



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Taru Vuorio

## **Tietojohdamisen suhde valtaan**

Tietojohdamisen tarkastelu Pfefferin valtakäsityksen kautta

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtaminen, Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Taru Vuorio		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tietojohtamisen suhde valtaan : Tietojohtamisen tarkastelu Pfefferin valtakäsityksen kautta		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	94

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena on teoria -ja tutkimustietoon perustuen määrittellä tietojohtamista. Tämän lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millä tavoin valta ja vallankäyttö näyttäytyvät tietojohtamisen kontekstissa Pfefferin valtakäsityksen kautta. Tämän avulla tutkimus tekee myös tietojohtamisen ja vallan suhdetta näkyväksi.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty narratiivista kirjallisuuskatsausta ja aineisto on kerätty sähköisistä tietokannoista systemaattista- ja manuaalista hakua hyödyntäen. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ovat: Finna, Business Source Premier, Emerald Journals ja Google Scholar. Tietokantoihin kohdistuneiden hakujen myötä tutkimukseen valikoitui 23 artikkelia. Tutkimusaineisto analysointiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä teemoittelemalla.

Tämä tietojohtamisen ja vallan suhdetta tarkasteleva tutkimus osoitti tietojohtamisen olevan laajasti määritelty käsite. Tietojohtaminen on arvon luomista tiedosta organisaation hyväksi. Tieto on myös organisaatioiden tärkeä resurssi, jonka hyödyntäminen edellyttää johtamista. Tietojohtamisella pyritään tiedonhallinnan kautta varmistamaan, että organisaatioilla on tarvittava tieto päämääriensä saavuttamiseksi. Tietojohtamisen toteutumista edesauttavat tietojohtamisen käytännöt, sekä tietojohtamista tukeva organisaatiokulttuuri. Tietojohtamisella organisaatiot voivat saavuttaa paremman suoritus -ja kilpailukyvyn.

Tutkimustulokset myös osoittivat tietojohtamisen olevan tiiviisti sidoksissa valtaan ja vallankäytön taktiikkoihin. Valta ja vallankäyttö ilmenevät tai mahdollistuvat tietojohtamisen kontekstissa erityisesti päätöksenteossa, johtamisessa ja organisaatorakenteen luomisessa, tiedon hyödyntämisessä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Tiedon ja tietojohtamisen on tunnistettu olevan organisaatioiden, sekä yhteiskunnan tärkeä aineeton resurssi, kuten myös organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Tietoyhteiskunta on myös käsitteenä vakiintunut politiikassa ja tietojohtamista hyödynnetään sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tietointensiivisyyden kasvu on nostanut tarpeen ymmärtää myös tiedon suhdetta johtamiseen. Tietojohtamisen tarkastelu suhteessa valtaan on perusteltua, koska tietojohtaminen on saanut merkittävän roolin nykyisessä tietoyhteiskunnassa ja tietoon pohjaava vallankäytön oikeuttaminen on myös merkittävä vallan legitimitetin lähde.

---

**AVAINSANAT:** Tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, tieto, valta, vallankäyttö

## Sisällys

Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
Tietojohdaminen tutkimuksen teoreettisena taustana	11
2.1 Tieto ja johtaminen tietojohdamisen taustakäsitteinä	11
2.2 Tietojohdamisen yleinen määritelmä ja suhde tiedolla johtamiseen	14
2.3 Tietojohdamisen näkökulmat ja määritelmä tässä tutkimuksessa	19
Tietojohdaminen vallan lähteenä	29
3.1 Vallan määritelmä ja sen keskeiset elementit	29
3.2 Valta Pfefferin määritelmän mukaan	31
3.3 Vallankäyttö ja tieto vallankäytön välineenä	34
3.4 Tieto ja vallan legitimizeetti	37
3.5 Valta tietojohdamisen kontekstissa	38
4 VALTA TUTKIMUKSEN KOHTEENA TIETOJOHTAMISEN KONTEKSTISTISSA	40
4.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tutkimuksen tutkimusmenetelmänä	40
4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimukseen valikoitunut aineisto	43
4.3 Aineiston analysointi	48
5 TULOKSET	52
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	52
5.1.1 Vallan ilmeneminen päätöksenteossa	55
5.1.2 Vallan rooli johtamisessa ja organisaattiorakenteen luomisessa	57
5.1.3 Tieto vallan ja vallankäytön lähteenä	61
5.1.4 Sosiaalinen vuorovaikutus vallankäytön mahdollistajana	65
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	68
6.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	68
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusprosessin arviointi	74
Lähteet	77

**Kuviot**

Kuvio 1. Finto tietojohdaminen	15
Kuvio 2. Tiedolla johtaminen	17
Kuvio 3. Tietojohdamisen näkökulmat	20
Kuvio 4. Aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät	50

**Taulukot**

Taulukko 1. Pfefferin vallan määritelmä tiivistettynä	34
Taulukko 2. Pfefferin määrittelemät vallankäytön taktiikat ja strategiat	35
Taulukko 3. Aineistohaku	48
Taulukko 4. Esimerkki teemoittelusta	51

**Liitteet**

Liite 1. Tiedonhaun kaavio
Liite 2. Tutkimukseen valikoitunut aineisto

## Johdanto

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Tietojohdamisen nousu alkoi 1990-luvulla sen myötä, että tiedon rooli organisaatioiden menestystekijänä alkoi nousta esille. Tietojohdaminen, tiedolla johtaminen ja informaatiojohtaminen – rakkaalla lapsella on monta nimeä. Käsitteiden määrää, päällekkäisyyttä ja vakiintumattomuutta selittää osaltaan se, että tietojohdaminen on tieteenalana vielä varsin nuori. Tietojohdamisen tieteenalan nousu ajoittuu 1990-luvun lopulle, ja yliopistoihin alan opetus on rantautunut 2000-luvulta alkaen. Tietojohdamisen kehittymistä vauhdittivat tuolloin myös tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen, sillä tämä tekninen kehitys tarjosi organisaatioille tiedon hallintaan liittyen parempia mahdollisuuksia. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Mylärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi, 2013, s. 5–8.) Tietojohdamisen kanssa samaan aikaan kehittyi myös näkemys tietoyhteiskunnasta. Tietoyhteiskunnan käsite rantautui yhteiskunnalliseen keskusteluun, sekä kirjallisuuteen 1970–1980 luvun vaihteessa.

Samoihin aikoihin yhteiskunnallisen muutoksen myötä kehittyi myös informaatio-ohjaus, kun 1970-luvun valtion vahvaan ohjaukseen perustuva ideologia alkoi murentua, painotuksen siirtyessä 1980-luvulla päätösvalan hajauttamiseen. Sittemmin 1990-luvulle siirryttäessä uuden julkisjohtamisen aikakausi kehittyi ja hallintajärjestelmä muuttui, kun valtiolta siirtyi kunnille lisää vastuuta. Vastuun siirtäminen valtiolta kunnille merkitsi yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna siirtymistä normiohjauksesta kohti informaatio-ohjausta. (Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall, 2002, s. 18–19.) Tätä edeltävästi oli kuitenkin jo tunnistettu tiedon rooli resurssina ja yhteiskunnan muutoksen tekijänä, ja keskusteluissa esillä olivat myös työn informatisoituminen, sekä tietotekniikan kehityksen yhteiskunnalliset vaikutukset.

Vuosituhanen vaihteessa tietoyhteiskuntaan liittyvä keskustelu lisääntyi ja tietoyhteiskunta alkoi konkretisoitua muun muassa teknologian lisääntymisen ja internetin

kehittymisen myötä. Eräs keskeinen tietoyhteiskuntaan liittynyt keskustelun vauhdittaja oli Manuel Castellsin (Castells, 2000) trilogia, joka painotti uutta tieto- ja viestintäteknologiaa, sekä sen merkitystä. Teoksessaan Castells (2000) erittelee tapahtuvaa muutosta kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat talouteen liittyvät muutosprosessit, yhteiskunnallisen vallan rakenteiden muutokset ja kulttuurinen kehitys. Kokonaisuus tarjosi ajassa läh- tökohtia tietoyhteiskuntaan liittyvään keskusteluun, mutta nykyhetkestä tarkasteltuna näkemykset ovat jalostuneet. Nykyaikaisesti tarkasteltuna tietoyhteiskunnan voidaan katsoa olevan uuden tiedon varassa kehittyvä yhteiskunta, jossa tietotekniikka toimii kas- vun edistämisen välineenä. (Kasvio, 2005, s. 7–15.) Informaatio-ohjaus kytkeytyy tieto- johtamiseen sen kautta, että ohjauksessa hyödynnettävän informaation voidaan ajatella muuntuvan tiedoksi vasta siinä vaiheessa, kun vastaanottaja tulkitsee informaatiota omista lähtökohdistaan ja viitekehuksestään (Jalonen, 2008, s. 2-14).

Tietoyhteiskunta on sittemmin käsitteenä vakiinnuttanut paikkansa yhteiskuntapoliti- kassa. Suomen hallitus on myös sitoutunut tietoyhteiskunnan kehityksen edistämiseen. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen tavoitteet ovat laajat, sillä niiden kautta halutaan kasvattaa kilpailukykyä, lisätä tuottavuutta ja sosiaalisista, sekä alueellista tasa- arvoa, kuten myös kansalaisten hyvinvointia. Lisäksi Suomen asema tieto- ja viestintä- teknologian saralla halutaan turvata. (Kasvio, 2005, s. 7–15.) Tietojohdaminen on myös kerännyt merkittävästi huomiota ja herättänyt runsaasti keskustelua lähivuosina. Tieto- johtamisen tarpeen on myös todettu kasvaneen (Leskelä ym., 2019, s. 9). Tietojohdami- nen on erityisen ajankohtainen aihe myös Suomalaiselle taloudelle, minkä vuoksi tieto- johtamisen hyödyntäminen on erityisen oleellista (Kianto, Hussinki & Adibe, 2019, s. 9).

Tiedon, vallan ja tietojohdamisen tarkastelua nykyhetkessä perustelee aiheiden ajankoh- taisuus. Tietointensiivisyyden kasvun nähdään synnyttäneen tarvetta ymmärtää infor- maation ja tiedon suhdetta, sekä niihin liittyviä erityispiirteitä johtamisen näkökulmasta (Jalonen, Laihonon & Lönnqvist, 2012, s. 139). Tietojohdaminen on myös yhteydessä jul- kishallintoon mm. johtamisen, tietoon perustuvan päätöksenteon, tiedon tuottamisen ja analysoinnin kautta. Julkishallinnossa tietojohdamisen alle kuuluvalle tiedolla

johtamiselle on määritelty mm. neljä roolia, jotka ovat: julkisten palveluiden päätöksenteon tehostaminen, tukea kansalaisia osallistumaan julkiseen päätöksentekoon, yhteiskunnallisen kyvykkyyden rakentaminen ja osaamisen, sekä kilpailukykyisen työvoiman kehittäminen (Wiig Kaarl, 2002, s. 224–239).

Vallitseva poikkeustilanne on yhteiskunnallisesti korostanut mm. tiedon tuottamisen ja tietoon perustuvan päätöksenteon roolia. Lisäksi poikkeustilanne on tukenut sitä näkemystä, että tietojohdaminen ja siihen sidoksissa oleva tietoon perustuva päätöksenteko, sekä johtaminen ovat nykyaikaisia tapoja johtaa ja tietoon perustuva päätöksenteko lisää myös vallan legitimitettä. Tietojohdamisen tarkastelun ajankohtaisuudesta kertoo osaltaan myös se, että pääministeri Marinin hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on tietopolitiikan syventäminen ja julkisen tiedon avoimuuden lisääminen. Tähän liittyen toteutetaan myös Tiedon hyödyntämisen ja avaamisen hanke vuosina 2020–2022. Hankkeen tavoitteena on tiivistetysti valmistella tiedon hyödyntämistä ja avaamista edistäviä toimenpiteitä, sekä laatia julkiselle hallinnolle ehdotus tiedon hyödyntämisen ja avaamisen strategisista tavoitteista. (Valtiovarainministeriö, 2020a.)

Tieteellisen tiedon nähdään olevan myös keskeinen yhteiskunnallinen resurssi ja nykyistä yhteiskuntamuotoa voidaan nimittää tietoyhteiskunnaksi, missä tieto on siis keskiössä ja keskeinen raaka-aine päätöksenteossa. Tietoyhteiskunnan voidaan katsoa pitävän tieteellistä tietoa voimavarana ja tuotantotekijänä. Nyky-yhteiskunnan voidaan katsoa olevan erittäin sidoksissa tietojohdamiseen, mistä osoituksena ovat erilaiset siihen kytkeytyvät hankkeet. Tällaisia ovat muun muassa tiedolla johtamisen verkostohanke (Kuntaliitto) ja Toivo-ohjelma, eli sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma, jonka tavoitteena on kehittää maakuntien tiedolla johtamista, sekä valtakunnallista viranomaisten tiedon tuotantoa, tietovarantoja ja niitä tukevia työvälineitä. Hankkeen yhteydessä tiedolla johtamisen on määritelty tarkoittavan päätöksentekoa, joka perustuu ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon. Käsitteeseen yhdistetään myös muut toimenpiteet, sekä rutiinit, joiden tavoitteena on järkiperäinen päätöksenteko. Kerätyn ja koostetun tiedon perusteella on tarkoitus kyetä ennakoimaan eri asioiden ja

toimenpiteiden välisiä suhteita, sekä tulevaisuuden vaikutuksia. Tiedon on mahdollista muuntua tietämykseksi ja tiedolla johtamisen kautta tavoitellaan myös voimavarojen kohdentamista oikeisiin paikkoihin. (Valtioneuvosto, 2020.)

Näiden lisäksi osana Toivo-ohjelmaa toteutetaan Virta-hanke, jonka tavoitteena on mahdollistaa tulevaisuuden sosiaali- ja terveystietopalveluiden johtaminen luotettavalla ja ajantasaisella tiedolla, sekä parantaa tietojohdamisen kyvykkyyttä. Valtava-hankkeen tavoitteena puolestaan on mahdollistaa kansallinen sote-tietotuotanto viranomaisten seuranta-, arviointi-, ohjaus- ja valvontatehtävien, sekä maakuntien johtamisen kokonaisuudessa (Rissanen, 2020, s. 3). Yksittäisten hankkeiden lisäksi Valtioneuvosto tavoittelee myös julkishallintoa tiedolla johtamisen edelläkävijän rooliin. Julkisilla toimijoilla katsotaan olevan vastuu oikean tiedon tuottajina ja käyttäjinä, joten Tietokiri-hankkeen kautta valtionhallinnon tiedolla johtamista on pyritty vahvistamaan. Hanke on Valtiovarainministeriön ohjaama ja Valtiokonttorin koordinoima. Hankkeen yhteydessä on nostettu esille myös tiedon käsittelyyn liittyvät asiat, eli tiedon analysointi, valikointi, hyödyntäminen ja tiedon yhdistely. Hankkeen nähdään ylläpitävän myös luottamusta hyvään hallintoon. (Valtiovarainministeriö, 2020b.)

Valtiovarainministeriössä (Valtiovarainministeriö, 2020c) on käynnissä myös tiedon hyödyntämisen ja avaamisen hanke, jonka on tarkoitus edistää julkisen tiedon laajamittaisempaa, sekä tehokkaampaa käyttöä koko yhteiskunnan päätöksenteossa, tutkimuksessa, liiketoiminnassa ja kansalaisvaikuttamisessa. Tiedon laadun varmistamiseksi luodaan ja käyttöön otetaan myös tiedon laatukriteereitä. Julkishallinnon hankkeiden rinnalla myös yksittäiset yritykset toteuttavat erinäisiä tiedolla johtamisen hankkeita ja ovat osa tiedolla johtamisen kokonaisuutta ja edistävät tiedolla johtamisen roolia yhteiskunnassamme. Tietoon perustuvan johtamisen voidaan todeta näkyvän sekä julkishallinnossa ja yksityisissä organisaatioissa, ja tiedon rooli vallan legitimitetin lähteenä vaikuttaa korostuneen.



Tietojohdamisen tarkastelua vallan näkökulmasta perustelee se, että tietoon perustuvan päätöksenteon myötä tiedon rooli korostuu yhteiskunnassa ja tiedon oikeuttaessa erinäisiin julkishallinnollisiin ja organisatorisiin ratkaisuihin, voidaan tiedon nähdä olevan myös valtaa ja mahdollistavan jopa vallankäytön. Tietoon perustuva päätöksenteko tai tietoon perustuneet toimenpiteet saavat oikeutuksen usein tiedon kautta. Tämän tarkasteleminen kriittisestäkin näkökulmasta on perusteltua, koska julkishallinnossa tehdyillä päätöksillä on laajat vaikutukset. Englantilainen filosofi Francis Bacon onkin jo aikanaan lausunut tiedon olevan valtaa.

Suomi on demokraattinen maa, jota hallitaan lainsäädännöllä ja kansa siis valitsee edustajat parlamenttiin käyttämään lainsäädäntövaltaa. Käytännön hallitsemisesta vastaa valtioneuvosto, joka vastaa toimistaan eduskunnalle. Suomen presidentillä on hallitusvalta ja lainsäädäntövalta, lainkäyttövalta ja tuomioistuinlaitos ovat erotellut. Hallinnosta huolehtii byrokraatia, eli virkamieskokonaisuus, joka on koottu valtion aluehallinnosta, keskushallinnosta ja paikallishallinnosta (Karppi & Sinervo, 2009, s. 6). Julkista valtaa ja tiedonhallintaa säädellään myös laein, kuten suomen perustuslailla (1999/731), lailla julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (2019/206) ja lailla sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (2019/552).

