa käytännöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Brownin ja Duguidin (1991, 49) mukaan organisaation johdon tulisi pitää yhteisöjä elintärkeänä osana organisaatiota ja olla rakentamatta organisaatiota tarkasti rajattuihin ryhmiin, koska käytäntöyhteisön luovuus ja innovointikyky perustuvat yhteisöjen luonnolliseen syntyminen ja kehittymiseen.

Von Kroghin, Ichijon ja Nonakan (2000, 14–15) mukaan organisaatioiden ainoa tapa säilyttää arvokas hiljaisen tiedon voimavara organisaatiossa, on luoda olosuhteet *mikroyhteisöille* (*microcommunity*). Mikroyhteisöt ovat noin 5–7 hengen työryhmiä, joissa kommunikointi perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja mestari-kisälli-suhteisiin, jossa kokemattomimmat työntekijät tarkkailevat kokeneempien työntekijöiden työsuorituksia. Jatkuvan yhteistyön kautta mikroyhteisöille kehittyy omat rituaalinsa, käytäntönsä, arvonsa ja norminsa. Yhteisöissä työntekijät oppivat tuntemaan toisensa erittäin hyvin, luottamaan toisiinsa ja näin jakamaan enemmän hiljaista tietoa keskenään.

Jotta mikroyhteisöissä jaettaisiin hiljaista tietoa, von Krogh ym. (2000, 125–127) pitävät erittäin tärkeänä keskustelun taitoa. Hyvässä keskustelussa ryhmän jäsenen idea alkaa ikään kuin elää omaa elämäänsä, ja siitä tulee koko ryhmän yhteinen idea. Esimerkiksi keskustelun aloitus internetin käytön vaikeudesta voi johtaa käyttäjäystävällisen käyttöliittymän suunnitteluun ja toteutukseen. Von Kroghin ym. (2000, 131–132) mukaan mikroyhteisöjen keskusteluihin tulisi kiinnittää niin paljon huomiota, että ryhmille sovittaisiin keskustelutilaisuuksia, joihin nimitettäisiin ”*keskustelunjohtaja*” (*conversation manager*). Johtajan tehtävänä on auttaa rakentamaan toimivat suhteet ryhmän jäsenten välille ja luomaan sopivat pelisäännöt keskusteluille siten, että ”säännöt” kannustavat ryhmän jäseniä innostumaan keskustelusta. Jotta keskusteluun osallistujat innostuisivat

---

<sup>2</sup> Brown ja Duguid (1991, 48–49) tarkoittavat yhteisöillä (*communities*) epäsäännönmukaisia ja vaikeasti tunnistettavia, jopa organisaation fyysiset rajat ylittäviä ”ihmisverkostoja”. Yhteisöt eroavat täten säännönmukaisista, organisaation rakenteen tai työtehtävien perusteella muodostetuista *ryhmistä* (*groups*).

kertomaan avoimesti ajatuksistaan ja tuntemuksistaan, keskustelunjohtajan tulisi luoda keskustelijoiden välille aito välittämisen tunne, koska nimenomaan välittämisen tunne avaa ovet vapaaseen keskusteluun. Keskustelutaitoja yleensä vähätellään johtamistieteissä ja aihetta on tutkittu verrattain vähän, vaikka se on organisaatiolle erittäin tärkeä voimavara.

Ekman (2004) puolestaan korostaa epävirallisten käytäväkeskustelujen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa. Ekmanin mukaan epävirallisissa keskusteluissa välitetään työyhteisön arvoja, sovitaan miten asioihin suhtaudutaan, tuodaan julki ongelmia ja keksitään niihin ratkaisuja. Ekman kritisoi muodollisten kokousten merkitystä, sillä työntekijät suhtautuvat muodollisiin kokouksiin usein nihkeästi ja kertovat tuntemuksistaan mieluummin epävirallisesti työtovereilleen joko kokousta ennen tai kokouksen jälkeen. Epävirallisissa keskusteluissa siis sanotaan ääneen se, mikä jäisi muuten sanomatta sekä täydennetään ja syvennetään tietämystä epäselvistä asioista.

Käytäväkeskustelujen aikana ihmiset saavat esimerkiksi tilaisuuden esittää sellaisia kysymyksiä, joita he eivät muuten uskaltaisi kysyä. Siksi sekä työntekijöiden että esimiesten tulisi Ekmanin mukaan hyväksyä käytäväkeskustelut osaksi organisaation toimintatapaa ja molempien osapuolten tulisi osallistua niihin. Avainasemaan keskusteluissa nousee työntekijöiden ja esimiesten välinen molemminpuolinen luottamus.

### **5.1.2. Mentorointi ja mestari-kisälli-suhde**

Koska hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja vaikeasti artikuloitavissa olevaa, siirtyy se parhaiten ihmiseltä toiselle henkilökohtaisella vuorovaikutuksella. Sosiokulttuuriseen oppimisteoriaan perustuvat *mestari-kisälli-suhteet* ja virallisuonteisemmat mentorointiohjelmat tarjoavat mielekkään vuorovaikutusmallin hiljaisen tiedon jakamiseen.

*Mentorointi* on ennen kaikkea kehittävä vuorovaikutussuhde. Mentoroinnin perusideana on rakentaa mentorin eli kokeneemman työntekijän ja mentoroitavan eli kokemattoman työntekijän välille vuorovaikutussuhde, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja sitoutumiseen. Mentorointi on Lillian (2000, 10, 14–20) mukaan prosessi, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä tunnistaakseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia sekä kehittääkseen niitä.

De Long (2004, 107–111) pitää useiden muiden tutkijoiden tapaan mentorointia kenties tehokkaimpana keinona siirtää hiljaista tietoa henkilöltä toiselle, koska siinä voidaan siirtää monenlaista tietoa teknisestä nippelitiedosta organisaation arvoihin ja normeihin. Lisäksi mentori pystyy seuraamaan, kuinka mentoroitava omaksuu tietoa. Toisaalta mentorointi voi koitua taloudellisesti hyvinkin kalliiksi tai sen toteuttaminen voi osoittautua mahdottomaksi inhimillisten työtuntien ja organisaation tavoitteiden puitteissa.

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 146) mukaan mentoroinnissa on kyse perinteisestä mestari-kisälli -asetelmasta nykyaikaisessa muodossa. Erona mestari-kisälli-suhteeseen voidaan pitää sitä, että mentoroinnissa on enemmän kyse ohjaamisesta, kun taas mestari-kisälli-suhde viittaa enemmän konkreettiseen tekemiseen, kuten esimerkiksi hitsaamiseen tai kutomiseen.

Tarusalo (2003, 1, 78–79) käsitteli pro gradu -tutkielmassaan tietojohdamista ikäjohtamisen välineenä. Tutkimuksen kohteena oli Fortum Shippingin merihenkilöstö. Erityisen tärkeäksi tietojohdamista edistävänä toimenpiteeksi empiirisessä tutkimuksessa ilmeni nimenomaan hiljaisen tiedon siirtäminen. Keinona siirtää hiljaista tietoa tuli tutkimuksessa vahvimmin esille nimenomaan vanhemman työntekijän toimiminen mentorina nuoremmalle, vasta uransa alussa olevalle merenkulkijalle. Hyvänä ajatuksena pidettiin myös sitä, että jo peruskoulutuksessa olisi mukana osajia, jotka voisivat siirtää hiljaista tietoa opiskelijoille. Ongelmakohta mentoroinnissa oli Tarusalon haastatteluiden mukaan se, että laivoilta löytyy paljon sellaisia henkilöitä, jotka eivät halua kertoa muille, miten asiat kuuluu tehdä.

### **5.1.2.1. Mentoroinnin vaihtoehdot**

Kuten edellisessä luvussa todettiin, mentorointi voi osoittautua organisaatiolle mahdottomaksi inhimillisten työtuntien ja organisaation tavoitteiden puitteissa. Tällaisissa tilanteissa perehdytys, *työnopastus* ja *eri-ikäisten työparit* voivat korvata hiljaisen tiedon jakamista. (Virtainlahti 2005, 40–41.)

Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävänsä ja organisaation toimintaperiaatteet. Kuten Fortum Shippingin henkilöstö oli ottanut esille, hiljaisen tiedon osuuden huomioiminen perehdyttämisessä on erittäin tärkeää. Perehdyttämisen lisäksi hiljainen tieto olisi hyvä huomioida työnopastuksessa, jossa työntekijää opetetaan itse työntekoon. Esimerkiksi

Aamulehden toimituksessa työnopastuksen voi katsoa alkavaksi uuden työntekijän saavuttua omalle osastolleen. (Virtainlahti 2005, 40.)

Yhteistyön rakentaminen nuorten ja ikääntyvien välille on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun halutaan siirtää hiljaista tietoa. Eri-ikäisten työparit tarjoavat tähän loistavan mahdollisuuden. Virtainlahden (2005, 40–41) mukaan organisaatioissa tulisi pyrkiä tilaan, jossa uransa eri vaiheissa olevat työntekijät pystyvät vaihtamaan tietoja keskenään.

### 5.1.3. Mallittaminen

Toivonen ja Asikainen (2004, 50–51, 73–88) ottavat teoksessaan *Yrityksen hiljainen osaaminen* esille käsitteen *mallittaminen*, jolla he tarkoittavat hiljaisen tiedon tekemistä näkyväksi.

Mallittamisen tarkoituksena on tuottaa jostakin tietystä ilmiöstä sellainen käytännöllinen kartta tai malli, jota käyttäen kuka tahansa voi saada aikaan saman ilmiön. Malli sisältää kuvauksen siitä, mikä on välttämätöntä ja riittävää mallitetun ilmiön tuottamiseen. Mallittamisessa haetaan mallia jopa yhden ihmisen taitojen ”aukipurkamisen” kautta. Perusteluksi riittää se, että tiedämme hänen osaavan ja saavan aikaan hyviä tuloksia.

Mallittamisen keskeiset menetelmät ovat *havainnointi, samautuminen, kokeilu/simulaatio ja haastattelu*. Valittua mallia mallittaessa seurataan käytännössä ja havainnoidaan, mitä malli tekee ja kuinka hän toimii. Havainnoinnin ongelma on siinä, että ennakkokäsitykset vaikuttavat usein voimakkaasti havainnointiin. Helposti havaitaan vain sitä, mitä tietää jo olevan olemassa. Mallittamisessa pyritään siirtämään erityisesti hiljaista tietoa eli sitä, mistä sekä mallitettava että mallittaja eivät vielä tiedä.

Samautumisessa pyritään puolestaan pääsemään perille erilaisiin mielen sisäisiin prosesseihin, jotka eivät tule näkyväksi pelkästään havainnoimalla. Samautumistaidot ovat erilaisia ”kakkospositiotaitoja”, joiden avulla pyritään olemaan samanlainen kuin malli. Toisen ihmisen näkökulmaan pääse konkreettisesti eläytymällä hänen asemaansa, mutta ennen kaikkea hakemalla hänen kehonkielensä kautta sitä sisäistä tilaa, mikä hänellä on: millainen asento, ääni, millaiset sanat, eleet jne.

Kolmas vaihe mallittaessa on simulointi eli oma kokeilu. Erilaisia simulointitekniikoita on useita suorasta kokeilusta erilaisiin mielikuvatekniikoihin. Havainnointi, samautuminen ja simulointi antavat lähtökohtia haastattelulle.

Haastattelussa halutaan saada malli kuvaamaan omaa toimintaansa. Tätä voidaan kutsua myös oman toiminnan reflektoinniksi. Mallittamishaastattelu siirtää henkilön havaitsemaan sitä osaa työstä, joka on sujunut itsestään ilman, että sitä on tarvinnut ajatella. Tässä havainnointi, samautuminen, simulointi ja haastattelu on erotettu vaiheina toisistaan. Käytännön mallitustilanteessa ne kuitenkin sekoittuvat monin tavoin toisiinsa.

#### **5.1.4. Parhaat käytännöt paperille**

Kun tiedetään, miten asioita kannattaa tietyssä organisaatiossa tehdä, mikä olisikaan järkevämpää kuin painaa näitä parhaita käytäntöjä paperille. Tällä tavoin eri yksilöillä oleva tieto ja osaaminen leviää kaikkien ulottuville. Hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi tapahtuu nimenomaan tällaisia oppaita kirjoittaessa, kun useissa kokouksissa ja palavereissa keskustellaan, millä tavoin työntekijöiden tulisi toimia. Tässä luvussa mainitaan muutamia esimerkkejä ja parannusehdotuksia, kuinka organisaatiot voivat hyötyä käytäntöjen kirjaamisesta.

Sydänmaanlakka (2003, 194–195) esittää teoksessaan *Älykäs organisaatio* esimerkin, miten Nokia Oyj:ssä saatiin siirrettyä taitotietoa kokeneilta esimiehiltä nuoremmille, uusille esimiehille: Sydänmaanlakka kollegoineen perusti pienen työryhmän, jonka jäseniksi kutsuttiin muutamia kokeneita osastopäällikköjä. Työryhmän tavoitteena oli kerätä ja kiteyttää hyvän esimiestoiminnan perusteet pieneen kirjaseen, jonka työryhmän jäsenet nimesivät *Mustaksi kirjaksi*. Kirjasen sisältö esitettiin muun muassa kuvina, kaavioina, mietelauseina, muistilistoina jne. eli mahdollisimman helposti lähestyttävässä muodossa.

Kirjanen valmistui aikanaan ja sai myönteisen vastaanoton. Sen avulla jokainen voi yksikseen pohdiskella johtamiseen liittyviä avainkysymyksiä. Sen avulla myös vanhempi esimies voi perehdyttää nuorempaa kollegaansa esimiestoimintaan. Kirjasen avulla on lisäksi vedetty koulutusta kaikille Nokian tuotekehityksen esimiehille. (Sydänmaanlakka 2003, 195.)

*Musta kirja* on hyvä esimerkki tiedon johtamisesta Nonakan ja Takeuchin tiedon konversio -mallin (ks. luku 2.3.1) kautta; ensimmäisessä vaiheessa havaittiin yhteisten kokemusten kautta, että organisaatiossa on paljon piileviä esimiestäitoja, joita olisi muutettava havaittavaksi (sosialisaatio). Tämän jälkeen perustettiin työryhmä, jossa kerättiin piilevää esimiestietoa ja muutettiin se havaittavaksi tiedoksi, joka olisi mahdollista jakaa koko esimiesyhteisön kanssa (ulkoistaminen). Tämän jälkeen järjestettiin koulutusta ja yhdistettiin kehitetty materiaali kokonaisuudeksi, jossa kuvattiin onnistuneen esimiestoiminnan peruselementit (yhdistäminen). Koulutuksen jälkeen työntekijät kertailivat kirjaseen avulla esimiestyöhön liittyviä asioita sekä yksikseen että esimiesten tai kollegojensa kanssa (sisäistäminen). (Sydänmaanlakka 2003, 195–196.)

Hyvä idea hiljaisen tiedon jakamiseksi painetun materiaalin avulla löytyy myös Tarusalon (2003, 79) pro gradu -tutkielman empiirisestä osasta. Siinä mentoroinnin lisäksi yhtenä hiljaisen tiedon siirtämisen keinona työntekijät pitivät sitä, että ennen eläkkeelle siirtymistä eläköityvää voitaisiin velvoittaa kirjoittamaan ylös ne epäkohdat, jotka hän on huomannut työssään, ja mitkä asiat taas tulisi tulevaisuudessakin säilyttää. Tiedot voitaisi kerätä henkilökohtaisilla haastatteluilla, ja niiden tulisi olla yhdessä tiedostossa, josta ne olisivat kaikkien saatavilla.

De Longin (2004, 111–114) mukaan organisaatiot menettävät paljon arvokasta tietoa, koska henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta reflektoida omia kokemuksiaan ja kertoa niistä muille. Kanavista, joiden avulla voidaan arvioida joko omaa tai yhteisön toimintaa, De Long käyttää nimitystä *after action reviews (AARs)*. Myös Aamulehden toimittajat pitivät jälkirefleksointia varsin hyvänä ideana. Heidän mukaansa eläköityvää toimittajaa voitaisi hyvin haastatella, ja hänen parannusehdotuksiaan ja kehujaan voisi kirjata ylös yhteiseen kansioon (ks. luku 7.2).

Aamulehti on oivalla tavalla havainnut painetun ohjemateriaalin tärkeyden. Se on painanut kaksi eri tarkoitukseen käytettävää työnteon opasta. Aamulehden *Tyylikirjaa* ja *Aamulehden tapa tehdä* - opasvihkoa esitellään tarkemmin luvussa 5.2.1.

### **5.1.5. Teknologiset apuvälineet**

Kuten tutkimuksessa on jo käynyt ilmi, hiljaisen tiedon jakaminen onnistuu parhaiten läheisessä fyysisessä kanssakäymisessä. Jotkut tutkijat ovat kuitenkin pohtineet, kuinka teknologisilla apuvälineillä voidaan helpottaa hiljaisen tiedon jakamista. Esimerkiksi Marwick (2001) sekä

Carvalho ja Ferreira (2001) esittävät, millä tavoin teknologiset ratkaisut voivat auttaa organisaation tiedon luomista. He kirjoittavat, millaisia teknologisia apuvälineitä kussakin tiedon konversion vaiheessa voidaan käyttää.

Carvalhon ja Ferreiran (2001) sekä Marwickin (2001, 817–819) mukaan sosialisatiossa olennaista on se, että teknologian avulla työntekijät saavat selville, minkälaista asiantuntijuutta eri työntekijöillä on. Tällaisista kartoitusjärjestelmistä Marwick käyttää termiä *expertise location systems*. Kun henkilöt tietävät kenen puoleen kääntyä missäkin tilanteessa, keskustelun määrä lisääntyy. Carvalhon ja Ferreiran (ks. myös Davenport & Prusak 1998, 72–80) mukaan ”tietokartat” (*knowledge map*) ovat kompetenssin kartoittamiseen loistava apuväline. Tietokartat toimivat kuten *Keltaiset Sivut*, eli tietokartta ei varastoi tietoa vaan osoittaa kenellä organisaatiossa on tiettyyn tilanteeseen sopivaa osaamista ja tietoa. Esimerkiksi Aamulehden asiantuntijatietopankkia voidaan pitää eräänlaisena tietokarttana, joka auttaa löytämään oikean henkilön oikeaan tilanteeseen. Kirjallisuuden esimerkeistä poiketen toimituksen asiantuntijatietopankki kuitenkin sisältää talon ulkopuolisten asiantuntijoiden yhteystietoja. Markkinoilla myytävistä tietokarttajärjestelmistä Carvalho ja Ferreira mainitsevat Trivium Gingon. Nykyisin TriviumSoftin markkinoima tietokarttasovellus on nimeltään Capability Tree (TriviumSoft 2006).

Ulkoistamisen vaiheessa olennaista on, että teknologiset apuvälineet edistävät tiedon reaaliaikaista jakamista. Marwickin (2001, 819–820) mukaan apukeinona voidaan tällöin käyttää *uutisryhmäpalveluja (newsgroups)*, jotka ovat kaikkien organisaation työntekijöiden käytettävissä. Tällöin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omaa tietämystään muille vastatessaan esimerkiksi kollegan ongelmasta aiheutuvaan kysymykseen. Carvalho ja Ferreira puolestaan suosittelevat tässä tiedon konversion vaiheessa käytettäväksi *ryhmätyöohjelmistoja (groupware)*, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen mielipiteiden vaihdon fyysiseen sijaintiin katsomatta. Esimerkiksi *keskusteluryhmät (discussion groups)* ja *chatit* ovat tyypillisiä ryhmätyöohjelmistoja, joissa tietoa vaihdetaan spontaanisti kirjoittamista sen kummemmin jäsentämättä. Ainakin vielä tänä päivänä tietoa vaihdetaan lähinnä kirjoittamalla, eikä esimerkiksi kasvokkain web-kameran välityksellä. Tuotteista Carvalho ja Ferreira mainitsevat Microsoft Exchangen (nyk. Exchange Server) (Microsoft 2006) ja Lotus Notesin. Marwick puolestaan Lotus Sametimen ja Microsoft NetMeetingin, joka korvataan uudessa Windows Vista -käyttöjärjestelmässä Windows Meeting Space -ohjelmalla (Wikipedia 2006).

Yhdistämisen vaiheen ideana on, että henkilö kirjoittaa omaa tietämystään dokumentoitavaan muotoon tai pitää esimerkiksi suullisen esityksen tietämyksensä pohjalta. Internet, intranet-, ja tietojärjestelmät ovat Marwickin (2001, 820–825) mukaan kehittyneet viime vuosien aikana niin paljon, että eri henkilöiden eksplisiittisen tiedon yhdistäminen on teknologisesta näkökulmasta kaikkein helpoimmin toteutettavissa oleva tiedon konversion vaihe. Työntekijä voi esimerkiksi kirjoittaa ylös ideoitaan web-sivulle intranetiin, jossa kirjoitus on kaikkien organisaation työntekijöiden nähtävissä. Carvalho ja Ferreira kirjoittavat yhdistämisen yhteydessä *elektronisesta dokumenttien hallinnasta (electronic document management, EDM)*, jolla tarkoitetaan eksplisiittisen tiedon varastoinnin menetelmiä. Markkinoiden EDM-tuotteista Carvalho ja Ferreira mainitsevat esimerkkeinä Excalibur RetrievalWaren (nyk. Convera RetrievalWare) (Convera 2006) ja FileNetin.

