

Uuden tiedon luominen

Tuskan tuottaja vai onnen lähde?*

Timo Kuronen

Esipuhe

Uuden tiedon luominen japanilaisissa yrityksissä on niiden kansainvälisen kilpailukyvyn perusta. Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin tästä aiheesta kirjoittama kirja on siten ymmärrettävistä syistä herättänyt laajaa mielenkiintoa länsimaissa. Japanissa uuden tiedon luomisen taustalla on hyvin erikoislaatuinen kulttuuri. Siihen sisältyvät ajatukset avoimuudesta ja luottamuksesta ovat osittain peräisin samurai-luokan ihanteista. Japanilaisten opit eivät sen vuoksi ole sellaisenaan siirrettävissä läntiseen yritysmaailmaan.

Kumarrettuaan uudelleen syvään Taki Zenzaburo puhui osoittamatta kasvoillaan tai käytöksessään minkäänlaista tunteen tai empimisen merkkejä ja äänessäkään vain sen verran kuin voi odottaa mieheltä, joka tekee kiusallista tunnustusta:

'Minä, ja minä yksin, annoin laittomasti käskyn ampua ulkomaalaisia Kobessa ja uudistin sen, kun he koettivat päästä pakoon. Tämän rikoksen tähden aukaisen vatsani ja pyydän teitä, jotka olette saapuvilla, kunnioittamaan minua todistamalla tekoni!'

Kumartaen vielä kerran puhuja päästi vaatteensa luisumaan vyölle ja paljasti itsensä vyötäisiin saakka. Vanhaa tapaa noudattaen hän huolellisesti käänsi puvun liepeet polviensa taakse, jotta ne estäisivät häntä kaatumasta taaksepäin, sillä jalon japanilaisen herrasmiehen tulee kuolla kaatuen eteenpäin. Harkitusti ja käden vapisematta hän tarttui edessään olevaan tikariin. Hän silmäili sitä miettäväisesti, milteipä hellästi. Hetken hän

*Julkaistu *Tiedepolitiikka*-lehdessä, 22(3), 1997.

näytti keskittävän ajatuksiaan viimeistä kertaa ja sitten hän iskien tikarin syvään vasemmalle puolelle vatsaa hitaasti työnsi sen vatsan läpi oikeaan kylkeen saakka sekä kääntäen sitä haavassa viilsi hiukan ylöspäin. Tämän inhottavan tuskallisen toimituksen aikana hän ei väräyttänyt ainoatakaan kasvolihastaan. Temmatessaan tikarin haavasta hän nojautui eteenpäin ja ojensi kaulansa. Ensimmäistä kertaa käväisi tuskan ilme hänen kasvoiltaan, mutta hän ei äännätänytkään. Sillä hetkellä kaishaku, joka yhä kyyristyneenä hänen vierellään oli valppaasti vartioinut hänen jokaista liikkettään, hypähti pystyyn ja heilautti silmänräpäyksen ajan miekkaansa. Välähdys, raskas, ilkeä jysähdys ja yhdellä ainoalla iskulla ruumiista irroitettu pää vierähti lattialle.

Kuolemanhiljaisuuden rikkoi ainoastaan kaamea ääni, jonka aiheutti veren pulppuaminen edessämme olevasta elottomasta kasasta, joka vain hetkistä aikaisemmin oli ollut urhea, ritarillinen mies. Se oli kauheaa. (Nitobe 1942, 148–150).

Tiedon kaivaminen esiin

Edellä oleva katkelma on peräisin Inazo Nitoben 1890-luvulla julkaisemasta kirjasta *Bushido, Japanin sielu*. Katkelma on siinä määrin hirveä, että sen muistaa vielä vuosikymmenien kuluttua kirjan lukemisen jälkeen. Muuta kirjasta ei oikeastaan jääkään mieleen. Kirjan varsinaisena tarkoituksena ei kuitenkaan ole *seppukun* taitojen opastaminen¹, tarkoituksena on selostaa länsimaisille lukijoille niitä moraalifilosofisia oppeja, jotka olivat samuraikoulutuksen perustana.

Kirjan kirjoittaja, Inazo Nitobe (1862–1933), on mielenkiintoinen henkilö. Hän syntyi Japanin ”uuden ajan kynnyksellä”, mutta häntä perehdytettiin lapsena vanhojen traditioiden mukaisesti samuraiden perinteisiin taitoihin. Luku- ja kirjoitustaidon ohella miekan ja keihään käyttötaidot, jiu-jitsu sekä ruumiin ja sielun monipuolinen karaistuminen olivat tärkeitä. Samuraiden aika oli jo kuitenkin päättynyt ja siksi hänet pantiin opintielle. Hän valmistui ensin Sapporon maatalouskorkeakoulusta ja jatkoi opintoja Tokion yliopistossa. Hän opiskeli myös Yhdysvalloissa, josta hän löysi tulevan puolisonsa. Yhdysvalloista hän palasi Sapporon maatalouskorkeakoulun ylimääräiseksi professoriksi. Professorina toimiessaan hän täydensi opintojaan Saksassa.