Vallan määritelmän ja sen yhtymäkohtien tarkastelua suhteessa tietojohdamiseen voidaan pitää hyvin perusteltuna, koska tietojohdamisen rooli on yhteiskunnassamme kasvamassa ja tiedon hyödyntäminen vallankäytön välineenä mahdollistuu monissa tilanteissa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen keskeinen tarkoitus on määritellä teoria- ja tutkimustietoon perustuen tietojohdamisen käsitettä ja siihen liittyviä elementtejä. Tietojohdamisen määrittelemisessä on hyödynnetty sekä organisaatioiden että julkishallinnon määritelmiä ja näkemyksiä mahdollisimman kattavan kuvauksen laatimiseksi. Tutkimus pyrkii luomaan mahdollisimman selkeästi määritellyn tiivistetyn kuvauksen tietojohdamisesta ja sen lähikäsitteistä,

sillä tietojohdamisen käsite ei ole vielä vakiintunut tai täsmällinen. Tässä tutkimuksessa tiedolla johtamisen katsotaan sisältyvän tietojohdamisen kokonaisuuteen ja tietojohdamista määritellään positiivisen näkökulman kautta, eikä tutkimus pyri nostamaan esille tietojohdamisen haasteita. Tietojohdamista on lähestytty myös siitä näkökulmasta, että tietoa ei ole mahdollista johtaa, mutta tutkimuksessa ei keskitytä tähän näkökulmaan, vaan tietoympäristön johtaminen nähdään mahdolliseksi ja sen edellytyksenä ovat oikeanlaiset olosuhteet, välineet, toimenpiteet ja johtajuus. (Collison & Parcell, 2004.)

Tutkimuksen toisena tavoitteena on luoda ymmärrystä tiedon ja vallan välisestä suhteesta, sekä sen kautta tietojohdamisen ja vallan välisestä suhteesta. Tämän kautta tietojohdamiseen liittyviä vallan, sekä vallankäytön elementtejä pyritään tekemään näkyväksi. Tutkimus nostaa esille myös vallan ja vallankäytön eron. Lisäksi tutkimuksessa sivutaan sitä, millä tavoin tieto toimii vallan legitimitietin lähteenä.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavoin tietojohdamista on määritelty aiemman teoria- ja tutkimustiedon perusteella?
2. Millä tavoin valta ja vallankäyttö näyttäytyvät tietojohdamisen kontekstissa Pfeferin valtakäsityksen kautta?

Tietojohdamisen ja vallan yhteyden tarkastelussa hyödynnetään tietoa siitä, miten tietojohdaminen ja valta tai vallankäyttö ovat esillä organisaatioissa ja julkishallinnossa.

## Tietojohdaminen tutkimuksen teoreettisena taustana

### 2.1 Tieto ja johtaminen tietojohdamisen taustakäsitteinä

Tiedon määritelmää on tyypillisesti kuvattu tiedon hierarkian mukaan, missä tieto voidaan luokitella dataan, informaatioon ja tietämykseen. Englanninkieliset vastineet näille käsitteille ovat ”data”, ”information” ja ”knowledge”. Data voidaan kyseisen määritelmän kautta määritellä toisistaan riippumattomiksi koodeiksi tai yksiköiksi. Data on informaation ja tiedon raaka-ainetta, joka kontekstista irrallaan ei ole merkityksellistä, mutta minkä kerääminen on organisaatioiden kannalta erittäin tärkeää, koska sen kautta jalostuvat informaatio ja tieto. Informaatio puolestaan on dataa, johon liittyy jokin merkitys, tarkoitus ja tulkinta ja informaation kautta luodaan tietämystä. Informaatio on myös osa tietämystä ja sitä voidaan myös pitää informaation kaltaisesti kontekstisidonnaisena, jolloin se on muuntuvaa. Informaatio muuntuu tietämykseksi käsittelyn, vertailun, johtopäätösten ja tulkintojen kautta.

Data, informaatio ja tieto ovat tämän näkemyksen mukaan toisiinsa sidoksissa olevia käsitteitä. Tietoon voi liittyä myös osaamiseen liittyviä nyansseja, sillä ihminen toimii tiedon käsittelijänä. Hierarkian ylimmällä tasolla ovat älykkyys ja viisaus, johon liittyy asioiden ymmärrys, oikea-aikaisuus ja syvälinen kokemuspohja. (Kivinen, 2008, s. 47–48.) Tiedon hierarkkinen malli kuvaa tiedon vaiheittaista rikastumista ja osoittaa myös käsitteen monipuolisuutta. Vastaavaa näkemystä tiedosta edustaa myös Bhatt (2001, s. 70–71), jonka mukaan tieto käsittää datan, informaation ja tietämyksen ja tieto ilman tarkoitusta on dataa. Tämä määritelmä nostaa esille myös sen, että tästä näkökulmasta tarkasteltuna tieto on sidoksissa asiayhteyteen sen tulkinnanvaraisuuden vuoksi.

Davenport ja Pursak (1998) ovat luoneet vastaavanlaisen yleisen tiedon määritelmän, joka perustuu tiedon kolmijakoon. Kolmijaon kolme osaa ovat data, informaatio ja osaaminen, joiden englanninkieliset vastineet ovat ”data”, ”information” ja ”knowledge”. Heidän määritelmänsä mukaan data muuntuu informaatioksi, kun siihen liitetään konteksti, sitä analysoidaan, luokitellaan, tiivistetään tai korjataan. Informaatio puolestaan

muuntuu osaamiseksi sen kautta, että sitä vertaillaan, yhdistetään tai keskustellaan. Data on myös tämän määritelmän mukaan raaka-aine, jota yritykset tarvitsevat informaation muodostamiseen. Informaatiota on tässä määritelmässä verrattu viestiksi, millä viitataan siihen, että informaatiolla on aina lähettäjä ja vastaanottaja ja joista vastaanottaja lopulta määrittelee sen, että onko kyseessä informaatio. Informaatio on organisoitua ja sille on annettu jokin tarkoitus. Informaatio voi puolestaan jälleen jalostua osaamiseksi, mikäli ihmiset antavat sille tulkintoja vuorovaikutuksessa. Informaatio vaatii muuntuakseen siis kanssakäymisen kautta syntyneitä informaatioiden vertailua, yhdistelemistä tai seurausten tulkintaa. (Davenport & Pursak, 1998, s. 3–6.) Tiedon käsitteeseen voidaan tämän perusteella liittää myös sosiaalisia piirteitä, sillä merkitysten antaminen ja toiminta ovat sidoksissa siihen (Huotari & Iivonen, 2004, s. 210).

Tässä tutkimuksessa tieto käsitetään edellä kuvattujen määrittelyiden kautta portaittain rakentuvaksi siten, että tieto jalostuu datan ja informaation kautta tietämykseksi. Kuvauksissa käytetyt määritelmät eroavat toisistaan hieman siinä, että toisessa ”knowledge” ymmärretään tietämykseksi ja toisessa osaamiseksi. Nämä kaksi eivät ole keskenään ristiriidassa, sillä joissakin tutkimuksissa käsite on käännetty myös tiedon ja osaamisen johtamiseksi. (Kivinen, 2008, s. 61–62). Tässä tutkimuksessa tiedon käsitettä käytetään ja se ymmärretään siis tiedon hierarkian määritelmän mukaisesti.

Tämän lisäksi tässä tutkimuksessa käytetyn tiedon määritelmää voidaan myös tarkentaa nostamalla esille Nonaka ja Takeuchin (1995) luoma jako hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välille. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan usein varsin subjektiivista, intuitioon ja kokemuksiin pohjaavaa tietoa, kun taas eksplisiittisellä tiedolla viitataan muodolliseen ja systemaattiseen tietoon. Tutkimuksessa tiedon syntyminen käsitetään Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin mukaisesti järjestelmälliseksi kiertokulkuksi, jossa uusi tieto syntyy hiljaisesta tiedosta käsitteellisen tiedon kautta ja muuntuu jälleen takaisin hiljaiseksi tiedoksi ja sykli jatkuu samanlaisena synnyttäen uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8; 15.)

Johtamiselle on useampia määritelmiä, mutta se voidaan yleistetysti käsittää menetelmäksi, missä ryhmän tai organisaation toimintaa helpottaakseen joku tai jotkut henkilöt tarkoituksellisesti vaikuttavat toisiin henkilöihin. Follettin määritelmän mukaan johtajuus on asioiden hoitamista ja saattamista loppuun muiden avustuksella (Hannagan, 2008, s. 5). Johtamisen avulla organisaatio voi saavuttaa parempia tuloksia ja hyvä johtajuus, sekä johtaja luovat organisaatiolle, sekä työskentelylle suuntaviivat. Johtamista voidaan tarkastella myös prosessina, missä edetään päämääriä kohti hyödyntämällä ai-neellisia ja inhimillisiä resursseja. (Peltonen, 1991, s. 7.)

Perinteinen jaottelu johtamisen ja johtajuuden välillä jakaa johtamisen ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden, sekä tehtävien hoitamiseen (management). Asioiden ja ihmisten johtamisen erottelu ei kuitenkaan ole aina tarpeellista ja näiden asioiden johtaminen kytkeytyy toisiinsa, jotka muodostavat kokonaisuuden, sillä nykyinen johtamis-ympäristö on hyvin monimuotoinen. Johtajuutta, sekä johtamista voidaan jaotella myös muilla tavoin, jolloin johtaminen voidaan esimerkiksi käsittää toiminnan johtamiseksi ja johtajuus lisäarvoksi, minkä keskiössä ovat vuorovaikutteisuus, kehittäminen ja yhteistyö. Jaottelun mukaisesti asioiden johtaminen ei ole ihmisten johtamisesta irrallaan olevaa toimintaa, vaan molemmat lähestymistavat käsittävät ihmisten johtamisen ja edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Viitala, 2004, 87; Sydänmaanlakka, 2004, 16–23.)

Johtaminen on organisaation kokonaisuuden hallintaa ja johdonmukaisen toiminnan edistämistä, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, valvontaa, ongelmanratkaisua ja budjetointia (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 24). Johtamista tarkasteltaessa on oleellista nostaa esille myös se, että johtaminen on erilaista eri organisaation tasoilla. Ylimmillä tasoilla keskiössä ovat strateginen johtaminen, keskijohdon kohdalla taktinen johtaminen ja alimmilla tasoilla operatiivinen johtaminen (Laukkanen & Vanhala, 1992, 172–179). Koska johtaminen edistää yhteisön luomista ja pitää sisällään suunnan näyttämistä, tavoitteiden edistämistä ja organisaatioiden toimintaedellytysten turvaamista,

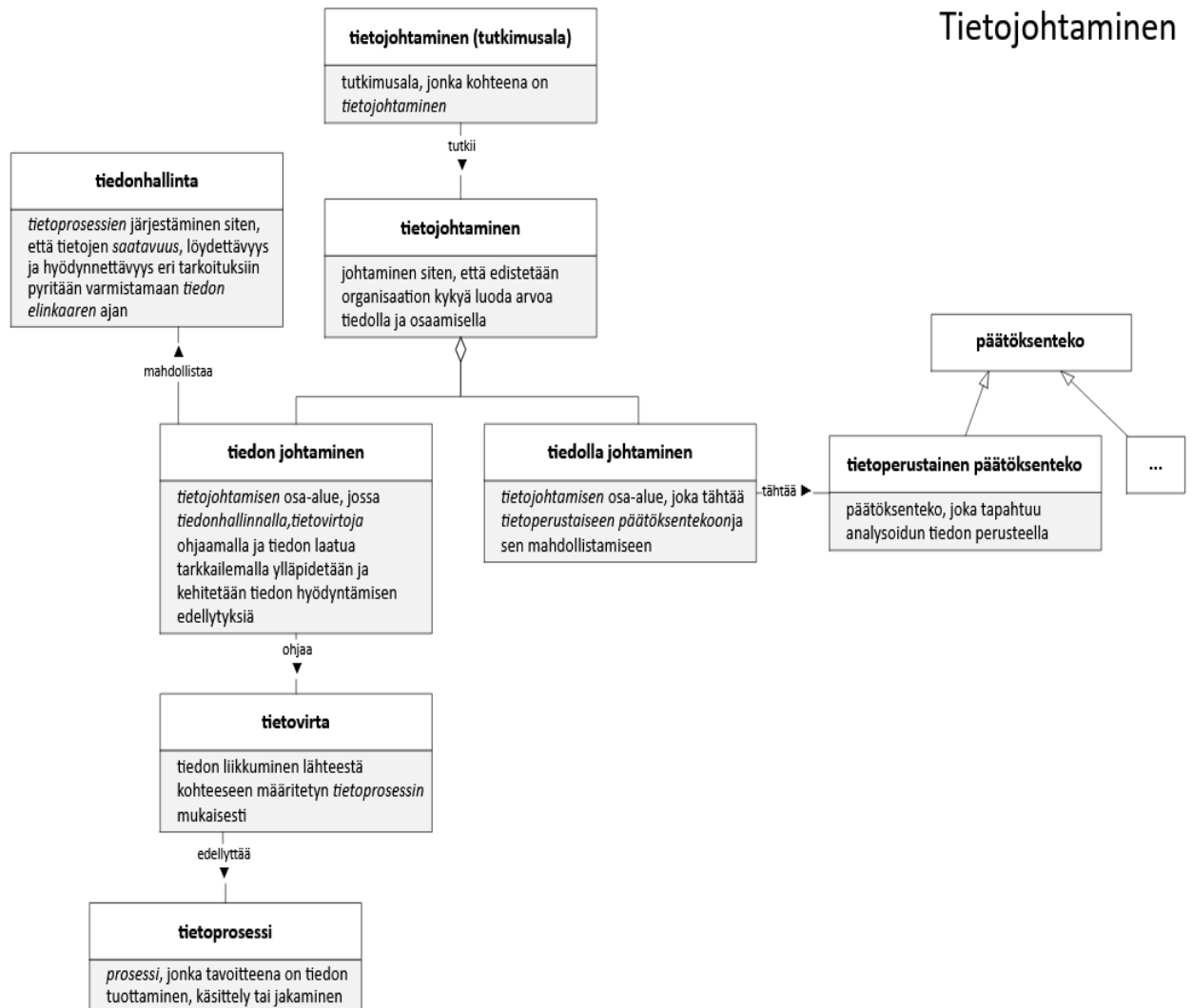
voidaan johtamisen määritellä olevan yksi organisaation tehokkaan toiminnan mahdollistava tekijä (Schermerhorn, 1996, 13–14).

Johtamista voidaan erotella myös toiminnan-, ihmisten- ja tiedon johtamiseen. Johtaja voi siis itse johtaa toimintaa, johtaa ihmisiä tekemään tarpeellisia toimintoja tai johtaa tietoa, jotta ihmiset alkaisivat tekemään tarvittavia toimia (Viitala, 2004, s. 87). Tietojohdamisen kontekstissa tieto ja johtaminen näyttävät siis usealla tavalla ja käsitteenä tietojohdaminen yhdistää erilaisia tiedon ja hallinnan, kuten johtamisen käsitteitä. Tietoon liittyvä johtaminen ja siihen sidoksissa olevat haasteet ovat myös tietojohdamisen yksi tutkimuskohde. (Laihonen, 2009, s. 12.)

## **2.2 Tietojohdamisen yleinen määritelmä ja suhde tiedolla johtamiseen**

Tietojohdamisen, tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen käsitteet kietoutuvat tiiviisti toisiinsa ja eri yhteyksissä näitä käsitteitä määritellään eri tavoin ja ne ovat määritelty eri tavoin suhteessa toisiinsa. Tietojohdaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa laajasti ja sekä tiedon johtaminen että tiedolla johtaminen katsotaan kuuluvaksi tietojohdamisen piiriin, mitä pidetään tässä tutkimuksessa kyseisten käsitteiden yläkäsitteenä. (Nylander 2017, s. 8; Kosonen, 2019.) Tiedon ja osaamisen johtamista tarkastellaan useammilla tieteenaloilla ja hallintotieteiden lisäksi muun muassa tietojenkäsittely- ja tietojärjestelmätieteessä, kauppatieteissä, informaatiotutkimuksessa, kasvatustieteessä, psykologiassa ja taloustieteessä (Kivinen, 2008, 61). Tietojohdamista onkin määritelty eri lähteissä eri tavoin. Tietojohdaminen voidaan käsittää johtamistieteihin kuuluvaksi suuntaukseksi, missä erityispiirteensä on se, että informaatioon ja tietoon liittyviä resursseja tunnustetaan ja osataan hyödyntää organisaation toiminnassa. Tietojohdamista on määritelty myös poikkitieteelliseksi lähestymistavaksi, missä keskiössä on tiedon käytön maksimointi ja sen hyödyntäminen organisaation oppimisessa ja tuloksellisuudessa. Tämä näkemys perustuu systemaattisen tiedon hyödyntämiseen. Tietojohdamista on määritelty myös organisaation toiminnan ja prosessien systemaattisena ja jatkuvana johtamisena, missä luomalla toimivia tietoresursseja edistetään organisaation kilpailukykyä. (Nylander, 2017, s. 19–20.)

Finton, eli suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelun mukaan tietojohdaminen edistää organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella ja sen tavoitteena on organisaatiossa olemassa olevan, kuten myös saavutettavissa olevan tiedon hyödyntäminen. Lisäksi tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on tulevaisuudessa saavutettavissa tarvittava tieto. Tietojohdaminen voi määritelmän mukaan käsittää myös tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen. Englanninkielisenä vastineena tietojohdamiselle pidetään käsitettä ”knowledge management”. Tietojohdamisen kokonaisuutta on myös kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1). (Finto, 2020.)



**Kuvio 1.** Finto tietojohdaminen (Finto, 2020).

Valtionvarainministeriö (2020d) puolestaan määrittelee tietojohdamisen johtamisen osaluokaksi. Tietojohdamisen ydin on siinä, että organisaatiolla on kykyä hyötyä tiedosta ja osaamisesta, eli luoda sille arvoa. Valtionvarainministeriön mukaan valtionhallinnossa tietojohdamisen tavoitteena on hyödyntää tietoa järjestelmällisesti, käyttää tietoa päätöksenteon tukena, sekä toimeenpanossa valtioneuvostossa, virastoissa ja laitoksissa. Tietojohdamisen katsotaan parantavan toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tietojohdaminen on myös arvon luontia aineettomista voimavaroista (Kosonen, 2019).