Sisäistämisessä parhaana teknologisenä apuvälineenä toimivat Marwickin (2001, 825–826) mukaan video- ja ääninauhat (browsable video/audio of presentations). Visualisointitekniikoiden avulla organisaation työntekijät pystyvät parhaiten sisäistämään ympäristössä virtaavaa informaatiota. Esimerkiksi kuvanauha seminaarista on paljon helpommin sisäistettävissä kuin kertomus kyseisestä seminaarista sähköpostiviestillä. Davenport ja Prusak (1998, 96) mainitsevat joidenkin yritysten nauhoittaneen videolle tai CD-ROMille eläköityvien henkilöiden kertomuksia. Myös De Long (2004, 103–106) pitää tärkeänä, että työntekijöiden kertomia tarinoita tallennettaisiin kaikkien käyttöön joko videona tai tekstinä. Malliesimerkkinä hän mainitsee NASAn henkilöstölehden *ASKin*, jossa kerrotaan tarinoita yhtiön erilaisista projekteista. Myös Aamulehdellä on oma henkilöstölehti *Kehilö*, joka tosin sisältää enemmän kertomuksia vapaa-aikaan kuin työntekoon liittyen.

Luvun loppuksi on hyvä muistuttaa, että hiljaisen tiedon jakaminen on kaikkein tehokkainta kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, ja kasvokkaista vuorovaikutusta tulisi suosia aina ennen teknologisten välineiden käyttöä. (ks. myös Marwick 826–827.) Kuitenkin tilanteissa, joissa työntekijät ovat kaukana toisistaan, teknologiset ratkaisut ovat hyvinkin hyödyllisiä.



## **5.2. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä Aamulehden toimituksessa**

### **5.2.1. Aamulehden Tyylikirja**

Kuten luvussa 5.1.4 todettiin, organisaatioiden opaskirjat parhaista käytännöistä ovat hyviä välineitä jakaa työntekijöillä olevaa osaamista ja hiljaista tietoa kaikkien työntekijöiden ulottuville. Itse opaskirjahan ei ole hiljaista tietoa, mutta kirjaan sisältyy suuri määrä työntekijöiden vaikeasti artikuloitavaa, kokemuksen mukanaan tuomaa hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi tapahtuu nimenomaan tällaisia oppaita kirjoittaessa, kun useissa kokouksissa ja palaverissa keskustellaan, mitkä ovat järkeviä käytäntöjä ja millä tavoin työntekijöiden tulisi toimia.

Aamulehden *Tyylikirja* on malliesimerkki siitä, kuinka organisaatio voi edistää hyväksi havaittujen käytäntöjen ja työnteon tapojen jakamista koko organisaation tietoisuuteen painamalla ”talon tavoista” opaskirjan. *Tyylikirja* on toimituksen opas, jonka tarkoituksena on toimia selkänोजना hankalissa tilanteissa. Kirjan hyöty näkyy ennen kaikkea tilanteissa, joissa kiire painaa päälle, eikä ohjeiden kysymiseen ole aikaa. Ennen kaikkea sen tarkoituksena on luoda yhteinen käsiala, jonka lukijat tunsivat Aamulehden tyylinä. *Tyylikirjasta* on tehty jo kolme painosta, ja sitä on tarkoitus päivittää jatkuvasti. (Aamulehden Tyylikirja 2005, 5.)

Ainakaan uutispäällikkö Kari Ikosen tietojen mukaan Suomessa muilla lehdillä ei ole vastaavanlaista työnteon opasta. Ulkomailla esimerkkejä on, mutta ne ovat enemmänkin kirjoitusoppaan tyyliä. *Tyylikirja* puolestaan liittyy enemmän talon toimintatapoihin.

*Tyylikirjan* kirjoittamisen taustalla oli Ikosen mukaan ”koota toimituksen arkipäivän käytäntöjä yhteen ja näyttää, että näin me tehdään”. Sen tekemiseen on osallistunut koko toimitus:

*”...sehän lähti niin, että jokainen osasto arvioitiin Risc-asennemittauksen<sup>3</sup> pohjalta missä mennään ja mietittiin sitten, että missä on kohentamisen varaa, mitkä asiat on hyvin, ja jokainen osasto keskenään mielti, että miten voitais tehdä tiettyjä asioita*

---

<sup>3</sup> Risc-asennemittaus on menetelmä lehden eri osastojen sisällön tutkimiseen. Risc on kansainvälinen arvojen, asenteiden ja elämäntyylin tutkimusohjelma, jonka tavoitteena on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja ennakointi. Vuosittain tehtävä Risc Monitor -perustutkimus mittaa suomalaista sosiokulttuurista muutosta ja selvittää kansalaisten tuote-, palvelu- ja mediakäyttöä. (Aamulehden Tyylikirja 2005, 69.)

*paremmin, löytää uusia juttutyyppejä ja uusia tekotapoja. Sikäli kaikki on ollut siinä mukana.” (UP)*

*Tyylikirjan* käyttö oli haastattelemieni toimittajien keskuudessa hyvin vähäistä. Toimittajien – myös kokemattomampien toimittajien – mukaan *Tyylikirjassa* olevat asiat ovat jo iskostuneet selkärankaan niin hyvin, ettei *Tyylikirjasta* ollut heille apua. Kolme toimittajaa sanoi kuitenkin katsovansa *Tyylikirjaa* silloin tällöin jälkikäteen tarkastusmielessä.

*”...näähän *Tyylikirjan* ohjeet ja ohjeistukset, niin ne on tavallaan semmoisia, että ne on kuitenkin sisäistettyjä asioita työn tekemisessä. Se mitä siinä on sitten, jos tarkistaa täytyy, niin ne on sitten ihan puhtaasti teknisiä asioita...” (T1)*

*”Kyl sitä aika vähän käytetään, että tietysti joskus katsotaan oikein vähän pirusissaan, että meniköhän tää *Tyylikirjan* mukaan...Joskus on palautteissa, että ei ollut *Tyylikirjan* mukaan, niin pitää tarkistaa sitten viä.” (T8)*

Vaikka *Tyylikirjan* käyttö talon tavat tuntevien keskuudessa on vähäistä, sen sanottiin olevan *Aamulehden tapa tehdä* -opasvihkon<sup>4</sup> kanssa uuden toimittajan *perehdytyksessä* erittäin hyödyllinen apuväline.

*”Kyllä siitä silloin ainakin alkuun oli mun mielestä hyvinkin hyötyä, kun teki niin, että vähän vertas sitä mitä oli tehty – ihan konkreettisesti lehtiä – ja sitten vastaavasti luki sitä *Tapa toimia tai Tyylikirjaa*, niin siinä pääsee aika nopeesti jyvälle siitä, et mitä pitäis tehdä.” (T3)*

*”...vaikka osaisikin toimittajan hommat, hän osais kirjoittaa ja osais tehdä juttuja, niin *Aamulehden tapa tehdä* ja *Tyylikirja* kertoo, että miten me tehdään tietyt asiat, koska talokohtaiset käytännöt vaihtelee varmaan aika paljonkin...niitten kirjojen oikeestaan perinteinen tarkoitushan ei oo opettaa toimittajaa tekemään juttua, vaan opettaa toimimaan *Aamulehden* käytäntöjen tavalla eli perehdyttämään ja tekemään sillä tavalla kuin *Aamulehdessä* on hyväksi nähty tehdä.” (T4)*

---

<sup>4</sup> *Aamulehden tapa tehdä*: vastauksia periaatteellisiin kysymyksiin on kaikille *Aamulehden* toimituksen uusille työntekijöille jaettava opasvihko. Opas sisältää *Aamulehden* toimintaperiaatteita, ohjeita viestintälainsäädännöstä, julkisuuslaista, rikos- ja oikeusuutisoinnista sekä Suomen Journalistiliiton tekemät journalistin ohjeet.

*Tyylikirjasta* on siis varsin suurta apua uusille toimittajille, jotta he pääsevät jyvälle Aamulehden linjasta ja toimintatavoista. *Tyylikirja* toimii myös virallisena tarkistuslähteenä useissa tilanteissa, joissa henkilöillä on vastakkaisia mielipiteitä siitä, miten tietty asia tehdään.

## 5.2.2. Asiantuntijatietopankki

Aamulehden toimituksella on käytössään asiantuntijatietopankki, josta löytyy yli tuhat eri asioissa haastateltavaksi tai taustalähteeksi sopivaa henkilöä. Se sijaitsee toimituksen käytössä olevassa Doris-tietojärjestelmässä. Asiantuntijatietopankista toimittaja voi hakea tietyn alan asiantuntijaa joko aihealueen tai henkilön nimen mukaan. Henkilöt on eritelty myös rooleittain (esim. tutkija, järjestövaikuttaja, poliitikko, virkamies). Urheilun osastolle on olemassa oma asiantuntijatietopankkinsa. (Aamulehden *Tyylikirja* 2005, 62.)

Asiantuntijatietopankki on oiva tapa jakaa ja hallita toimittajille uran varrella kertyneitä henkilökontakteja. Itse yhteystiedot ovat eksplisiittistä tietoa, mutta kykyä hankkia hyviä yhteystietoja ja henkilökontakteja voidaan pitää toimittajan yhtenä osaamisalueena. Useiden henkilötietojen hankinnassa on toimittanut pitkälti hiljaisen tiedon varassa, ja eri yhteystietojen hankkimisesta irtoaisi luultavasti monta mielenkiintoista tarinaa.

*”Kyllähän jos sanotaan joku x, joka nyt ei tietysti oo eläkkeelle menossakaan, mut sillä on varmasti kymmeniä sellasia tamperelaistuttuja, joilla on hyvinkin paljon semmosta tietoo, että jos tulee nuori toimittaja, niin eihän se tiedä yhtään mitään niistä kytkennöistä ja tällasista...tietysti että jos sais tavallaan siirrettyä sen henkilön tietoja ikään kuin perintönä seuraaville.” (T8)*

Puolet haastatelluista toimittajista sanoi käyttävänsä asiantuntijatietopankkia. Urheilun osastolla – jossa on siis oma tietopankkinsa – käyttö oli lähes päivittäistä. Kolme kokenutta toimittajaa kertoi lisänneensä omia lähteitään tietokantaan. Tyypillisimmillään tietopankkia käytettiin, kun juttuihin haluttiin löytää haastateltavia.

*”Kyllä mää sitä sitten käytän, jos on joku haastattelu mitä tekee, niin kyllä mää sitten aina vilkuilen, että ketä siä olis. Just näitä x:n guruja, tutkijoita, semmosia. Kyl siitä hyötyy on.” (T8)*

*”...se kyllä auttaa sitten monesti kiiretilanteissa löytämään niitä yhteystietoja...varmaan viikonlopputyöt, iltatyöt on tyypillisiä. Tai jos se päivystävä dosentti oikeesti tai joku muu kuin se peruspäivystävä pitäis saada kiinni, että sitä kautta voi löytää sitten jonkun muunkin henkilön vaihtelun vuoksi.” (T5)*

Asiantuntijatietopankin käyttämättömyyteen löytyi kolme erilaista syytä. Kaksi toimittajaa piti omaa tietopankkia tarpeeksi kattavana. Yhden toimittajan mielestä taas asiantuntijalistasta on hidasta etsiä sopivaa henkilöä. Hänen mukaansa henkilökontakteja löytää nopeammin jostain muualta. Yhteystietojen lisäämisen esteenä kaksi toimittajaa piti sitä, että heidän käyttämiensä henkilölähteiden numerot ovat salaisia tai luottamuksellisesti annettuja.

Yhtä vaille jokaisella toimittajilla oli olemassa oma rekisterinsä relevanteille yhteystiedoille. Matkapuhelin osoittautui oletetusti kaikkein suosituimmaksi arkistoksi. Kännykän jälkeen toimittajat käyttivät sekä paperista että sähköistä formaattia yhtä paljon numeroiden tallentamiseen. Kaksi nuorempaa toimittajaa oli siirtänyt yhteystietoja omassa käytössä olevaan dokumenttiin Doris-tietojärjestelmässä. Kokeneemmat toimittajat suosivat enemmän osoitekirjoja, muistioita sekä omaa muistiaan.

Ainakaan vielä asiantuntijatietopankin käyttö ei Kari Ikosen ja henkilöstön kehittämispäällikkö Hippu Pintilän mukaan ole aivan sillä tasolla kuin pitäisi. Pintilän mukaan käyttämättömyyteen löytyy monia erilaisia syitä (alla olevassa sitaatissa Pintilä kertoo samassa yhteydessä myös *Tyylikirjan* käyttämättömyyden syitä):

*”...Tämmösethän vaatii aika pitkästi usein työskentelyä ja sen rummuttamista, et ensinnäkin tällainen on ja että mikä hyöty siitä voi olla. Eli silloin se tietämyksen luominen tai lanseeraus ja siihen liittyvä tiedon ylläpito ei oo välttämättä aivan riittävää. Sit siellä on mun mielestä ihan asenteita, eli on sitä, että ”minun tapani” ja ”en mä sellaista tarvii” ja ”toimittajan työ on niin luovaa, ettei siellä tällaisia ohjekirjoja tarvitakaan”. Eli ihan tämmösiä käytännön asenteita, jotka osin voi siihen vaikuttaa. Siellä on varmaan hirveen monia erilaisia syitä...Varmaan siis*

*pääsääntöisestihän se pitäis lähteä siitä, et ihmisen pitää ymmärtää, et mitä tästä on hyötyä mulle. Ja jos et sä ymmärrä sitä helposti, niin silloinhan sä et käytä sitä.”*

(HKP)

Asiantuntijatietopankki on loistava keino jakaa toimittajien henkilökontakteja talon sisällä – niiltä osin kuin henkilölähteet ovat julkaisukelpoisia. *Tyylikirjassa* toimittajia kehoitetaankin lisäämään asiantuntijoita pankkiin (Aamulehden *Tyylikirja* 2005, 62). Ainakin eläkkeelle jääviä kannattaisi kehottaa siirtämään henkilölähteitään toimituksen yhteiseen käyttöön, etteivät yhteystiedot matkaisi toimittajien mukana eläkelaitumille. Tietopankin täydentämisen ei pitäisi olla kovin hankalaa, sillä lähes poikkeuksetta jokaisella toimittajalla on jo valmiiksi olemassa lista yhteystietoja enemmän tai vähemmän organisoidussa muodossa.

### **5.2.3. Mentorointi ja mestari-kisälli-suhteet toimituksessa**

Mentorointi ja mestari-kisälli-suhteet ovat kirjallisuuden perusteella yksi parhaimmista tavoista välittää kokeneen työntekijän hiljaista tietoa eteenpäin. Läheisessä fyysisessä yhteistyössä mentoroitava pystyy suullisten ohjeiden lisäksi sisäistämään hyviä työnteon käytäntöjä havainnoimalla konkarin työskentelyä. Myös valtaosa haastatelluista toimittajista piti mestari-kisälli-suhteen kaltaista eläköityvän ja kokemattomamman toimittajan tiivistä vuorovaikutussuhdetta hyvänä käytäntönä hiljaisen tiedon jakamiseksi.

#### **5.2.3.1. Aamulehden mentorointiohjelma**

Mentorointia on tapahtunut Aamulehdessä Kari Ikosen mukaan epävirallisesti jo iät ja ajat. Organisoitua mentoroinnista tuli vuoden 2006 syksystä lähtien, jolloin Aamulehden mentorointiohjelma, *TBC Mentorointi* käynnistyi. Vuoden 2006 mentorointiprosessin haku käynnistyi marraskuussa 2005, jolloin Aamulehden työntekijöille lähetettiin sähköpostitse esite mentoroinnista sekä hakulomakkeet aktoriksi ja mentoriksi.

Mentorointiohjelma on suunnattu kaikille työntekijöille, jotka kokevat tarvitsevansa sitä. Ei siis pelkästään kokeneille tai vasta taloon tulleille henkilöille. Hippu Pintilän mukaan keskeisintä mentorointiohjelmassa on mentorin ja aktorin oma kiinnostus asiaan. Mentorointi ei Pintilän mukaan voi olla ulkoa päin määrättyä.

Mentorointiohjelman pohjana on ajatus, että kiinnostuneille aktoreille haetaan mentoreita. Aktorin kiinnostus jostain tietystä aihealueesta kohtaan ohjaa siis mentorin hakua. Aktoreiden kiinnostuksen kohde osaamisen kehittämisessä voi vaihdella hyvinkin paljon, ja yksittäisen aktorin kiinnostus voi olla hyvin moninaista.

*”No se saattaa olla siis tämmöistä ihan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Sit se voi olla joku tällainen tietty ammatillinen osuus, et haluaisin oppia kirjoittamaan tai tekemään tällaista ja tällaista asiaa paremmin...Sit se voi olla jostain tämmöistä uran suunnitteluun liittyvää, et miten pääseen edistymään urallani, mitä mun kannattaa tehdä tai miten tää menis. Ja useimmiten itse asiassa ne tavoitteet on aika moninaisia aktorilla, et se ei oo yksittäinen asia...ehkäpä varmaan eniten siinä on itse asiassa sitä, että halutaan oppia tekemään sitä omaa nykyistä työtä paremmin.”*

(HKP)

### 5.2.3.2. Epäviralliset mestari-kisälli-suhteet

Käsitteet mentorointi ja mestari-kisälli-suhde ovat Aamulehdessä uusia. Kari Ikosen mukaan kuitenkin vallanvaihtoja, jossa eläköityvä toimittaja ja hänen tehtävät vastaanottava työskentelevät yhdessä tietyn ajan, on tapahtunut koko ajan. Tällaisia mestari-kisälli-suhteita käytetään hyväksi nimenomaan erityistehtävissä, jossa eläkkeelle jäävä toimittaja on itsenäisesti hoitanut tietyn aihealueen uutisointia. Tällaiseen tehtävään perehdytys kestää yleensä muutamia viikkoja.

Haastattelemieni toimittajien joukossa oli yksi mestari-kisälli-pari, jotka kertoivat kokemuksistaan varsin myönteiseen sävyyn. Kisälli sai esimerkiksi suhteen avulla sellaista tietoa, jota tuskin tulisi omin avuin saamaan.

*”No, omassa se on ollut ainakin tosi tärkeä tekijä, että talossa just x ja x on neuvonut, kun oon tänne tullut ihan perusasioita, käytäntöjä...Minne menet, kun kysyt jostain paperia tai mihin soittaa? Nää on tämmösiä ihan perus. Sit toinen on henkilösuhteet, joita ei.. semmosia luottamuksellisia henkilösuhteita, johon ehkä perehdyttänyt tai on käyty yhdessä jossain ja on sanonut, et tässä on sitten heidän tai työn jatkaja, että voit kertoa luottamuksella samoja asioita kuin kerrot heille...” (x)*

Mestari-kisälli-suhde oli myös mestarille miellyttävä kokemus. Hän oli erittäin tyytyväinen kisällillä jo ennalta oleviin taitoihin, jotka mahdollistivat suhteen jouhevan alun.

*”x on niin taitava kaveri, että se lähti siitä luonnostaan. Tämmönen melkein isä-poika-asetelmalla. Ikäerokin on semmoinen, että voitais olla isä ja poika. Se meni siitä luonnostaan. Hän osasi jo valmiiksi tehdä, et se on vaan sitten, mitä mää oon osannut tai voinut siirtää hänelle, niin sitten oon siirtänyt.” (x)*

Mestari-kisälli-pari työskenteli lähellä toisiaan, jolloin apua oli aina tarvittaessa saatavilla. Suhde ei rajoittunut pelkästään toimituksen sisätiloihin, vaan he olivat tekemisissä joskus myös vapaa-ajalla.

*”No meillä työpisteet on vierekkäin siinä. Joskus käytiin myös ryyppäämässä yhdessä, ja ne saattoi olla hyvinkin hedelmällisiä hänen kannaltaan. Ja muutamia yhteisiä työreissuja on ollut...” (x)*

Mestari piti hänen oman toimenkuvansa kannalta kyseistä mestari-kisälli-suhdetta ainoana mahdollisuutena pitää hänen osaamistaan mahdollisimman hyvin talossa. Hän oli huolissaan osaamisketjun katkeamisesta, mikäli kisälli päättäisikin vaihtaa työpaikkaa.

*”...Jos nuorella miehellä pää pitää jatkaa tuossa hommassa Aamulehdessä oletusarvolla yhtä kauan kuin minä, niin silloinhan se tulee se jatkuvuus. Jos hän sais esimerkiksi päähänsä lähtee johonkin muualle, niin siihen tulis kyllä katko tällä rintamalla ja aika paha. Et siinä ois vaikeuksia sitten enää ehtiä kouluttaan uutta.” (x)*

Muilla osastoilla ainoastaan yhdellä toimittajalla oli kokemusta henkilökohtaisesta perehdyttämisestä. Suhde ei kuitenkaan hänen mielestään toiminut ajan puutteen vuoksi.

*”...meillä oli yksi harjoittelija täällä, ja mä olin sitten siinä häntä, hänen rinnallansa kuljin, mutta se ei toiminut hyvin siinä mielessä, että se ois vaatinut – siis ihan oikeasti – siinä pitää seurata työntekoa ja aikaa, olla ja ohjata ja opastaa ja toimia. Et jos samaan aikaan tämä mentori – mä vihaan sitä sanaa – niin jos hänen pitäisi*

*hoitaa sitten vielä myös se oma tehtävänsä muutoin, niin siitä ei ole mitään hyötyä.”*

(T1)

Mestari-kisälli-suhteiden lisäksi *korvaavassa rekrytoinnissa* on Pintilän mukaan toimittu myös siten, että esimerkiksi eläkkeelle jäävän henkilön tilalle rekrytoitava henkilö tekee sijaisena eläköityvän toimittajan töitä. Sijaisuuksia voidaan tehdä vuotta, kahta ennen varsinaista rekrytointia. Sijaisuuksien aikana henkilö oppii tuntemaan toimituksen työtapoja ja ihmisiä.