¹Toimenpiteestä käytetään myös nimitystä harakiri.

Maailmansodan jälkeen Nitobe nimitettiin vastaperustetun kansainliiton apulaispääsihteeriksi ja siinä tehtävässään hän pyrki monin tavoin toimimaan sillan rakentajana Kauko-Idän ja läntisen maailman välillä. Kirjanen Bushidosta pyrkii omalla tavallaan auttamaan Japanin historian ymmärtämisessä. Inazo Nitoben huikeassa elämänsäkaareissa kohtaavat Japanin ikivanha samuraikulttuuri ja läntisen Euroopan alkamassa oleva postmoderni aikakausi.

Luin Nitoben kirjan ensimmäisen kerran lukioaikana aivan 1960-luvun alussa ja ostin sen itselleni saman vuosikymmenen lopulla antikvariaatista kahdella markalla. Kirja olisi luultavasti jäänyt hyllyyni pölyttymään, ellen olisi nähnyt viitattavan siihen kahden japanilaisprofessorin vuonna 1995 julkaisemassa, aivan toisenlaista aihepiiriä käsittelevässä teoksessa. Tämä uudempi kirja on Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kirjoittama *The Knowledge-Creating Company* (Nonaka & Takeuchi 1995), joka on herättänyt Suomessakin suurta kiinnostusta varsinkin kauppakorkeakouluissa.

Nonaka ja Takeuchi viittaavat Nitoben kirjaan esitellessään ruumiin ja mielen ykseyttä. Se on yksi monista japanilaiselle ajattelulle luonteenomaisista ykseyden ilmenemisen muodoista. Japanilaisten ajattelussa länsimaiselle filosofialle tyypilliset jyrkät dikotomiat ovat kutakuinkin vieraita. Samurai-luokan kasvatuksessa korostui ruumiin ja mielen ykseys ja siihen liittyen täydellinen itsensä hallinta. Järkevyys, älykkyys tai metafysiset harrastukset eivät sinällään olleet tärkeitä. Tiedon tuli aina liittyä yksilön luonteen kehitykseen ja tieto oli sisimmältä olemukseltaan toiminnallista (Nonaka & Takeuchi 1995, 29).

Viittaus samuraiperinteeseen ei kuitenkaan ollut ensisijainen syy, jonka takia tartuin uudelleen Nitoben kirjaan. Syynä oli Nonakan ja Takeuchin käyttämä käsite *abduktio* ja varsinkin sen erikoinen ja mielikuvitusta kiehtova käyttötapa. Abduktiolla kirjoittajat tarkoittavat japanilaisille yrityksille luonteenomaista uuden tiedon luomisen menetelmää, jota ei kuitenkaan täsmällisesti määritellä. Menetelmä ainoastaan luonnostellaan jokseenkin kuvaannollisin sanankääntein. Sen vuoksi tulini kysyneeksi mielessäni, voisiko abduktio tiedon esille kaivamisen menetelmänä olla jotain kaukaista sukua sille erikoislaatuiselle menetelmälle, jolla samurait ”kaivoivat” hengen itseltään. Ja tästä sitten päädyin kysymään, onko uuden tiedon luominen (japanilaisessa yrityksessä) lähempänä tuskan tuottamista kuin onnen lisäämistä.

Ennen kuin alan lähemmin pohtia tätä kysymystä, esittelen lyhyesti Nonakan ja Takeuchin kirjan keskeisimmät ajatukset.

Sanattoman tiedon käsitteellistäminen

Nonakan ja Takeuchin kirja käsittelee siis uuden tiedon luomista japanilaisissa yrityksissä. Jos kirjan sisällön haluaa tiivistää mahdollisimman lyhyeen, kyse on siitä, miten sanaton tieto (*tacit knowledge*) muunnetaan eksplisiittiseksi tiedoksi ja millainen yrityksen organisaatiomalli parhaalla tavalla tukee tätä muunnosprosessia. Kirjoittajien mielestä tiedon luomista varten tarvitaan uusi tietoteoria, joka puolestaan johtaa uuden organisaatiomallin määrittelyyn.