Tietojohdamisen tuottamat hyödyt organisaatiolle ovat moninaiset. Tietojohdaminen lisää organisaatioiden kilpailukykyä, innovatiivisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tietojohdaminen koskettaa useita organisaatioita, koska niiden toiminta edellyttää kykyä tietämyksen hallintaan, tiedon hankkimiseen, tiedon jakamiseen ja luomiseen, sekä hyödyntämiseen. Tietopääoman hyödyntäminen organisaatioissa edellyttää kykyä johtaa sitä (Kianto, Hussinki & Adibe, 2019, s. 9–10).

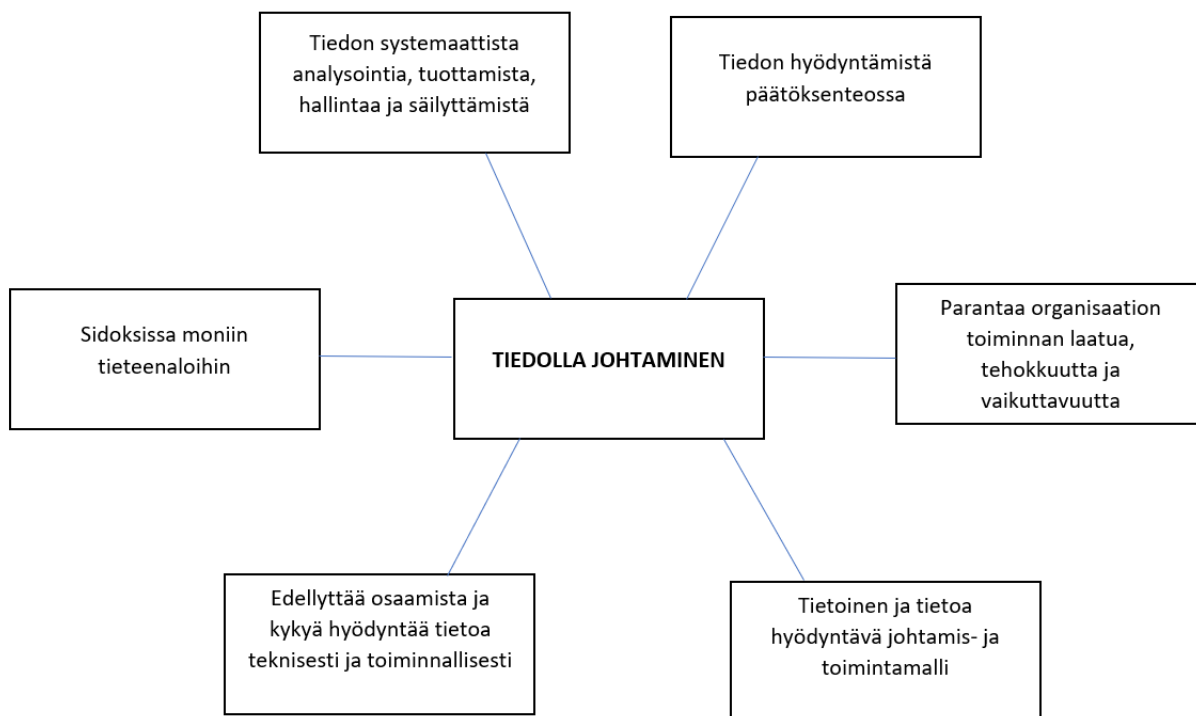
Tietojohdaminen on myös monitieteellinen johtamisoppi, missä tieto on organisaation tuottavan toiminnan keskiössä ja mahdollistaa uudenlaisia näkökulmia organisaatioiden hallintaan (Kianto, Hussinki & Adibe, 2019, s. 9–10). Tietojohdaminen on myös tietoyhteiskunnan johtamisparadigma, missä keskitytään tietoon liittyviin johtamiskysymyksiin. Tästä näkökulmasta tietojohdaminen on yläkäsite tietämyksenhallinnalle, tietohallinnolle, organisaation oppimiselle, sekä aineettoman pääoman ja liiketoimintaan liittyvän tiedon hallinnalle. Tietojohdamisella on tätä kautta sidoksia myös tietojärjestelmätieteisiin ja johtamistieteisiin. Tietojohdamisen tutkimusalueella pyritään vastaamaan yhteiskunnan niihin johtamishaasteisiin, jotka ovat sidoksissa tieto- ja palveluyhteiskunnan johtamiseen. Tyypillisesti tutkitaan sitä, millä tavoin tieto tuottaa arvoa, miten tiedolla voidaan johtaa ja millä välineillä johtamista tuetaan ja miten eri välineitä on mahdollista hyödyntää. Tietojohdamisen strategian tavoitteena on tukea organisaation johtamista ja päätöksentekoa. (Leskelä ym., 2019, s. 16.) Johtamisen uudet haasteet koskevat tiedon merkityksen lisääntymistä, globalisoitumista ja muutosta (Kianto, Hussinki & Adibe, 2019, s. 9).



Tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen määritelmät ovat hyvin päällekkäiset ja niiden merkitys vaihtelee usein jopa organisaatioittain (Leskelä ym., 2019, s. 9). Tästä syystä on tutkimuksen kannalta hyvin oleellista kuvata myös, millä tavoin tiedolla johtamista on määritelty. Tietojohtamista pidetään tässä tutkimuksessa tiedolla johtamisen käsitteen yläkäsitteenä. (Nylander, 2017, s. 8; Kosonen, 2019.)

### *Tiedolla johtaminen*

Tiedolla johtamisen käsitteen määrittely on runsasta ja sitä käytetään usein rinnakkain tai synonyymeinä muiden aihealueeseen liittyvien käsitteiden kanssa. Tietojohtamiseen kuuluvan tiedolla johtamisen tavoittelee arvon luomista tiedosta. Tietojohtamisen katsotaan parantavan toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä kuvaa myös tiedolla johtamisen tavoitteita. Tiedolla johtamisen keskeisiä elementtejä on kuvattu kuviossa 2 (kuvio 2). (Valtiovarainministeriö, 2020d.)



**Kuvio 2.** Tiedolla johtaminen.

Tiedolla johtamista on määritelty valtiohallinnon tietoon liittyvässä hankkeessa tie-toiseksi ja tietoa hyödyntäväksi johtamis- ja toimintamalliksi, ja jonka myötä tuodaan analysoitua tietoa ja dataa päätöksenteon tueksi. Tämän lisäksi on esitetty tiedolla joh-tamisen ja tietoon perustuvan päätöksenteon kuusivaiheinen prosessi, missä lähdetään liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä. Tässä vaiheessa on oleellista tunnistaa päätettävä asia tai sen taustalla oleva asia. Prosessi etenee toisessa vaiheessa siihen, että hankitaan vaadittavaa tietoa, jonka jälkeen kolmannessa vaiheessa tietoa arvioidaan ja analysoidaan. Tämän jälkeen neljännessä vaiheessa muodostetaan oleelliseksi määritel-lyn tiedon perusteella johtopäätöksiä ja viidennessä vaiheessa dokumentoidaan johto-päätösten perusteena olevat tiedot ja todennetaan se, millä tavoin tiettyihin johtopää-töksiin on tultu. Viimeisessä, eli kuudennessa vaiheessa arvioidaan tehdyn päätöksen lopputuloksia, mistä voidaan saada myös osaamista tuleviin tilanteisiin. Prosessin tavoit-teena on kokonaisuudessaan luoda saatavilla olevan todennetun tiedon perusteella pa-ras mahdollinen ymmärrys aiheesta ja päätöksenteon perusteista, sekä parantaa päätök-sen onnistumisen todennäköisyyttä. Tiedolla johtamiselle määritellään myös edellytyk-siä, joita ovat johtaminen tavoitteineen ja organisaatiokulttuuri, millä tarkoitetaan sitä, että tiedolla johtamiselle on käytännössä mahdollisuudet. Lisäksi tiedolla johtaminen edellyttää osaamista ja kyvykkyyttä, eli kykyä muuttaa osaaminen toiminnaksi, työkaluja ja teknologiaa, sekä dataa ja tietoa. Tiedolla johtamisen perustana nähdään olevan joh-taminen ja tietoon perustuva organisaatiokulttuurin luominen. Oleellista on myös osaa-minen ja kyky hyödyntää tietoa teknisesti ja toiminnallisesti, sekä tiedolla johtamisen mahdollistavat työkalut ja tekniikat. Datan määrän lisääntyminen organisaatioissa mah-dollistaa myös organisaatioiden oman toiminnan analysoinnin. (Tietokiri, 2020.)

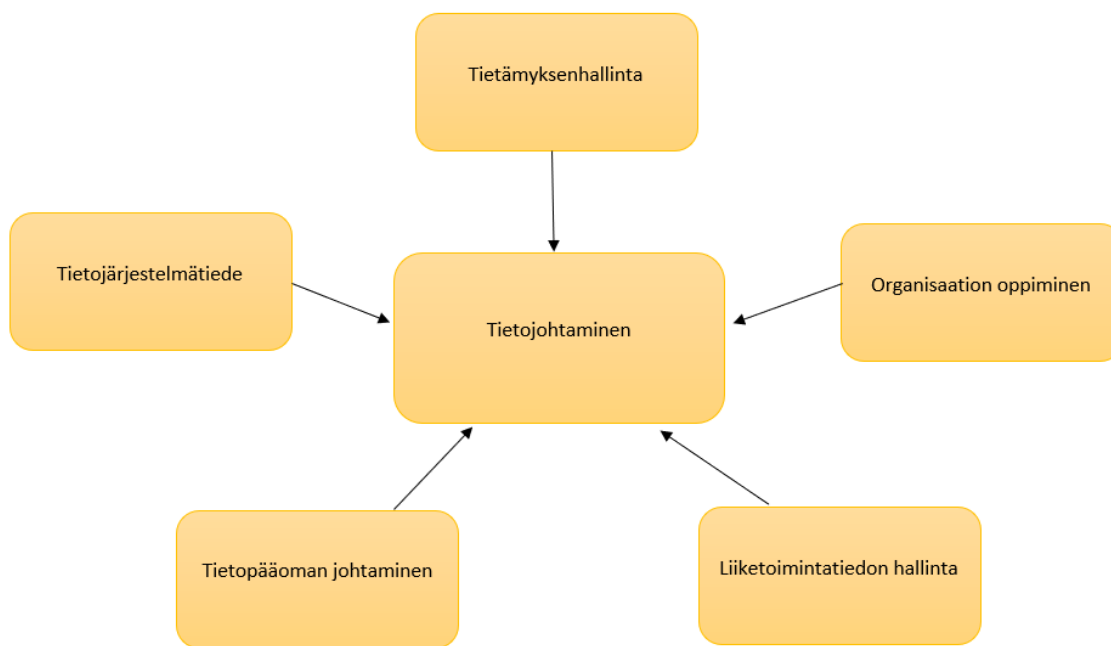
Tiedolla johtaminen käsittää tiedon systemaattisen analysoinnin, tuottamisen, hallinnan ja säilyttämisen, sekä tiedon hyödyntämisen. Tiedolla johtamisessa optimitilanteessa pystytään hyödyntämään sisäistä ja ulkoista tietoa. Tiedolla johtamista hyödynnetään erityisesti päätöksenteossa, jolloin päätöksen pohjana toimii analysoitu tieto. Tiedolla johtamiseen sisältyviä elementtejä on myös tunnistettu ja nämä elementit ovat: markki-natieto, toimialakohtainen tieto, yrityskohtainen tieto, epävarmuus, monimutkaisuus,

epäselvyys ja monitulkintaisuus. Tiedolla johtamisen tavoitteita on myös joissain yhteyksissä eritelty ja nämä neljä tavoitetta ovat: kuvaileva analyysi, diagnosoiva analyysi, ennakoiva analyysi ja ohjaileva analyysi. Kuvailevassa analyysissä selvitetään tapahtunutta, diagnosoivassa analyysissä keskitytään siihen miksi jotakin on tapahtunut, ennakoiva analyysi pyrkii tapahtumien ennakointiin ja ohjaileva analyysi kertoo mitä asioilla pitäisi tehdä. (Kosonen, 2019.)

### **2.3 Tietojohtamisen näkökulmat ja määritelmä tässä tutkimuksessa**

Tutkimusta ryhdyttiin aluksi rakentamaan tiedolla johtamisen käsitteen ympärille. Tiedolla johtamisen käsitteen pirstaleisuus ja selkeän teoreettisen viitekehyksen puuttuminen osoittivat kuitenkin, että tutkimuksen kannalta olisi hedelmällisempää laajentaa kontekstia ja ulottaa tarkastelu tietojohtamisen käsitteeseen, mistä lopulta tulikin tutkimuksen pääkäsite.

Tässä tutkimuksessa tietojohtamisen käsitteen määrittelyssä hyödynnetään tietojohtamisen sisäistä jaottelua, jonka mukaan tietojohtamista voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta, joita ovat: tietämyksenhallinta (knowledge management), tietopääoman johtaminen (intellectual capital management), liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence), tietojärjestelmätiede (information systems) ja organisaation oppiminen (organisational learning). (Käpylä & Salonius, 2013, s.7.) Tietojohtamisen näkökulmat on kuvattu kuviossa kolme (3).



**Kuvio 3.** Tietojohtamisen näkökulmat.

Vaikka tietojohtamisen käsitteen määrittelyssä hyödynnetään eriteltävissä olevia näkökulmia, niin tässä tutkimuksessa tietojohtaminen ymmärretään laajasti ja sen katsotaan käsittävän kaikki edellä eritellyt näkökulmat. Tietojohtamisen käsitteen moninaisuutta selittää osaltaan tiedon ja informaation käsitteisiin liittyvät kielelliset erot ja merkitykset eri kielissä (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist, 2012, s. 139). Tietojohtamisen näkökulmien erittelyn taustalla ovat kieleen ja kielten välisiin tekijöihin liittyvät tekijät, ja tietojohtamisen käsite on osaltaan suomalainen ilmiö, sillä siinä ei englannin kielen tavoin tyypillisesti eritellä tietojohtamisen näkökulmia (Lönnqvist, 2007, 12). Tietämyksenhallinnan määritelmä on tiiviisti sidoksissa tietojohtamisen määritelmään ja sen määrittely on myös epäselvä. Tietämyksenhallinta on rinnastettu myös suoraan tietojohtamiseen ja siitä on käytetty käännöstä ”knowledge management” (Laihonen ym., 2013, s. 51.) Tässä tutkimuksessa tietämyksenhallinta tulkitaan kuuluvaksi tietojohtamiseen, sillä tiedolle ja tietämykselle ei ole englannin kielessä vastineita, jolloin näiden erottaminen toisistaan ei tutkimuksen kannalta ole perusteltua. Tietojohtamisen kokonaisuuden englannin kielisenä vastineena pidetään tässä tutkimuksessa Finton mukaisesti ”knowledge management” käsitettä.

### *Tietopääoman johtaminen*

Tietojohtamisen kontekstissa aineettomasta pääomasta käytetään käsitettä tietopääoma tai osaamispääoma. Aineettoman pääoman johtaminen edustaa strategisen tason tietojohtamista ja se on organisaation toiminnan kannalta merkityksellisten ei-fyysisten asioiden johtamista. Aineeton pääoma on osa organisaation arvonmuodostusta ja aineettomaan pääomaan lukeutuvat esimerkiksi asiantuntijat, organisaation osaaminen ja asiakassuhteet. Tietointensiivisissä yrityksissä aineettoman pääoman merkitys on korkea. Aineeton pääoma on myös muuntuvaa ja sen arvo voi sen myötä vaihdella. (Laihonen ym., 2013, s. 35–36, 39, 42.)

Aineettoman pääoman johtaminen on käytännöllinen johtamissovellus ja sidoksissa resurssi- ja tietoteorioihin. Aineeton pääoma kuvaa myös tietoon sidottuja resursseja, joka ovat avainasemassa organisaation menestymisessä. Organisaatio on oleellista tunnistaa sen toiminnan kannalta keskeiset aineettomat resurssit. Aineettoman pääoman tarkoittaa näiden tarpeellisten aineettomien resurssien kehittämistä strategisesti ja operatiivisesti. Aineeton pääoma voidaan myös jaotella kolmeen luokkaan, joita ovat: inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakenpääoma. Inhimillinen pääoma käsittää organisaation osaamisen, henkilöominaisuuksia, hiljaisen tiedon, koulutustason, kokemuksen ja verkostot. Suhdepääoma viittaa sidosryhmine ja organisaatioiden yhteistyöhön, asiakassuhteisiin, brändiin ja maineeseen. Rakenpääomaa ovat puolestaan organisaation dokumentoitu tieto, arvot, kulttuuri, työilmapiiri, immateriaalioikeudet ja prosessit, sekä järjestelmät. (Laihonen ym., 2013, s. 38, 42–43.)

### *Liiketoimintatiedon hallinta*

Liiketoimintatiedon hallinnalla tavoitellaan kilpailukykyä hyödyntämällä käytettävää ja oikea-aikaista tietoa, sekä lisäämällä ymmärrystä toimintaympäristöstä ja kehittämällä sen myötä tarkoituksenmukaista toimintaa. Organisaatioissa päätöksentekijän

tilannekuva muodostuu käytettävissä olevan tiedon perusteella, mitä tulkitaan aiempaan kokemukseen pohjautuen. Asianmukainen ja oikea-aikainen tieto voi tarjota organisaatiolle mahdollisuuksia tunnistaa ja analysoida eri ratkaisuvaihtoehtoja päätöksenteossa. Tieto mahdollistaa asioiden vertailun. Tieto ei kuitenkaan itsessään ole organisaatiolle hyväksi tai huonoksi, vaan oleellista on, että käytettävissä olisi laadukasta ja käyttökelpoista tietoa hallittavassa määrin. Tiedon hyödyntämisen kannalta on oleellista, että tietoa pystytään jäsentämään ja valikoimaan relevantisti. (Laihonen ym., 2013, s. 44, 50.)