#### **5.2.4. Uuden toimittajan perehdyttäminen ja työnopastus**

”Työ tekijäänsä neuvoo” -sananlasku kuvaa hyvin Aamulehden uuden työntekijän työhön oppimista, vaikka Aamulehdellä onkin olemassa yhteinen järjestelmällinen, monipäiväinen koulutus kaikille uusille toimittajille. Osastolle saavuttuaan uusi toimittaja on kuitenkin hyvin omillaan, jolloin oma aktiivisuus tarpeellisten tietojen ja taitojen saamiseksi korostuu. Toisaalta Aamulehteen tulevilla uusilla toimittajilla on lähes poikkeuksetta työkokemusta muista lehdistä.

*”No muistaakseni, kun mä ekan kerran tulin, niin mun piti heti samantien aamupalaverista lähtee keikalle ja mennä kuvatoimituksen kautta ja rukoilla kuvaajaa mukaan...toisaalta se oletusarvo on kuitenkin se, että semmonen kesätyöntekijä, joka on aikaisemminkin ollut muissa lehdissä töissä, niin kyl se nyt sit hallitsee sen, että sen voi lähettää jutun tekoon heti.”* (T2)

Vain harvoille uusille toimittajille on tarjolla varsinaista useamman viikon kestävästä mestari-kisälli-suhdetta. Mestari-kisälli-suhteen kaltaisia lyhyitä, tilannekohtaisia suhteita kuitenkin syntyy uusien kesätoimittajien tullessa taloon. Esimerkiksi osastovuorojen (ks. luku 4.3) kouluttamisen sanottiin olleen tehtävä, johon perehdytystä oli tarjolla 1–2 päivää. Muutoin osastokohtaiset käytännöt uuden työntekijän työnopastuksessa vaihtelivat.

Kokeneemmat toimittajat kertoivat jakavansa auliisti neuvoja vasta tulleille toimittajille, vaikkakin kokeneiden haastatteluissa korostui, että aloitteen on tultava uuden toimittajan suusta. Tietoa ei aleta mielellään jakamaan, jos sille ei ilmene kysyntää.



*”...kyllä tota tietoo jaetaan, jos sitä kysytään. Sanotaanko näin, että se tulee melkein esiin oikeastaan niin päin, että ilman muuta autetaan ja jeesataan, jos joku kysyy ja haluaa tietää jotakin ja voi olla avuksi, mutta tämmöstä hirvittävän vapaaehtoista tyrkyttämistä kollegoille – nuoremmillekaan – niin sitä semmosta ei oo oikeestaan...se vastuu siitä sen hiljaisen tiedon siirtymisestä on oikeestaan sillä saajapuolella...”*  
(T4)

Uuden toimittajan työhön perehtyminen on ollut Aamulehdessä kautta aikojen suoraan töihin ryhtymistä, mihin kokeneet toimittajat olivat varsin tyytyväisiä. Myöhemmin tietokoneiden ja tietojärjestelmien tulo on pakottanut Aamulehden järjestelmälliseen uusien kesätoimittajien tekniseen perehdyttämiseen. Osastolle saavuttuaan toimittajat kuitenkin *”heitetään veteen ja katsotaan osaavatko uida”* (T7), aivan kuin aina ennenkin. Tähän toimintamalliin myös nuoremmat toimittajat olivat tyytyväisiä, mikä voi johtua siitä, että heillä on ollut aiempaa kokemusta lehtitaloista.

Joitakin parannusehdotuksia perehdyttämiseen ja työnopastukseen toimittajilla tosin oli. Esimerkiksi Doris-tietojärjestelmässä sijaitsevien erilaisten listojen (mm. osasto-, päivä- ja suunnittelulistat, joiden perusteella lehden tekoa suunnitellaan) käytöstä voitaisi erään toimittajan mielestä informoida heti alussa. Yksi toimittaja puolestaan kaipasi alkuvaiheessa omalta osastoltaan enemmän palautetta omasta työstään. Lisäksi hän kaipasi lisäkoulutusta taittamisen erikoistekniikoista, kuten esimerkiksi kuvien syväämistä. Hänen mukaansa hyvät ideat lehden taittamisessa saattavat tyssätä osaamisen puutteeseen. Kolmas kokemattomampi toimittaja piti tarpeellisena yksityiskohtaisempia ohjeita pieniin perusasioihin, kuten esimerkiksi auton lainaamiseen.

### **5.2.5. Yhteistyö, ryhmätyöskentely ja palaverit**

Hiljaisen tiedon siirtämiseksi tarvitaan vuorovaikutustilanteita ja yhteistyötä ihmisten välille (Virtainlahti 2005, 39). Palaverit ovat toimitustyössä luonteva tapa koota tietyn osaston toimittajat yhteen. Haastattelemieni toimittajien edustamista osastoista neljässä viidestä oli periaatteena järjestää osaston yhteinen palaveri viikoittain. Käytännössä vain kotimaan ja talouden osastolla tämä periaate piti. Urheilun ja ulkomaan osastolla palavereita pidettiin harvemmin muun muassa uutispäällikön kiireiden vuoksi. Urheilun ja kotimaan ongelmana oli lisäksi, että toimittajia on

vaikea saada yhtä aikaa koolle. Kulttuurin osastolla puolestaan oli käytäntönä päivittäinen aamupalaveri.

Palavereiden tarkoituksena on pohjustaa tulevia juttuaiheita, mutta tarpeen tullen myös hulluiltakin tuntuvat ideat sinkoilevat keskusteluissa. Nimenomaan tämän tyyppistä ideointia pidettiin kaikkein hedelmällisimpänä. Kaiken kaikkiaan palavereita pidettiin mielekkäinä. Mielekkyys oli kuitenkin kiinni siitä, että palavereissa käsiteltiin järkeviä asioita eikä tuhlatu aikaa. Niiden tunnelmaa pidettiin hyvänä, ja kaikki osallistujat saivat halutessaan puheenvuoron.

*”...viikkokokous on keskiviikkoisin, ja sielläkin on vaihtelevasti porukkaa. Et siinä ennemminkin käydään vähän tulevia aiheita listojen mukaan ja kysytään juttuideoita, et siinä ei kyllä pohjusteta siis tämmöistä tietämystä ja tiedon jakoa...jos ehtii, niin mukavahan siinä on lärtistä isommallakin porukalla sitä, et mitä vois nyt tehdä. Ja monesti sinänsä on ihan herkullisiakin ideoita, jokainen sitten vähän ruokkii siinä kohdallaan jostain. Jostain pienestä se lähtee monesti alulle, ja siihen lyödään lisää sitten hulluakin, hullultakin kuulostavaa tai sellaista runkoakin sitten.” (T5)*

*”On ne palaverit silloin mielekkäitä, jos niissä on konkreettinen tavoite. Joku tehtävä joka tehdään, katsotaan mitä siihen ajatellaan liittyvän. Ja jos siihen keskustellessa sitten löytyy esimerkiksi uusia näkökulmia tai tulee ihan uusia asioita, ja saattaa jopa käydä niin, että se alkuperäinen lähtökohta muuttuu ihan toiseksi. Mutta sitten, jos ne palaverit on sen tyyppisiä, että on ikään kuin ulkoa päin annettu määräys...siinä jutussa pitää olla nämä ja nämä ja nämä asiat, vaikka kukaan ei olisi edes tiennyt sitä, että saadaanko kiinni ihmisiä, miten se alkaa hahmottua tästä. Ikään kuin niitten raamien rakentaminen olisi sitä, että sen joku muualta antaa. Silloin se ei ole hedelmällistä, koska se johtaa ristiriitoihin.” (T1)*

Toimittajan ammatti on varsin itsenäistä työtä, ja säännöllisten palavereiden ulkopuolinen ryhmätyöskentely toimittajien kesken on kovin harvinaista. Ainoastaan isommissa projekteissa oli tapana työskennellä yhdessä. Esimerkiksi urheilun osastolla yhteistyötä tapahtuu otteluissa, joihin lähtee monta toimittajaa. Pienempänä yhteistyön esimerkkinä mainittiin tilanne, jossa kaksi eri toimittajaa kirjoittaa pääjutun sekä pääjutun yhteyteen liitettävän ns. kainalojutun. Toimenkuvan vuoksi myöskään yhteisöjä tai tiimejä – jotka tietojohtamisen kirjallisuudessa ovat mentoroinnin ohella keskeisimpiä käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamiseen – ei ole toimituksessa käytössä.

Tietoa jaetaan toki työpisteessä, kahvitauoilla, ruokatunneilla ja joskus myös vapaa-ajalla, jossa toimittajat tykkäävät puhua paljon työasioista. Tällaisen epävirallisen keskustelun edistäminen vaatii tarkoituksenmukaisia tiloja, joita jotkut toimittajat kaipasivat. Tästä enemmän luvussa 6.2.2.2.

Kuten luvussa 5.1.2.1 mainittiin, eri-ikäiset työparit tarjoavat mahdollisuuksia hiljaisen tiedon jakamiseen. Myös uutispäällikkö Kari Ikosen mielestä työparien käyttö on järkevää ja niitä voisi käyttää toimituksessa enemmänkin.

*”...ainahan semmoinen mahdollisuus on, että tämmöinen kokeneempi ja vähemmän kokemusta omaava voi työskennellä parivaljakkona...” (UP)*

*”Kuinka usein tämmöstä tapahtuu, että ihan tarkoituksenmukaisesti asetetaan joku kokenut ja kokemattomampi toimittaja työskentelemään yhdessä?” (H)*

*”No ei hirveän usein. Voisipa sanoa melkein, että liiankin harvoin. Tietysti rohkaistaan uusia työntekijöitä myös kysymään. Mutta tietenkin on joitakin asioita, joita ei älyä tai viitsi kysyä. Siinä mielessä voi olla joskus hyvä, että pystyy ikään kuin havainnoimaan samalla.” (UP)*

Yhteistyötä muodostuu myös silloin, kun toimittajan oma tietämys tietystä aihealueesta ei riitä ja hänen pitäisi keskustella kyseisen aihealueen asiantuntijan kanssa. Tällaisissa tilanteissa kokemuksesta ja omasta aktiivisuudesta tiedon hankinnassa on paljon hyötyä. Toimituksen asiantuntijoiden tietämistä voidaankin pitää eräänlaisena kokemusten kautta syntyneenä hiljaisena tietona, jota ei ole painettu kirjoihin ja kansiin. Aamulehden omien asiantuntijoiden osaamisalueet ovat tulleet toimittajien tietoisuuteen ikään kuin itsestään, aikojen kuluessa. Nuoremmille toimittajille ei kuitenkaan välttämättä ole itsestään selvää, kuka talossa on tietyn alan ekspertti. Luvussa 5.1.5 mainittu tietokartta, jossa toimittajien osaamisalueet olisi listattu tietojärjestelmään, voisi olla toimiva väline eri toimittajien osaamisalueiden kartoittamiseen.

### **5.2.6. Kun konkari jää eläkkeelle**

Aamulehden toimituksessa eläköityvän henkilön hiljaisen tiedon taloon jääminen on haastavaa, koska eläkkeelle voi jäädä 63:n ja 68 ikävuoden välissä parhaaksi katsomanaan aikana. Tällöin

vastuu toimittajan eläköitymisestä on esimiehillä, joiden tulisi tietää eläkeiässä olevan konkarin eläköitymissuunnitelmista.

*”Ei yleensä tiedetä, että ihminen jää vuoden päästä eläkkeelle. Siis kun se eläkkeelle jäämisen ikä muuttui tässä. Kun se on tällainen 63–68 vuotta, niin se tekee tietyllä tavalla hankalaksi sen, että meillä ei oo sellaista ennakoitua eläkeikää...kun se on ihmisen harkinnassa, ja hän voi kuukauden irtisanomisajalla jäädä eläkkeelle, jolloin se saattaa joskus tulla yhtäkkiäkin. Eli kyse on silloin mun mielestä enemmän siitä, että se on esimiestyössä ja se on siinä hyvässä johtamisessa. Eli kehityskeskusteluissa tai muuten keskusteluissa käydään läpi sitä, että mikä sen henkilön suunnitelma on...me on ohjeistettu esimiehiä käymään sitä keskustelua, jotta rekrytoinnissa voidaan siihen valmistautua ja jotta siinä osaamisen siirtämisessä voidaan valmistautua.” (HKP)*

Kun eläkkeelle jäävän toimittajan lähtöaiheet tiedetään, käytetään toimituksessa hyväksi mestari-kisälli-suhteita eli tehdään ns. vallanvaihto. Kuten luvussa 5.2.3.2 todettiin, suhteita käytetään osaamisen jakamiseen nimenomaan tilanteissa, jossa eläkkeelle jäävä toimittaja on itsenäisesti hoitanut tiettyä erikoisaluetta. Vaihtoehto vallanvaihdolle on ollut käytäntö, jossa rekrytoitava henkilö tekee sijaisena eläköityvän toimittajan töitä ennen varsinaista rekrytointia.

Toimittajat pitivät erittäin hyvänä käytäntönä esittämäni ideaa eläköityvän toimittajan lähtöhaastattelusta, jossa toimittaja kertoisi esimerkiksi, mitä käytäntöjä hän pitää työnteossa hyvinä ja huonoina. Haastattelu voitaisi tallentaa muotoon, jossa se olisi kaikkien nähtävissä. Haastateltavien parannusehdotuksia hiljaisen tiedon siirtämiseksi esitellään luvussa 7.2.1.

## 6. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja vaikeuttavat tekijät

### 6.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja vaikeuttavat tekijät kirjallisuudessa

#### 6.1.1. Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri

Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri ovat tekijöitä, joiden on tietojohdamisen kirjallisuudessa katsottu vaikuttavan voimakkaasti organisaation tietämyksen jakamiseen. Tässä luvussa otan esille eräitä näkökulmia, millä tavoin organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin on katsottu vaikuttavan tietojohdamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Ensiksi on kuitenkin syytä määritellä lyhyesti, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa.

Schein (1987, 24) määrittelee *organisaatiokulttuurin (organizational culture)* lyhyesti *perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvimmäksi, tiedostamattomaksi tasoksi, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, ”itsestään selvällä” tavalla.* De Long (1997, 6) kuitenkin huomauttaa, että organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta yleisesti siihen katsotaan kuuluvaksi organisaation arvot, normit ja käytännöt.

Organisaation kulttuuri on Virtainlahden (2005, 35) mukaan olennainen tekijä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Se voi luoda ylitsepäsemättömiä esteitä tai mahdollistaa tiedon siirtämisen organisaation jäsenten kesken. Kaikenikäisten arvostaminen, positiiviset asenteet ja luottamus työntekijöiden kesken luovat ilmapiirin, jossa ihmiset paljastavat organisaatiolle merkittävää hiljaista tietoaan ja ovat halukkaita siirtämään sitä toisille.

De Long (1997) näkee organisaatiokulttuurin vaikuttavan neljällä eri tavalla organisaation tiedon luontiin, jakamiseen ja käyttöön: (1) organisaation kulttuuri ja alakulttuurit vaikuttavat siihen, mitä organisaatiossa olevat yhteisöt määrittelevät hyödylliseksi ja tärkeäksi tietämykseksi ja minkälaista tietämystä kannattaa yrittää hallita. (2) Organisaatiokulttuuriin kuuluvat julkilausumattomat normit siitä, onko tietämys yksilöille vai organisaatiolle kuuluvaa. Kulttuuri voi olla yksilön tietämystä arvostava tai se voi kannustaa osastojen välistä yhteistoimintaa. (3) Organisaatiokulttuuri luo

vuorovaikutuskontekstin, joka määrittää, kuinka hyvin tietämys leviää organisaatiossa. Kulttuurin piirteitä, jotka vaikuttavat tietämyksen leviämiseen, ovat muuten muassa:

- Vaikeista asioista keskustelu
- Esimiesten lähestyttävyyys
- Vuorovaikutus ja interaktiivisuus
- Opettamishalukkuus
- Asenne erehtymiseen

(4) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millä tavoin organisaatio määrittelee, hyväksyy ja jakaa organisaatiossa syntyvää tai sen ulkopuolelta tulevaa tietämystä. Uuden tietämyksen omaksumista edistäviä kulttuurin piirteitä ovat De Longin mukaan seuraavat tekijät:

- Organisaation ulkopuolelta tullutta tietämystä pidetään lähtökohtana kehittämislle, eikä lopullisena innovaationa
- Laaja osallistuminen ja mahdollisimman monien näkökulmien huomioon ottaminen keskusteluissa
- Entisten menestymisen perustana olevien uskomusten kyseenalaistaminen

Nämä neljä tietämyksen ja organisaatiokulttuurin välistä vaikutussuhdetta tarjoavat De Longin mukaan hyvän näkökulman saada kulttuuri tukemaan organisaation tietämyksen käyttöä.

Davenport ja Prusak (1998, 25–51) ovat tarkastelleet organisaation tietämykseen liittyvää vuorovaikutusta käsitteen *tietämysmarkkinat* (*knowledge markets*) avulla. Markkinoilla työntekijät ovat ostajia, välittäjiä sekä myyjiä. Tietämystä pidetään arvokkaana kauppatavarana, jota kukaan ei halua antaa pois ilman vastiketta. Vaikka tietämys jääkin luovuttajalle itselleen, sen markkina-arvo on voinut laskea luovutuksen jälkeen toisten työntekijöiden omaksuessa tietyn asian. Markkinat perustuvat siihen, että työntekijä voi myyjänä antaa toiselle tietämystään vain, mikäli hän voi odottaa saavansa ostajalta tarvitsemaansa tietämystä tulevaisuudessa. Täten tietämysmarkkinoiden ehtona toimii luottamus. Ellei myyjä voi saada jonkinlaista varmuutta maksusta, ei hänellä ole halua kaupankäyntiin.

Organisaatiokulttuurin käsitteen sisällä voidaan omaksi alalajikseen erottaa *informaatiokulttuurin (information culture)* käsite, jonka Ginman (1988; tässä Choo 2002, 51–53) esitteli haastateltuaan metalliyritysten johtajia. Ginman määrittelee informaatiokulttuurin kulttuuriksi, jossa inhimillisten ja materiaaalisten resurssien vaihdanta on sidoksissa toisiinsa. Ginmanin mallissa johtajien oma informaatiokulttuuri, organisaation kulttuuri, organisaation elinkaari sekä kilpailukyky linkittyvät toisiinsa muodostaen informaatiokulttuurin. Menestyksekkäässä informaatiokulttuurissa informaation saanti ja levittäminen sopivat yhteen organisaation kulttuurin ja elinkaaren vaiheen kanssa. Ginmanin tutkimuksen johtopäätös oli, että mitä kehittyneempi organisaation informaatiokulttuuri on, sitä parempia käytäntöjä saadaan aikaan, mikä parantaa organisaation kilpailukykyä.

Organisaatiokulttuurin käsitteen lähelle sijoittuu myös *organisaatioilmapiirin (organizational climate)* käsite. Ilmapiirin käsitteeseen on syytä tutustua hieman tarkemmin, sillä pyrin selvittämään tutkimuksessa sekä kulttuurin että ilmapiirin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen.

Litwinin ja Stringerin (1976, 28–44) mukaan organisaatioilmapiiri on organisaatorakenteen ja yksilön motivaatiopyrkimysten väliin tuleva muuttuja. Se on organisaation jäsenten subjektiivinen kokemus tai havainto organisaatioympäristön laadusta tai luonteesta, joka muodostuu työntekijöiden havaintojen summasta. Organisaatioilmapiiri vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien käyttäytymiseen muun muassa luomalla uskomuksia ja odotuksia siitä, mitä erilaisista toiminnoista seuraa ja mikä tuo tyydytystä tai pettymystä.

Sekä kulttuurin että ilmapiirin kautta yritetään tarkastella organisaatioympäristön vaikutusta siinä toimivien ihmisten käyttäytymiseen. Erona ilmapiirin ja kulttuuriin tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että ilmapiiri ilmenee yksilön havaintojen kautta. Ilmapiirin tutkimuksen viitekehyksenä on siis yksilö, jonka arvoja ilmapiiri heijastaa. Kulttuuri puolestaan käyttää viitekehyksenä järjestelmää, sen osaa tai muuta yksikköä, jolloin kysymyksessä ovat systeemiärvot ja normit. Kulttuuri on siis kollektiivinen ominaisuus. Ratkaisevaa ilmapiirin ja kulttuurin eroavaisuudessa ei ole muuttujien sisältö sinänsä, vaan viitekehys. (Nakari 2003, 42–43).

### 6.1.2. Vuorovaikutus, yhteistyö ja luottamus

Vuorovaikutus on yksi organisaation arvokkaimmista voimavaroista. Työyhteisön menestymiselle on tärkeää, miten hyvin ihmiset pystyvät jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa.

Vuorovaikutuksen avulla osaaminen voidaan saada laajasti käyttöön organisaatiossa.

Organisaatioiden haasteena on luoda tapa, jolla henkilöstölle kerääntyneet kokemukset, tiedot ja taidot saadaan tallennettua kaikille yhteiseen käyttöön. (Virtainlahti 2005, 34.)

Tapa, jolla ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, vaikuttaa voimakkaasti hiljaisen tiedon jakamiseen. Tiedon luomista edistävät eräät ihmisten vuorovaikutukseen, tunteisiin ja asenteisiin liittyvät seikat. Nonakan ym. (2000, 28–29) mukaan *huolenpito (care)*, *luottamus (trust)*, *sitoutuminen (commitment)* ja *välittäminen (love)* ovat tekijöitä, joiden muodostumista ja ylläpitoa työyhteisöissä tulisi tukea.

Von Krogh ym. (2000, 45–68) puolestaan korostavat hyvien ihmissuhteiden merkitystä organisaatioille. Hyvät ihmissuhteet esimerkiksi lisäävät luottamusta puhua myös negatiivisista asioista. Tämä on erittäin tärkeää, koska yleensä organisaatioiden vaikeudet saavat alkunsa nimenomaan ihmisten henkilökohtaisista ongelmista. *Auttavaisuus (access to help)*, *empatia (active empathy)*, *lempeys työntekijän kritisoinnissa (lenience in judgement)*, *rohkaus (courage)* ja *luottamus (mutual trust)* ovat avaintekijöitä huolta pitävään ilmapiiriin ja hyvien ihmissuhteiden rakentumiseen. Ne saavat työntekijässä aikaan välittämisen tunteen, jolloin työntekijä uskaltaa toimia spontaanisti ja olla innovatiivinen. Mentorointi on von Kroghin ym. mukaan keskeinen keino, jolla voidaan tukea edellä mainittuja tekijöitä.