Tiedon luomisen uusi teoria hyväksyy lähtökohdaksi perinteisen käsityksen, jonka mukaan tieto on hyvinperusteltu, tosi uskomus (*”justified true belief”*).² Länsimainen epistemologia kiinnittää tässä päähuomion muodollisen logiikan ohjaamien propositioiden totuusarvoihin (väittämien totuuteen). Uusi teoria sitävastoin kiinnittää päähuomion määritelmän kahteen muuhun sanaan, eli siihen, että tieto on *hyvinperusteltu uskomus*. Tieto on sen mukaisesti *totuuteen pyrkivän, henkilökohtaisesti perustellun uskomisen dynaaminen, inhimillinen prosessi*.

Uuden teorian tärkeimpänä tieto-opillisena lähtökohtana on jaottelu sanattomaan ja eksplisiittiseen tietoon, joka on peräisin Michael Polanyin teoksesta *The Tacit Dimension* vuodelta 1966. Sanaton tieto on henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja sen vuoksi vaikeasti formalisoitavissa ja välitettävissä. Eksplisiittinen eli ”koodattu” tieto viittaa sellaiseen tietoon, joka on ilmaistavissa formaalilla, systemaattisella tavalla. Eksplisiittistä tietoa voidaan tallentaa tietokoneiden muistilaitteille ja välittää tietoliikenteen keinoin.

Sanaton tieto sisältää sekä kognitiivisia että teknisiä elementtejä. Tekniset elementit liittyvät käden taitoihin ja ammatilliseen osaamiseen (taitotietoon). Kognitiiviset elementit keskittyvät ”mentaaliin malleihin”, joiden avulla ihmiset muodostavat toimivia malleja ympäröivästä maailmasta. Mentaaliset mallit, kuten kaaviot, paradigmat, perspektiivit, uskomukset ja näkökulmat, auttavat ihmisiä käsittämään ja määrittelemään maailmansa. On tärkeää korostaa,

²Määritelmistä tarkemmin ks. Niiniluoto, 1996.

että sanattoman tiedon kognitiiviset elementit viittaavat *sekä* yksilön kuviin todellisuudesta *että* tulevaisuuden visioihin; siis sekä siihen ”mitä on” että siihen, ”mitä tulisi olla”.

Ulkonaistaminen (engl. *externalization*) on prosessi, jossa sanaton tieto artikuloidaan eksplisiittisiksi käsitteiksi. Prosessi on hyvin vaikea mutta se on uuden tiedon luomisen kannalta avainasemassa. Sanattoman tiedon käsitteellistämässä käytetään apuna metaforia, analogioita ja malleja. Metafora toimii käytännössä ensimmäisenä portaana jonkin sisäisesti tunnetun, kielellisesti vaikeasti ilmaistavan asian esille tuomisessa. Metaforan avulla ihminen muuntaa sisäisen mielikuvan ulkoiseksi ottamalla käyttöön kokonaan toiseen ilmiömaailmaan kuuluvia käsitteitä.

Analogia on metaforaa täsmällisempi ilmaisun muoto. Siinä kuvattava kohde säilyttää tärkeimmät toiminnalliset ja rakenteelliset piirteet. Analogian käytöllä pyritään havainnollistamaan kohteen ja sen kuvauksen samankaltaisuutta kuitenkin niin, että myös erot ovat ymmärrettävissä. Malli ja siihen liittyvät käsitteet ovat tiedon ulkonaistamisen lopullinen tavoite. Kuvaukset ovat luonnollisesti tiedon tuotannon alkuvaiheessa vielä karkealla asteella. Ne on kuitenkin vietty niin pitkälle, että tiedon muokkaamisen ja hyödyntämisen varsinaiset ammattilaiset voivat jatkaa tiedon edelleen käsittelyä. Oleellisin ja ratkaisevin vaihe on tehty, kun tiedot on pystytty eksplikoimaan sanattomasta muodosta ulkoiseen muotoon.

Käsitteiden muodostaminen sanattomasta tiedosta on prosessi, joka on jossakin määrin erikoinen länsimaisen loogisen päättelyn kannalta. Japanissa induktio ja deduktio toki tunnetaan ja niitä käytetään täysimääräisesti hyväksi. Kolmantena vähintään yhtä tärkeänä päättelyn keinona mainitaan *abduktio*³. Kirjoittajat eivät määrittele

³Latinankielinen sana *abduktio* tarkoittaa loitontamista. Englanninkielisissä lakiteksteissä esiintyessään se on käännettävissä huostaanotoksi. Filosofiaan käsite abduktio (tai *retroduktio*) on vakiintunut C. S. Peircen määrittelemänä. Sitä käytetään deduktion vastakohtana ja esimerkin avulla havainnollistettuna kyse on seuraavan kaltaisesta päättelystä (Niiniluoto 1983, 154):

Yllättävä tosiseikka e on todettu
e ei olisi yllättävä mikäli hypoteesi h olisi tosi
Siis on perusteita olettaa h:n olevan tosi.