Liiketoiminnan kannalta olennainen tieto on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäinen tieto koskee organisaatiota itseään ja ulkoinen tieto liiketoimintaympäristöä. Sisäinen tieto käsittää muun muassa organisaation itsensä tuottamaa tietoa sen omasta toiminnasta, kuten tuotantolukuja ja tietoa strategisesta toiminnasta. Ulkoinen tieto koskee sitä ympäristöä, missä organisaatio toimii, eli esimerkiksi kilpailijoita, ajankohtaisia trendejä tai yleistä taloustilannetta. Organisaatiota koskeva sisäinen ja ulkoinen tieto luovat edellytyksiä toiminnalle ja vaikuttavat sen kilpailukykyyn. Organisaation tulisi kyetä hyödyntämään sekä sisäistä että ulkoista tietoa menestyäkseen, mikä puolestaan edellyttää liiketoimintatiedon hallintaa ja organisaation kannalta oleellisen tiedon keräämistä. Liiketoimintatiedon hallinta on osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Tiedonhallinta voi olla tietoista tai tiedostamatonta, sekä jäsentynyttä tai jäsentymätöntä. Tietoon pohjautuvaa päätöksentekoa tapahtuu myös ilman, että tunnistetaan kyseessä olevan liiketoimintatiedon hallintaan liittyvää toimintaa. (Laihonen ym., 2013, s. 44–46.)

Liiketoimintatiedon hallinnasta on kehitetty myös prosessimalli, minkä mukaisesti prosessi alkaa tietotarpeiden määrittelystä, etenee tiedon hankinnan kautta tiedon prosessointiin ja analysointiin. Tämän jälkeen tietoa jaetaan ja hyödynnetään, sekä toiminnasta kerätään palautetta. Prosessin avulla on tarkoitus selvittää, millaista tietoa päätöksenteon tueksi tarvitaan, hankkia tarpeita vastaavaa tietoa ja sitten prosessoida tieto hyödynnettävään muotoon. Tiedon jakamisessa voidaan hyödyntää teknologiaa ja tieto tulee jakaa päätöksentekijöille. Tiedon jakaminen on oleellista ja tiedon hyödyntäminen

edellyttää sitä, että tieto saadaan oikeaan aikaan ja käytettävässä muodossa. Lopuksi tiedonhallintaprosessi tulee myös arvioida, jotta sen avulla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja luoda sille arvoa. (Laihonen ym., 2013, s. 46–49.)

### *Tietojärjestelmätiede*

Tietohallinnon määritelmä ei ole yksioikoinen, mutta tiivistetysti se voidaan määritellä automaattisen tietojen käsittelyn, informaatiokommunikaatioteknologian ja informaatioteknologian käsitteeksi, mikä käsittää tiedon, tietovarannot, johtamisen, informaatioteknologian hallinnan ja toimintaprosessit. Lisäksi se voidaan ymmärtää ohjaustoiminnoiksi, joiden avulla organisaatio ylläpitää, kehittää ja varmistaa tietojenkäsittelyä, sekä tietovarantojen ja tietojärjestelmien yhteen toimivuutta, sekä tietotoiminnan turvallisuutta ja taloudellisuutta. Käsitettä on käytetty myös synonyyminä informaatiohallinnolle. Tietohallinnon käsite on yleistynyt tietojenkäsittelyn automatisoitumisen myötä. (Ihalainen, 2010.)

Tietohallinto tuottaa organisaatioille niiden tarvitsemia tietojärjestelmäpalveluita ja sen johtaminen on sidoksissa organisaatioiden operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen ja tietohallinnon tarkoituksena on tukea liiketoimintayksiköiden suoriutumista. Tietojärjestelmät ovat tietojohdamisen kontekstissa välieneitä, joilla on välinearvo ja ne voivat toimia organisaatiossa toimintaa tukevasti, mahdollistavasti tai olla toiminnan kohde. Organisaatiot tekevät strategiset valinnat siitä, millä tavoin tietotekniikkaa hyödynnetään. Organisaatiot myös hankkivat tietojärjestelmiä omien tarpeidensa mukaisesti saavuttaakseen tavoitteensa. (Laihonen ym., 2013, s. 62–65, 70, 73.)

Nykyaikana tietojärjestelmien rooli organisaatioiden toiminnassa on keskeinen, sillä monien organisaatioiden toiminta on riippuvaista tietojärjestelmistä ja niiden toimivuudesta. Ei organisaatioilla ja organisaation työntekijöillä on toisistaan poikkeavia tarpeita ja odotuksia tietojärjestelmille, minkä pohjalta tietojärjestelmiä rakennetaan.

Tietojärjestelmät tukevat organisaatioiden liiketoimintaa ja prosesseja. Tietojärjestelmät ovat oleellisia tiedon keräämisessä, tallentamisessa, jakamisessa ja hyödyntämisessä, joten niiden rooli organisaation toiminnassa on keskeinen. Tietojärjestelmät mahdollistavat tiedon hyödyntämisen paremmin, koska ne jäsentävät tiedon tarkoituksenmukaisesti. (Laihonen ym., 2013, s. 62, 65–66.)

Tietojärjestelmät ovat luoneet uusia toimintamahdollisuuksia ja osaltaan tehostaneet organisaatioiden toimintaa. Organisaatioissa myös tuotetaan merkittävä määrä tietoa, minkä hallinnassa tietojärjestelmillä on myös keskeinen rooli. Tietojärjestelmät tukevat myös verkostoitumista ja mahdollistavat myös osallistumisen erilaisiin toimintoihin virtuaalisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot voivat hyödyntää tietojärjestelmiä myös tiedon jakamisessa, sekä tiedon ja tietämyksen luomisessa. (Laihonen ym., 2013, s. 66, 74–75.)

### *Organisaation oppiminen*

Tietojohdaminen organisatorisena toimintana on tiedon luomiseen, organisointiin, välittämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä prosesseja. Tietojohdamisessa ollaan lähtökohtaisesti kiinnostuneita tiedosta sellaisena resurssina, joka edistää yksilöiden sekä organisaation suoriutumista. (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist, 2012, s. 140.)

Organisaation oppiminen edesauttaa organisaation tehokasta toimintaa. Oppiessaan organisaatio kykenee vähentämään virheitä, suoriutumaan tehtävistä nopeammin, tekemään tehtävät laadukkaammin ja reagoimaan nopeammin muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation oppiminen käsittää myös tiedon nopeamman omaksumisen. Organisaation oppimisen keskiössä ovat työntekijät, joiden oppiminen on merkittävässä roolissa. Organisaation oppimisesta on kyse silloin, kun tieto ja osaaminen eivät poistu yksittäisten henkilöiden mukana. Organisaation oppiminen kuitenkin perustuu yksilöiden kykyyn oppia. (Laihonen ym., 2013, s. 56–58.)



Organisaation oppimiskyvyn merkitys korostuu ennakoimattomassa ja muuntuvassa toimintaympäristössä. Organisaation oppimisen kannalta keskeistä on myös tiedon käyttö ja kerääminen, sekä sen jakaminen. Organisaation on myös oleellista oppia onnistumisista ja virheistä. Tieto- ja viestintäteknologia ovat myös sidoksissa organisaation oppimiseen, sillä tietoteknisin keinoin on mahdollista pyrkiä tehostamaan organisaation oppimista. Tietotekninen tuki voi tarjota myös esimerkiksi tukijärjestelmiä päätöksentekoon. Erityisen tärkeässä roolissa on myös oppiminen muilta organisaatioilta. (Laihonen ym., 2013, s. 59–60.)

### *Tietämyksenhallinta*

Tietämyksenhallinta on tietojohdamisen kontekstissa monella tavoin määritelty ja se voidaan ymmärtää suppeasti tai laajasti. Suppean määritelmän mukaan tietämyksenhallintaa pidetään hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisenä ja laajan määritelmän mukaan tietämyksenhallinta rinnastetaan jopa tietojohdamiseen. (Laihonen ym., 2013, s. 5.)

Keskeisen kansainvälisen tietämyksenhallinnan määritelmän mukaan tietämyksenhallinta on organisaation dynaaminen prosessi, mikä muokkaa ja jalostaa tietoa. Tietämyksenhallinnalla tavoitellaan organisaation suorituskyvyn parantamista tiedon kautta siten, että tietoa ja kokemuksia luodaan, jaetaan ja lisätään. Tietämyksenhallinta voidaan ymmärtää myös tietojen, taitojen, osaamisen ja viestinnän hallinnaksi, minkä tavoitteena on tiedon ja osaamisen jakaminen olemassa olevia resursseja hyödyntämällä. Tietämyksenhallinta voidaan nähdä myös osaksi laajempaa tietojohdamisen kokonaisuutta, milloin tietämyksenhallinnan tavoitteeksi nähdään tietoa hyödyntämällä parantaa organisaation kilpailukykyä. (Laihonen ym., 2013, s. 51, 53.)

Bhattin (2001) näkemyksen mukaan organisatorinen tietämys muodostuu kokonaisuudessaan teknologian, tekniikoiden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Näiden asioiden jäljittelyminen toisessa organisaatiossa ei ole mahdollista vuorovaikutuksen ai-  
nutlaatuisuuden vuoksi ja organisaatioiden on tietoa hyödyntääkseen osattava

tietämyksen hallintaa. Tietämyksen hallinnan edellytykset puolestaan ovat teknologia, tekniikat ja organisaatiokulttuuri. Bhatt (2001) on esitellyt myös tietämyksen hallinnan viisivaiheisen tiedonluomis-, validointi-, esitys-, jakelu- ja sovellusprosessin. Näiden osa-alueiden keskinäinen vuorovaikutus onkin tietämyksen hallinnassa keskeisessä roolissa. Tiedon esittämisellä tarkoitetaan sitä, millä tavoin tieto esitellään organisaation jäsenille. Tietämyksen jakelu viittaa siihen, että tietoa on jaettava läpi organisaation, ennen kun sitä voidaan organisaatiotasolla hyödyntää. Tiedon soveltamisella tarkoitetaan oikeanlaisen tiedon löytämistä ja hyödyntämistä oikeassa muodossa. Tiedon hallinnan osalta todetaan myös, että siinä ei ole kyse ainoastaan tietojen tallentamisesta tai siirtämisestä, vaan myös tiedon tulkitsemisesta ja organisoimisesta. Tiedonhallinta nähdään kattavaksi tiedonluontiprosessiksi, joka eri vaiheiden sovittaminen yhteen on optimaalisen tuloksen kannalta avainasemassa. Organisaatioita voidaan pitää myös tiedon arkistoina, joiden kilpailukyky on selvästi sidoksissa tietämyksen hallintaan. (Bhatt, 2001, s. 68–75.)

Tieto on eri tasoista ja aineetonta, mikä luo sen hallinnalle haasteita. Tiedon tehokkaan hyödyntämiseen tarvitaan tietämyksenhallintaa, minkä keskeinen elementti on tiedon jakaminen. Tietämyksenhallinnan onnistumisen kannalta oleellista on operatiivisen ja strategisen johdon tuki. Strategian laatiminen, johtaminen ja tavoitteet ovat tietämyksenhallinnan keskeisiä lähtökohtia. Organisaation on mahdollista laatia oma strategia tietämyksenhallinnan tueksi, jolloin tavoitellaan suunnitelmallista tietämyksen siirtämistä ja käyttöä, henkilökohtaisen tiedon jakamista ja tiedon hallintaan käytettävien tietojärjestelmien hyödyntäminen. Tietämyksenhallinnassa tavoitellaan tiedon hallintaa sen eri vaiheissa. (Laihonen ym., 2013, s. 52–56.)

Tietämyksenhallinnassa voidaan keskittyä myös joko tekniseen tai ihmiskeskeiseen lähestymistapaan. Tekninen lähestymistapa painottaa tietojärjestelmien roolia tiedon käytön hyödyntämisessä ja ihmiskeskeisessä lähestymistavassa korostuu yksilön tieto ja tiedonjakaminen vuorovaikutuksellisesti. Tietämyksenhallintaan kuuluu myös hiljaisen tiedon muuttamista hyödynnettävään muotoon ja taas takaisin hiljaiseksi tiedoksi. (Laihonen ym., 2013, s. 56–57.)

### *Tietojohtaminen*

Tietojohtamisen englannin kielen vastine ”knowledge management” on tietojohtamista kuvaava käsite ja määritelmää avataan käsitteen vierasperäisyydestä huolimatta sen vuoksi, että käsitteellä on oleellinen rooli tämän tutkimuksen tiedonhaussa ja käsitteiden määrittelyssä. Knowledge management on suomeksi käännettynä tiedolla johtamista, osaamisen johtamista, tietojohtamista, tiedon johtamista, sekä tietämyksen johtamista ja hallintaa. Määritelmä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaikka onkin tiivistettävissä määritelmään, jonka mukaan ”knowledge management”, eli tiedon ja osaamisen johtaminen voidaan määritellä strategisten tavoitteiden mukaiseksi, suunnitelmalliseksi tiedon ja osaamisen hallinnaksi, sekä oppimisprosesseja yhdistäväksi ja edistäväksi organisaation toiminnaksi. Käsitteenä ”knowledge management” on varsin nuori ja sen esille nousu ajoitetaan vuoteen 1987. Koska käsite on monitieteellisesti käytössä, sen heterogeenisen määritelmän lisäksi lähestymistapa on tieteenaloilla toisistaan poikkeava, koska tiedolla johtamisen tutkimusaiheita lähestytään oman tieteenalan paradigmojen kautta. (Kivinen, 2008, s. 18; 56–61.)

Käsitteen ominaisuuksiin kuuluvat systeemisyyden, hallinnan, edistävyyden, yhdistävyyden ja oppimisen. Käsitteen sisällön ja alan laajentuessa kuulu lähikäsitteisiin on pienentynyt ja monimerkityksellisyys lisääntynyt. Lähikäsitteiksi voidaan katsoa muun muassa tiedon hallinta ja aineettoman pääoman johtaminen. Knowledge managementin suomenkieliset käännökset ovat tiedon ja osaamisen johtaminen, tietojohtaminen, tiedon johtaminen ja tietämyksen hallinta (Kivinen, 2008, s. 3; 56; 61.)

Tietojohtamista voidaan määritellä useammasta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tietojohtamisen englanninkielisenä vastineena pidetään käsitettä ”knowledge management”. Tietojohtamisen, sekä ”knowledge managementin” määrittelyn ja kehityksen taustalta on löydettävissä myös vaikutusvaltaisia klassikoita, kuten Robert Grantin (1996) julkaisu ”Toward a knowledge-based theory of the firm” ja John-Christopher Spenderin

(1996) julkaisu "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". Edeltävästi esillä nostettujen julkaisujen lisäksi mainitsemisen arvoisia julkaisuja ovat myös muun muassa Thomas Davenportin (1998) julkaisu "Successful Knowledge Management Projects" ja Ikujiro Nonakan (1994) julkaisu "A dynamic theory of organizational knowledge creation".

## Tietojohtaminen vallan lähteenä

### 3.1 Vallan määritelmä ja sen keskeiset elementit

Vallan käsitettä on mahdollista lähestyä useista erilaisista näkökulmista ja aiheen ympärillä tehdään tutkimusta monitieteellisesti. Valta on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja monipuolinen, eikä sille ole yhtä vakiintunutta määritelmää ja käsitteen yksiselitteisen määrittämisen on katsottu olevan lähes mahdotonta (Goodwin, 2003, s. 141; Natunen & Takala, 2007, s. 245).

Päätöksenteko- ja valintatilanteet ovat tyypillisesti tilanteita, joissa valta ja vaikutusvalta aktualisoituvat (Rainio, 1968, s. 13). Valtaa voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista, kuten tiedon näkökulmasta, päätöksentekona, vuorovaikutuksena, tottelemisena ja seuraamisena, asemana, positioinnin kautta, vastarintana, osana yhteiskuntarakenteita, organisaation johtamisena tai suhteessa sukupuoleen. (Kuusela, 2010, s. 187.) Vallan voidaan myös katsoa olevan tiettyyn asemaan sidoksissa oleva ominaisuus, eikä jonkun ihmisen ominaisuus, vaikka yksilö voikin vaikuttaa valta-asemaansa (Ylikoski, 2000, s. 2).

Tunnettuja vallan määritelmiä ovat laatineet muun muassa Max Weber, Michael Foucault ja Jeffrey Pfeffer. Vallan määritelmä on vuosisatojen aikana laajentunut, mutta vallan määritelmä pohjaa edelleen kyseisten tutkijoiden filosofisiin pohdintoihin ja määritelmiin (Rainio, 1968, s. 16). Vallan käsitteeseen liittyvää tulkinnan haastetta lisää myös se, että millä tavoin valta käsitetään eri kielissä. Englannin kielessä tyypillinen vallan määritelmä on ”power”, mikä on monimerkityksellinen vallan käyttämiseen ja omaamiseen viittaava termi, jonka merkityksen ratkaisee konteksti, missä sitä käytetään. (Ylikoski, 2000, s. 13–15.)

Max Weberin (1978) määrittelemänä valta tarkoittaa todennäköisyyttä siitä, että oma tahto toteutuu, vastarinnasta huolimatta ja siitä riippumatta, että mikä on vallan lähde (Kuusela, 2010, s. 19). Tarkasteltaessa valtaa Weberin määritelmän kautta voidaan esille

nostaa myös hierarkia ja auktoriteetti. Näkemyksen mukaan organisaatorakenteen ollessa yleisesti hyväksytty valta-asema ja vallankäyttö saavat oikeutuksen, eli muuttuvat legitiimiksi vallaksi. (Harisalo, 2008, 71.) Tämä näkemys erottaa vallan ja hierarkkiseen tai auktoriteettiin perustuvasta vallasta.

Foucaultin vallan määritelmä poikkeaa edellä esitetystä siinä, että valtaa tarkastellaan mikro- ja makrotasolla. Näkemyksen mukaan valta on hajautettua ja jokainen samankaltaisesti käyttää valtaa ja on vallan käytön kohteena. Foucault on nostanut esille myös vallan hallinnan käsitteen, mikä viittaa yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja vallankäyttöön. (Foucault, 1980, s. 56; 96.)