Jotta vuorovaikutusta tapahtuisi, pitää organisaatiossa olla myös asianmukaiset tilat, jossa työntekijät voivat kommunikoida keskenään. Nonakan ja hänen kollegoidensa lanseeraama käsite *ba* (ks. luku 2.3.2) tarjoaa kontekstin, jonka avulla työntekijöiden välistä vuorovaikutusta voi tarkastella suhteessa organisaation fyysisiin, henkisiin ja virtuaalisiin ”tiloihin”. *Ba* on eräänlainen areena, jossa työntekijät jakavat tietoa. Oikeanlaisten *ba*-tilojen avulla voidaan vähentää jännitteitä ja synnyttää luottamusta sekä luoda edellytyksiä hiljaisen tiedon jakamiselle. (Nonaka ym. 2000.)

Myös Davenport ja Prusak (1998, 92) kertovat hyvien tilojen merkityksestä tiedon jakamiseen. Malliesimerkkinä he käyttävät japanilaisissa yrityksissä tyypillisiä rentoutumistarkoitukseen



rakennettuja *keskusteluhuoneita (talk rooms)*, joiden tarkoituksena on ruokkia vapaamuotoista ja spontaania keskustelua vaikkapa teekupin äärellä.

Japanilaisten keskusteluhuoneiden kaltaiset tilat ovat omiaan edistämään hiljaisen tiedon jakamista, koska ne vapauttavat ihmisiä kertomaan erilaisia tarinoita, joihin sisältyy joskus myös tärkeää ammattitietoa. Rentouttavassa ilmapiirissä tapahtuva spontaani *tarinankerronta (storytelling)* on usein paras tapa pukea omia kokemuksia ja tunteita sanoiksi. Tarinankerronta vapauttaa hyvin henkilökohtaisia tiedon elementtejä, jotka ovat tuttuja tarinankertajalle vain alitajunnan tasolla. (Davenport & Prusak 1998, 81–83; Tasala 2005, 60–61.)

### **6.1.2.1. Luottamuksen vaikutus tietojohdamiseen**

Luottamus vaikuttaa voimakkaasti vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (Huotari ym. 2005, 100; Huotari & Iivonen 2004, 15.) Kaiken kaikkiaan luottamusta pidetään hyvin tärkeänä elementtinä tietojohdamisen teorioissa. Seuraavaksi esittelen eräitä näkemyksiä, kuinka luottamus vaikuttaa organisaatioon ja sen tietojohdamiseen.

Huotarin ja Iivosen (2000) mukaan tietojohdaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tämä edellyttää informaation ja tiedon jakamista sekä yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistävien tekijöiden tunnistamista ja strategioiden kehittämistä. Luottamus on vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisen edellytys. Jos ihmiset eivät luota toisiinsa, he eivät myöskään jaa asiantuntemustaan ja tietämystään toistensa kanssa. Sen sijaan työntekijät pelkäävät menettävänsä asemansa, etunsa tai jopa työpaikkansa, jos he joutuvat jakamaan osaamistaan ja työskentelemään yhdessä. Yhteistyön sisältöä ja käytäntöjä on mahdollista tarkastella luottamuksen näkökulmasta. Hyvien yhteistyökäytäntöjen voi olettaa ilmaisevan luottamuksen olemassaoloa.

Yhteistyön ja luottamuksen välillä on kaksisuuntainen suhde. Toisaalta yhteistyö tarvitsee luottamusta. Ihmiset, jotka eivät luota toisiinsa, eivät anna parastaan myöskään yhteistyöhön. Toisaalta ihmiset voivat oppia luottamaan toisiinsa vain yhteistyön avulla. (Huotari & Iivonen 2000).

Luottamuksen aikaansaaminen yhteistyöhön on välttämätöntä, jotta hiljaista tietoa voidaan jakaa eksplisiittiseen muotoon (Huotari & Iivonen 2004, 15.) Yhteistyöhön voi kuitenkin ilmaantua

luottamuspulaa eri syistä. Esimerkiksi Sonnenwald (1995) havaitsi tietojärjestelmän suunnitteluprojektin yhteistyötä tutkiessaan, että yhteistyön vaikeudet johtuvat erilaisten persoonien ainutlaatuisesta ”*kokemushistoriasta*” (*life-world*). Kokemushistorioiden erilaisuus erottaa ryhmän jäseniä muiden muassa kielen, odotusten ja motivaation kohdalla. Tämä aiheuttaa jäsenissä väärinkäsityksiä, konflikteja ja epävarmuutta, mikä saa yhteistyöhön aikaan kilpailutilanteen. Sonnenwaldin tutkimuksessa suunnitteluryhmän jäsenet yrittivät pikemminkin hakea hyväksyntää omille näkemyksilleen sen sijaan, että olisivat neuvotelleet näkemysten erilaisuudesta ja tavoitelleet konsensusta.

Iivonen ja Harisalo (1997, 130–132) tutkivat luottamuksen merkitystä työyhteisön voimavarana yleisissä kirjastoissa. Tutkimustulokset osoittivat, että luottamus on selvästi kokemuksellista ja päivittäisissä tapahtumissa opittua. Tutkimuksessa käsitellyt luottamukseen läheisesti liittyvät teemat (työntekijöiden arvostus, luovuus, oppiminen, mahdollisuus kehittää omaa työtä, ristiriitojen ratkaisu, yhteistyö, työyhteisössä annettava keskinäinen tuki ja tiedonvälitys) kietoutuivat vastauksissa voimakkaasti toisiinsa. Kysyttäessä yhdestä teemasta (esim. ristiriitojen ratkaisusta), saatiin vastauksia, joissa toinen teema (esim. tiedonvälitys) nähtiin yhdeksi ratkaisukeinoksi. Eri teemojen voimakas kietoutuminen toisiinsa luo kuvan luottamuksesta työyhteisön turvaverkkona.

### **6.1.3. Hiljaisen tiedon jakamista estäviä tekijöitä**

Haldin-Herrgård (2000, 361–363) on tutkinut empiirisissä tutkimuksissa nousseita hiljaisen tiedon leviämistä estäviä tekijöitä organisaatioissa. (1) Ensimmäinen ongelma hiljaisen tiedon jakamisessa on Haldin-Herrgårdin mukaan luonnollisesti siinä, että työntekijät eivät ole tietoisia siitä, mitä tietävät. Myös oman hiljaisen tiedon – jota pidetään itsestään selvänä – artikulointi on hyvin vaikeaa. (2) Toiseksi hiljaisen tiedon leviäminen on hidasta, eikä nykyisessä, kiireisessä liike-elämässä ole aikaa hiljaisen tiedon sisäistämiseen. Myöskään sosiaaliseen kanssakäymiseen ei ole aikaa. Lyhyempien työsuhteiden yleistyminen johtaa Haldin-Herrgårdin mukaan siihen, että työntekijöille ei ehdi kertyä tarpeeksi kokemuseräistä taitotietoa. (3) Kolmantena esteenä on työntekijöiden kesken syntyvä kilpailu tiedosta, mikä johtaa *tiedon panttaukseen* (*knowledge hoarding*). Toisaalta ongelma voi olla myös siinä, että hiljaista tietoa ei jaeta, koska sitä ei osata arvostaa tarpeeksi. (4) Neljänneksi yritysten globalisoituminen, hajaantuminen ja virtualisoituminen vähentävät kasvokkaisen, ”aidon” vuorovaikutuksen syntymistä. Tämän vuoksi tulevaisuudessa

tarvittaisiin entistä enemmän virtuaalisia välineitä kasvokkaiseen, ”keinotekoiseen” vuorovaikutukseen.

Davenport ja Prusak (1998, 97) ovat tutkineet, mitkä tekijät organisaatiokulttuurissa aiheuttavat ”kitkaa” tietämyksen levittämisessä. Seuraavat tekijät ovat heidän mukaansa yleisimmät syyt leviämisen estymiselle:

- Luottamuspula
- Yhtenäisen kulttuurin ja terminologian puute
- Kiire ja asianmukaisten tilojen puute tiedon jakamiselle
- Tiedon omistajuuden suosiminen
- Haluttomuus uuden tiedon vastaanottamiseen
- Usko siihen, että vain tietyillä ryhmillä on etuoikeus ”parhaisiin” tietoihin
- Virheiden ja avunpyyntöjen välttely, pelokkuus heikkouksien paljastamiseen

Hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttavat olennaisesti työyhteisössä vallitsevat asenteet. Hiljaisen tiedon merkitystä on alettu korostaa koulutuksessa, mutta silti yleinen arvostus ikääntyvää työntekijäkuntaa kohtaan on Virtainlahden (2005, 35) mukaan vähentynyt työelämässä. Organisaatioissa on edelleen valloillaan monia eri myyttejä, joissa ikääntyviä työntekijöitä pidetään kykenemättöminä oppimaan uutta tai jopa tuottamattomina. Hiljaisen tiedon jakaminen olisi erittäin vaikeaa, jos eläkkeelle jäävien osaamisesta ei katsottaisi olevan mitään hyötyä. Ainakin Aamulehdessä ikääntyneiden toimittajien hiljaista tietoa arvostetaan (ks. luku 6.2.1.1).

Tiedon siirtämistä kannustava ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri vähentävät Virtainlahden (2005, 35–36) mukaan välittömiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia. Välittömällä tiedonkulun ongelmalla tarkoitetaan sitä, että tiedon hallussapitäjät eivät jaa tietoa eteenpäin. Tietoa voidaan pantata tahallisesti tai tahattomasti. Tiedon panttaaja voi ymmärtää tiedon vallankäytön välineeksi tai henkilökohtaiseksi omaisuudeksi. Välillinen tiedonkulun ongelma syntyy, jos luullaan olevan olemassa sellaista tietoa, jota ei todellisuudessa ole. Välillisestä tiedonkulun ongelmasta syntyy helposti huhuille ja väärinkäytöksille altis työympäristö.

Hiljaisen tiedon esille nostaminen yrityksissä on Viitalan (2005, 133) mukaan tällä hetkellä monen jännitteen ristitulessa. Samanaikaisesti kun kehitystahti edellyttäisi kaiken potentiaalin löytymistä ja

hyödyntämistä innovaatioissa ja toiminnan laadun parantamisessa, yritysten henkilöstökysymykset voivat estää sen. Jos yrityksessä on tapahtunut henkilöstövähennyksiä tai niiden uhka on olemassa, ihmiset pyrkivät suojaamaan asemaansa säilyttämällä itsellään mahdollisimman paljon arvokasta tietoa. Motivaatiota jakamiseen ei ole, koska seurauksena voi olla jonkun toisen aseman vahvistuminen.

Monessa organisaatiossa myös resurssipula koetaan olennaiseksi ongelmaksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Jotta osaamista säilyisi organisaatiossa mahdollisimman paljon suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, tarvitaan Viitalan (2005, 134) mukaan lisäresurssointia joksikin ajaksi. Usein resursseja ei riitä mestarin ja kisällin palkkaamiseksi samanaikaisesti ja riittävän pitkäksi aikaa, jotta osaaminen voisi siirtyä eteenpäin.

Osa hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä on sellaisia, että ne voivat sekä vaikeuttaa että edistää jakamista. Esimerkiksi Mettäsén (2001, 84–89) tutkimuksesta lääkeyritys Leiras Oy:n markkinointiyksikössä käy ilmi organisaatiokulttuurin, osaamisen ja luottamuksen edistävät ja vaikeuttavat vaikutukset hiljaisen tiedon leviämiseen. Leiraksen arvoihin kuuluva yrittäjämäinen toiminta antoi varsin vapaat kädet työskentelyyn, minkä koettiin helpottavan työntekoa. Toisaalta työnantajan osoittama luottamus aiheutti myös sen, että työntekijät kokivat olevansa yksin, ilman tukea. Mettäsén haastateltavat kokivat, että heidän osaaminen on korkealla tasolla ja että laaja-alaisen koulutuksen omaava henkilö jakaa helpommin tietämystään muille. Toisaalta osaamisen puute vaikeutti tietämyksen leviämistä. Esimerkiksi tietoteknisen osaamisen puute vaikeutti raportointia intranetin sähköiselle ilmoitustaululle.

Muita Leiraksen markkinointihenkilöstön kokemia hiljaisen tiedon leviämistä vaikeuttavia tekijöitä olivat vaikutusmahdollisuuksien ja palautteen puuttuminen. Vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen koettiin aiheuttavan motivaation vähenemistä ja alentavan sitoutumisen astetta. Hiljaisen tiedon leviämistä edistäviä tekijöitä olivat puolestaan: avoin vuorovaikutus, johon vaikuttivat epävirallisten verkostojen syntyminen sekä oikeanlaisten henkilöiden palkkaaminen ja valitseminen ryhmään, mentorointi, motivaatio, sitoutuminen ja palkitseminen. (Mettänen 2001, 84–89.)

## **6.2. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja vaikeuttavat tekijät Aamulehden toimituksessa**

Mettäsen (2001) tutkimuksen tavoin myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät voivat vaikuttaa sekä jakamista edistävästi että vaikeuttavasti. Esimerkiksi yhteistyön puute heikentää jakamista, kun taas runsas yhteistyö edistää sitä. Tämä luku on raportoitu siten, että Aamulehden toimituksessa hyvällä mallilla olevat tekijät mainitaan luvussa 6.2.1. Tekijät, joissa löytyy parantamisen varaa, mainitaan luvussa 6.2.2.

On kuitenkin hyvä huomioda, että jäsentely joko edistäväksi tai vaikeuttavaksi tekijäksi oli joidenkin tekijöiden kohdalla suhteellisen hankalaa. Luokittelua tärkeämpää on ymmärtää, minkälaisia hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia piirteitä kuhunkin tekijään liittyy.

### **6.2.1. Hiljaisen tiedon jakamista edistäviä tekijöitä toimituksessa**

Ehkäpä kaikkein tärkeimpänä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä toimituksessa voidaan pitää sitä, että kaikki haastateltavat toimittajat pitivät hiljaisen tiedon jakamista tärkeänä asiana. Myös Aamulehdessä tehdyn ilmapiiritutkimuksen (Henkilöstökysely Dynamo 3 / Toimitus 2005, 2005) tulosten perusteella voidaan henkilöstön kehittämispäällikkö Hippu Pintilän mukaan faktisesti todeta, että hiljaisen tiedon jakamista pidetään toimituksessa tärkeänä. Kaikki haastateltavat pitivät myös eläköityvän toimittajan hiljaista tietoa arvokkaana. Ainoastaan yksi toimittajaa ajatteli, että joissain tapauksissa eläköityvän toimittajan osaaminen voi olla ”vanhentunutta” verrattuna niihin tietoihin ja taitoihin, joita nykyajan toimittajalta vaaditaan.

#### **6.2.1.1. Nuoruus ja kokemus toistensa täydentäjinä**

Suurin osa toimittajista oli sitä mieltä, että nuorten ja kokeneiden toimittajien erilaisista ominaisuuksista ja työskentelytavoista on hyötyä lehden teossa. Osa toimittajista tosin näki ikäerossa myös haittapuolia. Toimittajien näkemykset eri-ikäisten toimittajien työskentelytapojen eroavaisuudesta jakautuivat kolmeen eri näkemykseen.

Neljän toimittajan mukaan nuorempien ja kokeneempien toimittajien työskentelytavoissa on huomattavissa eroavaisuuksia. Kahden heistä mukaan ero on niin suuri, että voidaan jopa puhua

sukupolvien välisestä kuilusta. Eroavaisuutta työskentelytavoissa nähtiin teknisessä osaamisessa (esim. tietojärjestelmien käyttötaidot), jutun iskevyydessä ja tiiviyydessä (nuoremmat kirjoittavat tiiviimpää, iskevämpää tekstiä, kokeneemmat pidempää ja perusteellista), nopeudessa (nuoret kirjoittavat nopeammin) ja vaivattomuudessa (nuoret hosuvat, vanhemmat kirjoittavat jutun huomaamattomammin).

Kaksi toimittajaa kertoi itse jutun tekemisen olevan aika lailla samanlaista ikään katsomatta, mutta he näkivät eron tiedonhankintatavoissa.

*”...jos nyt ajatellaan ihan näitä vanhimpia, jotka ei oo niin sinuja esimerkiksi internetin kanssa ja muun tällöisen kanssa, niin ehkä siellä on enempi tällöistä tiedottajaverkkoon ja lehtiin ja tällöisiin perustuvaa tiedonhankintaa, kun taas sitten nuorethan on tietysti ennakkoluulottomasti internetissä ja joka paikassa. Että kyllä se sillä lailla varmasti eroaa, mutta työn tekeminenhän itsessään on aika lailla samaa, eli sitä tietoo kerätään ja sitä jalostetaan jutuiksi sitten...” (T4)*

*”...mää luulen, että nuoremmat toimittajat varmaan käyttää nettiä enempi hyväkseen...Ja sitten voipi olla, että he on ehkä useinkin vähän nopeempia jutun teossa...Ja tää tiedonhankinta on, tietysti sitten nää nuoremmat toimittajat varmaan innokkaammin soittelee kaikille asiantuntijoille ja muille. Puhelimeen tarttuminen on helpompaa tai nopeempaa...kyllä ne toimittajien työskentelytavat sinänsä aika lailla samantyyppisiä, että ei siinä.” (T8)*

Kahden toimittajan mukaan toimittajien työskentelytavat eivät riipu iästä, mutta eroavaisuuksia nuorempien ja varttuneempien välillä löytyy intressialueista, kokemusmaailmojen erilaisuudesta ja yhteistyökyvystä.

*”Ei siinä muuta kuilua tietysti ole muuta kuin se elämäkokemuksen tuottama erilaisuus, että mähän voin tietysti ihan kirkkain silmin sanoa, että mä tiedän paljon enemmän maailmasta ja asioista ja taustoista kuin mitä taas mua joku 30 vuotta nuorempi ihminen voi tietää. Mutta hänellä on sitten taas ihan omat ikäpolvensa ja oman elinkaarensa mukaiset tiedot, jotka ei mulle välttämättä aukene ollenkaan...se kuilu voi tulla siitä, että meillä on ihan eri puhunta ja eri intressialueet...” (T1)*

*”Joo, siis ainakin tässä yhteistyökyvyissä/-valmiudessa on aika iso ero. Kyllähän nuoremmat on tottuneet siihen tiimityöhön ja odottaakin sitä.” (T3)*

Useimpien toimittajien mukaan nuoremmat ja kokeneemmat toimittajat pystyvät hyvin täydentämään toisiaan eroavien työskentelytapojen ja intressien takia. Usein esimerkkinä mainittiin, että nuoret voivat opettaa varttuneemmille toimittajille tietoteknisiä taitoja.

*”Kai varmaan kummallakin olis annettavaa toisilleen. Vaik nuoret vois opettaa ehkä vähän tekniikkaa ja semmosta tiiviyttä juttujen teossa, ja vanhemmat sit taas vois opettaa vähän sitä, että mikä loppujen lopuks on tärkeitä ja oleellista. Kyl niistä varmaan hyötyä sais.” (T7)*

Vaikka ns. sukupolvien välistä kuilua pidettiin yleisesti vahvuutena, siinä nähtiin olevan myös joitain toimintaa vaikeuttavia aspekteja.

*”Kyllä varmaan molemmilla kelan päissä on opittavaa toisiltaan, mutta toisaalta se voi vaikuttaa niin, että semmosen lehden yhtenäisen ja osaston yhtenäisen linjan määrittäminen voi olla vaikee.” (T3)*

*”Siitä voi olla haittaa juuri silloin, jos kumpikin osapuoli linnoittautuu omanlaisensa maailmankuvan sisään.” (T1)*

### **6.2.1.2. Toimivat henkilösuhteet ja avoin vuorovaikutus**

Toimivat henkilösuhteet, henkilökemioiden toimivuus ja avoin vuorovaikutus nousivat kaikkein keskeisimmiksi hiljaisen tiedon jakamista edistäviksi tekijöiksi toimituksessa. Viisi toimittajaa piti henkilökemioiden toimivuutta ja luontevaa keskusteluyhteyttä tärkeänä hiljaisen tiedon jakamista edistävänä tekijänä.

*”Sen voi tiivistää ihan siihen, että sellainen työyhteisö, jossa ihmiset pystyvät kohtaamaan toisensa luontevasti ja tasaveroisesti. Ja se tarkoittaa sitä, että siinä kaikki eri työntekoprosessiin osallistuvat ammattiryhmät voivat tulla toimeen*

*keskenänsä. Muussa tapauksessa siihen tulee niitä hakoja vastaan, että ei pystykään sitten toimimaan tai ei halua.” (T1)*

*”No semmoset avoimet.. avoin keskusteluyhteys työpaikalla eri henkilöstöryhmien välillä, niin se on semmonen ihan perusasia tuossa. Helppo lähestyä toisia, niin sitten sitä hiljaista tietoaakin saadaan kulkemaan.” (T5)*

Hippu Pintilä yhdistää toimivat henkilösuhteet ja avoimen vuorovaikutuksen organisaation kulttuuriin liittyviksi asioiksi. Hänen mielestään keskeisin edistävä tekijä hiljaisen tiedon jakamiseksi olisi sellaisen kulttuurin rakentaminen, johon liittyy toimiva vuorovaikutus, keskustelu, toisilta oppiminen ja tiedon jakaminen.