Nonaka ja Takeuchi eivät selvästikään käytä abduktiota tässä Peircen määrittelemässä merkityksessä. Käsitteen merkitystä on etsittävä jostain muualta. Wolfgang Amadeus Mozartin oopperan *Ryöstö Seraljista* nimi on englanniksi

tätä käsitettä eivätkä viittaa mihinkään lähdeteokseen. Tarkimman täsmennyksen käsite saa lauseessa:

”Particularly useful for this phase is abduction, which employs figurative language such as metaphors and analogies.”

Keskijohdon tärkeä rooli

Uuden tiedon luominen on kokonaisuudessaan spiraalimainen prosessi, jossa sanaton ja eksplisiittinen tieto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Aluksi rakennetaan eräänlainen ”toimintakenttä”, jolla ihmiset omaksuvat sanatonta tietoa toisiltaan. Ulkonaistamisen prosessi pannaan käyntiin ”dialogin ja kollektiivisen reflektion” avulla. Ulkoista tietoa kombinoidaan monipuolisen ”verkostoitumisen” avulla. Ja lopulta sisäistäminen tapahtuu ”tekemällä oppimisen” avulla, kun uusia tuotteita ja palveluja toteutetaan. Sisäistämisen jälkeen käynnistyy spiraalin uusi kierros.

Organisatorisissa tarkasteluissa kirjoittajat käyvät laajasti läpi länsimaisen yritys- ja organisaatiotutkimuksen keskeisimpiä oppoja. Kirjoittajat tiivistävät ne ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös tyyppiin malleihin, joita he havainnollistavat yritysesimerkein. Kumpikaan lähestymistapa ei ole hyvä uuden tiedon luomisen kannalta. Japanilaisia yrityksiä tutkiessaan kirjoittajat ovat tulleet vakuuttuneeksi siitä, että niissä on pystytty luomaan kolmas tapa organisaation muodostamiseksi ja se on tapa, joka selvästi poikkeaa kahdesta edellä mainitusta. Kirjoittajien mielestä paras tapa nimetä tämä kolmas organisaatiomalli on keskeltä-ylös-alas (middle-up-down), sillä se kuvaa parhaiten kyseisissä organisaatioissa esiintyvää tiedon virtaamista. Näissä organisaatioissa keskijohto on tiedon luomisen kannalta avainasemassa.

Keskijohdon aseman korostaminen, tai sen pitäminen peräti ratkaisevana uuden tiedon luomisessa, on länsimaisten virtausten valossa hyvin epämuodikasta ja vastoin kaikkia vakiintuneita käsityksiä. Esimerkiksi nimekkäät yrityshallinnon kirjoittajat Tom Peters ja Rosabeth Kanter kirjoittavat teoksissaan hyvin suorasukaisesti organisaatioiden madaltamisesta ja keskijohdon hävittämisestä. Vain harvat

The Abduction from the Seraglio. Ryöstö on toisin sanoen yksi mahdollinen metafora, johon turvautumalla voidaan ryhtyä lähestymään abduktion käsitettä.

länsimaiset tutkijat ovat nähneet keskijohdolla minkäänlaista myönteistä tulevaisuutta yritystoiminnan palveluksessa.

Nonaka ja Takeuchi näkevät keskijohdon välttämättömänä linkkinä etulinjan työntekijöiden (sanattoman tiedon haltijoiden) ja ylimmän johdon (eksplisiittisen tiedon hallinnoijien) välillä. Keskijohdossa kuuluvat hankkeiden vetäjät tuntevat riittävästi käytäntöä pystyäkseen osallistumaan täysipainoisesti sanattoman tiedon eksplisiittiseksi muuntamisen prosessiin. Keskijohto pystyy tässä prosessissa käsitteellistämään sanattoman tiedon niin, että se on kommunikotavissa muulle organisaatiolle ja erityisesti ylimmälle johdolle. Tästä muunnosprosessista ja keskijohdon asemasta on kirjassa lukuisia kaavioita.

Nonaka ja Takeuchi esittävät, että uuden tiedon luominen on tehokkaimmin järjestettävissä hypertekstin kaltaisessa organisaatiossa.⁴ Hypertekstiorganisaation yleinen rakenne koostuu kolmesta organisaatiokerroksesta, joista ensimmäinen on projektiryhmien muodostama kerros. Tämä organisaation kerros toimii alhaalta-ylös periaatteella. Toisena on liiketoimintajärjestelmien kerros, joka toimii ylhäältä-alas periaatteella. Kolmannen organisaatiotason muodostaa tietovarannon (tietohallinnon) kerros. Yrityksen henkilöstö jakaantuu näihin kerroksiin. Työntekijä ei kuulu useampaan kerrokseen samanaikaisesti.