Tiivistetysti kuvattuna Pfeffer määrittelee vallan kyvyksi saada toiset tekemään asioita, joita he eivät muuten tekisi. Tämän lisäksi sen avulla voidaan vaikuttaa asioiden kulkuun ja nujertaa vastarinta. Tämän näkemyksen mukaan valta on keskeinen tekijä myös päätöksentekotilanteissa ja se voi näyttäytyä esimerkiksi tilanteissa, joissa ollaan erimielisiä tai laaditaan tärkeitä päätöksiä. (Kuusela, 2010, s. 19.)

Valta on osa yhteiskunnan rakenteita ja sen toimintaa, sekä arkipäiväistä elämää. Parsonin näkemyksen (Parsons 1977) kautta yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna voidaan nostaa esille vallan rooli politiikassa, vaikutusvaltana ja arvoihin sitoutumisena. Poliittinen valta näyttäytyy mahdollisuutena kontrolloida järjestelmää, vaikutusvalta oikeuttaa laatimaan yhteiskunnallisia päätöksiä ja arvoihin sitoutuminen pitää yllä tietynlaista kultuuria. Institutionaalinen valta on yleisesti ihmisten elämään vaikuttava tekijä ja valtaa voidaan tarkastella myös yksilön ja instituution välisenä suhteena

Yhteiskunnallisiin rakenteisiin sidoksissa oleva valta voi Lukesin (2008) näkemyksen mukaan tulla näkyväksi päätöksenteossa, ristiriitatilanteissa, ydinkysymyksissä ja intresseissä. Määritelmän mukaan valtaa voidaan tarkastella kolmen dimension kautta. Ensimmäinen dimensio keskittyy tarkastelemaan valtaa näkyvänä ja subjektiivisena asiana, jolloin oleellista on tarkastella havaittavaa toimintaa ja vallan konkretisoitumista

päätöksenteossa. Toinen dimensio tarkastelee sitä, mistä tehdään päätöksiä ja mitä asioita ei nosteta esille tai mitkä asiat nähdään epäkohdiksi. Kolmas dimensio kuvaa todellisia piilossa olevia intressejä, mikä voi ilmetä asioiden tietoisena huomiotta jättämisenä. (Kuusela, 2010, s. 24–25.)

Päätöksentekoon sidottavissa oleva vallan määritelmä on sellainen, missä valta nähdään kyvyksi muodostaa sellaisia päätöksiä, jotka ovat yhteisesti hyväksytyjä ja legitiimejä. Päätökset muotoutuvat vuorovaikutuksessa, jolloin kommunikointi on myös vallankäytön väline, vaikkakin lopputulokseen vaikuttavat vuoropuhelua käyvien osallisten väliset suhteet. (Kuusela, 2010, s. 21.)

### **3.2 Valta Pfefferin määritelmän mukaan**

Pfefferin vallan määritelmästä on löydettävissä eri tavoin luokiteltavissa olevia vallan elementtejä. Pfefferin (1992, s. 12) vallan määritelmä voidaan tiivistää kyvyksi saada aikaan toivottuja seurauksia toisten toiminnassa. Vallan määritelmään tyypillisesti sisältyy myös kyky saavuttaa asioita vastarinnasta huolimatta (Pfeffer, 1981, s. 2). Valta voi ilmetä myös kykyinä saada asioita tapahtumaan. Tämä sisältää hierarkkisen vallankäytön, yhteisen näkemyksen luomisen, sekä vallan ja vallankäytön, millä tarkoitetaan tässä yhteydessä epävarmuuden vähentämistä ja suoriutumista, sekä tietyn aseman ja maineen saavuttamista. Nämä aikaansaamisen keinot yhdistetään tyypillisesti johtajuuteen, joten näitä tarkastellaan sidottuna siihen, mikä on vallan rooli organisaatioissa ja johtamisessa. (Kuusela, 2010, s. 30.) Kuuselan (2010) on laatinut yhteenvedon valtateorioista ja niihin liittyvistä näkemyksistä. Tarkastelunäkökulmien mukaan valta voi olla yhteiskunnan rakenteita tai asema. Valtaa voidaan tarkastella erilaisissa konteksteissa, kuten vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa tai johtamisessa. Valtaa voidaan tarkastella myös suhteessa tietoon, vastarintaan, tottelemiseen ja seuraamiseen, sukupuoleen tai positiointiin. Jaottelun mukaan Pfefferin näkökulma nostaa esille erityisesti vallan asemana, vallan ja tiedon, vallan päätöksentekona, sekä vallan roolin organisaatioissa ja johtamisessa. (Kuusela, 2010, s. 187.)

Tarkasteltaessa valtaa voidaan todeta, että valta ja vallan vaikutukset ovat olemassa kaikilla organisaation tasoilla ja kaikkialla päätöksenteossa. Vallan on todettu myös tulevan näkyväksi sosiaalisissa suhteissa. (Pfeffer, 1981, s. 3; 231–232). Pfefferin (1992) määritelmän mukaan valta tulee näkyväksi sosiaalisissa suhteissa siten, että valta on kykyä saada muut tekemään asioita, joita he eivät muuten tekisi, sekä mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun tai nujertaa vastarinta. Pfefferin (1992) määritelmän kautta tarkastellaan myös sitä, miten organisaatiossa saadaan aikaan asioita ja kolme keinoa tähän ovat hierarkkinen vallankäyttö, jaetun näkemyksen luominen ja vallankäyttö. Hierarkkinen valta viittaa siihen, että valta on yhdellä ihmisellä ja tämän näkökulman mukaan valta on muodollista ja legitiimiä. Toinen keino asioiden hoitamiseksi on jaetun näkemyksen luominen. Kolmas keino on vallankäyttö, missä vallan käyttäminen mahdollistuu muodollisesta vallasta riippumatta. Vallan ja vaikutusvallan tavoite on epävarmuuden vähentäminen ja suoriutuminen, sekä tietyn aseman ja maineen saavuttaminen. (Kuusela, 2010, s. 19; 31.) Valtaa voi luoda myös kyky sietää epävarmuutta, sillä epävarmuuteen sopeutumista voidaan pitää organisaation kannalta kriittisenä toimintana. Valtaa on tällöin erityisesti niillä henkilöillä, jotka kykenevät hallitsemaan epävarmuutta ja lisäämään sekä monipuolistamaan epävarmuuden hallintaa edellytettävää tietoa. Vallan säilymistä voidaan taata myös siten, että estetään muiden saman tiedon omaavien pääsy organisaatioon. (Pfeffer, 1981: 109–114.)

Yksilön ominaisuuksiakin merkittävämpänä vallan lähteenä voidaan pitää henkilön asemaa (Pfeffer, 1992, s. 69). Valtaan liittyvät näkemykset ja valtahierarkiat säilyvät siitä huolimatta, että työn luonne muuttuu ja yhteistyö lisääntyy (Pfeffer, 2013, s. 269–280). Organisaatioissa henkilön yksilöllinen valta on sidoksissa hänen viralliseen asemaansa ja epäviralliseen asemaan organisaation sosiaalisessa verkostossa. Valtaa luovat myös henkilökohtaiset kyvyt, poliittiset taidot ja halu, sekä kyky hyödyntää näitä taitoja. Yksilön kannalta on myös oleellista tuntee organisaation valtarakenne, sekä päätöksentekoprosessit ja uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Pfeffer, 1981, s. 130–135.) Yksilön valta on sidoksissa siihen, mikä heidän tehtävänsä organisaatiossa on ja mitkä kyvyt heillä on hoitaa tehtävänsä. Valtaa voidaan Pfefferin mukaan käyttää myös



muodollisten rakenteiden ulkopuolella eri vaiheissa päätöksentekoa ja henkilö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa päätöstä koskeviin tekijöihin tai pystyy hallitsemaan päätöksentekoa ohjaavaa informaatiota, on mahdollistettu käyttämään valtaa organisaatiossa siitä huolimatta, että hänellä ei olisi organisaatiossa muodollista tai rakenteellista valtaa (Pfeffer, 1981, s. 98–115.) Vallan tarkastelussa voidaan tarkastella sitä, mikä saa aikaan valtaa ja mitä seurauksia sillä on. Tilanteiden tarkastelu auttaa näkemään valtarakenteita, kun ymmärretään, että kuka eri tilanteista hyötyy (Kuusela, 2010, s. 140). Myös symbolinen vallan tarkastelu on mahdollista ja valta, sekä sen jakautuminen voivat näkyä esimerkiksi työtiloissa tai parkkipaikoissa. Nämä symbolit alleviivaavat henkilön valtaa ja tuovat myös sitä lisää. (Pfeffer, 1981, s. 50.)

Tietoa voidaan pitää organisaation aineettomana resurssina. Vallan ja resurssien yhteys perustuu siihen, että jotkin resurssit ovat organisaatioissa kriittisiä tai haastavia saada. Valta ja resurssi voivat olla tietoa, rahaa tai erityisosaamista (Pfeffer, 1981, s. 101, 104–106). Vallan arviointia voidaan tehdä myös edustuksellisten indikaattorien kautta, millä tarkoitetaan henkilöiden roolien tarkastelua organisaation sellaisissa elimissä, joissa heillä on mahdollisuus kontrolloida tietoa, päätöksentekoa ja resursseja. (Pfeffer, 1981, s. 54–55, 57). Organisaatioissa tieto on tyypillisesti myös sidoksissa päätöksentekoon ja kontrolloimalla päätöksen edellytyksiä voidaan myös vaikuttaa päätöksentekoon (Pfeffer, 1981, s. 115, 122–124).

Pfefferin näkemyksen mukaan valta on keskeinen tekijä myös päätöksentekotilanteissa, kun tehdään tärkeitä päätöksiä tai ratkaistaan asioita, joissa ollaan erimielisiä. Tärkeät päätökset myös aktivoivat vallan ja vaikutusvallan prosesseja. Pfefferin mukaan päätöksenteko on organisaatioiden vallankäytön ydinaluetta, vaikka päätös sinällään ei muuta mitään, vaan päätöksen toimeenpano. (Kuusela, 2010, s. 21.)

Pfefferin vallan määritelmä sisältää siis useampia näkökulmia, jotka ovat tiivistetty alla olevaan taulukkoon (taulukko 1). Pfefferin vallan määritelmässä voidaan todeta tiivistyvän myös vallan tutkimuksessa yleisesti käytetyt kolme näkökulmaa, jotka ovat

rakenteellinen näkökulma, yksilöllinen näkökulma ja ihmisten välinen näkökulma (Thylenfors, 1992, s. 36).

**Taulukko 1:** Pfefferin vallan määritelmä tiivistettynä.

Vallan avulla saadaan aikaan toivottuja seurauksia toisten toiminnassa
Vallan avulla voidaan saavuttaa asioita vastarinnasta huolimatta
Valta asemana, eli tietty asema luo valtaa
Valta ja tieto, eli tieto luo valtaa
Valta päätöksentekona, eli valtaa voidaan käyttää päätöksenteossa
Vallan rooli organisaatiossa ja johtamisessa, eli miten asioita saadaan tapahtumaan

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään taulukossa (1) esitettyä Pfefferin vallan jaottelua sen arvioinnissa, millä tavoin valta ilmenee tietojohdamisen kontekstissa. Pfefferin vallankäytön määritelmää avataan erikseen.

### 3.3 Vallankäyttö ja tieto vallankäytön välineenä

Yleisellä tasolla määriteltynä vallan voidaan todeta perustuvan kahden tekijän keskinäiseen jännitteeseen, mahdollisuuksiin saavuttaa toivottu asia ja rajoittaa toisen vapautta toimia. Valta voi olla negatiivista tai positiivista. Negatiivista valta on silloin, kun sillä rajoitetaan jotakin ja positiivinen valta puolestaan mahdollistaa jotakin. Valta voi olla henkilökohtaisten tai kollektiivisten päämäärien toteuttamiseen tähtäävää tai negatiivisesti toteutettuna joidenkin päämäärien estämistä. (Kuusela, 2010, s. 21.) Valta siis rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eikä se itsessään ole positiivista tai negatiivista (Jabe & Kuusela, 2013, s. 25–26). Vallankäytön kohteen uskomukset voivat vahvistaa valtasuhdetta, sillä jos jollakin uskotaan tai katsotaan olevan valtaa, hänet oikeutetaan käyttämään sitä (Ylikoski, 2000, 27–28). Valtaresurssien hyödyntäminen mahdollistuu, kun henkilöllä on organisaatiossa tietty asema, tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot valtaresurssien hyödyntämiseen. (Pfeffer, 1981, s. 135.) Henkilön asema organisaatiossa on myös sidoksissa mahdollisuuteen ilmaista valtaa. (Pfeffer, 1992, s. 57).

Pfefferin (1981) mukaan jokainen organisaation jäsen käyttää valtaa. Organisaatioissa valtaa voi saada lähtökohtaisesti silloin, jos henkilö toimii sellaisessa asemassa, joka mahdollistaa resurssien hallintaa tai hänellä on valtaa muodollisen aseman kautta. Tämän lisäksi organisaation toiminnan tietäminen antaa valtaa. (Pfeffer, 1981, s. 69; 187) Vaikuttavan vallankäytön kannalta on oleellista ymmärtää vallan syntymekanismeja, sekä niiden tehokasta käyttöä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta (Pfeffer, 1992, s. 187).

Pfeffer on myös määritellyt teoksessaan kuusi vallankäytön taktiikkaa tai strategiaa, jotka ovat: tieto ja tiedon analysointi, rajaaminen, ajoitus, rakenteen muutos, ihmisten keskinäinen vaikutus ja symbolien käyttö. Kaikkien organisaation jäsenten on mahdollista käyttää näitä tekniikoita. Pfefferin esittelemät vallankäytön taktiikat ja strategiat esitellään alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

**Taulukko 2:** Pfefferin määrittelemät vallankäytön taktiikat ja strategiat.

1.	Tieto ja tiedon analysointi
2.	Rajaaminen
3.	Ajoitus ja sen hyödyntäminen
4.	Rakenteellinen muutos
5.	Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus
6.	Symbolien käyttö

Tieto ja tiedon analysointi on vallankäytön taktiikka, sillä vallankäyttö mahdollistuu tiedon, sekä tiedon analysoinnin kautta. Tiedon käyttö vallan taktiikkana perustuu siihen, että asioita voidaan rationalisoida tai tietoa voidaan käyttää harkinnanvaraisesti. Rationalisointi mahdollistaa vallankäytön piilottamisen ja oikeuttaa omat päätökset. Harkinnanvarainen tiedon käyttö viittaa siihen, että tiedonjakoa voidaan rajata tai hylätä itselle epätarkoituksellista tietoa. (Pfeffer, 1994, s. 247–260.)

Rajaamisella tarkoitetaan sitä, että asiat tai tieto esitetään jostakin tietystä valikoidusta näkökulmasta. Asioiden rajaaminen tapahtuu kolmelle eri tavalla, joita ovat kontrasti, sitoutuminen prosessien kautta ja harvinaisuuden hyödyntäminen. Rajattaessa tietoa kontrastin avulla, saadaan toivotut näkökulmat loistamaan vertailun avulla. Rajaaminen sitoutumisen kautta toteutuu siten, että aiemmat ratkaisut vaikuttavat tuleviin ratkaisuihin psykologisen sitoutumisen kautta ja harvinaisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi esittelemällä ääripäiden näkökulmia. (Pfeffer, 1994, s. 189–201.)

Kolmas vallankäytön taktiikka on oikea ajoitus ja sen hyödyntäminen, koska ajoituksen ja seurauksen välillä vallitsee yhteys. Ajoitusta voidaan hyödyntää toimimalla ensimmäisenä, viivyttämällä, hoitamalla tai esittämällä asioita tietyssä järjestyksessä, sekä hyödyntämällä suosutisia hetkiä. (Pfeffer, 1994, s. 227–245.)

Rakenteellinen muutos vallankäytön taktiikkana käsittää kaksi rakenteisiin liittyvää strategiaa. Strategiana hajottaminen ja hallitseminen tavoittelee rakenteita rikkomalla oman vallan lisäämistä organisaatiossa. Toinen strategia perustuu oman reviirin laajentamiseen, eli henkilö hankkii valtaa saadakseen lisää tietoa, resursseja ja auktoriteettia. (Pfeffer, 1994, s. 271–274.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen on eräs vallankäytön strategia. Ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan hyödyntää mielistelyn, tunteiden tai sosiaalisen näytön avulla. Tunteita voidaan hyödyntää niiden hallinnan kautta ja mielistely viittaa siihen, että omia tavoitteita pyritään edistämään positiivisten assosiaatioiden ja miellyttämisen avulla. Sosiaalinen näyttö tarkoittaa sitä, että omalle näkemykselle haetaan toisten vahvistusta. (Pfeffer, 1994, s. 221–223.)

Symbolien käyttö vallankäytön strategiana perustuu tunteisiin vaikuttamiseen. Strategiaassa hyödynnetään seremonioita ja puitteita, joiden avulla korostetaan valtarakenteita ja pyritään luomaan hyväksyntää organisaation toiminnalle. Poliittisen kielen avulla asioista muokataan rationaalisia ja välttämättömän oloisia. Järjen ja tunteiden suhteen

hyödyntäminen on myös mahdollista, koska yksilöt eivät aina tunnista näiden vaikutusta omaan toimintaan. (Pfeffer, 1994, s. 279–297.) Nykyaikaisesti tarkasteltuna symbolien käyttö voi toteutua myös käytössä olevissa tietojärjestelmissä.

Tietojohtaminen ja Pfefferin näkemys vallankäytöstä yhdistyvät erityisesti sen kautta, että tieto ja tiedon analysointi nähdään vallankäytön taktiikaksi. Tietojohtamisessa voidaan kuitenkin käyttää myös muita vallankäytön tekniikoita, sillä kyse on johtamisesta ja vallan ja vallankäytön katsotaan myös olevan erottamattomasti sidoksissa organisaatioiden sisäiseen politiikkaan (Pfeffer, 1981, s. 7).

### **3.4 Tieto ja vallan legitimitetti**

Vallan legitimitetti nousee osaltaan esille vallankäytön yhteydessä, kun tarkastellaan tietoa ja tiedon analysointia vallankäytön taktiikkana. Tieto ja sen analysointi mahdollistavat vallankäytön rationalisoinnin ja harkinnan kautta. Rationalisointi osaltaan lisää vallan legitimitettiä ja voi kätkeä vallankäyttöä ja henkilökohtaisia tavoitteita. (Pfeffer, 1994, s. 247–260.)