Yleisesti ottaen henkilösuhteet toimituksen eri osastoilla ovat kunnossa. Luottamus pulaa ja tiedon panttaamista ei ainakaan haastateltavien keskuudessa juuri ilmennyt. Kolme tapausta, joissa toimittaja ei luottanut sataprosenttisesti osaston muihin toimittajiin, johtuivat luottamuksen puutteesta tiettyjen kollegojen työtapoihin ja työtavoista aiheutuvaan epätarkkuuteen juttujen kirjoittamisessa ja oikoluvussa. Ihmisinä työkavereita pidettiin kuitenkin luotettavina. Tiedon panttausta oli havainnut ainoastaan kaksi toimittajaa. Panttaus oli kuitenkin täysin perusteltua tiedon arkaluonteisuuteen vedoten.

Kysyin neljältä toimittajalta, pitäisikö Aamulehden rekrytoida tarkoituksenmukaisesti sellaisia työntekijöitä, joilla uskotaan olevan hyvät vuorovaikutustaidot. Toimittajien vastaukset jakaantuivat kahtia. Ajatusta vastustavien toimittajien mukaan pääasia on, että henkilö osaa kirjoittaa hyviä juttuja. Ajatusta kannattavat taas pitivät vuorovaikutustaitoja tärkeänä asiana ja uskoivat Aamulehden ottavan asian huomioon rekrytoinnissa.

*”...ei journalistin tarvitse olla mukava ihminen. Ei sen tarvitse olla mikään tällainen sosiaalinen eikä kelvokas toimimaan työryhmässä. Sen pitää tehdä hyviä juttuja. Se voi olla täysin hiljainen taukki ja siitä huolimatta toimia loistavasti sillä omalla välineellä eli sanalla ja kielellä, mikä on käytösssänsä...” (T1)*

*”Kyllä se pitää huomioida. No.. uskon että kyllä se myös huomioidaan. Ja kyl se vaan tuntuu siltä, että käy vaan tärkeemmäksi koko ajan just sen takia, et nää aiheet on monesti niin laaja-alaisia ja joskus monimutkaisia, et siinä on hirveen vaikeaa yleensä*



*pärjätä yksin. Plus kyllähän päästään parempaan lopputulokseen yleensä, kun tehdään porukalla, ja se vaatii tietynlaista luonnetta...” (T3)*

Myös Mettäsén (2001, 80–81, 87) tutkimuksessa avoin vuorovaikutus ja toimivat henkilösuhteet koettiin tärkeänä tekijänä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Leiraksen markkinointihenkilöstön mukaan ryhmän vuorovaikutteisuuteen ja toimintaan voidaan vaikuttaa rekrytoimalla oikeanlaisia henkilöitä.

## **6.2.2. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavia tekijöitä toimituksessa**

Kuten edellisessä luvussa todettiin, hiljaisen tiedon jakamista pidetään toimituksessa tärkeänä asiana. Tästä huolimatta asian vieminen konkreettialle näyttäisi olevan ongelmana. Kenenkään haastateltavan osastolla ei toimittajien mukaan ole puhuttu ”viralliseen sävyyn” hiljaisesta tiedosta ja siitä, miten osastolta eläkkeelle jäävän toimittajan taitotietoa voitaisi jakaa muille. Toimittajien haastattelujen perusteella eläköityvien konkareiden osastoille jättämistä aukoista puhuminen näyttäisi jäävän kahvilakeskusteluissa ja illanistujaisissa päivittelyksi. Muina ongelmakohtina hiljaisen tiedon jakamisessa nähtiin puutteet toimituksen ilmapiirissä, työn kiireisyys sekä yhteisten palaverien ja jutusteluun sopivien tilojen puute.

### **6.2.2.1. Toimituksen työilmapiiri ja kulttuuri**

Toimittajilta kysyttiin erikseen organisaation kulttuurin ja työilmapiirin vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Työilmapiiri osoittautui tekijäksi, jonka kaikki kahdeksan toimittajaa katsoivat vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen. Monet haastateltavat korostivat ilmapiirin vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen erityisen voimakkaasti. Kulttuuri sen sijaan osoittautui tässä yhteydessä vaikeammin hahmotettavaksi käsitteeksi. Jotkut haastateltavat yhdistivät kulttuurin käsitteen organisaation rakenteeseen. Toiset taas yhdistivät kulttuurin henkilökemioiden ja vuorovaikutuksen toimivuuteen (ks. myös 6.2.1.2).

Aamulehden toimituksen ilmapiiri ei näyttäisi olevan otollinen hiljaisen tiedon jakamista ajatellen. Sekä tutkielman haastatteluiden että Aamulehden teettämän ilmapiirimittauksen (Henkilöstökysely Dynamo 3 / Toimitus 2005) mukaan toimituksen ilmapiirissä on paljon parantamisen varaa.

Dynamo-henkilöstökyselyn mukaan toimituksen ilmapiiri oli jokaisella 18:lla 3–9 kysymystä sisältäneellä osa-alueella Aamulehden organisaation huonoin.

Toimittajat pitivät työilmapiiriä eri osastojen sisällä pääsääntöisesti hyvänä. Sen sijaan toimituksen yleinen ilmapiiri kaipasi kohennusta. Eniten parantamisen varaa nähtiin toimittajien ja heidän esimiestensä eli uutispäällikköiden välisissä suhteissa.

*”Minkälainen työilmapiiri toimituksessa on sun mielestä?” (H)*

*”No siis yleisesti ottaen aika keho, mutta kyllä työntekijät tulee hyvin juttuun keskenään, mut sitten tässä työntekijän ja päällikköportaan välillä on aika paljon semmosta hiertävyyttä.” (T2)*

Joidenkin toimittajien mukaan keskustelevampi johtamistapa parantaisi ilmapiiriä ja edistäisi hiljaisen tiedon jakamista. Tiukkoihin raameihin asetettujen ohjeiden katsottiin tukahduttavan luovaa keskustelua ja tiedon jakamista käsiteltävien aiheiden ympärillä.

*”No tällä lailla (ilmapiiri) just vaikuttaa, että jos jutun aiheet etukäteen lyödään pakettiin ”tällai tehdään, tällai tehdään”, niin siihen ei saada sitä taustaa ja kokemusta sieltä niiltä ihmisiltä, jotka sitä vois ottaa. Eli nää juttukulmat ja nää päätetään liian pienessä piirissä, ja niistä ei keskustella riittävästi niitten ihmisten kanssa, jotka tekee niitä juttuja...sun oma kokemus tästä aiheesta tavallaan syrjäytetään, eli se hiljainen tieto, mitä sulla siitä asiasta on.” (T4)*

Viiden toimittajan mukaan eri osastojen ilmapiirien välillä on nähtävissä oleellista eroa. Ilmapiirin sanottiin olevan parempi henkilömääriltään pienillä osastoilla (esim. Moro, kulttuuri/henkilökemiat toimivat erityisen hyvin), harvemmin ilmestyvillä osastoilla (esim. Moro, Sunnuntai, Valo/vähemmän kiirettä ja työpainetta) sekä osastoilla, joissa tehdään paljon iltatyötä (työntekijöillä on enemmän aikaa kommunikoida keskenään).

Henkilöstön kehittämispäällikkö Hippiu Pintilän mukaan ilmapiiri vaihtelee osastoittain niin voimakkaasti, että toimitusta ei voi edes pitää yhtenä yksikkönä ilmapiiriä mitattaessa. Pintilä myös pitää tietyllä tavalla positiivisena asiana, että ongelmat ilmapiirissä eivät ole kiinni toimittajien keskinäisistä väleistä vaan liittyvät usein esimiestyöhön. Työntekijät siis kokevat, että läheisten työkavereiden kanssa on mukava tehdä töitä, mikä on kaikkein tärkeintä.

Uutispäällikkö Kari Ikosen mukaan toimituksen ilmapiiri on tällä hetkellä kohenemassa ja parempaan ilmapiiriin ollaan koko ajan pyrkimässä. Toimituksessa on esimerkiksi käytössä työryhmä, jossa toimituksen edustajat, toimituksen johdon edustajat ja toimituksen pääluottamusmies mieltivät työryhmissä hyviä työnteon tapoja ja keinoja työilmapiirin parantamiseksi. Työryhmän esityksiä käsitellään kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä osastokokouksissa.

Myös kaksi toimittajaa oli sitä mieltä, että ilmapiiri on hivenen parantunut viime vuosina. He näkivät ilmapiiriin olleen huonoimmillaan toimituksen muutettua Sarankulman alueelta Siperian kiinteistöön Tampereen keskustaan vuonna 2001. Tällöin toimituksen rakenne oli juuri muuttunut ja osastojen esimiehet olivat vaihtuneet uutispäälliköiksi.

*”...sen alkuhäslingin jälkeen, kun tultiin tänne (Siperiaan), niin se on mun mielestä tasaantunut. Kyllä se nyt sillai on parempaan päin menossa...uutispäällikötkin on varmaan sopeutuneet siihen rooliinsa, ja toimittajat on taas sopeutunut heihin. Törmäyksiä on nykyään vähän, että se sujuu silleensä ihan kohtuullisen mukavasti.”*  
(T8)

Haastatteluista kävi ilmi, että ilmapiirin käsite oli toimittajille kulttuurin käsitteeseen verrattuna paljon helpommin ymmärrettävissä tutkielman aihepiirin yhteydessä. Aamulehdessä organisaation kulttuuri on myös poikkeuksellisen vaikeasti hahmotettavissa, koska osastot ovat hyvin erilaisia. Toimituksen kulttuuri eroaa varmasti paljon esimerkiksi lehtipainon tai markkinointiyksikön kulttuurista. Esitin myös joillekin toimittajille kysymyksen, mitä he ymmärtävät käsitteellä organisaatiokulttuuri ja miten se eroaa työilmapiirin käsitteestä. Vastaukset olivat todella kirjavina, eikä käsitteen määrittelylle löytynyt yhtenäistä linjaa.

#### **6.2.2.2. Kiire, yhteiset tilat ja tapaamiset**

Kuusi toimittajaa piti kiireistä työnkuvaa hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttavana tekijänä. Kiire vähentää luontevaa vuorovaikutusta ja vaikuttaa myös siihen, että työntekijät ja uutispäälliköt eivät kerkeä palaveerata. Toimittajien kiireiden vuoksi esimerkiksi kotimaan ja urheilun osaston viikkopalaveriin osallistuu vain murto-osa toimittajista. Joillain osastoilla palaverin pidon

ongelmaksi muodostui uutispäällikön kiireet, minkä vuoksi palavereita on jäänyt kokonaan järjestämättä. Kiireen katsottiin aiheuttavan myös sen, että *Tyylikirjaa* ei kerkeä lukea työn ohessa, jolloin talon yhteisiksi tavoiksi sovitut säännöt ja normit eivät päädy lehteen asti.

*”...Ennen vanhaan työtahti oli löysempi ja meillä oli vähän väkee enemmän, niin silloin oli aikaa pohtia ja filosofoida näitä asioita ja keskustella ja suunnitella ja tehdä kaikkee...työaikana tapahtuva ajatusten ja mielipiteiden vaihto on työtahdin kiristymisen myötä huomattavasti vähentynyt.” (T4)*

*”No monella tavalla mää nään, että yksi sellainen heikentävä tekijä on tietyllä tavalla semmonen perus työkiire. Eli tarkoittaa siis sitä, että ihmisillä vaikka olisi haluakin, niin monesti on siinä perustyössä niin kiire – tai ainakin koetaan se kiire sellaisena – että ei silloin uhrata, käytetä aikaa sellaiseen keskusteluun, mikä olisi ehkä semmosta luontevaa, yhtäkkistä tiedon siirtämistä ja jakamista. Ja se on sellainen, jolle on ehkä vaikea tehdä mitään, koska tietyllä tavalla se työkiire ja aikataulut on meillä oikeasti olemassa. Varsinkin toimituksessa sehän on päivittäinen deadline suurimmalla osalla työssänsä.” (HKP)*

Tilaratkaisut vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millä tavoin ihmiset kohtaavat toisensa työpäivän aikana luontevasti. Kolme toimittajaa piti toimituksen ongelmakohtana keskusteluun sopivien tilojen puutetta, joka heikentää hiljaisen tiedon jakamista edistävää avointa keskustelukulttuuria. Ilmeisesti toimituksen nykyiset taukokuoneet ja tilat vapaamuotoiselle keskustelulle eivät ole täysin toimittajien mieleen, vaikka esimerkiksi Kari Ikonen huomauttaa, että yksi syy toimituksen muuttoon Sarankulman kaupunginosasta Siperian kiinteistöön oli nimenomaan avotilojen saanti, jossa tieto siirtyy ihmiseltä toiselle helposti.

*”se tääl muuten varmaan paljon heikentää just sitä, et sitä ei pysty vaihtaa sitä hiljaista tietoo, kun tuol on noita.. onhan tuol noita pöytii tuolla toimituksen puolella, mut kun ne on tuol sellases paikkaa, missä ihmiset kulkee koko ajan ohi, ja siin ei voi puhuu oikeestaan kovaan ääneen edes.. ei voi sillai normaalisti keskustella, et se kyl estää sitä...Et jos ois vaikka joku semmonen kunnollinen, kiva kahvihuone, niin siel tulis varmaan enemmän juteltuukin, et miten asioit tehdään.” (T7)*

Kokeneet toimittajat kertoivat erilaisten perinteiden ja keskustelukulttuurin katoamisesta, johon ovat vaikuttaneet sekä kiire, ilmapiiri että fyysiset tilat. Kaksi kokenutta toimittajaa muistelivat lämmöllä Sarankulman kuppilaa, jonne oli tapana kokoontua juttelemaan porukalla.

*”No siinä voi olla se, että vähän tässä jotenkin on semmonen.. tällöinen pöydän ääreen istuutumisen perinne päässyt unohtuun, että ei sillai istuta jossain kahvilla tai sitten jossain tuolla, vaan kukin vähän on siä kopissa tai siinä naputtelee omiaan. Se on vähän jotenkin kummiskin jostain syystä.. mä en tiedä johtuuko se siitä fyysisistä tiloista, että on ne mahdollisuudet vähentynyt vai mistä se on tota. Harvemmin nykyisin istutaan sillai saman pöydän ääressä tollai arkipäiväisesti jutusteleen jostain hommasta...Sarankulmassa oli ehkä vähän enempi, että kun siä oli kuppilat, niin sitten ne kuppilapöydät, voitiin pohtia.” (T8)*

Yhden toimittajan mukaan toimituksen muutto keskustasta, Kuninkaankadun tiloista Sarankulmaan heikensi keskustelukulttuuria. Hänen mukaansa luontevaa vuorovaikutusta ei ole enää samassa määrin kuin ennen vanhaan, vaikka toimitus onkin muuttanut takaisin keskustaan.

*”...se vaihe, jolloin muutettiin keskustasta Sarankulmaan, niin se on sellainen vaihe, joka katkaisi yhden mielenkiintoisen vanhaan journalistiseen toimituskulttuuriin liittyvän perinteen. Me kun tässä keskustassa (Kuninkaankadulla) olimme, niin täällä tuli tavatuksi toisia. Oli kaikennäköisiä perjantaikaljoja ja istumisia kuudennen kerroksen ruokalassa jne. Ja sit siirryttiin kauaksi (Sarankulmaan), jolloin jokaisen ihmisen piti tulla joko omalla autolla tai bussilla ja lähteä kiireesti pois sieltä. Siinä katkesi tällainen fyysinen vuorovaikutus, jossa sitten tietysti myös ylitettiin osastorajat ja sitten tietysti myös nämä henkilöstöryhmien väliset rajat, joka täällä oli olemassa...No sitten, kun tultiin tänne (Siperiaan), niin tietysti ajattelimme ja toivoimme kaikki, että tässä käy näin, kun ollaan keskustassa, niin on mukavampi tavata. Ei se ole sen kummallisempaa, ihmiset voi epävirallisesti tavata toisiaan jossakin tämän alueen näissä ruokapaikoissa taikka juomapaikoissa. Mutta ei kovin paljon sitten, ainakaan samassa mitassa kuin mitä silloin aikoinaan oli. Mutta toisaalta siihen on johtanut myös se, että kaikki työt ovat muuttuneet erilaisiksi. Kiirehän on ihan toisenlainen, nämä paineet on, aikataulujärjestelmät ja kaikki mikä liittyy siihen lehdentekoprosessiin on eri tyyppistä sykliltään ja tavoitteiltaan ja monelta työn sisältöön liittyvältä asialta, että niitä ei voi verrata. Mutta ne on myös*

*asioita, jotka vaikuttaa siihen ilmapiiriin sikäli, että se luonteva vuorovaikutus ihmisten välillä jää toteutumatta...” (T1)*

Avointa vuorovaikutusta voidaan pitää sekä kirjallisuuden että haastattelujen perusteella hiljaisen tiedon jakamisen ehtona. Haastattelujen perusteella voidaan esittää, että mikään yksittäinen tekijä, kuten fyysiset tilat, kiire tai ilmapiiri ei ratkaise avoimen vuorovaikutuksen määrää. Esimerkiksi pelkästään tilaratkaisuja tai ilmapiiriin liittyviä tekijöitä ei ole mielekästä syyttää vuorovaikutuksen mahdollisesta puutteesta. Sen sijaan sekä fyysiset tilat, kiire että ilmapiiri vaikuttavat kaikki yhtäaikaaisesti avoimen keskustelukulttuurin syntymiseen. Vaikka organisaatio esimerkiksi rakentaisi hyvinkin mallikelpoiset tilat, jossa tietoa voidaan jakaa, ei avointa vuorovaikutusta synny, mikäli työntekijät ovat kiireisiä tai ilmapiiri on huono. Toisaalta avointa vuorovaikutusta ei synny myöskään, vaikka henkilöillä olisi aikaa ja he tulisivat hyvin toimeen keskenään, mutta heillä ei olisi asianmukaisia tiloja keskusteluun.

## **7. Hiljaisen tiedon jakamisen tehostaminen Aamulehden toimituksessa**

### ***7.1. Aamulehden strategiat hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseksi***

#### **7.1.1. Aamulehden henkilöstöstrategia**

Aamulehden henkilöstöstrategia luotiin syksyllä 2004. Henkilöstöstrategian taustalla on henkilöstön kehittämispäällikkö Hippu Pintilän haastattelut noin 40:lle erilaisissa vastuuasemissa oleville henkilöille, Dynamo 2003 -ilmapiiritutkimuksen tulokset sekä SWOT-analyysi henkilöstöstä eli henkilöstön vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittely.

Henkilöstöstrategiaan sisältyy neljä avaintavoitetta: (Aamulehden henkilöstöstrategia 2004–2006 2005.)

- Johtamisen ja esimiestyön ammattilaisuus
- Rakennetaan yhdessä paras työpaikka
- Luodaan ikästrategia
- Jatketaan osaamisen kehittämistä

#### **7.1.2. Aamulehden ikästrategia**

Aamulehden henkilöstöstrategiassa nimenomaan ikästrategia on se osa-alue, jossa käsitellään hiljaisen tiedon jakamista. Ikästrategian yhtenä tavoitteena on osaamisen varmistaminen ja haluttu siirtäminen, johon liittyy toimenpiteinä mestari-kisälli-suhteiden luonti, oikea-aikaiset rekrytoinnit ja mentorointiohjelma. (Aamulehden henkilöstöstrategia 2004–2006 2005.)

Ikästrategiaa lähdettiin toteuttamaan henkilöstöstrategian tutkimustulosten pohjalta. Sen tarkempaa suunnittelua varten kutsuttiin koolle Aamulehden YT-neuvottelukunta, johtoryhmä ja kompetenssiryhmä, jossa Aamulehden eri osastojen edustajat pohtivat henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita. Ikästrategian suunnittelua varten oli käytössä tiedot Aamulehden eläköitymistilanteesta sekä aihealuetta koskevia lähteitä, joiden joukossa oli muun muassa esimerkkejä muiden yritysten toimintamalleista vastaavassa tilanteessa.

Henkilöstöstrategiasta informoitiin koko Aamulehden henkilöstölle infotilaisuudessa, jonka jälkeen jokaisella Aamulehden osastolla järjestettiin vuosien 2004 ja 2005 vaihteessa parin tunnin tilaisuus asian tiimoilta. Strategiasta informoitiin myös henkilöstön *Kehilö*-lehdessä. Lisäksi kvartaali-infoissa, joissa tarkastellaan organisaation avainlukuja ja keskeisiä uutisia vuosineljänneksittäin, on tuotu esiin henkilöstöstrategiaan liittyviä asioita.

Työntekijöiden tietämys strategian sisällöstä on Hippu Pintilän mukaan tärkeää, koska vain silloin henkilöstöltä pystytään odottamaan ja vaatimaan strategiaan liittyviä asioita. Strategiasta informoinnin riittävyys on kuitenkin asia, joka etenkin toimituksen kohdalla on erittäin haasteellista.

*”...erityisesti toimituksen kohdalla se on haasteellista siinä mielessä, että koko porukan paikalle saaminen on haasteellista. Ja se, että on käytännössä vuodessa ehkä kaksi–kolme tilaisuutta, jolloin koko toimituksen väki on – tai ainakin osittain on – paikalla. Ja miten paljon niissä on sitten muuta asiaa, niin usein tällaiset asiat jää sitten sivulle, jolloin siellä on enemmän toimituksen sisäistä asiaa. Mutta siinä on myös sitä, että toimituksen ihmiset ei kauhean aktiivisesti itse osallistu erilaisiin tilaisuuksiin. Joko se on, koetaan työkiireet tärkeämmiksi, priorisoidaan eri asioita tai ei ajatella, että ne on tärkeitä...siellä on varmaan ihan oikeata kiirettä, mutta selvästi sen näkee, että monesti se osanotto on huonompaa kuin jossain muilla osastoilla...”*  
(HKP)

Tietämättömyys strategian sisällöstä voi johtua Pintilän mukaan myös monista muista asioista. Esimerkiksi toimittajien perehdytys liittyy pitkälti ainoastaan toimituksen työhön, jolloin Aamulehden yhteiset strategiat jäävät vähemmälle huomiolle. Lisäksi palaverissa ei pidetä tarpeeksi yllä tietoa strategioihin liittyvistä asioista, eli esimiehet eivät välttämättä vie asioita eteenpäin.