Työntekijät siirtyvät kerroksesta toiseen seuraavan logiikan mukaisesti. Tavanomaisissa tehtävissään jokainen työntekijä kuuluu liiketoimintajärjestelmien piiriin. Normaali päivittäinen työ saattaa liittyä hallintoon, markkinointiin tai tuotantoon. Projektit ovat määräaikaista ja toimivat erillään liiketoimintayksiköistä. Henkilöt poimitaan niihin asiantuntemuksensa ja taipumustensa mukaisesti liiketoiminnan piiristä. Määräaikaisen projektin päätyttyä osa projektien työntekijöistä siirtyy tietovarannon tehtäviin viimeistelemään ja systematisoimaan projektin aikana syntyneitä tietoja. Tämän työskentelyvaiheen aikana tiedot viedään osaksi yrityksen yhteistä tietovarantoa, jonka jälkeen tiedot ovat eksplisiittisessä muodossa ja yrityksen jokaisen työntekijän käytettävissä.

⁴Sana hyperteksti antaa luultavasti väärän mielikuvan organisaation luonteesta. Kirjoittajien esittämä malli on kahden perinteisen rakennelman yhdistelmä eikä niinkään vapaamuotoinen hyperteksti.

Tuskallisen vaativaa työlle omistautumista – mutta kuinka pitkään?

Tämän lyhyen esittelyn jälkeen voidaan uudistaa kysymys uuden tiedon luomisen erityisluonteesta japanilaisissa yrityksissä. Mihin tiedon luominen perustuu ja minkälaisien haasteiden eteen se japanilaiset työntekijät asettaa? Kyseessä on kaikesta päätellen eräänlainen psyykkis-sosiaalinen läpivalaisun menetelmä, jonka avulla työntekijän tarkimminkin varjelemat ammatillisen osaamisen tiedot ja taidot nostetaan ensin päivänvaloon, muunnetaan eksplisiittiseen muotoon ja tallennetaan lopulta osaksi yrityksen pysyvää tietovarantoa.

Sanattoman tiedon ulkonaistaminen edellyttää käytännössä erittäin pitkälle menevää avoimuutta. Työntekijän on pystyttävä ”avaamaan” itsensä tiedollisessa mielessä sisimpiä sopukoita myöten. Tämän tasoinen avoimuus voi perustua (1) vahvojen traditioiden tukemaan elämäkatsomukseen, (2) lujaan yhteisölliseen luottamukseen tai (3) kovan kilpailutilanteen aiheuttamaan kamppailuun itsesuojelusta. Ensiksiksi mainitusta tulee lähinnä mieleen katolisen kirkon ripittäytymiskäytäntö. Sen kantavana ideana lienee se, että jumala tietää joka tapauksessa kaiken mutta tunnustaessaan syntinsä jumalan edustajana toimivalle papille, pyhää sanaa vastaan rikkonut ihminen osoittaa asianmukaista katumusta ja on armollinen vastaanottamaan synninpäästön. Äärimmäiset muotonsa tämä käytäntö sai inkvisition aikakaudella, jolloin liiallinen luottamus kirkkoon kostautui polttoroviolla.

Uuden tiedon luominen työpaikalla ei kuitenkaan perustu elämäkatsomuksellisiin näkökohtiin. Kyseessä on käytännön tarpeista syntynyt, jatkuva ja koko ajan uusiutuva prosessi. Myönteisimmillään tämä prosessi toimii vakiintuneet muodot saaneessa luottamuksen ympäristössä. Ihmisen joka avoimesti ilmaisee kaikki tietonsa, on voitava luottaa siihen, että häntä tuetaan tässä avoimuudessa ja että hän ei joudu epäedulliseen asemaan avoimuutensa takia. Luottamuksen on oltava monenkeskistä, jolloin tietonsa luovuttava voi luottaa vastavuoroisuuteen. Luottamus ei synny hallinnollisella päätöksellä. Luottamus on yhteisöllinen ominaisuus, joka kehittyy hitaasti luottamusta luovien käytäntöjen kautta. Luottamuksen olemassaoloa koskevia väitteitä ei voi perustella sen enempää faktoihin (truth) kuin normeihinkaan (rightness) viittaamalla. Luottamus ansaitaan ja osoitetaan käytännössä johdonmukaisen käyttäytymisen ja totuudelli-

suuden (truthfulness) avulla (käsitteistä tarkemmin ks. Habermas 1992).