Vallan legitimitetti on oleellinen vallankäyttöön ja sen jatkumiseen liittyvä käsite ja sillä tarkoitetaan organisaatioissa sitä, että asemasta riippumatta toimitaan organisaation määrittelemisen linjausten mukaisesti. Luottamus organisaatioiden valtarakenteisiin vaikuttaa siihen, miten valmiita hierarkiassa alempana olevat hyväksyvät organisaation toimintatavat ja myöntyvät asetettuihin sääntöihin ja normeihin. (Hall, 1974, s. 233; Bacharach & Lawler, 1980, s. 39.) Legitimitetti voidaan määritellä myös vallan oikeutukseksi ja se on aina sidoksissa hierarkiaan (Gouldner, 1970, 294). Vallan legitimitetti myös tekee valta-asemista ja vallankäytöstä yleisesti hyväksyttävää vallankäyttöä ja organisaatioiden valtarakenteen yleinen hyväksyntä tekee vallasta legitiimiä. (Harisalo, 2008, 71.)

Pfefferin mukaan asemaan perustuva valta voidaan määritellä legitiimiksi vallaksi. Valtaan oikeuttava asema myös mahdollistaa resurssien, kuten tiedon hallinnan. Tämä synnyttää myös muodollista ja päätöksentekoon oikeuttavaa valtaa. (Pfeffer, 1992, s. 56, 69.)

### 3.5 Valta tietojohdamisen kontekstissa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millä tavoin valta ja vallankäyttö näyttäytyvät tietojohdamisen kontekstissa, kun valta ymmärretään Pfefferin aiemmin tutkimuksessa esitellyn määritelmän mukaan. Tarkastelussa hyödynnetään Kuuselan (2010) jaottelua, jonka mukaan Pfefferin valtanäkemyks tarkastelee erityisesti valtaa asemana, tiedon ja vallan suhdetta, valtaa päätöksenteossa, sekä vallan roolin organisaatioissa ja johtamisessa. Kuuselan (2010, s. 187) määrittelyn ja teorian pohjalta luodun Pfefferin valtan määritelmän tiivistys (taulukko 1) toimii siis pohjana vallan tarkastelulle tietojohdamisen kontekstissa. Vallankäytön tarkastelussa hyödynnetään taulukon kaksi (taulukko2) Pfefferin näkemystä vallankäytön taktiikoista ja strategioista. Tutkimuksen tavoitteena on myös tunnistaa ja ymmärtää tietojohdamisen ja vallan välistä suhdetta.

Edellä kuvatun Pfefferin (1992) määritelmän kautta vallan näyttäytymistä tarkastellaan tietojohdamisen kontekstissa, joten tarkastelun kohteena ovat muun muassa se, saako tietojohdaminen ihmiset tekemään asioita, joita he eivät muuten tekisi voidaanko tietojohdamisella vaikuttaa asioiden kulkuun tai nujertaa vastarintaa, millaisia hierarkkisen vallan piirteitä tietojohdamiseen liittyy, edistääkö tai ehkäiseekö tietojohdaminen jaetun näkemyksen syntymistä tai miten vallankäyttö näyttäytyy tai voi näyttäytyä tietojohdamisessa.

Valta on sidoksissa myös tiettyyn asemaan ja tietojohdamisen kontekstissa tätä tarkastellaan siitä näkökulmasta, että luovatko tieto ja tietojohdaminen tietynlaisen aseman ja kenelle. Tietojohdaminen on myös tiiviisti sidoksissa tietoon, minkä osalta tarkastellaan sitä, miten tiedon ja vallan suhde näyttäytyy organisaatioissa ja tietojohdamisessa. Valta voi olla myös päätöksentekoa, minkä kautta tarkastellaan sitä, että miten päätöksenteko ilmenee tietojohdamisessa. Valta on myös tietty rooli organisaatioissa ja johtamista, joten lisäksi tarkastellaan sitä, miten asioita saadaan tapahtumaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että teoriatiedon perusteella Pfefferin vallan määritelmässä keskeisinä nousivat esille seuraavat elementit: kyky saada aikaan toivottuja seurauksia toisten toiminnassa, asioiden saavuttaminen vastarinnasta huolimatta, valta ja tieto, valta asemana, valta päätöksentekona, sekä vallan rooli organisaatiossa ja johtamisessa. Vallankäyttöön liittyvät tekniikat puolestaan liittyivät tietoon ja tiedon analysointiin, rajaamiseen, ajoitukseen ja sen hyödyntämiseen, rakenteelliseen muutokseen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja symbolien käyttöön. Tämän jaottelun perusteella esille nousivat siis kuusi vallan elementtiä ja kuusi vallankäytön elementtiä. Teoriatiedosta esille nousseita vallan ja vallankäytön eroteltavissa ja olevia ilmenemismuotoja hyödynnetään seuraavassa tutkimuksen vaiheessa.

## **4 VALTA TUTKIMUKSEN KOHTEENA TIETOJOHTAMISEN KON- TEKSTISTISSA**

### **4.1 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tutkimuksen tutkimusmenetelmänä**

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on aiemman teoria- ja tutkimustiedon avulla vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan tiivistetysti määritellä olevan sellainen tutkimusmenetelmä, joka perustuu ilmiön kuvaaminen ja tulkinta perustuvat tilastoihin ja numeroihin. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on puolestaan ilmiön kokonaisvaltainen kuvaaminen ja ymmärtäminen. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta on lähestytty tieteenalalle tyypillisesti laadullisin menetelmin. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita subjektiivisista kokemuksista, vaan siitä, millä tavoin asian näyttäytyvät teoria- ja tutkimustiedon valossa ja pyrkimyksenä on ymmärtää, sekä kuvata tutkittavaa ilmiötä kattavasti ja analyyttisesti.

Tämä tutkimus asettuu hallintotieteen tutkimusalueelle, mistä syystä on oleellista tarkastella myös menetelmävalintoja tutkimusalueen kautta. Hallintotieteen perimmäisten kysymysten voidaan katsoa olevan ontologisia, epistemisiä ja metodologisia. Ontologia lähestyy tieteenalaa sen kautta, mitä hallinto oikeastaan on ja mikä sen muodostaa. Epistemologisesti tarkastellaan sitä, mitä tietoa on saatavilla hallinnosta ja metodologian keskiössä on se, mikä on hyvä tapa hankkia hallintoon liittyvää tietoa. (Salminen, 2011, 1–4.) Kirjallisuuskatsaus hallintotieteellisen tutkimuksen metodina voidaan katsoa vastaavan näihin hallintotieteen ydinkysymyksiin, sillä kirjallisuuskatsauksen avulla halutaan kehittää ja rakentaa teorioita, sekä arvioida niitä. Lisäksi sen avulla rakennetaan kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta ja pyritään tunnistamaan ongelmia. Lisäksi kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden tietyn aihealueen historiallisen kehityksen kuvaamiseen. (Baumeister ja Leary, 1997, s. 312.)



Tässä tutkimuksessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on vastattu teorian tietoon perustuen ja teorian tietoon perustuvaa kuvausta on peilattu kirjallisuuskatsauksen kautta aineistosta esille nousseisiin määritelmiin kuvausta täydentäen. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa teoriaosuus taustoittaa empiiristä osuutta ja tutkimuskysymykseen vastaamisessa sovelletaan narratiivisen kirjallisuuskatsauksen metodeja ja tutkimusmenetelmän avulla saatuja tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyyn tietoon. Tietojohdamiseen liittyvä teorian tieto ja käsitteistö ovat edelleen osaltaan jäsentymättömiä ja valta puolestaan hyvin laaja-alainen kokonaisuus. Aihealueiden monipuolisen ja lisääntyvän tiedon vuoksi tiedon kokoamiselle ja tiivistämiselle tieteellisin menetelmin on tarvetta.

Katsaustyyppit on mahdollista jaotella kuvailevaan- ja systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, sekä meta-analyysiin (Salminen, 2011, s. 6). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus määritellään itsenäiseksi metodiksi, joka mahdollistaa ilmiöiden laaja-alaisen kuvaamisen. Tässä tutkimuksessa käytettävän narratiivisen kirjallisuuskatsauksen katsotaan luokittuvan kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston valintaa on mahdollista toteuttaa sisältöperusteisesti. Koska tutkimuksessa käytettävää valtakäsitystä ei ole siinä määrin tutkittu tietojohdamisen kontekstissa, että tarkoin systemaattisin kriteerein voitaisiin saavuttaa riittävä aineisto, valikoitui tutkimuksessa käytettäväksi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen luokkaan kuuluva narratiivinen kirjallisuuskatsaus, joka mahdollistaa monipuolisen aineiston hyödyntämisen. (Salminen, 2011, s. 8.)

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus ei ole luonteeltaan yhtä kriittinen, kun systemaattiset kirjallisuuskatsaukset tai integroiva kirjallisuuskatsaus ja metodisesti sen on nähty olevan katsaustyypeistä väljin, mutta sen avulla pystytään tuottamaan yhtenäinen kuvaus käsiteltävästä aiheesta, sekä kuvailemaan myös käsitteen historiaa tai kehityskulkua. (Salminen, 2011, s. 6–8.) Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tietojohdamisen ja vallan suhteesta voidaan tuottaa nämä asiat yhdistävä sisällöllinen synteesi (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen, 2013, s. 296–297).

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus voidaan erotella kolmeen toteuttamistapaan, jotka ovat: toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Toimituksellinen katsaus mahdollistaa suppean aineiston käytön ja katsaus voidaan tuottaa muun muassa tietyn artikkelin tueksi. Kommentoiva katsaus tavoittelee keskustelun herättämistä, eikä se noudata metodisesti tiukkoja sääntöjä ja muodostuva synteesi voi olla puolueellinen. Laajin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen toteutustapa on yleiskatsaus, missä kyseessä on edellä esiteltyjä tapoja laajempi tutkimustapa, jonka tarkoituksena on tiivistää johdonmukaisesti aiempia tutkimuksia. Vaikka narratiiviseen yleiskatsaukseen valikoitunut aineisto ei ole aina systemaattisesti tarkoin seulottua, menetelmä mahdollistaa sen, että aihetta voidaan kuvata johdonmukaisesti ja laajasti, sekä päätyä loogisiin johtopäätöksiin. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonteeseen ei lähtökohtaisesti sisälly kriittisyys, mutta kriittinen tarkastelu on tällä menetelmällä kuitenkin mahdollista. (Salminen, 2011, s. 7.) Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan narratiivisena yleiskatsauksena.

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kanssa samaan luokkaan kuuluva integroiva kirjallisuuskatsaus on sellainen, että se menetelmänä mahdollistaa ilmiöiden monipuolisen kuvaamisen ja sillä on paljon osumakohtia myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa, vaikka luokittelultaan se ei asetu systemaattisten kirjallisuuskatsausten luokkaan. Integroiva kirjallisuuskatsaus ei ole aineiston suhteen yhtä valikoiva, kun systemaattinen kirjallisuuskatsaus, mutta sen metodinen edellytys on aineiston kriittinen tarkastelu, jolloin se on puolestaan kuvailevaa kirjallisuuskatsausta kriittisempi. Koska aineiston seulonta ei vastaa tiukkuudeltaan systemaattista kirjallisuuskatsausta, on aineiston laajuus mahdollisesti myös suurempi. Integroiva kirjallisuuskatsaus on kuitenkin keino hallita laajaakin aineistoa ja se mahdollistaa tiedon kokoamisen, tuottamisen, tulosten syntetisoinnin ja kriittisen arvioinnin. (Salminen, 2011, s. 8.)

Meta-analyysi on myös kuvailevien kirjallisuuskatsausten luokkaan kuuluva menetelmä. Meta-analyysi jakautuu kahteen alaluokkaan, jotka ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen meta-analyysi. Kvantitatiivinen meta-analyysi yhdistää määrällisiä tutkimuksia

tilastotieteellisiä menetelmiä hyödyntäen ja esittämään yleistettyjä tuloksia. Analyysin avulla tavoitellaan tutkimustulosten ja tiedon yhtenäistämistä, jolloin yhteen kootuista tutkimuksista on mahdollista luoda laajemmin yleistettävää tietoa. Kvantitatiivista meta-analyysiä lähellä on myös metayhteenvedo, missä kvalitatiivinen aineisto yhdistetään kvantitatiivisiin menetelmin. Kvalitatiivinen meta-analyysi puolestaan tarkastelee meta-synteesiä hermeneuttisesti ja samaa aihetta tarkastelevien tutkimusten yhdistämisen tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön selittäminen ja ymmärtäminen, sekä olettamuksen paljastaminen. (Salminen, 2011, s. 12–14.)

Tämän tutkimuksen menetelmävalintoja pohdittaessa pyrkimyksenä oli löytää sellainen aineistonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa laajan teoreettisen tiedon keräämisen ja sellaisen analyysimenetelmän valinnan, että laajankin aineiston analyysi on mahdollinen. Aineistonkeruumenetelmän valinnassa tarkasteltiin eri kirjallisuuskatsaustyyppien soveltuvuutta, mutta tutkimuskysymykseen vastaaminen liian rajatulla aineistolla ei olisi ollut tulosten kannalta tarkoituksenmukainen valinta. Toisaalta laajojen hakulausekkeiden tuottamia laajoja tulosmääriä ei ollut myöskään perusteltua käydä läpi, sillä laajoilla hakukriteereillä haettuna tuloksiin sisältyi myös paljon tutkimuskysymyksen kannalta epärelevanttia materiaalia. Valinta tehtiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja narratiivisen kirjallisuuskatsauksen välillä. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa tutkimuskysymyksen kannalta hyvän mahdollisuuden tiedon johdonmukaiseen keräämiseen ja tarkasteluun, sekä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus valikoitui tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, sillä se mahdollistaa tutkimuksen kannalta sopivimman ja laajimman aineiston käytön. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, s. 55; Stolt & Routasalo, 2007, s. 59).

## **4.2 Tutkimusaineiston hankinta ja tutkimukseen valikoitunut aineisto**

Tämä tutkimus on rakenteellisesti toteutettu siten, että tutkimuksen ensimmäiset luvut (1–3) ovat tutkimuksen teoriaosuus ja tämän jälkeen empiirinen tutkimus toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jonka aineisto on kvalitatiivista, eli laadullista ja käsittää erilaisia vertaisarvioituja artikkeleita, julkaisuja, tekstejä ja dokumentteja

(Rantala, 2007, 108). Relevanttien tietokantojen, sekä oikeanlaisten hakulausekkeiden varmistamiseksi tiedonhakua toteutettiin yhdessä informaattikon kanssa. Tutkimukseen valikoitui yhteensä 23 artikkelia, joiden hankinta ja tämän tutkimuksen kannalta keskeinen sisältö avataan tässä kappaleessa. Tiivistelmä tutkimukseen valikoituneiden artikkeleiden tiedoista, tavoitteista ja tuloksista löytyy liitteistä (liite 1).

Tavoitteena on kirjallisuuskatsauksen luonteelle tyypillisesti kuvata kattavasti tutkittavaa ilmiötä, sekä syntetisoida aineistoa ja mahdollisesti tuottaa uutta tietoa aiemmin tutkittusta aiheesta (Torraco, 2005, s. 356). Tämä kirjallisuuskatsaus toteutetaan Salmisen (2011, s. 1) esille nostamien periaatteiden mukaisesti, eli pyrkimyksenä on vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman selkeästi, arvioida tutkimukseen valikoituneiden tutkimusten laatua, tarkastella tutkimuksia objektiivisesti, sekä huomioida harha ja pyrkiä sen vähentämiseen.

Tietokantojen valinta käynnistyi sillä, että Vaasan yliopiston tietokannat rajattiin niin, että kategoriaksi määriteltiin julkisjohtaminen. Haku tuotti tulokseksi 17 eri tietokantaa, jotka olivat: ABI Inform Complete (ProQuest), Academic Search Elite (EBSCO), Alma Talent verkkokirjahylly, Business Source Premier (EBSCO), Communication & Mass Media Complete (EBSCO), Ebook Central (prev Ebrary), Emerald eBooks , Emerald Journals , Iris.ai - AI-powered science assistant , JSTOR Arts & Sciences I Collection XML Gateway, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto, Oxford Scholarship Online SAGE Journals Online - SAGE Premier, ScienceDirect (Elsevier), SpringerLink, Taylor & Francis Online Journal Library ja Wiley Online Library Journals (Wiley). Koska tietojohdaminen on monitieteellinen tieteenala, etsittiin myös muiden tieteenalojen relevantteja, sekä monitieteellisesti tuloksia tarjoavia tietokantoja. Tarkoituksena oli löytää tutkimuskysymyksen kannalta mahdollisimman soveltuvaa aineistoa tarjoavat relevantit tietokannat, joista osa olisi kotimaisia ja osa ulkomaisia kattavan aineiston saamiseksi. Muita vaihtoehtoisia tietokantoja olivat: ARTO - kotimaisia artikkeliviitetietoja, PubMedCOPUS (Elsevier), Web of Science (ISI Web of Knowledge) ja Finna.