### **7.1.3. Osaamisen kehittäminen Aamulehdessä**

Hiljaisen tiedon ja osaamisen käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Mitä enemmän henkilö kehittää omaa osaamistaan, sitä enemmän hänelle kertyy myös hiljaista tietoa, jonka avulla hän toimii



työtehtävissä. Osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty Aamulehden henkilöstöstrategiassa erityistä huomiota.

Osaamisen kehittämisen perustana Aamulehdessä ovat kehityskeskustelut, joissa käydään työntekijöiden koulutustarpeet ja -toiveet läpi. Lisäksi toimittajilla on mahdollisuus laajentaa osaamistaan *työnkierron* avulla eli vaihtamalla esimerkiksi osastoa määrättyksi aikaa. Työnkiertoa on tapahtunut myös toimituksen ulkopuolella.

*”Meillä on joka vuosi – tai nyt oli yhden vuoden tauko – kehityskeskustelut, jossa käydään muun muassa nää koulutusasiat läpi, ihmisten koulutustarpeet ja -toiveet. Pyritään sitten vaikuttamaan siihen, että ihmiset pääsee semmoisiin koulutuksiin, mihin haluavat – edellyttäen tietenkin, että se on kokonaisedun kannalta järkevää. Ja me mietitään myös näiden ihmisten toiveiden kautta, että minkälaisia kursseja me voitaisi järjestää esimerkiksi toimituksen sisällä. Pyritään vaikuttamaan aika paljonkin.” (UP)*

*”...Eli siellä on semmonen työnkierto, ja siihen liittyvä oppiminen on aika luontaistakin, ja sitä tehdään aika paljonkin. Sithän koko toimittajien TES:iin liittyy tämmöset koulutukset, koulutuspäivät tai vapaat, joita ei käytetä ehkä niin paljon kuin voisi käyttää, eli ihmiset ei hyödynnä oikeutta, joka heillä on...” (HKP)*

Toimittajat olivat varsin tyytyväisiä Aamulehden tarjoamiin koulutus- ja oppimismahdollisuuksiin. Kaikkien kokeneiden toimittajien mielestä Aamulehden huomion kiinnittäminen oman osaamisen kehittämiseen on mennyt vuosien varrella aimo harppauksen parempaan suuntaan. Osa toimittajista myös myönsi, että mahdollisuuksia ei ehkä käytetä tarpeeksi hyväksi. Osaamisen kehittäminen näyttäisi olevan Aamulehden toimituksessa enemmän kiinni itse työntekijästä kuin organisaatiosta.

*”...mun ymmärtääkseni suhteellisen positiivisesti on nyt suhtauduttu niihin esityksiin, joissa ihmiset on hakeutuneet esimerkiksi koulutusvapaalle. Mä tiedän, että on ollut vaiheita, joissa se on ollut hankalasti hoidettavissa...Enemmän voi sanoa, että se on sitten omasta aktiviteetista kiinni, kuinka paljon itse ymmärtää hakeutua koulutukseen. Päinvastoin voi jopa sanoa, että tän 2000-luvun aikana, niin toimituksellinen johto on kyllä oivaltanut sen, että hyvin motivoitunut ja tietojaan päivittävä toimittaja on palkkansa väärsti.” (T1)*

*”...kyllähän niitä koulutuksia on ihan kiitettävästi, ja varmaan niitä järjestettäis enemmänkin, jos porukka niitä pyytäis, mutta moni on tavallaan vähän arka sitten esittää mitään toiveita, koska siinä tavallaan samalla paljastaa omat heikkoutensa, ja sehän on ihmisille vaikeeta.” (T3)*

Kaksi toimittajaa kuitenkin hieman kritisoi organisaation passiivisuutta toimittajien kehottamisessa koulutukseen. He tosin myönsivät, että koulutustarpeet otetaan hyvin huomioon, kunhan muistaa itse olla aktiivinen.

*”...siinä on tietysti syytä sysissä ja sepissä, eli toisaalta aktiivisuus jos ei oo korkea, niin turhahan se on sitten valittaa, että ei pääse esimerkiks koulutukseen, kun ei pyrikään. Mutta kyllähän siinä vähän –ei se oo koulusvihamielisyttä mitenkään pomojen puolelta, en mä sitä sano – mutta se on vähän ehkä sellainen taas passivoituminen siinä suhteessa, että päälliköt ei tuu vaan ihmisiä sillai aktivoineeks, että menkääs ja opiskelkaa jotain, kun päiviä on käyttämättä. Sitä se enemmän on kuin sellaista niinkun tahallista, että ei päästetä teitä koulutukseen. Ja yleensä Aamulehdestä on päässyt, kun vaan hyvän aiheen keksii ja tarjoo sitä.” (T8)*

## **7.2. Toimittajien parannusehdotuksia hiljaisen tiedon jakamiseksi**

Kuten luvussa 7.1 todettiin, hiljaisen tiedon jakamista pidetään erittäin tärkeänä asiana toimituksessa. Toimituksessa myös havaittiin tarvetta hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseen. Hippu Pintilän mukaan tarve hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseen ilmeni myös vuoden 2005 ilmapiiritutkimuksessa (Henkilöstökysely Dynamo 3 / Toimitus 2005). Vain kaksi haastattelemaani toimittajaa oli sitä mieltä, että hiljaisen tiedon jakaminen toimituksessa on riittävää.

Parannusehdotuksien keksiminen hiljaisen tiedon jakamiseksi osoittautui useiden haastateltavien kohdalla kovin haastavaksi tehtäväksi. Ainoastaan mestari-kisälli-suhteiden systemaattista järjestämistä eläköityvän toimittajan ja hänen seuraajansa välille ehdotettiin valtaosassa haastatteluja. Seuraavissa alaluvuissa esittelen muita toimittajien parannusehdotuksia hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi.

### 7.2.1. Lähtöhaastattelu eläköityville toimittajalle

Tarusalon (2003) Fortum Shippingillä tekemän pro gradu -tutkielman haastatteluissa esitetyn idean perusteella (ks. luku 6.1.4) ehdotin joillekin haastatteleminen henkilöille ajatusta eläkkeelle jäävän toimittajan lähtöhaastattelusta. Lähtöhaastattelussa olisi tarkoitus kartoittaa toimittajan käsityksiä siitä, mitkä käytännöt työnteossa ovat olleet onnistuneita ja mitä käytäntöjä voitaisi parantaa. Lisäksi toimittaja voisi esimerkiksi antaa hyviä vinkkejä jutun kirjoittamiseen liittyen ja kertoa hyvien henkilölähteiden yhteystietoja. Haastattelu dokumentoitaisiin muotoon, josta se olisi kaikkien luettavissa.

Henkilöt, joille ehdotin lähtöhaastattelujen järjestämistä, pitivät ajatusta hyvänä. Kaksi heistä myös alkoi ideoida, mitä haastattelussa voitaisiin kysellä ja miten haastattelu tallennettaisiin.

*”Miks ei. Ja vaikka niin, että jos otetaan tällaisia kysymyksiä, mistä syntyy hyvä juttu, tällaiseen vastauksia, lyhyitä esseitä tai muuta, tai ranskalaisilla viivoilla tai numeroituina, miten he sen prosessin on tulkinut. Kyllä tämmöisestä vois olla hyötyä.” (T3)*

*”...sen voisi tehdä vaikka kaksiosaisena sillä tavalla hyvissä ajoin, ja se voisi kertoa, mitä hänen mielestään olisi tärkeätä säilyttää, mitä hänellä voisi olla, ja silloin ikään kuin kiinnitettäisi huomiota siihen, mitä tänne tarvitaan. Ja sitten sopivalla tavalla ikään kuin pumpattaisi ne tiedot...sitten voitaisi laittaa joko meidän näihin sisäisiin oppaisiin, Tyylikirjaan ja muihin näitä tietoja.” (UP)*

Yhden toimittajan mielestä haastattelujen vetovastuu kuuluisi luonnollisimmin toimituksen koulutusvastaavana toimivalle Kari Ikoselle.

*”...ehkä kannattais sitten esimerkiks koulutusvastaava Ikosen Karin vaikka pitää vähän tommosten vanhempien toimittajien jututtamiskierros, että vähän kyselis niiltä, et mitä ne haluais, mikä on tärkeätä tässä hommassa ja niin pois päin. Että jos sitä kautta pystyis sitten sitä saamaan jotain yhtenäistä kuvaa. En mää oikein muuten.. ihmiset ei varmaan kovin innokkaasti itse rupee sitä tietoonsa tyrkkyytään. Se vähän tahtoo olla, että se pitäis melkein saada puristettua niistä irti.” (T8)*

Lähtöhaastattelua voisi Kari Ikosen mukaan käyttää hyväksi myös työpaikkaa vaihtavien kohdalla. Hänen mukaansa työpaikkaa vaihtavat ovat tähän mennessä suhtautuneet hyvin heiltä kysytyihin työntekoon liittyviin kysymyksiin. Kaksi toimittajaa puolestaan ajatteli, että työpaikkaa vaihtavat toimittajat eivät välttämättä ole halukkaita jakamaan kaikkia ideoitaan entiseen työpaikkaansa.

*”...siinä varmaan käy.. siis silloinhan se ihminen pitää sen tietopääomansa siellä omassa päässä...se sitten, jos sillä on joku skuuppi valmiiks jo mielessään, se tekee sen sitten siellä seuraavassa paikassa...että ei sitä varmaan velvoittaa.. sen takia se on ehkä päässyt sinne toiseen paikkaan sillä ideallaan, joka on syntynyt täällä jo vuosien saatossa, mutta ei oo ehkä saanut toteuttaa tai muuta.” (T5)*

### **7.2.2. Osastokohtainen tilaisuus ennen eläkkeelle jääntiä**

Kahden toimittajan mielestä henkilökohtaisen lähtöhaastattelun sijaan tai sen ohella voisi pitää osaston sisäisen tilaisuuden. Tilaisuudessa eläköityvä henkilö voisi puhua omasta työurastaan ja etenkin sellaisista tiedoista ja taidoista, joita hän on työssään tarvinnut, kuten esimerkiksi omista lähdeverkostoistaan. Lisäksi konkarin osaamisesta kiinnostuneet voisivat esittää hänelle kysymyksiä.

*”...se ei nyt ehkä ois hullumpi sekään, että eläkkeelle jäävä pitäis perkule jonkunlaisen puheen, vaikka siinä ois se 10, 20, 15 henkee siitä omasta. Niin ei puhetta vaan siitä työn, mitä hän tietää, mitä on jäänyt takkiin vaikka 40 vuoden ajalta. Se vois olla vähän yleisempi. Muutakin kuin, että se on kahvi- ja kakutustilaisuus tuossa, vaan että se ois nimenomaan tällöinen ihan niistä omista ihmisverkostoista ynnä muista. Kertois vaikka tunnin...Sittenhän siinä ehkä vois tulla esiin niitäkin, jos joku sitten sen aihepiirin asioista on kiinnostunut, niin voi sitten virittyä paremmin kysymäänkin sitten ja joitain lisää vielä onkia...” (T5)*

*”Voitais vaikka järjestää joku ihan palaveri, missä on nää kaks ihmistä, jotka on lähdössä lähiaikoina eläkkeelle, niin niitten kans voisi ihan jutella.” (T7)*

Aamulehden toimituksessa on tapana järjestää kakkukahvit toimittajan eläkkeelle jäämisen kunniaksi. Tilaisuudessa eläkkeelle jäävä toimittaja pitää yleensä lyhyen puheen, jossa hän kertoo

esimerkiksi mieleenpainuvan tarinan työuransa varrelta. Osastokohtaisessa tilaisuudessa päästäisiin toimituksen yhteiseen kahvitilaisuuteen verrattuna huomattavasti paremmin käsiksi toimittajan takkiin vuosien aikana jääneisiin tietoihin ja taitoihin. Osastokohtaisessa tilaisuudessa moni kokenut toimittaja kertoisi varmasti mielellään omia niksejään ja hyväksi havaitsemiaan käytäntöjään oman osaston tutulle porukalle.

### 7.2.3. Ryhmätyöskentelyn lisääminen

Kuten luvussa 6.2.5 kerrottiin, toimittajan työ on hyvin itsenäistä ja ryhmätyöskentely toimittajien kesken on hyvin harvinaista. Kolmen toimittajan mielestä ryhmätyöskentelyä etenkin kokeneempien ja kokemattomien toimittajien kesken voisi lisätä.

*”...kyllä siitä on hirveesti hyötyä tällaisessa, kun on isompia tapahtumia, niin laitetaan rohkeesti sitten näitä vanhempia kollegoja ja nuorempia samoille keikoille. Se on ainakin yks hyvä tapa.” (T3)*

Hyvänä ideana pidettiin myös ryhmätyöskentelyä itse keikkojen lisäksi jo ennen keikkaa. Ennen keikkoja tai isojen juttukokonaisuuksien kirjoittamista olisi yhden toimittajan mielestä paikallaan käydä keskusteluja, joissa mahdollisimman moni toimittaja esittäisi mielipiteitään.

*”...pitäis olla enempi mahdollisuuksia tämmöseen niin sanotusti juttujen ja juttukokonaisuuksien etukäteisbriiffaukseen. Että kun joku lähtee johonkin, niin ettei sen tarvis valmistautua siihen itsekseen, vaan vaikka se kuinka tuntis näin, niin mää oon ainakin sitä mieltä, että kolme ihmistä ideoi paremmin kuin yksi. Ja silloin kun on monenlaista kokemusta taustalla ja muuta tämmöstä näin, niin isompiin juttukokonaisuuksiin ja matkoille ja tämmösiin valmistautumalla, jos niitä ennen voitais käydä tämmösiä keskusteluja, pienryhmäkeskusteluja tai vaikka koko osaston keskusteluja, niin se auttais ainakin sitä, että saatais niitä kokemuksia...kun joku lähtee, niin että annettais vähän eväitä enempi porukalla sille lähtijälle, ettei se kokis, että kuinkahan tässä nyt käy...” (T4)*

Ryhmä- tai työparityöskentely on mitä parhain käytäntö hiljaisen tiedon jakamiseksi. Käytännön työhön liittyvässä yhteistyössä henkilöt pystyvät havaitsemaan kollegan työskentelyssä sellaisia

asioita, joita hän ei ehkä osaisi suullisesti kertoa. Esimerkiksi kokeneiden ja vasta taloon tulleiden toimittajien välisestä parityöskentelystä olisi tulokkaalle rutkasti apua hyvien työkäytäntöjen ja talon tapojen hahmottamisessa.

#### **7.2.4. Kollegoilta kysymiseen rohkaisu**

Kahden toimittajan mielestä hiljaisen tiedon jakamista voitaisi tehostaa yksinkertaisesti rohkaisemalla nuorempia toimittajia kyselemään asioista kollegoiltaan. Ainakin Kari Ikosen mukaan uusia työntekijöitä pyritään rohkaisemaan neuvojen kysymiseen. Vanhemmilta kollegoilta kysely on tärkeää siinäkin mielessä, että kokeneet toimittajat kokevat hiljaisen tiedon jakamisen olevan eniten kysyjän eli yleensä kokemattomamman toimittajan vastuulla (ks. luku 6.2.4).

*”...siihen ehkä voitais vähän rohkaista jotenkin toimituksen johdon tai työnjohdon puolesta, että käyttäkää ja jutelkaa enemmän keskenään. Kyllähän se aika paljon lähtee kuitenkin, et se joka on silläkin hetkellä sen hiljaisen tiedon tarpeessa, niin sitten löytää sen ja kysyy sillä hetkellä. Että mahdotonta on ennakoida niitä tilanteita, milloin sitä tarvii, että kyllä se aika paljon lähtee tapaus.. tilanteista.” (T5)*

*”...kun mä katson omasta näkökulmasta – niin tästä toimenkuvasta, joka on mun hallussa ollut tässä talossa – niin minulta paljon käy tuo nuori väki kyselemässä, ja autan niin paljon kuin pystyn tietysti. Annan puhelinnumeroita ja kerron kelle kannattaa soittaa ja näin. Tämmöistä avointa mieltä ehkä, että uskaltaa mennä toistensa luo ja sanoo, et ”hei kuule” ja tunnustaa tietämättömyytensä. Se ehkä on kaikkein hedelmällisintä, se kannustaa avittamaan. Kun ei täällä kannata olla ylpee jostain, että tietää jostain mukamas enemmän kuin toiset. Samassa veneessä kuitenkin.” (T6)*

Yhtenä hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä ehdotettiin myös, että nuoremmat toimittajat voisivat haastatella vanhempia kollegoitaan.

*”Mun mielestä vois ihan hyvin vaikka nuoremmat kollegat käyttää muutaman tunnin ja haastatella näitä vanhempia kertomaan tietoa, vaikka tällä tyylillä mikä tässä nyt on menossa.” (T3)*

On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että rohkeus neuvojen kysymiseen on hyvin pitkälti kiinni ihmisen perusluonteesta. Toisille ihmisille on luontaisempaa kysyä heti rohkeasti apua. Toiset taas yrittävät suoriutua tehtävistään mahdollisimman pitkälle omin voimin. Joka tapauksessa neuvojen kysyminen on erittäin hyödyllistä, koska itse kysymykseen vastauksen lisäksi kysyjä voi saada ohessa paljon ylimääräistäkin tietoa.

### **7.3. Hiljaisen tiedon jakaminen – työntekijän moraalinen velvollisuus?**

Hiljaisen tiedon jakamista pidetään yleisesti ottaen – niin kirjallisuudessa kuin Aamulehden toimituksessakin – hyvin tärkeänä asiana. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia, voiko hiljaisen tiedon jakamista pitää työntekijän moraalisen velvollisuutena.

Kari Ikonen, Hippu Pintilä ja puolet toimittajista oli sitä mieltä, että hiljaisen tiedon jakamista voidaan pitää työntekijän moraalisen velvollisuutena. Haastatteluissa tuli esille, että hiljainen tieto on syntynyt työnteossa, työnantajan palveluksessa. Myönteisissä vastauksissa kuitenkin huomautettiin, että henkilöä ei kannata velvoittaa kertomaan, miten hän haluaisi kehittää organisaatiota tai minkäläistä osaamista hän pitää työssä tärkeänä, mikäli hän ei ole siihen itse halukas.

*”No kyllä mun mielestä voi. Ja tietysti, jos ihminen ei sitä halua, niin ei kai me voida sinänsä pakottaa. Tai jos pakotettaisi – mikä ei oo tietenkään toivottavaa, eikä semmoiseen ikinä mentäisi – niin saataisiko me silloinkaan oikeata tietoa. Eli varmaan se pitää olla aika lailla vapaaehtoista. Mutta sehän se olisi todellakin tärkeätä, että vaikka olisiko se sitten lähtöhaastattelu tai muu, niin ne ihmiset vähän skarppaisi, että mitä on semmoset tiedot, mitä mä haluaisin seuraaville työntekijöille välittää.” (UP)*

Vastauksissa tuli myös esiin jaottelu työpaikassa omaksutun tiedon ja ns. henkilökohtaisen osaamisen välillä. Nimenomaan työpaikkaan kiinteästi liittyvien tietojen ja taitojen jakamista voidaan yhden toimittajan mukaan pitää moraalisen velvollisuutena.

*”Tavallaan tietysti siltä osalta, et mitä se yritys on sille antanut tai sillai, et osaltaan kyllä, osaltaan ei. Et jos on jotakin semmosta, mikä on sen työntekijän itse ansaitsemaa tai itse kehittämää, esimerkiks joku ideointikyky tai luovuus, niin mun mielestä ne ei välttämättä, niistä saa pitää itse sitten kiinni. Mut ehkä tämmöset työskentelytavat ja semmoset, mitkä nyt on lähinnä semmoset oikein työhön liittyvät, niin niitä voisikin olla periaatteessa velvollisuus siirtää...” (T7)*

Neljä toimittajaa siis eivät pitäneet hiljaisen tiedon jakamista työntekijän moraalisenä velvollisuutena. Heistä kuitenkin kolme ajatteli, että työnantajan pyytäessä henkilöä kertomaan omasta osaamisestaan, hänen pitäisi olla valmis kertomaan ajatuksistaan. Työntekijällä ei kuitenkaan ole automaattista moraalista velvollisuutta jakaa omaa tietämystään muille. Yksi toimittaja puolestaan vastasi, että automaattinen hiljaisen tiedon jakaminen ei sinänsä ole moraalinen velvollisuus. Sen sijaan henkilöllä on moraalinen velvollisuus auttaa niin hyvin kuin suinkin pystyy, silloin kun tullaan kysymään apua.

*”Niin, ihmiset on niin erilaisia, että ei, en mä siihen usko, että pitäis velvoittaa automaattisesti kertoon, mutta pyydettyessä pitää kertoa.” (T3)*

*”Ei, ei. Kyllä se tietysti työtehtävien myötä on kertynyt, mutta ettei se tavallaan työnantajan omaisuutta. Mutta työnantajan oma asia sitten, miten se hoitaa sen siirtämisen, että hyödyntääkö se, ettei ne mee sinne eläkkeelle sen henkilön mukana. Ja se tuntuis suorastaan hullunkuriselle, että minä rupeisin tuolla nyt kaupittelemaan tietojani: ”hei mulla on tämmösiä, josta vois olla sulle hyötyä”...” (T6)*

Toimittajat näyttäisivät olevan periaatteessa suopeita jakamaan omaa tietämystään esimerkiksi lähtöhaastattelussa. On kuitenkin hyödytöntä haastatella toimittajaa, mikäli hän ei ole siihen halukas. Samalla periaatteella ajateltuna Aamulehti voisi toimittajien puolesta kerätä heidän yhteystietojaan esimerkiksi asiantuntijatietopankkiin – niiltä osin kuin tiedot ovat levitettävissä.