Japanin työelämässä luottamuksen tukipilareina ovat viime vuosiin saakka olleet uskollisuus työnantajalle ja varmuus elinikäisestä työpaikasta. Ne eivät ole toisistaan riippumattomia ilmiöitä vaan ne sekä edellyttävät että vahvistavat toisiaan. Uskollisuus työnantajalle on tullut palkitukseksi muiden palkitsemisen muotojen ohella työpaikan pysyvyytenä. Pysyvä työpaikka on puolestaan ollut omiaan lujittamaan työnantajaa kohtaan tunnettua uskollisuutta. Nytemmin varmuus työpaikan pysyvyydestä on kuitenkin alkanut vähä vähältä huvia ja sen seurauksena myös yhteisöllisyys on alkanut rakoilla. Jeremy Rifkin kertoo kirjassaan *The End of Work* (1995) lukuisia esimerkkejä Japanin työelämän kielteisistä piirteistä, jotka vakavimmillaan ilmenevät totaalisenä loppuunpalamisena (japanilaisten luoma nimitys tälle ilmiölle on *karoshi*).

Työntekijöiden loppuunpalaminen yleistyy epävarmuuden lisääntyessä ja kilpailun kovetessa. Sosiaaliturva Japanissa ei ole mitenkään erityisen hyvä, lomamat ovat lyhyitä ja tiimien työkuri erittäin kova (Heinonen 1995; Rifkin 1995). Työntekijät työskentelevät sen vuoksi pitkiä aikoja henkisen ja ruumiillisen sietokykynsä rajoilla. Seurauksena on ollut äkkikuolemia työpaikoilla, väkivaltaisia päällekkarkaamisia ja muita kielteisiä ilmiöitä. Tulevia vuosia ajatellen ei siis ole enää mitenkään itsestään selvää, että uuden tiedon luomisessa tarvittava avoimuus ja luottamus pystytään Japanin työpaikoilla säilyttämään entisen tasoisina.

Työntekijälle tiedon luomisen prosessi ei ole vapaaehtoinen eikä sille ole vaihtoehtoja. Kyseessä on täysin vakiintunut japanilaisen työelämän erityispiirre, joka on yritysten kilpailukykyyn kannalta hyvin tärkeä. Kuten Nonaka ja Takeuchi toteavat, juuri tämä erityispiirre tulee nostamaan japanilaiset yritykset nykyisistä talousvaikeuksista ja kaiken lisäksi entistä kilpailukykyisempinä. On sen vuoksi luonnollista, että tiedon luomisen prosessia ei yritetäkään asettaa kyseenalaiseksi. Jo työelämäänsä mennessään japanilainen työntekijä tietää, mihin kaikkeen hänen edellytetään suostuvan. Jos työpaikan aikoo säilyttää, tiedon luomisen prosessiin on osallistuttava.

Uuden tiedon luomisen psyykkisenä ja sosiaalisena ympäristönä on yhä useammin koveneva kilpailu työpaikoilla ja työpaikoista, joka lopulta palautuu itsesuojelun perustaviin tarpeisiin. Uutta tietoa luodessaan japanilaiset kamppailevat yhä enemmän toimeentu-

lostaan ja olemassaolostaan. Kamppailu suuntautuu entistä usemmin työtovereita vastaan. Uuden tiedon luominen ei todellisuudessa ole aivan niin harmonista ja myönteisesti värittyä kuin Nonaka ja Takeuchi antavat kirjassaan ymmärtää. Uutta tietoa on käytännössä pakko luoda ja japanilaisen perinteen mukaisesti yksilölle aiheutuvat ”kustannukset” saavat nousta länsimaisittain ajatellen kohtuuttomankin korkeiksi.

Tiedon luomisen suuria puitteita voidaan vielä lopuksi valaista lyhyellä maininnalla Japanin talouselämän rakenteesta. Japanin talouden rungon muodostavat *keiretsut*. Ne ovat monialaisia konglomeraatteja, jotka usein kuuluvat vanhojen sukujen omistukseen. Kuusi suurinta keiretsua ovat: Sumimoto, Mitsubishi, Mitsui, Dai Ichi Kangyo, Fuyo ja Sanwa (Harrison 1994, 151). Jokaisella keiretsulla on oma pankki, vakuutuslaitos ja ulkomaankauppayhtiö (kauppahuone). Lisäksi jokainen niistä harjoittaa kaikille tärkeimmille teollisuuden aloille ulottuvaa tuotannollista toimintaa.

Keiretsut ovat jossakin mielessä nykyaikainen muunnelma feodaalisen ajan klaaneista. Ei liene liioittelua, jos väittää, että se sama uskollisuuden, kuuliaisuuden ja luottamuksen keskinäinen järjestelmä, joka piti klaanit toiminnassa, pitää nyt keiretsut toiminnassa. Aivan samalla tavoin kuin samurai tarpeen vaatiessa uhrasi isäntänsä tai kunniansa puolesta itsensä – ilmeenkään värähtämättä – aivan samalla tavalla yliopistotutkimuksen suorittanut tietotekniikan ammattilainen antaa kaikkensa työnantajansa hyväksi.⁵

Japanilaisen työntekijän kannalta katsottuna kysymys tiedollisen itsensä avaamisen mahdollisuudesta ei sen vuoksi ole lainkaan relevantti. Mikään uhraus ei ole liian suuri, jos se on yhteisen edun takia välttämätön.