Yhteistyössä informaation kanssa pohdittiin tietokantoihin liittyviä valintoja. Tarkoituksena oli, että tietokantavalinnat ovat sellaiset, että käyttöön saadaan sekä kotimaista että kansainvälistä aineistoa. Kotimaisten tietokantojen osalta pohdittiin sitä, valitaanko kotimaiseksi tietokannaksi Finna, Arto tai Elektra vai jotkin näistä. Kotimaiseksi tietokannaksi valikoitui Finna, koska tietokanta sisältää kattavasti myös muiden kotimaisten tietokantojen aineistoa ja näin hakuja ei tarvitse tehdä yksittäin useampiin kotimaisiin tietokantoihin. Kansainvälisten tietokantojen osalta alustava ehdotukseni oli, että haut tehtäisiin Business Source Premieriin (EBSCO) ja Academic Search Eliteen (EBSCO). Näiden osalta kävi ilmi, että molemmilla tietokannoilla on sama kustantaja, jolloin tietokannaksi valikoitui ainoastaan Business Source Premier, minkä lisäksi valittiin vielä kolmas tietokanta eri kustantajalta haun rikastuttamiseksi. Asiantuntijan ehdotus oli, että lisäksi hakuja tehtäisiin vielä ABI Inform Complete (ProQuest)- tietokannasta tai Emerald eBooks/ Emerald Journal-tietokannasta. Alustavien hakutulosten tekemisen, sekä rajausten jälkeen päädyttiin aineiston määrän ja soveltuvuuden vuoksi Emerald Journaliin. Informaation avustuksella tutkimuksen aineiston keräämisessä päätettiin lopulta hyödyntää seuraavia tietokantoja: Finna, Business Source Premieriin (EBSCO) ja Emerald Journal (EMERALD). Tietokantojen hyödyntämisen lisäksi narratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa sen, että myös muualta kerättyä ja menetelmällisesti keskenään erilaista aineistoa voidaan hyödyntää. Lisäksi aineisto voi olla muutakin, kun tieteellistä aineistoa. (Kangasniemi ym. 2013, 296.) Tässä tutkimuksessa on lisäksi hyödynnetty manuaalista hakua, jolla artikkeleita haettiin Google Scholar- hakukoneella, minkä kautta tutkimukseen valikoitui myös artikkeleita.

Tietokantavalintojen jälkeen sopivien hakusanojen löytämiseksi hakuja ryhdyttiin toteuttamaan teorian tiedosta esille nousseilla käsitteillä: tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, valta, vallankäyttö, knowledge management, knowledge-base management, power, exercise of power, authority ja influence. Varmistuaaksemme siitä, että haut tuottivat toivottua tulosta, tarkistettiin hakusanoja tietokantojen omista listoista, missä on määritelty tietokannassa yleisesti käytettävät ja tunnistettavat käsitteet.

Alustavia hakuja tehtiin yhdistämällä tietojohtamisen ja vallan- käsitteitä, kuten: tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, valta, vallankäyttö, knowledge management, knowledge-base management, power, exercise of power, authority ja influence. Aineiston määrä oli kuitenkin niin laaja ja osaltaan epärelevantti tutkimuskysymykseen nähden, että hakutermejä muokattiin. Hakutermeistä jätettiin kokonaan pois vallan määritelmä, koska se ei tuottanut merkittävästi lisää oleellista aineistoa ja olisi mahdollisesti myös heikentänyt tutkimuksen objektiivisuutta.

Hakutermit rajoutuivat lopulta sen perusteella, että millä hakusanoilla saatiin laajin otos tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia aineistoa. Kotimaisia hakutermejä ovat tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. Kansainvälisiä hakuja oli haastavampi rajata, sillä tietojohtamisen käsitteeseen ja sen englannin kielisen vastineen ”knowledge management” välillä on vivahde-eroja. Kansainvälisissä hauissa hyödynnettiin englannin kielistä vastinetta suomenkielisistä hakutermeistä ja lopulliseksi hakuterminä valikoitui: ”knowledge management”.

Tutkimuksen aineistohaku suoritettiin systemaattisesti ja manuaalisesti. Tiedonhaun ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin Finkin (2005) systemaattisen tiedonhaun mallia, missä hakutuloksia rajataan kriteereillä, jotta tuloksena on mahdollisimman laadukas aineisto, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Aineistohaussa käytettiin suunnitellusti tehtyjä rajauksia ja tutkimukseen hyväksyttiin systemaattisen haun kautta seuraavat kriteerit täyttävää aineistoa:

- Aikarajaus: julkaisuvuosi 2011–2021
- Kielirajaus: suomen- ja englanninkieliset tutkimukset hyväksytään
- Saatavuus: tutkimusartikkelien tulee olla maksuttomasti saatavilla sähköisesti yliopiston kirjaston etäyhteyden kautta
- Tieteellisyys (rajaus tehtiin niissä tietokannoissa, missä se on mahdollinen toteuttaa): vertaisarvioidut ja akateemiset tutkimusartikkelit, kotimaisista tutkimuksista hyväksytään vähintään väitöskirjatasoiset tutkimukset.

Kaikkiin tietokantoihin tehtyjen yhteisten rajausten lisäksi Finnan hakutuloksiset rajattiin väitöskirjoihin ja Business Source Premierin aineisto vertaisarvioituihin artikkeleihin. Emeraldissa ja Business Source Premierissä käytettiin myös rajausta "title".

Business Source Premierin kautta valikoitui aluksi 13 artikkelia, mutta kaksi näistä artikkeleista oli samat, kun mitä Emerald Journalin kautta tehdyssä haussa, joten nämä kaksi päällekkäistä artikkelia suljettiin pois, eikä niitä huomioitu hakutuloksissa ja lopputulos näistä kahdesta tietokannasta oli yhteensä 18 artikkelia. Systemaattisen tietokantoihin tehdyn haun kautta tutkimukseen valikoitui lopulta mukaan 19 artikkelia. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonteen ja periaatteiden mukaan kirjallisuushaku tehtiin lisäksi manuaalisesti. Manuaalinen haku tehtiin Google Scholar- hakukoneen avulla ja tämän kautta tutkimukseen valikoitui mukaan neljä julkaisua. Tutkimukseen valikoitunut aineisto, tietokannat, hakulausekkeet, rajaukset ja tutkimukseen valikoitunut aineisto on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

**Taulukko 3:** Aineistohaku.

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE SUOMI	HAKULAUSEKE ENGLANTI	RAJAUKSET	TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET
FINNA	(tietojohdaminen OR "tiedolla johtaminen")	("knowledge management")	Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: suomi ja englanti Saatavuus: yliopiston tunnuksilla sähköisesti maksutta saatavilla oleva aineisto Tieteellisyys: väitöskirjat	Suomi: 1 Englanti: 0 Yht. 1
EMERALD	tietojohdaminen OR "tiedolla johtaminen"	"knowledge management"	Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: suomi ja englanti Saatavuus: yliopiston tunnuksilla sähköisesti maksutta saatavilla oleva aineisto Hakualue: Title	Suomi: 0 Englanti: 7 Yht. 7
EBSCO (Business Source Premier)	(tietojohdaminen OR "tiedolla johtaminen")	("knowledge management")	Aikarajaus: 2011-2021 Kielirajaus: suomi ja englanti Saatavuus: yliopiston tunnuksilla sähköisesti maksutta saatavilla oleva aineisto Tieteellisyys: vertaisarvioidut artikkelit Hakualue: Title	Suomi: 0 Englanti: 11 Yht. 11
GOOGLE SCHOLAR	"tiedolla johtaminen" AND valta tietojohdaminen AND valta	-	-	Yht.4

Taulukossa (taulukko 3) esitetyn mukaisesti tutkimuksen aineisto koostuu siis yhteensä 23 artikkelista, jotka ovat kerätty kolmesta eri tietokannasta systemaattisesti, sekä Google Scholar- hakukonetta hyödyntäen.

### 4.3 Aineiston analysointi

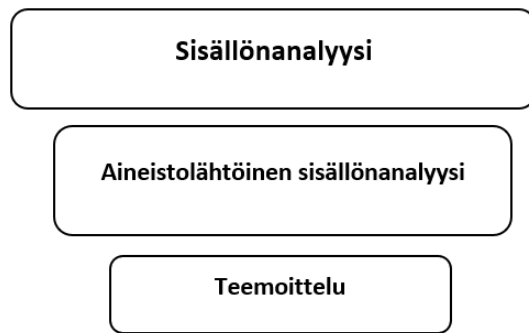
Tämä tutkimus on toteutettu narratiivisena yleiskatsauksena, jonka tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin kokonaisvaltaisesti tiivistämällä aiempien tutkimusten tutkimustietoa, sekä luomalla niistä yhtenäinen ja looginen yhteenvedo. Kirjallisuuskatsauksen avulla haluttiin aiempaa tutkimustietoa hyödyntäen ja syntetisoiden tuottaa luotettavaa ja hyödynnettävissä olevaa tietoa loogisesti ja kattavasti (Niela-Vilén & Kauhanen, 2015, s. 23). Aineisto analysoitiin laadullisen aineiston analysointiin soveltuvalla menetelmällä, eli teemoittelulla. Teemoittelu on määritelty yhdeksi sisällönanalyysin muodoksi ja siinä oleellista on teeman sisältö (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelun tarkoituksena on paikantaa tutkimuskysymysten kannalta oleelliset aiheet.



Laadullisessa tutkimuksessa, minkä piiriin tämäkin tutkimus kuuluu, analysoinnin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen ja ymmärrettävään muotoon saattaminen ennalta valikoidusta näkökulmasta käsin. Aineiston analysointi auttaa tiivistämään ja tulkitsemaan tietoa, sekä mahdollistaa vuoropuhelun tutkimuksen teorian, käytännön ja tutkijan pohdinnan kesken. Aineistoa voidaan analysoida myös useammilla menetelmillä, jos ne palvelevat tutkimuksen tarkoitusta ja soveltuvat käytettäväksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Aineiston analysointi pitää sisällään aineiston kuvaamista ja jäsentämistä, sekä tulkintaa. Analysoinnin avulla pyritään luomaan luotettava ja selkeä kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Analysointi mahdollistaa löydöksiä sitomisen osaksi laajempaa kokonaisuutta ja aiempaa tutkimustietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti. Kirjallisuuskatsauksessa aineiston hakua tehdään kuitenkin ennalta määritellyistä lähtökohdista, joten aineisto on jo ennalta tietyiltä osin valikoitunutta, jolloin puhtaasti teorialähtöinen analyysi ei enää sovellu käytettäväksi (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 109–116).

Teemoittelussa teemojen muodostus tapahtuu siten, että siinä tyypillisesti hyödynnetään aineistosta löytyviä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä, joiden perusteella muodostetaan teemat. Teemoittelun apuna on mahdollista käyttää taulukointia, jonka on tarkoitus auttaa havainnollistamaan keskeiset aiheet ja tarjota lähtökohtia yhdistävien tai erottavien tekijöiden nimittämiseksi. Aineiston analysointi teemoittelemalla toteutuu käytännössä siten, että teemojen alle kerätään aineistosta sitä käsitteleviä kohtia, minkä jälkeen on mahdollista tarkastella asioiden keskinäisiä yhteyksiä, sekä merkityksiä suhteessa toisiinsa ja tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen asioista voidaan laatia johtopäätöksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Aineiston analysoinnissa käytetyt metodit käyvät ilmi alla olevasta kuviosta (kuvio 4).



**Kuvio 4: Aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät.**

Tutkimukseen valikoitui kokonaisuudessaan 23 artikkelia kolmesta eri tietokannasta ja Google Scholar- hakukoneella tehdyn haun kautta. Aineiston artikkelit koostuivat sekä laadullisista että määrällisistä tutkimuksista. Aineiston keruun jälkeen sen analysointi aloitettiin taulukoimalla valikoituneet tutkimukset liitteeksi (liite 2) taulukkoon, josta käyvät ilmi artikkelin nimi, tekijä, vuosi, tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset tutkimustulokset. Tutkimusaineiston analysoinnissa on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, miten ennalta määritellyt Pfefferin vallan määritelmän yksiköt nousevat esille tietojohtamisen kontekstissa.

Tutkimusaineiston muodostuttua analysointi aloitettiin lukemalla läpi jokainen tutkimukseen valikoitunut artikkeli. Ymmärryksen syventämiseksi ja aineiston analysoimiseksi koko aineisto luettiin läpi kolmesti. Sisällönanalyysin periaatteisiin perustuvasti tutkimukseen valikoituneista artikkeleista tiivistettiin tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto. Aineiston teemoittelu tapahtui siten, että alustavan luokittelun jälkeen aineistosta luotiin teemoja. Synteesin tekemiseksi aineistosta haettiin selityksiä, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, sekä analysoitiin syy-seuraussuhteita. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105)

Teemojen luomisessa ja olennaisten aiheiden löytämisessä hyödynnettiin tutkimuksen teoriaosuutta ja aineistoa peilattiin sekä aiempaan teoriatietoon että

tutkimuskysymyksiin. Lopulta tuloksena oli neljä (4) teemaa. Tulokset on esitelty luotujen teemojen mukaisesti ja analysoinnin logiikka käy ilmi taulukosta neljä (4).

**Taulukko 4:** Esimerkki teemoittelusta.

Ilmaisut	Pelkistys	Teema
<p><i>”Organizations must employ all its knowledge in the process of making strategic decisions which are of the most important decisions, that allow organization to keep up with the changes, as it is connected directly with the internal and external environments, so that organizations must recognize the importance of investing in human resources and increasing their knowledge.” (Al-Hawary &amp; Alwan, 2016, 25.)</i></p> <p><i>”Kunnissa pyritään mahdollisuuksien mukaan rationaaliseen päätöksentekoon ja faktatiedon keräämiseen päätöksentekoa varten. Näin kuntien toiminta perustuu pitkälti erilaisten tietojen ja informaation käsittelyyn, viestintään, vuorovaikutukseen, sopimiseen tai päätöksentekoon.” (Hintsala, 2011, 158.)</i></p> <p><i>”Tiedolla johtaminen liittyy ohjaukseen ja kyvykkyyden sekä resurssien relevanttiin suuntaamiseen. Valtionvarainministeriön julkaiseman Tiedolla johtamisen käsikirjan mukaan toiminnan tehokas kehittäminen on mahdollista vain, jos päätöksenteossa on käytettävissä oikea, luotettava, riittävän laadukas ja ajantasainen tieto sekä omasta toiminnasta että toimintaympäristöstä. Tiedolla johtamisen tavoitteet liittyvät vahvasti rationaalisen päätöksenteon ideaan ja turvallisuuskysymyksissä päätöksentekijöiltä odotetaan erityistä rationaalisuutta, kaukonäköisyyttä ja viisautta.” (Branders, 2015, 287.)</i></p>	<p>Tietojohtamisen kontekstissa valta näyttäytyy päätöksenteossa strategisessa päätöksenteossa.</p> <p>Vallan ja päätöksenteon suhde ilmenee tietojohtamisen kontekstissa siinä, että tietojohtamista hyödynnetään rationaalisessa päätöksenteossa.</p> <p>Tietojohtamisen kontekstissa valta on sidoksissa päätöksentekoon, ja tietojohtamisen kontekstissa päätöksenteossa korostuvat rationaalisuus ja tiedon laatu.</p>	<p>Valta ilmenee tietojohtamisen kontekstissa päätöksenteossa.</p>

Teemoittelun kautta aineistosta esille nousseet teemat ilmentävät vallan suhdetta tietojohtamiseen. Teemojen luomisen jälkeen arvioitiin vielä niiden asianmukaisuus ja mahdollinen yhdistämisten tai uusien teemojen luomisen tarve teemoja kuitenkin lopulta muuttamatta.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen analysoinnin kautta saatuja keskeisimpiä tuloksia. Tutkimuksen aineisto on koostettu systemaattista ja manuaalista tiedonhakuja hyödyntäen. Tutkimukseen valikoitui yhteensä 23 artikkelia, jotka analysoitiin teemoittamalla.

Valtaan liittyvät tutkimustulokset ovat aineiston analysoinnin perusteella jaoteltu neljään (4) teemaan, jotka kuvaavat sitä, millä tavoin valta ja vallankäyttö näyttäytyvät tietojohdamisen kontekstissa Pfefferin valtakäsityksen kautta, eli ilmentävät tietojohdamisen ja vallan suhdetta. Tähän näkökulmaan perustuen aineistosta haettiin Pfefferin vallan- ja vallankäytön määritelmän esille tuomia elementtejä. Pfefferin näkökulma nostaa esille erityisesti vallan asemana, tiedon vallan lähteenä, vallan ilmenemisen päätöksenteossa, sekä vallan roolin organisaatioissa ja johtamisessa. (Kuusela, 2010, s. 187.) Pfefferin määrittelemiä vallankäytön taktiikoita ja strategioita ovat puolestaan: tieto ja tiedon analysointi, tiedon rajaaminen, ajoituksen hyödyntäminen, rakenteellisen muutoksen hyödyntäminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen ja symbolien käyttö.

Valta- ja vallankäytön eri muodot ilmenevät myös usein päällekkäin ja toisiinsa sidoksissa olevina. Tämän vuoksi ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä tuloksissa näihin perustuvaa kahtiajakoa. Aineiston perusteella luodut neljä teemaa ovat: vallan ilmeneminen päätöksenteon kautta, vallan rooli johtamisessa, organisaatiossa ja organisaatorakenteessa, tieto vallan ja vallankäytön lähteenä, sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen vallankäytön taktiikkana. Näistä ensimmäiset kaksi teemaa edustavat selkeimmin sitä, miten valta ilmenee tietojohdamisessa. Tiedon ja vallan suhde nousi selkeästi esille, mutta tähän tiiviisti sidoksissa oli myös tiedon hyödyntäminen vallankäytön taktiikkana, joten näitä kahta ei ollut mielekasta erottaa toisistaan ja niitä tarkastellaan yhdessä teemassa. Selkeimmin muista erillisenä vallankäytön taktiikkana aineistosta nousi esille sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen vallankäytön strategiana.

Aineiston perusteella vallan ei voinut suoraan todeta ilmenevän sen kautta, että tietojohdamisella olisi saavutettu asioita vastarinnasta huolimatta tai että tietojohdamisessa käytetty valta olisi erityisesti sidoksissa tiettyyn asemaan. Pfefferin määrittelemistä vallankäytön taktiikoista selkeästi eivät nousseet esille myöskään symbolien- tai rakenteellisen muutoksen hyödyntäminen vallankäytön taktiikkana.