## 8. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla Aamulehden toimituksessa jaetaan hiljaista tietoa. Tarkoituksena oli kartoittaa niitä käytäntöjä, joita Aamulehden toimituksessa on käytössä hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös hiljaisen tiedon jakamista tehostavia ja vaikeuttavia tekijöitä toimituksessa. Lisäksi selvitettiin Aamulehden strategioita ja työntekijöiden parannusehdotuksia hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi.

Toimittajan työprosessi on tämän tutkimuksen keskeinen kontekstitekijä. Työprosessin jäsentelyä ei kuitenkaan tarkasteltu tässä tutkimuksessa yksityiskohtaisesti, koska työmäärä olisi paisunut liian suureksi. On myös otettava huomioon, että toimittajan työprosessiin vaikuttaa niin monta muuttujaa, ettei yhtä ainoaa oikeaa tapaa työn tekemiseen ja työprosessin jäsentämiseen ole olemassa (Hemánus 1990, 57). Toimittajien työnkuva on Aamulehden toimituksessa hyvin monipuolinen ja vaihteleva. Ainoastaan kaksi toimittajaa piti työpäiviä melko samantyyppisinä. Suurin osa toimittajista jaotteli työpäivät erilaisia tehtäviä sisältävien työvuorojen mukaan.

Kirjallisuuden perusteella on hyvin vaikea kiteyttää lyhyesti toimittajan kompetenssia. Myöskään haastattelimieni toimittajien keskuudessa ei syntynyt yhtenäistä kuvaa siitä, minkälainen ihminen on hyvä toimittaja. Kaikkein keskeisimpinä osaamisalueina pidettiin kirjoitus- ja tiedonhankintataitoa.

Toimittajan työ perustuu hyvin pitkälle tiedonhankintaan. Toimittajan tiedonhankinnasta on tehty informaatiotutkimuksen alalla tutkimuksia, joista lähes kaikki kuitenkin ennen internetin käytön räjähdysmäistä kasvua. Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella sähköiset lähteet eivät ole ohittaneet painettuja- ja henkilölähteitä tärkeimpänä tiedonlähteenä. Havainto vahvistaa Selkälän (2006) tutkimuksen tuloksia.

Aamulehden toimituksessa käytettiin hyväksi erilaisia käytäntöjä hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseksi. Aamulehden *Tyylikirja* ja asiantuntijatietopankki ovat erinomaisia apuvälineitä De Longin (2004, 84) määrittelyn kaltaisen implisiittisen, artikuloitavissa olevan hiljaisen tiedon jakamisessa (ks. luku 2.1). *Tyylikirja* on malliesimerkki siitä, kuinka organisaatio voi edistää hyväksi havaittujen käytäntöjen ja työnteon tapojen jakamista koko organisaation tietoisuuteen

painamalla ”talon tavoista” opaskirjan. Asiantuntijatietopankki on puolestaan oiva väline toimittajille työuran varrella kertyneiden henkilökontaktien jakamiseen ja hallintaan.

Kaikkein vaikeimmin artikuloitavaa hiljaista tietoa pystytään jakamaan parhaiten vuorovaikutuksessa, koska ihmisten kyky kertoa kirjallisesti työnteossa tarvittavasta osaamisesta on hyvin haasteellista ja rajoittunutta. Kirjallisen sanoiksi pukemisen ohella myös ihmisten kyky kertoa suullisesti omasta tietämyksestään ja osaamisestaan on varsin rajallista. Tämän vuoksi mentorointi, mestari-kisälli-suhteet ja ryhmätyöskentely ovat parhaita vuorovaikutuksen muotoja. Edellä mainituissa käytännöissä henkilöt pystyvät kollegojen työntekoa seuraamalla sisäistämään sitä hiljaisen tiedon aluetta, jota havainnoitava henkilö ei osaa muuntaa eksplisiittiseen muotoon.

Aamulehdessä on kautta aikain käytetty osaamisen siirtämisen apuna mestari-kisälli-suhteita, ns. vallanvaihtoja, jossa eläköityvän konkarin tilalle tuleva toimittaja opettelee työtehtäviä ”mestarin” opissa. Vallanvaihtoja on käytetty erityisesti silloin, kun työpaikasta lähtevä toimittaja on hoitanut tietyn erityisalan uutisointia. Mestari-kisälli-suhteita virallisuontoisempi osaamisen siirtämisen muoto, mentorointi, on Aamulehdessä tuoreempi käytäntö. Aamulehden mentorointiohjelma käynnistyi syksyllä 2006.

Toimittajan ammatti on hyvin itsenäistä työtä. Juttujen kirjoittamista yhteistyössä, työpareina työskentelyä tai useamman henkilön yhteiskeikkoja tapahtuu harvoin. Merkittävimpänä yhteistyön muotona toimituksessa ovat enemmän tai vähemmän säännöllisesti järjestettävät osastokohtaiset palaverit, joihin toimittajat olivat suhteellisen tyytyväisiä. Toimittajien mielestä yhteistyötä ja palavereita ei kuitenkaan kannata pitää itseisarvoina, vaan niiden mielekkyys riippuu siitä, että niille on olemassa järkevä tarkoitus.

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta hiljaisen tiedon jakaminen on työnteossa kaikkein merkityksellisimmässä roolissa ensimmäisinä työpäivinä ja viikkoina, jolloin uuden työntekijän tulisi päästä jyvälle talon tavoista mahdollisimman nopeasti. Jotta toimittaja sopeutuisi talon käytäntöihin ja työnteon tapoihin, kollegojen hiljaisen tiedon jakamisesta on suunnatonta apua. Aamulehdessä on olemassa monipäiväinen perehdytysohjelma uusille toimittajille, mutta osastolle saavuttuaan ainakin uudet kesätoimittajat ryhtyvät töihin saman tien. Toimittajat kokivat, että *Tyylikirjasta* ja *Aamulehden tapa tehdä* -oppaasta on alkuvaiheessa apua.

Toinen kriittinen vaihe työntekijän hiljaisen tiedon jakamisessa on aika, jolloin henkilö joko vaihtaa työpaikkaa tai jää eläkkeelle. Talosta poistumisen aika on merkittävää etenkin organisaation kannalta, jotta henkilön hiljaista tietoa jäisi taloon mahdollisimman paljon. Korvaavassa rekrytoinnissa käytetyt mestari-kisälli-suhteet ovat olleet tähän asti Aamulehden käytäntönä eläköityvän toimittajan hiljaisen tiedon siirtämisessä. Mestari-kisälli-suhde on erinomainen käytäntö taitotiedon jakamiseen, koska siitä on apua samanaikaisesti molempiin edellä mainittuihin kriittisiin vaiheisiin, jolloin hiljaista tietoa tulisi erityisesti jakaa.

Kirjallisuuden perusteella organisaation kulttuuri ja ilmapiiri voivat edistää tai vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista. Myös Aamulehdessä organisaation ilmapiirin katsottiin vaikuttavan hyvin voimakkaasti hiljaisen tiedon jakamiseen. Toimittajat kokivat, että Aamulehden ilmapiiri ei ole täysin otollinen hiljaisen tiedon jakamista ajattelen. Erityisesti toimittajien ja heidän esimiestensä välisissä suhteissa nähtiin parantamisen varaa, minkä katsottiin heikentävän toimituksen yleistä ilmapiiriä. Jotkut toimittajat kokivat juttujen kirjoittamiseen liittyvän keskustelun olevan liian vähäistä, jolloin he eivät aina päässeet hyödyntämään omaa kokemustaan. Toisaalta toimittajat tulivat osastojen sisällä keskenään hyvin toimeen, mikä on ilmapiirin kannalta kaikkein tärkeintä. Myös Mettänen (2001, 84–87) havaitsi vaikutusmahdollisuuksien puuttumisen heikentävän hiljaisen tiedon leviämistä (ks. luku 6.1.3). Organisaation kulttuuri osoittautui tässä tutkimuksessa – Mettänen tutkimuksesta poiketen – vaikeasti hyödynnettäväksi käsitteeksi. Kulttuurin käsite ymmärrettiin hyvin laaja-alaisesti.

Avoin vuorovaikutus, toimivat henkilösuhteet, toimivat henkilökemiat ja avoin keskustelukulttuuri ovat esimerkkejä hyvää vuorovaikutusta kuvaavista termeistä, joiden katsottiin edistävän hiljaisen tiedon jakamista. Näitä termejä käytettiin myös kuvailtaessa ilmapiiriin liittyviä hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä. Ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus ovat siis läheisessä yhteydessä toisiinsa. Aamulehden toimittajien vuorovaikutusta voidaan pitää suhteellisen avoimena. Heidän kesken ei juuri esiintynyt tiedon panttausta tai luottamuspulaa.

Myös Mettänen (2001, 80–81, 87) tutkimuksessa korostui työntekijöiden henkilökohtaisten suhteiden vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen. Mettänen haastateltavat kertoivat samankaltaisen arvomaailman, ajattelutavan ja luottamuksen vaikuttavan positiivisesti tietämyksen jakamiseen. Leiraksen markkinointihenkilöstön mukaan ryhmän vuorovaikutteisuuteen ja toimintaan voitiin vaikuttaa rekrytoimalla oikeanlaisia henkilöitä. Tässä tutkimuksessa ehdotus henkilöiden

vuorovaikutustaitojen huomioon ottamisesta rekrytoinnissa sai tasaisesti sekä kannattavia että vastustavia mielipiteitä.

Aamulehden toimituksen erityisenä vahvuutena voidaan pitää sitä, että hiljaisen tiedon jakamista pidetään tärkeänä asiana. Myöskin kokeneiden toimittajien hiljaista tietoa osataan arvostaa, mikä Virtainlahden (2005, 35) mukaan vaikuttaa olennaisesti hiljaisen tiedon siirtymiseen. Kaiken kaikkiaan nuoremman ja vanhemman polven toimittajien mahdollisesti erilaisten osaamisalueiden ja työtapojen katsottiin ennemminkin täydentävän toisiaan kuin haittaavan työntekoa. Toisaalta, vaikka hiljaisen tiedon jakamista pidetään tärkeänä asiana, ei osastoilla haastateltavien toimittajien mukaan ole virallisesti otettu puheeksi, miten esimerkiksi eläköityvän toimittajan hiljaista tietoa voisi parhaiten jakaa.

Toimituksessa ei esiintynyt monia kirjallisuudessa esillä olleita hiljaisen tiedon jakamisen esteitä. Ainoastaan toimitustyötä leimaavan kiireen ja katsottiin erityisesti vaikeuttavan hiljaisen tiedon jakamista. Kiire vähentää spontaanien ja vapautuneiden vuorovaikutustilanteiden syntymistä. Joidenkin toimittajien mielestä toimituksessa voisi olla nykyistä parempia tiloja keskusteluun.

Mikään yksittäinen tekijä, kuten fyysiset tilat, kiire tai ilmapiiri ei yksistään näiden haastattelujen mukaan näyttäisi ratkaisevan avoimen vuorovaikutuksen määrää. Sen sijaan sekä fyysiset tilat, kiire että ilmapiiri vaikuttavat kaikki yhtäaikaisesti avoimen keskustelukulttuurin syntymiseen. Näiden tekijöiden kytkeytymistä toisiinsa olisi mielenkiintoista testata empiirisesti.

Aamulehti pyrkii tehostamaan hiljaisen tiedon jakamista henkilöstöstrategiaan sisältyvän ikästrategian avulla. Ikästrategian yhtenä tavoitteena on huomion kiinnittäminen osaamisen varmistamiseen ja siirtämiseen henkilöiden eläköityessä. Osaamisen varmistamisessa ja siirtämisessä on tarkoitus käyttää hyväksi mestari-kisälli-suhteita ja mentorointia.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Mitä enemmän työntekijöiden osaamista kehitetään, sitä enemmän heille kertyy omaan työhönsä liittyvää hiljaista tietoa. Toimituksessa henkilöstön osaamisen kehittäminen ilmenee näkyvimmin kehityskeskustelujen ja työnkierron muodossa. Kehityskeskusteluissa toimittajilla on mahdollisuus kertoa koulutustarpeista ja -toiveista. Toimittajien työehtosopimukseen kuuluu tietty määrä koulutusvapaita. Työnkierrossa toimittajalla on puolestaan mahdollisuus kehittää osaamistaan siirtymällä väliaikaisesti esimerkiksi toiselle osastolle. Toimittajat olivat varsin tyytyväisiä Aamulehden tarjoamiin mahdollisuuksiin

kehittää osaamista. Osaamisen kehittämisen katsottiin olevan enemmän kiinni omasta aktiivisuudesta kuin organisaatiosta.

Hiljaisen tiedon jakamista edistävien toimenpiteiden keksiminen osoittautui varsin haastavaksi tehtäväksi. Joitain käytäntöjä haastatteluissa kuitenkin ehdotettiin. Ylivoimaisesti suosituin ehdotus oli toimituksessa jo käytössä olevien mestari-kisälli-suhteiden systemaattinen hyväksikäyttö. Muita ehdotuksia olivat: osastokohtainen tilaisuus ennen eläköityvän henkilön poistumista, ryhmätyöskentelyn lisääminen etenkin kokeneempien ja kokemattomien toimittajien välillä ja vanhemmilta kollegoilta kysymiseen rohkaisu. Hyvänä käytäntönä pidettiin myös ehdotustani eläköityville henkilöille järjestettävästä lähtöhaastattelusta.

Hiljaisen tiedon jakamisen pitäminen työntekijän moraalisen velvollisuutena jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia. Toimittajat olivat kuitenkin miltei yksimielisiä siitä, että he jakaisivat omaa tietämystään työnantajan sitä pyytäessä. Näin ollen voi olettaa, että systemaattinen lähtöhaastattelujen toteuttaminen ja esimerkiksi eläkkeelle jäävien yhteystietojen tallentaminen asiantuntijatietopankkiin onnistuisi hyvin.

Tutkimustulokset eivät sinänsä olleet yllättäviä. Aamulehden toimituksen käytännöt hiljaisen tiedon jakamiseksi olivat kirjallisuudesta tuttuja. Myöskin hiljaisen tiedon jakamista edistäviksi ja hankaloittaviksi koetut tekijät ovat olleet tietojohdamisen kirjallisuudessa esillä. Yllättävänä voidaan pitää sitä, että ainoastaan yksi haastateltava mainitsi kirjallisuudessa paljon esillä olleen luottamuksen hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Hiljaisen tiedon jakamista tietyssä organisaatiossa ei ole juuri empiirisesti tutkittu. Tämän vuoksi tutkielmaan ei ollut hyödynnettävissä tutkimusasetelmaan sopivaa, kattavaa teoreettista viitekehystä, vaan hyödynsin empiirisessä tarkastelussa useita erilaisia malleja ja jäsenyyksiä. Analysoin aineistoa Eskolan (2001) jaottelun mukaan teoriasidonnaisesti, mikä vaikutti tutkielman rakenteeseen. Teoriasidonnaisen analyysin vahvuutena oli teorian ja empirian välisen kuilun kaventaminen, koska tutkimuksen toteutus ei ollut pelkästään teorian (teorialähtöinen analyysi) tai aineiston (aineistolähtöinen analyysi) ohjailtavissa. Ns. ”tuplasuppilorakenne” (ks. luku 3.4.2) näyttäisi toimivan hyvin moniaineksista viitekehystä hyödyntävässä tutkimuksessa.

Moniaineksisessä lähestymistavassa ilmeni erilaisia ongelmia. Aiemman tutkimuksen puutteen vuoksi tutkimuksessa oli hiljaisen tiedon jakamista (tacit knowledge sharing) koskevien jäsenysten

lisäksi hyödynnettävä teoriataustana myös tiedon jakamista (knowledge sharing), tiedon luontia (knowledge creation) sekä tietämisen sosiaalista luonnetta koskevia jäsennyksiä. En pystynyt hyödyntämään tutkielmassa kirjallisuudessa esillä olleita teorioita siinä määrin kuin toivoin. Esimerkiksi Nonakan ja hänen kollegojensa varsin abstrakteilta tuntuvat mallit ja jäsennykset osoittautuivat hyvin hankalasti yhdistettäviksi haastattelussa saatuihin konkreettisiin vastauksiin. Toisaalta esimerkiksi Aamulehden toimituksessa käyttämättömien hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjen tai ainoastaan kirjallisuudessa ilmenneiden tiedon jakamista edistävien ja estävien tekijöiden esittelystä ei liene mitään haittaakaan – päinvastoin.

Teemahaastattelu osoittautui hyväksi aineiston keruun menetelmäksi tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastateltavat pystyivät kertomaan ajatuksistaan ja tuntemuksistaan avoimesti, mutta haastattelut eivät silti päässeet liiaksi rönsyilemään. Varteenotettava vaihtoehto teemahaastattelulle olisi ollut osallistuva havainnointi, jonka avulla olisi ollut mahdollista havainnoida hiljaisen tiedon jakamista käytännön työssä. Toimittajan ammatin itsenäisen työnkuvan ja konkreettisen ”kädestä pitäen ohjauksen” puutteen vuoksi osallistuvaa havainnointia olisi kuitenkin ollut vaikea toteuttaa. Optimaalisin tapa aineiston keruuseen hiljaisen tiedon jakamisen tutkimuksessa lienee teemahaastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin menetelmällinen triangulaatio. Esimerkiksi Virtainlahti (2006) keräsi lisensiaatintutkielmansa aineiston molemmilla menetelmillä. Tosin Virtainlahden tapaustutkimus kohdistui enemmän hiljaisen tiedon luonteen tunnistamiseen tutkimuskohteessa, mikä on vaikuttanut menetelmien valintaan.

Kuten tutkimusasetelmassa totesin, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään tekemään tutkittava ilmiö ymmärrettäväksi ja antamaan ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tämän työn kannalta olennaista on antaa ymmärrettävä ja mielekäs, kokonaisvaltainen kuva hiljaisen tiedon jakamisesta tapausorganisaatiossa. Oleellista on, että aineisto vastaisi mahdollisimman hyvin Aamulehden toimituksen tämänhetkistä yleistä kuvaa hiljaisen tiedon jakamisen käytännöistä ja jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

Keskeisimmän annin tutkimuksesta kohdeorganisaatiolle antanevat tutkimuksessa esitetyt konkreettiset parannusehdotukset hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseksi. Myös toimituksessa koetut jakamista helpottavat ja vaikeuttavat tekijät ovat varmasti aamulehteläisiä kiinnostavaa luettavaa.

Tutkimustulosten perusteella voi antaa suosituksia, joiden avulla hiljaisen tiedon jakamista voidaan tehostaa. Koska hiljaista tietoa pystytään jakamaan parhaiten vuorovaikutuksessa, organisaatiossa tulisi vallita olosuhteet, jossa vuorovaikutus on mahdollisimman avointa. Vuorovaikutuksen avoimuutta voidaan parantaa kohentamalla ilmapiiriä, vähentämällä kiirettä ja järjestämällä asianmukaisia tiloja vapaamuotoiselle keskustelulle. Hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi toimittajien myös pitäisi työskennellä enemmän yhdessä, jos se vain suinkin on resurssien puitteissa mahdollista.

Hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeasti lähestyttävä tutkimusaihe. Vaikeaksi hiljaisen tiedon käsitteen tekee sen monenlainen määrittely. On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, mitä hiljainen tieto on ja voidaanko hiljaista tietoa ylipäänsä jakaa. Joka tapauksessa organisaatioiden tulisi kehittää käytäntöjä vaikeasti artikuloitavan kokemukseen ja osaamiseen perustuvan taitotiedon jakamiseen pitääkseen kilpailukykyään yllä. Tämänkaltaisen tiedon tutkimiseen hiljaisen tiedon käsite antaa hyvän perustan.

Hiljaisen tiedon jakamisen tutkiminen eri organisaatioissa on väestön ikärakenteen vuoksi todella ajankohtainen tutkimusongelma. Hiljaisen tiedon jakamista on vielä tutkittu sen verran vähän, että tilaa löytyy sekä teoriaa kehittävälle että empiiriselle tutkimukselle. Ainakin organisaatioiden luulisi olevan kiinnostuneita käytännöistä, joiden avulla tätä arvokasta voimavaraa saadaan säilymään suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

## Lähteet

Aamulehden henkilöstöstrategia 2004–2006. (2005). Tampere: Kustannus Oy Aamulehti.

Aamulehden henkilötietojärjestelmä. (2006). Tampere: Kustannus Oy Aamulehti. Tiedot kerätty 15.8.2006. Tiedot henkilöstön keski-ikästä ja osastojen henkilömäärästä kerätty 10.10.2006.

Aamulehden tapa tehdä: vastauksia periaatteellisiin kysymyksiin. (2005). Tampere: Kustannus Oy Aamulehti.

Aamulehden Tyylikirja. (2005). Tampere: Kustannus Oy Aamulehti.

Aamulehti. (2006). Yritystiedot - Kustannus Oy Aamulehti. Viitattu 26.11.2006.

<http://www.aamulehti.fi/yritystiedot/>.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38 (6), s. 811–829.

Attfield, S. & Dowell, J. (2003). Information seeking and use by newspaper journalists. *Journal of Documentation*, 59 (2), s. 187–204.

Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), s. 1021–1046.

Brown, J.S., Collins, A. & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18 (1), s. 32–42.

Brown, J.S. & Duguit, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, (2) 1, s. 40–57.

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



Carvalho, R. & Tavares, M. (2001). Using information technology to support knowledge conversion processes. *Information Research*, 7 (1). Viitattu 30.11.2005. <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html>.

Choo, C.W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: Information Today.

Choo, C.W. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York, NY: Oxford University Press.