Kamppailu tunnustuksen saamisesta

Uuden tiedon luomisen malli – sellaisena kuin se on vakiintunut japanilaisiin yrityksiin – ei ole suoraan siirrettävissä länsimaisiin yrityksiin eikä ainakaan suomalaiseen työelämään. Vahvoihin perinteisiin nojaava ehdoton uskollisuus työnantajalle on meille jokseenkin

⁵Äärimmilleen vietyinä uskollisuus ja nuhteettomuus todistetaan *seppukun* avulla. Jos tämän teon tuskalliset ja veriset yksityiskohdat sulkeistetaan pois, kyseessä on lopulta symbolinen teko, jossa sisin avataan todistajien nähtäväksi.

vierasta. Omat kansalliset perinteemme sekoittuneena kansainvälisen työväenliikkeen opetuksiin ovat muokanneet suomalaisten työntekijöiden ihanteista aivan toisenlaisia. Japanilaisia ja suomalaisia työelämän ihanteita voidaan ehkä helpoimmin verrata narratiivien avulla. Tutkimalla työelämän selviytymis- tai sankaritarinoita päästään hyvin lähelle tärkeimpien ihanteiden todellista ydintä. Suomalaiset sankaritarinat eivät korosta uskollisuutta ja siihen kietoutuvaa yhteisöllisyyttä. Ne korostavat pikemminkin vaikeuksien voittamista, itsenäisyyttä, yksinäisyyttä ja tasapainoilua vitutuksen/kusetuksen välimaastossa (Kortteinen 1992).

On hyvin vaikea kuvitella, miten ehdoton ja täydellinen avoimuus olisi istutettavissa suomalaiseen työilmastoon. Tämä ei silti tarkoita sitä, että uuden tiedon luominen olisi tuntematon ilmiö Suomen työelämässä. Kyllä Suomessakin uutta tietoa luodaan, mutta sen luomisen ja hyödyntämisen ilmapiiri ja pelisäännöt ovat kokonaan toisenlaiset. Kyseessä on luottamuksen ja turvallisuuden, osaamisen ja palkitsemisen, arvostuksen ja ammattiyhpeyden, itsenäisyyden ja solidaarisuuden ja useiden muiden työilmastoa määrittävien tekijöiden jännitteinen tasapaino.

Tiedon luovuttamisen on tapahduttava olosuhteissa, joissa on vähintäänkin kohtuullinen tasapaino työpaikan turvallisuuden, henkisen tunnustuksen ja rahallisen korvauksen välillä. Mitä epävarmempi työpaikka on, sitä suuremmat vaatimukset kohdistuvat rahapalkkaan ja sitä vähemmän arvoa on symbolisilla palkitsemisen muodoilla. Toisaalta mitä turvatumpi työpaikka on, sitä suuremmaksi kasvaa symbolisen palkitsemisen merkitys ja sitä pienemmiksi käyvät vaatimukset rahapalkan suhteen.

Arvostamista tunnustetuksi tulemisen muotona on äskettäin pohjittanut Axel Honneth, joka, kuten tunnettua, on Jürgen Habermasin seuraaja Frankfurtin yliopiston sosiologian ja filosofian professorina. Honnethin toistaiseksi tärkein teos *The Struggle for Recognition* on vuodelta 1992. Siinä hän käsittelee Hegelin ja G. H. Meadin töiden pohjalta ihmisen yksilökehitykselle välttämättömiä tunnustuksen saamisen muotoja (Honneth 1996). Tunnustus (tunnustuksen saaminen) on vastavuoroista ja koko ajan etenevää toimintaa. Ihminen tarvitsee tunnustusta erityisesti sellaisilta ihmisiltä, jotka ovat kyseisen ihmisen oman tunnustuksen arvoisia. Saatu tunnustus muodostaa ikään kuin uuden, korkeamman lähtötason, jolta ponnistaen pyritään yhä korkeammalle tunnustuksen tasolle.