Convera. (2006). *Convera - Solutions: RetrievalWare*. Viitattu 28.11.2006. <http://www.convera.com/solutions/retrievalware/default.aspx>.

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

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Day, R.E. (2005). Clearing up "implicit knowledge": implications for knowledge management, information science, psychology and social epistemology. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56 (6), s. 630–635.

De Long, D.W. (1997). *Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors*. Working paper, Ernst & Young's Center for Business Innovation. Viitattu 30.11.2005. [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Building\\_the\\_Knowledge-Based\\_Organization.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_the_Knowledge-Based_Organization.pdf).

De Long, D.W. (2004). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. New York, NY: Oxford University Press.

Ekman, G. (2004). *Johda enemmän, hallitse vähemmän: epäviralliset keskustelut esimiesten työvälineenä*. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 133–157. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fabritius, H. (1994). Toimituksen tekstiarkiston muodon vaikutus toimittajien informaatiokäyttäytymiseen. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Sivuaineen tutkielma (julkaisematon).

Fabritius, H. (1999). Triangulation as multiperspective strategy in a qualitative study of information seeking behaviour of journalists. Teoksessa: Exploring the contexts of information behaviour, s. 406–419. Proceedings of the 2nd International conference on research in information needs, seeking and use in different contexts, 13–15.6.1998, Sheffield. Toim. Wilson T.D. & Allen, D. London: Taylor Graham.

Ginman, M. (1983). En Modell för journalisternas informationsskaffning: relationen mellan informationsflöde och -substans inom olika informationsprocessers i samhället. Acta Univesatis Tamperensis; A 154. Tampere: University of Tampere.

Haldin-Herrgård, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. Journal of Intellectual Capital, 1 (4), s. 357–365.

Hemánus, P. (1990). Journalistiikan perusteet: johdatus tiedotusoppiin 2. Helsinki: Yliopistopaino.

Henkilöstökysely Dynamo 3 / Toimitus 2005. (2005). Tampere: Kustannus Oy Aamulehti.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995). Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holma, A., Lappalainen, K., Pilkevaara, S. (1997). Näkymätön näkyväksi: tieto, osaaminen ja knowledge management. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Koulutuskeskus Dipoli.

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

Huotari, M.-L. & Iivonen, M. (2000). Tietojohdaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tietopalvelu, 15 (3), s. 5–9. Viitattu 29.8.2006.

<http://www.oulu.fi/informaatiotutkimus/perusteet/materiaali/tietojohdaminen.html>.

Huotari, M.-L. & Iivonen, M. (2004). Managing knowledge-based organizations through trust. Teoksessa: Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations, s. 1–29. Toim. Huotari M.-L. & Iivonen M. Hershey, PA: Idea Group.

Huotari, M.-L. & Lindström, P. (2002). Tieto ja tietäminen organisaatiossa: kahden epistemologian yhdistäminen uuden tiedon luomisen malliksi. Informaatiotutkimus, 21 (3), s. 75–80.

Huotari, M.-L. & Savolainen, R. (2003). Tietohallintoa vai tietojohdamista: tieteenalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus, 22 (1), s. 15–24.

Iivonen, M. & Harisalo, R. (1997). Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa [Trust as a safety net of the work community in public libraries]. Oulu: Oulun yliopisto: Finnish Information Studies 8.

Kajo, H. (2001). Tietämyksen hallinta: knowledge management -käsitteen ja käytännön sisällönanalyysi. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma (julkaisematon).

Karasavvidis, I. (2006). Learnign & Cognition - Distributed Cognition. Viitattu 2.11.2006.  
[http://www.ikaras.org/lc\\_distributed\\_cognition.php](http://www.ikaras.org/lc_distributed_cognition.php).

Koivunen, H. (1997). Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York, NY: Oxford University Press.

Kulkki, S. (1996). Knowledge creation of multinational corporations: knowledge creation through action. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis; A 115. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). Situated learning: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press.

Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Li, M. & Gao, F. (2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. Journal of Knowledge Management. 7 (4), s. 6–14.

Lillia, T. (2000). Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa: Mentoroinnin monet kasvot, s. 9–51. Toim. Juusela, T., Lillia, T., Rinne, J. Helsinki: Yrityskirjat.

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1976). Motivation and organizational climate. Boston, MA: Harvard University Press.

Marwick, A.D. (2001). Knowledge management technology. IBM Systems Journal. 50 (4), s. 814–830.

Mettänen, M. (2001). Tacit-tietämyksen leviäminen lääkeyrityksen markkinointiyksikössä. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma (julkaisematon).

Microsoft. (2006). Microsoft Exchange Server. Viitattu 28.11.2006.  
<http://www.microsoft.com/exchange/default.mspx>.

Miettinen, J. (1988). Toimitustyö: journalistiksi suunnistautuvan oppikirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Miettinen, J., Kalliomäki, I. & Suominen, E. (1978). Journalistinen työprosessi. Helsinki: Gaudeamus.

Moilanen, R. (2005). Johdanto. Teoksessa: Hiljainen tieto näkyväksi, s. 8–13. Toim. Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Helsinki: Edita.

Moilanen, R. & Virtainlahti, S. (2005). Tiivistelmä. Teoksessa: Hiljainen tieto näkyväksi, s. 46–47. Toim. Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Helsinki: Edita.

Murtonen, K. (1992). Tiedontarve- ja tiedonhankintatutkimus Satakunnan Kansassa: tutkimus toimitustyön luonteen vaikutuksista tiedontarpeisiin ja -hankintaan tilannetekijät huomioon ottaen. Tampereen yliopisto. Tiedotusopin laitos. Sivuaineen tutkielma (julkaisematon).

Nakari, M-L. (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto, psykologian ja sosiaalisen tutkimuksen tutkimuskeskus 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.1.2006. <http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513915484.pdf>

Niiniluoto, I. (1994). Järki, arvot ja välineet: kulttuurifilosofisia esseitä. Helsinki: Otava.

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

Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33 (1), s. 5–34.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organization. *Organization Science*, 13 (3), s. 249–273.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York, NY: Doubleday.

Salminen, E. (1998). Oivaltava toimittaja: toimitustyön uudet mallit ja vaatimukset. Helsinki: Ajatus.

Schein, E. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Selkälä, E. (2006). Sanomalehtitoimittajan tiedonhankinta jutun kirjoittamiseksi. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma (julkaisematon).

Sonnenwald, D.H. (1995). Contested collaboration: a descriptive model of intergroup communication in information system design. *Information Processing and Management*, 31 (6), s. 859–877.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Suhola, A., Turunen, S. & Varis, M. (2005). Journalistisen kirjoittamisen perusteet. Helsinki: Finn Lectura.

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

Sveiby, K.E. & Risling, A. (1987). Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste? Espoo: Weilin+Göös.

Sydänmaanlakka, P. (2003). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tarusalo, K. (2003). Tietämyksenhallinta ikäjohtamisen välineenä: Fortum Shippingin merihenkilöstön strateginen analyysi 2003–2008. Tampereen yliopisto. Kauppätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma (julkaisematon).

Tasala, M. (2005). Case Tervasaari – Tapauskuvaus. Teoksessa: Hiljainen tieto näkyväksi, s. 52–87. Toim. Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Helsinki: Edita.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. (2004). Yrityksen hiljainen osaaminen: kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.

TriviumSoft. (2006). The Capability Tree. Viitattu 28.11.2006.

<http://www.umap.com/triviumsoft/2.1.htm>.

Tsoukas, H. (2002). Do we really understand tacit knowledge? Presented at knowledge economy and society seminar, LSE department of information systems. 14.6.2002. London.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Virtainlahti, S. (2005). Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa: Hiljainen tieto näkyväksi, s. 26–45. Toim. Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, S. (2006). "Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua": etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.

Vuorensyrjä, M. (2000). Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut? Teoksessa: Tieto ja tietoyhteiskunta, s. 109–136. Toim. Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. Helsinki: Gaudeamus.

Wikipedia. (2006). Viitattu 10.10.2006. [http://en.wikipedia.org/wiki/Windows\\_Vista](http://en.wikipedia.org/wiki/Windows_Vista).

Wilson, T.D. (2002). The non-sense of "knowledge management". Information Research, 8 (1). Viitattu 30.11.2005. <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>.

Yin, R.K. (1994). Case study research: design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

# Liitteet

## **Liite 1. Haastattelurunko toimittajille**

Haastattelu nro:

Osasto:

### **Haastateltavan taustatiedot:**

- Ikä?
- Koulutustaustasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt Aamulehdessä?
- Oletko työskennellyt Aamulehdessä muilla osastoilla?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisellä osastolla?
- Oletko työskennellyt aiemmin muualla toimittajana? Missä?

### **Oma työnkuva**

- Kuvaile lyhyesti työtehtäväsi keskeiset työvaiheet
- Millainen on tyypillinen työpäivä? Onko sellaista olemassa?
- Kuinka paljon työpäivien välillä on vaihtelua?
- Kuvaile, minkälaisista asioista tarvitset tietoa päivittäisten työtehtävien suorittamiseksi.
- Mitkä ovat tärkeimmät tiedonlähteet, joita käytät hankkiessasi tietoa? (painetut lähteet, sähköiset lähteet, TV, radio, henkilölähteet)
- Minkälainen osaaminen on tärkeintä toimittajan ammatissa?

### **Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt**

- Onko osastollasi puhuttu hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta?
- Kuinka tärkeänä pidät itse hiljaisen tiedon jakamista? Jaetaanko osastollasi riittävästi hiljaista tietoa?
- Minkälaisia käytäntöjä toimituksessa on hiljaisen tiedon jakamiseksi? 1. ryhmätyöskentely, 2. mestari-kisälli-suhde, 3. mentorointi, 4. teknologiset välineet, kuten esim. asiantuntijatietopankit, keskustelufoorumit, 5. muita käytäntöjä.



- Kuinka usein käytät asiantuntijatietopankkia? Kuvaile tilanteita tai työtehtäviä, joissa käytät asiantuntijatietopankkia? Onko sinulla omaa rekisteriä, jota käytät hyödyksi hankkiessasi tietoa?
- Kuinka usein käytät Tyylikirjaa? Kuvaile tilanteita tai työtehtäviä, joissa käytät apuna Tyylikirjaa?
- Miten ja missä olet jakanut hiljaista tietoa? 1. työpisteissä, 2. kokouksissa/palavereissa, 3. yhteisissä tiloissa, kuten esim. kahvihuoneessa, 4. vapaa-ajalla, 5. sähköisesti tietoverkossa 6. muulla.
- Kuvaile minkälaisissa tilanteissa olet kuluneen viikon aikana tarvinnut kollegan apua, koska oma tietämys ei ole riittänyt? Millä perusteella käännyit juuri kyseisen henkilön puoleen?
- Kuinka usein osastosi kokoontuu yhteen esim. palaveriin? Mistä asioista palavereissa keskustellaan? Koetko palaverit mielekkäiksi? Saavatko kaikki puheenvuoron?
- Miten uusi työntekijä opetetaan ”talon tavoille”? Onko osastollasi käytössä järjestelmällistä perehdytysohjelmaa uudelle toimittajalle? Oletko itse osallistunut perehdytysohjelmaan?
- Kuvaile omaa työhön perehdytystäsi? Oletko tyytyväinen omaan työhön perehdytykseen?
- Millaisia parannusehdotuksia sinulla on työhön perehdyttämiseen?
- Onko oppaista (Aamulehden tapa toimia -kirjanen, Tyylikirja) mielestäsi hyötyä työtehtävissä? Onko osastollasi käytössä muuta perehdytysmateriaalia?
- Onko osastoltasi jäämässä toimittajia eläkkeelle lähivuosina? Onko osastollasi otettu puheeksi, kuinka eläköityvän henkilön hiljaista tietoa voitaisiin jakaa muille? Millä tavalla eläköityvien toimittajien hiljaista tietoa jaetaan toimituksessa?
- Onko kukaan osastollasi vaihtamassa työpaikkaa lähiaikoina? Millä tavalla työpaikkaa vaihtavien toimittajien hiljaista tietoa jaetaan osastollasi?
- Onko eläköityvän tai työpaikkaa vaihtavan toimittajan hiljaisesta tiedosta hyötyä toimitukselle?
- Eroavatko nuorempien ja varttuneempien toimittajien työskentelytavat toisistaan? Minkälaista hyötyä kuilusta voi olla? Minkälaisia haittoja kuilu voi aiheuttaa?
- Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on eläköityvien henkilöiden hiljaisen tiedon taloon jäämiseksi?
- Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on työpaikkaa vaihtavien henkilöiden hiljaisen tiedon taloon jäämiseksi?
- Onko Aamulehdellä strategiaa hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi? Onko strategia muuttanut toimintatapoja?
- Voiko hiljaisen tiedon jakamista pitää työntekijän moraalisen velvollisuutena?

### **Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät**

- Minkälaiset tekijät edistävät hiljaisen tiedon jakamista?
- Minkälaiset tekijät vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista?
- Millaisena koet Aamulehden organisaatiokulttuurin suhteessa hiljaisen tiedon jakamiseen? Tukeeko organisaation kulttuuri hiljaisen tiedon jakamista vai heikentääkö se sitä?
- Millainen työilmapiiri Aamulehden toimituksessa mielestäsi on? Kuinka paljon työilmapiiri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen? Onko osastojen välillä eroa työilmapiirissä? Onko toimituksen työilmapiiri muuttunut täällä työskennellessäsi?
- Koetko voivasi luottaa osaston muihin toimittajiin?
- Koetko, että kukaan osastollasi panttaisi tietoa? Miksi tietoa pantataan?
- Tukeeko Aamulehden organisaatio mielestäsi oman osaamisen kehittämistä? Otetaanko toimittajien omat koulutustarpeet riittävästi huomioon?
- ”*Kokeneet toimittajat*”: Onko Aamulehden huomion kiinnittäminen toimittajien osaamiseen muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana?
- Kuinka hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin käytännössä edistää 1. osastollasi, 2. Koko toimituksessa?

### **Lopuksi**

- Millaiselta haastattelu tuntui? Olivatko mitkään kysymykset itsestään selviä? Mitkä kysymykset olivat vaikeita ja miksi?
- Tuleeko sinulle mieleen mitään lisättävää, kysyttävää tai kommentoitavaa.
- Mikäli sinulle tulee jälkikäteen mieleen ideoita tai näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisesta, ota minuun sähköpostitse yhteyttä.

## **Liite 2. Haastattelurunko Kari Ikoselle ja Hippi Pintilälle**

Haastattelu nro:

Osasto:

### **Haastateltavan taustatiedot:**

- Ikä?
- Koulutustaustasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt Aamulehdessä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä asemassa?
- Oletko työskennellyt aiemmin muualla vastaavassa asemassa? Missä?

### **Rooli hiljaisen tiedon jakamisen edistäjänä**

- Kuvaile lyhyesti toimenkuvasi Aamulehdessä.
- Millaisia strategioita Aamulehdessä on hiljaisen tiedon jakamiseksi? Kuvaile rooliasi strategian suunnittelussa? Keitä strategian suunnitteluun on osallistunut?
- Oletko pyrkinyt edistämään hiljaisen tiedon jakamista toimituksessa muulla tavoin?
- Mistä edistysideat ovat lähtöisin? Keitä käytäntöjen suunnitteluun on osallistunut?
- Millä tavalla toimittajille on informoitu em. strategiasta ja muista käytännöistä, joilla edistetään hiljaisen tiedon leviämistä toimituksessa? Koetko informoinnin olleen riittävää?

### **Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt**

- Minkälaisia käytäntöjä toimituksessa on hiljaisen tiedon jakamiseksi? 1. ryhmätyöskentely, 2. mestari-kisälli-suhde, 3. mentorointi, 4. teknologiset välineet, kuten esim. asiantuntijatietopankit, keskustelufoorumit, 5. muita käytäntöjä.
- Koetaanko hiljaisen tiedon jakaminen mielestäsi tärkeänä asiana toimituksessa? Jaetaanko hiljaista tietoa riittävästi toimituksessa?
- Puhutaanko hiljaisen tiedon jakamisen tärkeydestä tarpeeksi toimituksessa? Kenellä on vastuu siitä, että hiljaista tietoa jaetaan toimituksessa?
- Kuvaile millä tavalla edistystoimenpiteet hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi on otettu vastaan toimituksessa? Onko vastaanotto ollut mielestäsi odottamaasi parempaa, huonompaa vai sellaista kuin odotit? Käytetäänkö esim. asiantuntijatietopankkia ja Tyylikirjaa hyväksi odottamallasi tavalla?

- Mistä mahdolliset vaikeudet hiljaisen tiedon jakamisessa mielestäsi johtuvat? Mistä asiantuntijatietopankin ja Tyylikirjan käyttämättömyys mielestäsi johtuu?
- Tietävätkö toimittajat tarpeeksi Aamulehden em. strategian (vastaus kysymykseen: Millaisia strategioita Aamulehdessä on hiljaisen tiedon jakamiseksi?) sisällöstä? Kuinka tärkeänä pidät, että toimittajat tietävät strategian sisällön? Mistä tietämättömyys strategian sisällöstä mielestäsi johtuu?
- Miten uusi työntekijä opetetaan ”talon tavoille”? Onko Aamulehdessä käytössä järjestelmällistä perehdytysohjelmaa uudelle toimittajalle?
- Millaisia parannusehdotuksia sinulla on työhön perehdyttämiseen?
- Millä tavalla eläköityvien toimittajien hiljaista tietoa pyritään jakamaan toimituksessa?
- Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on eläköityvien henkilöiden hiljaisen tiedon taloon jäämiseksi?
- Millä tavalla työpaikkaa vaihtavien toimittajien hiljaista tietoa pyritään jakamaan toimituksessa?
- Minkälaisia parannusehdotuksia sinulla on työpaikkaa vaihtavien henkilöiden hiljaisen tiedon taloon jäämiseksi?
- Eroavatko nuorempien ja varttuneempien toimittajien työskentelytavat toisistaan? Minkälaista hyötyä kuilusta voi olla? Minkälaisia haittoja kuilu voi aiheuttaa?
- Voiko hiljaisen tiedon jakamista pitää työntekijän moraalisenä velvollisuutena?

### **Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät**

- Minkälaiset tekijät edistävät hiljaisen tiedon jakamista?
- Minkälaiset tekijät vaikeuttavat hiljaisen tiedon jakamista?
- Millaisena koet Aamulehden organisaatiokulttuurin suhteessa hiljaisen tiedon jakamiseen? Tukeeko organisaation kulttuuri hiljaisen tiedon jakamista vai heikentääkö se sitä?
- Millainen työilmapiiri Aamulehden toimituksessa mielestäsi on? Kuinka paljon työilmapiiri vaikuttaa hiljaisen tiedon jakamiseen? Onko osastojen välillä eroa työilmapiirissä? Onko toimituksen työilmapiiri muuttunut täällä työskennellessäsi?
- Luottavatko toimittajat mielestäsi tarpeeksi toisiinsa?
- Koetko, että toimittajat panttaavat tietoa? Miksi tietoa pantataan?
- Miten Aamulehti tukee oman osaamisen kehittämistä? Otetaanko toimittajien omat koulutustarpeet riittävästi huomioon?
- Onko Aamulehden huomion kiinnittäminen toimittajien osaamiseen muuttunut täällä työskennellessäsi?

- Kuinka hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin käytännössä edistää toimituksessa?

### **Lopuksi**

- Millaiselta haastattelu tuntui? Olivatko mitkään kysymykset itsestään selviä? Mitkä kysymykset olivat vaikeita ja miksi?
- Tuleeko sinulle mieleen mitään lisättävää, kysyttävää tai kommentoitavaa.
- Mikäli sinulle tulee jälkikäteen mieleen ideoita tai näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisesta, ota minuun sähköpostitse yhteyttä.

## **Liite 3. Esittelykirje**

Tietoa haastattelusta

### **Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa** *Haastattelu*

#### **Yleistä**

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on kartoittaa, millä tavoin Aamulehden toimituksessa jaetaan hiljaista tietoa. Tutkielmaani varten haastattelen kahdeksaa toimittajaa viideltä eri osastolta. Lisäksi haastattelen uutispäällikkö Kari Ikosta ja henkilöstön kehittämisspäällikkö Hippiu Pintilää. Yhden haastattelun arvioin vievän aikaa n. 60 minuuttia. Haastattelut pysyvät nimettöminä. Lopullisessa työssä haastattelu raportoidaan siten, ettei haastateltavan henkilöllisyys ole siitä pääteltävissä. Tutkimusluvan olen saanut Matti Apuselta.

#### **Mitä hiljainen tieto on?**

Yleisen käsityksen mukaan tieto jaetaan karkeasti eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla viitataan tietoon, jota voidaan siirtää muodollisella tai systemaattisella kielellä, kuten esimerkiksi sanoilla, matemaattisilla ilmaisuilla tai määritelmillä.

Ammattitaitoon kuuluvat käytännön työtavat omaksutaan suurelta osin kunkin alan hiljaisena tietona. Hiljainen tieto on kokemuspäistä, sormenpäissä olevaa, nyrkkisääntöihin, hyviin arvauksiin ja intuitioon perustuvaa tietoa, näppituntumaa, jota on vaikea puhe sanoiksi. Yhtä hyvin voidaan puhua esimerkiksi taitotiedosta, tietämyksestä, viisaudesta tai osaamisesta, mutta minun tutkielmassani työntekijöiden kokemukseen, rutiineihin ja näppituntumaan perustuvaa artikuloimatonta tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi.

#### **Haastattelun eteneminen**

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelurunko sisältää neljä teemaa, joiden sisällä kysyn teemaan liittyviä kysymyksiä parhaaksi katsomassani järjestyksessä. Teemat ovat:

1. Taustatiedot
2. Toimittajan työnkuva
3. Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt
4. Hiljaisen tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät

Kiittäen

Stefan Oino  
(s-posti)  
(puhelinnumero)