Honneth jakaa tunnustuksen muodot kolmeen luokkaan. Ne ovat yksilökehityksessä peräkkäisiä mutta myöhemmin kehittyvät muodot eivät korvaa tai tee tarpeettomaksi aikaisemmin kehittyneitä muotoja. *Itseluottamuksen* (self-confidence, Selbstvertrauen) kehitykselle on välttämätöntä varhaislapsuudessa saatava äidin tai lähimmän huoltajan antama tunnustus. Tällä tavoin syntyy itse asiassa perusta myöhemmässä elämässä muodostuville pysyville ystävyysuhteille. Tähän tunnustuksen luokkaan Honneth liittyy yleisemminkin läheiset sukulaisuus-, ystävyys- ja rakkaussuhteet. *Itsekunnioituksen* (self-respect, Selbstachtung) kannalta on tärkeää, että ihminen omistavana, työtätekevänä ja kauppaa käyvänä kansalaisena tulee kohdelluksi tasa-arvoisella tavalla muiden ihmisten keskuudessa. Mielenkiintoisin vastavuoroisen tunnustuksen muoto liittyy kuitenkin *itsearvostukseen* (self-esteem, Selbstschätzung), jossa ihminen saa arvostusta yksilönä erilaisuutensa ja yksilöllisyytensä perusteella.

Tällä Honnethin uudelleen elvyttämällä ajattelulla on takanaan pitkä mutta katkonainen kehityshistoria. Perusteet löytyvät luonnollisesti Aristoteleen hyveitä, kamppailua (erinomaisuudesta) ja julkista tilaa (*polis*) koskevista käsityksistä. Hegelin Jenan käsikirjoituksissa ne nousevat uudelleen esille jo varsin pitkälle jalostetussa muodossa. Honnethin habilitaatiotyönään julkaisema e.m. teoksen alkuosa käsittelee juuri näitä Hegelin nuoruuden ajan pohdintoja. Honnethin teoksen keskeisin osuus kytkee tunnustuksen saamista koskevan filosofisen teorian nykyaikaisen sosiaalipsykologian tuloksiin. Honnethin määrittelemät käsitteet ovat erittäin hedelmällisiä vaikkapa tietoyhteiskunnan työelämän perusteiden selvittämisessä.

Elämisen materiaalien edellysten tultua (itse asiassa jo moninkertaisesti) turvatuksi ja työn muuttuessa koko ajan informaatiointensiivisemmäksi, palkitsemisen muotojen tulisi yhtä lailla siirtyä yhä painotetummin symbolisten tunnustusten puolelle. Jotta ihminen pystyisi kokemaan elämänsä merkitykselliseksi, hänen olisi pystyttävä näkemään oma asemansa ihmisten yhteisössä. Tähän liittyy tunnustus, jossa ihmistä arvostetaan hänen erilaisuutensa, kaikista muista ihmisistä poikkeavuutensa takia. Ihmiset ovat vaihdettavaksi tarkoitettujen käyttöesineiden tuottajina tasa-arvoisia, mutta ihmisen perimmäinen merkitys yhteisön kannalta perustuu hänen erilaisuuteensa. Tämä erilaisuus puolestaan ei niinkään ilmene käyttöesineiden tuottamisena vaan symbolisena, luovana toimintana.

Uuden tiedon luominen länsimaisissa työpaikoissa voi perustua ainoastaan ihmisten yksilöllisyyden ja erilaisuuden arvostamisen va-

raan. Erilaisuuden ja ainutkertaisuuden arvostaminen luo työpaikalla sellaisen henkisen ilmapiirin, että uuden tiedon luomisessa tarvittava ponnistelu on mielekästä. Riittävä materiaallinen ja erityisesti työpaikan säilymiseen liittyvä turvallisuudentunne luo puolestaan sellaisen sosiaalisen ilmapiirin, että uuden, aluksi sanattoman tiedon ulkonaistaminen on mielekästä. Ihmiset eivät luo ja luovuta uutta tietoa ahdistuneina ja pakottamalla. Uutta tietoa syntyy innostuksesta ja keksimisen ilosta.

Lähdeluettelo

- Habermas, Jürgen (1992). *Moral Consciousness and Communicative Action*. Translated by Christian Lenhardt and Shierry Weber Nicholsen. Cambridge: Polity Press.
- Harrison, Bennett (1994). *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: Basic Books.
- Heinonen, Sirkka (1995). Japanilainen tietoyhteiskunta. Suunnitelmista sovellutuksiin. Julkaisu 8, Suomalais-Japanilainen Yhdistys r. y., Helsinki.
- Honneth, Axel (1996). *The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts*. Translated by Joel Anderson. Cambridge: Polity Press.
- Kortteinen, Matti (1992). *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hämeenlinna: Hanki ja Jää.
- Niiniluoto, Ilkka (1983). *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, Ilkka (1996). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsitteanalyysi*. Helsinki: Edita, 5., täydennetty laitos.
- Nitobe, Inazo (1942). *Bushido, Japanin sielu. Esitys japanilaisten ajattelusta*. Porvoo: WSOY. [Vuonna 1935 ilmestyneestä englanninkielisestä painoksesta suomennanut Antero Manninen. Alkuteos ilmestyi vuonna 1899].

- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rifkin, Jeremy (1995). *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: A. Jeremy P. Tarcher/Putnam Book.