Narratiivisen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneen aineiston kautta tietojohdaminen näyttäytyy hyvin samalla tavalla, kun tutkimuksen luvussa kaksi on kuvattu. Tutkimuksissa tietojohdaminen näyttäytyy laajasti ja tietojohdamista vastaava käsite on "knowledge management". Narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneen aineiston kautta tietojohdamisen määrittelyssä esille nousevat erityisesti tiedon hyödyntäminen johtamisessa ja tietojohdamisen rooli organisaation kilpailukyvyn kannalta

Tietojohdamisen on määritelty koostuvan viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat: organisaation johtaminen, organisaation suunnan määrittäminen, organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, viestintä ja tiedonkulku, sekä järjestelmä ja rakenteet (Hintsu, 2011, s. 140). Tietojohdaminen on tiedon luomista, -jakamista, -koostamista, -kehittämistä -ja säilyttämistä. Tietojohdamisen käytäntöjä ovat tiedon jakaminen ja palkitseminen, sekä yhteistyö ja tiedon luominen. Tietojohdamisella ja siihen sidoksissa olevat käytännöllä on myönteinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn, ja ne edistävät myös organisaation sitoutumista. (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Thenseen, 2019; Mundra, Gulati & Vashisth, 2011.) Tietojohdamisessa oleellista on hallita olemassa olevat tietovarot, mutta lisäksi hankkia uutta tietoa, sekä kehittää jo olemassa olevaa (Irum & Pandey, 2020). Tietojohdamista määritellään myös organisaation käytännöiksi, joiden kautta luodaan, jaetaan, tunnustetaan, ja kehitetään tietoa ja tietoisuutta (Mundra, Gulati & Vashisth, 2011). Erääksi tärkeimmistä yksilön suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä on määritelty organisaation sitoutuminen. Työntekijöiden kokemus tietojohdamisesta, kuten tiedon luomisesta ja sen jakamisesta, voi parantaa yksilön suorituskykyä. Samoin on todettu, että organisaation tietojohdamisen käytännöllä ja siihen sidoksissa olevilla

asioilla, kuten oppimiskulttuurilla, palkitsemisella ja yhteistyöllä voidaan kasvattaa suorituskykyä. (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Thenseen, 2019.)

Tietojohtaminen on organisaatioiden tärkeä resurssi, jonka hyödyntäminen edellyttää nimenomaisesti johtamista. Tietojohtamista käytetään organisaation strategisena työkaluna ja tietojohtamisen käytännöt ovat yhteydessä organisaation suorituskykyyn. Tietojohtaminen on strategioita ja tekniikoita, joilla luodaan, turvataan ja käytetään osaamisvaroja ja vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. Tietojohtamisen voidaan todeta olevan organisaation kasvun ja menestyksen avaintekijä. (Mueller, Hutter, Fueller & Matzler, 2011; Srinivasan & Perwez, 2020; Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari, 2012; Rechberg & Syed, 2013; Saxena & Tiwari, 2013.) Tietojohtaminen onkin organisaatiolle lisäarvoa tuottava toimintamalli, jossa tietoa ja asiantuntemusta käytetään arvon luomisessa (Hsiao Chen & Chang, 2011). Aineiston mukaan jokaisessa organisaatiossa on seitsemän yhtenäistä tietojohtamisen prosessia, ja organisaatioiden tulee tunnistaa osaamistarpeet, sekä osata jakaa tietoa oikealle ryhmälle oikeaan aikaan. Seitsemän prosessin tarkoituksena on kuroa tietovajetta umpeen, sekä edistää työntekijöiden tehokkuutta. Nämä seitsemän prosessia ovat: ulkoistaminen, viestintä, sisäistäminen, sosiaalisointi, ulkopuolisen tiedon hankkiminen, hiljaisen tiedon käyttöönotto ja uuden tiedon kehittäminen. (Mundra, Gulati & Vashisth, 2011.)

Tietojohtamisessa käytettävä tieto voi olla yksilöllä tai yhteisöllä ja tieto myös rakentuu sosiaalisesti. Virtuaalimaailmat mahdollistavat yksilöllisen ja kollektiivisen osallistumisen tietoprosesseihin (Mueller, Hutter, Fueller Matzler, 2011.) Tietojohtamisen todetaan muuttavan yksittäisten henkilöiden tiedon kollektiiviseksi tiedoksi, jota koko organisaatio voi hyödyntää, ja on oleellista, että työntekijät saavat myös tunnustusta ideoiden ja tiedon jakamisesta (Veena, Jigeesh & Bhat, 2019). Aineistossa tätä kuvataan seuraavasti:

*Knowledge workers are recognized for their contribution in completion of projects, sharing new ideas and sharing knowledge with other team/project members, and are duly compensated. Knowledge workers are the focal point in the knowledge management system and are supposed to extend knowledge across the organization. (Veena, Jigeesh & Bhat, 2019, s.49.)*

Epävirallisen organisaatiomallin katsotaan myös tukevan tietojohdamista mm. tiedon jakamisen kautta (Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari, 2012). Tämän lisäksi on oleellista luoda tietoystävällinen ympäristö, jota erilaiset strategiat, organisaatiokulttuuri ja organisaation rakenteet tukevat (Patil & Kant, 2012).

Tutkimuksen kannalta on lisäksi olennaista nostaa esille se, että aineisto osoitti hyvin sen, miten valta voi olla negatiivista tai positiivista. Positiivinen valta nousi esille mahdollistavana tekijänä, kuten esimerkiksi siinä, miten valtaa voidaan johtamisessa käyttää mahdollistavasti. Negatiivinen valta ilmeni rajoittavana valtana, esimerkiksi siinä, miten tiedon rajaaminen voi vaikuttaa päätöksentekoon. (Kuusela, 2010, s. 21.)

### **5.1.1 Vallan ilmeneminen päätöksenteossa**

Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan vallan ilmenemistä päätöksenteossa tietojohdamisen kontekstissa. Tässä teemassa keskitytään siihen millä tavoin suoraan tai välillisesti tietojohdamista koskevasta aineistosta nousee esille Pfefferin näkemys siitä, että valta ilmenee päätöksenteossa.

Aineiston kautta nousi esille, että tietojohdamisen kontekstissa valta näkyy päätöksenteossa erityisesti siinä, kun organisaatiot tekevät strategisia päätöksiä, ratkaisevat kriisejä, arvioivat riskejä, tai arvioivat vaihtoehtojen soveltuvuutta. Tietojohdaminen on myös olennaisesti sidoksissa poliittishallinnolliseen päätöksentekoon. Tietoon perustuva päätöksenteko näyttäytyy aineiston kautta erityisen tärkeänä osana organisaatioiden toimintaa ja päätöksentekoon liittyvä valta voi ilmetä positiivisesti tai negatiivisesti.

Tietojohdaminen ja valta sitoutuvat toisiinsa organisaatioiden strategisen päätöksenteon kautta. Organisaatioiden tulisi käyttää kaikki olemassa oleva tietämys strategisia päätöksiä tehdessään (Al-Hawaryn & Alwanin, 2016; Hintsu, 2011; Virtanen, Stenvall & Rannisto, 2015; Branders, 2015). Esimerkiksi Al-Hawaryn & Alwanin (2016) tutkimus keskittyy erityisesti tarkastelemaan tietojohdamisten ja strategisen päätöksenteon suhdetta ja

on tällä tavoin suoraan yhdistettävissä Pfefferin valtakäsitykseen. Tutkimuksessa (emt.) todettiin tietojohdamisen ja strategisen päätöksenteon välillä keskinkertainen yhteys.

Tietojohdamisen kontekstissa vallan näyttäytyessä päätöksenteossa nousee myös esille se, että päätöksenteon tueksi käytettävän tiedon hankintaan ja laatuun panostetaan. Olennaista on myös, että oikean ja riittävän tiedon keräämisen lisäksi tietoa pystytään hyödyntämään päätöksenteossa toimivasti. (Hintsa, 2011; Virtanen, Stenvall & Rannisto, 2015.) Aineistossa tämä nousee esille mm. seuraavasti:

*Tietojohdamiseen liittyvän tiedon tärkeimpiä käyttöalueita ovat suunnittelu, päätöksenteko, toiminnan ja talouden, asiakkaiden, tuloyksiköiden, yhteistyösuhteiden hallinta sekä kuntayhteisön elinvoiman ja rakentamisympäristön hallinta. Kunnan suunnittelu pyritään perustamaan faktatiedoille ja esimerkiksi ennustelaitosten ennusteille. Tämä johtuu ainakin osaksi säännösten vaatimuksesta oikeiden ja riittävien tietojen esittämisestä päätöksenteon pohjaksi. (Hintsa, 2011, s. 160.)*

Tietojohdamisen ja vallan suhde nousee esille päätöksenteon kautta myös yhteiskunnan kriisitilanteissa, jolloin kriisien ymmärtäminen, sekä hallitseminen edellyttää tietojohdamista. Kriiseissä osaamisvajeen tunnistaminen ei ole yksinkertaista ja päätöksissä nojautaan osaltaan myös kokemukseen perustuvaan kriisinhallintaan. Turvallisuuteen liittyviin kysymyksiin haettavia ratkaisuja ajatellen tarvitaan monialaista- ja tieteellistä tutkimusta. Tieto on oleellinen osa ratkaisuja, mutta ei yksinään ole riittävä suurien ongelmien ratkaisemisessa. Organisaatioiden toiminnan kehittämisen todetaan olevan parhaimmillaan, silloin, kun päätöksenteossa voidaan hyödyntää riittävän laadukasta, oikeaa ja luotettavaa, sekä ajantasaista tietoa. Poliittishallinnollisessa päätöksenteossa tietojohdaminen nousee esille tietoperusteisen päätöksenteon lisäksi myös riskien arvioinnin kautta. (Bratinau, 2020, 345–356; Virtanen, Stenvall & Rannisto, 2015; Branders, 2015.)

Tietoon perustuva päätöksenteko on organisaatioille tärkeää, mutta kaikki eivät hyödynnä tietoa päätöksenteossa (Mundra, Gulati & Vashisth, 2011). Tietojohdamista tarvitaan päätöksenteossa mm. vaihtoehtojen laatimisessa ja soveltuvan vaihtoehdon



valinnassa (Jalonen, 2013). Avoimen viestinnän on myös todettu parantavan päätöksentekoa (Patil & Kant, 2012).

### **5.1.2 Vallan rooli johtamisessa ja organisaatorakenteen luomisessa**

Valta näyttäytyy tietojohdamisen kontekstissa Pfefferin (1992) valtakäsityksen mukaisesti organisaation johtamisessa ja organisaatorakenteiden luomisen kautta. Vallan määritelmän mukaan valta on kykyä saada muut tekemään asioita, joita he eivät muuten tekisi, sekä mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun. Nämä aikaansaamisen keinot yhdistetään tyypillisesti johtajuuteen, joten näitä tarkastellaan sidottuna siihen, mikä on vallan rooli organisaatioissa ja johtamisessa (Kuusela, 2010, s. 30). Tietojohdamisen ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys, sekä johdon ja johtamisen rooli tietojohdamisessa nousevat selkeästi esille erityisesti tiedonjakoon liittyvän kulttuurin ja tutkimusyhteistyön edistämässä.

Tietojohdamisen toteuttamista ja ylläpitoa edistäviä tekijöitä organisaatioissa ovat koulutus, työn joustavuus, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, sekä avoin viestintä ja työntekijöiden osallistuminen. Nämä ovat myös organisaatiokulttuurin tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti tietojohdamiseen. Tietojohdamiseen voidaan vaikuttaa myös esimerkiksi henkilöstöstrategialla. Aineistossa esille nousseita strategisia keinoja tiedon luomiseksi olivat esimerkiksi palkitseminen, avoin viestintä ja voimaannuttaminen. Tiedon jakamista edistäviä keinoja ovat mm. vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, avoin viestintä ja kannustimet. Tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa, toiminnassa ja ongelmanratkaisussa edistää avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri. (Patil & Kant, 2012.)

Organisaatiokulttuurista on myös tunnistettavissa sellaisia osa-alueita, joilla on vaikutusta tietojohdamiseen ja organisaation suorituskykyyn. Organisaatiokulttuurin osa-alueet, kuten koulutus, palkitseminen, avoin viestintä, kannustimet ja osallistumismahdollisuuksien luominen voivat auttaa tietojohdamisen haasteissa ja auttaa saavuttamaan kilpailuetua. Onnistunut tietojohdaminen puolestaan edellyttää, että organisaatiot vaalivat sitä tukevaa organisaatiokulttuuria. (Patil & Kant, 2012.) Tietojohdaminen luo myös uusia

mahdollisuuksia muokata henkilöstöjohtamista ja siihen liittyviä rakenteita (Mitrović, Obradović & Suknović, 2018). Organisaatioissa myös huolehditaan siitä, että organisaatiossa oleva tieto ja tietämys ovat parhaalla mahdollisella tavalla johtajien saavutettavissa, sillä näihin perustuvat organisaation kehittäminen ja hallinnan prosessit (Veena, Jigeesh & Bhat, 2019). Organisaatioiden tulevaisuuden kannalta on oleellista luoda tietojohdamisen kulttuuria (Al-Hawary & Alwan, 2016).

Organisaatiokulttuuri, johtajuus ja johtamissitoumus ovat tietojohdamisen mahdollistajat (Srinivasan & Perwez, 2020). Tietojohdaminen on organisaation kasvutekijä ja tietojohdamisen asianmukainen ylläpitäminen ja integrointi edistävät organisaatioien suorituskykyä. Tietojohdamisen mahdollistavien tekijöiden huomiointi edesauttaa sitä, että organisaation kykyjä ylläpidetään kaikilla organisaation tasoilla. Eräs merkittävä tietojohdamisen mahdollistaja on organisaatiokulttuuri. (Saxena & Tiwari, 2013.) Aineistossa tämä ilmenee seuraavasti:

*For creating an organization-wide culture of knowledge-sharing and replication, and to institutionalize KM, it is critical for all employees to engage in KM activities, and not just a fraction of employee base. To keep track of this, they are putting in place a measurement of "employee engagement in KM". Each month, the percentage of employees in every business unit and in every critical business process who have been part of at least one knowledge submission to the company knowledge base, or a knowledge replication initiative or a knowledge sharing session, will be measured and reported. (Saxena & Tiwari, 2013, s.65.)*

Tarkasteltaessa johtamista ja organisaatiokulttuuria tietojohdamisen kontekstissa vallan kautta, nousee usein esille tietojohdamisen rooli kilpailukykyä edistävänä tekijänä. Kilpailuvyyn saavuttaminen edellyttää sitä, että asioita saadaan aikaan. Kilpailukykyyn liit-tyen analysoidaan tietojohdamisen käytäntöjä tukevaa johtamista ja infrastruktuuria, minkä tavoitteena on lisätä tietoisuutta tietojohdamisen merkityksistä ja mahdollisuuksista. (Mitrović, Obradović & Suknović, 2018.) Organisaatioiden onkin olennaista luoda sellainen organisaatiokulttuuri, joka edistää tietojohdamisen tavoitteita ja organisaation kilpailukykyä koko organisaatiossa (Patil & Kant, 2012). Tietojohdaminen ja sen avulla tapahtuva organisaation rakentaminen ja organisaatiokulttuurin luominen eivät ole

helppoja toimintoja organisaatioille, vaan sen onnistuminen se edellyttää erilaisia infrastruktuuriyökaluja (Mundra, Gulati & Vashisth). Aineistosta käy ilmi, että tieto on organisaation resurssi, joka nimenomaisesti edellyttää johtamista, mikä myös olennaisesti ilmentää sitä, että valta näyttäytyy tietojohdamisessa johtamisen kautta. Aineistossa tämä ilmenee seuraavasti:

*Companies are becoming aware of the fact that knowledge is a resource requiring explicit management method if the knowledge is to be processed efficiently: storing knowledge, communicating, forging links and synergy among all individuals' information, also generating new shared knowledge. (Srinivasan & Perwez, 2020, s. 39.)*

Organisaatioiden on olennaista luoda sellaisia tietojohdamisen rutiineja, jotka edistävät tiedon tuottamista, tunnistamista ja jakamista (Fábio, Silva, Odelius, 2018). Aineiston nostaa esille myös organisaatioon sitoutumisen merkityksen tietojohdamisen kannalta. Tältä osin käy ilmi, että organisaatioon sitoutumisella, tietojohdamisella ja tietotyöntekijöiden suoriutumisella on yhteys. Tietojohdamisen ja vallan, sekä vallankäytön osalta nousee esille se, että tiedolla on selkeä rooli johtamisessa ja organisaatiossa. Tietojohdamiseen katsotaan kuuluvaksi kolme elementtiä, joista ensimmäinen liittyy siihen, millainen on organisaation tietojohdamisen infrastruktuuri, toinen siihen liittyviin prosesseihin ja kolmas näiden väliseen vuorovaikutukseen. Organisaatorakenne voi tukea tiedon kulua ja edistää organisaation suorituskykyä. (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Thenseen, 2019.)

Valta on sidoksissa myös siihen, miten organisaatiossa saadaan aikaan asioita. Kolme keinoa asioiden aikaansaamiseksi ovat hierarkkinen vallankäyttö, jaetun näkemyksen luominen ja vallankäyttö. Johtamisen voidaan osaltaan katsoa sisältävän hierarkkista vallankäyttöä ja pyrkimyksen jaetun näkemyksen luomiseen. Samoin organisaatioissa myös tyypillisesti pyritään jaetun näkemyksen luomiseen, mikä ilmenee organisaation toiminnan, sekä organisaatorakenteiden kautta ja ilmentää näin myös organisaatorakenteiden- ja kulttuurin yhteyttä valtaan. Tiedon jakaminen on oleellisesti sidoksissa teemaan, missä tarkastellaan tietoa vallan ja vallankäytön lähteenä. Yhtä lailla aineiston kautta

nousee kuitenkin esille, että tiedon jakaminen on sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja on myös sen kautta yksi vallan ilmentymä tietojohdamisen kontekstissa. Tietojohdaminen koetaan johtamisen painopisteeksi, mikä viestii vahvasti siitä, että tietojohdamisen kontekstissa valta näyttyy johtamiseen sidoksissa olevana. Johtajat eivät kuitenkaan aina osallistu riittävästi tiedon jakamiseen henkilöstölle (Mitrović, Obradović & Suknović, 2018). Johtamisen rooli kyynä saada aikaan toivottuja seurauksia toisten toiminnassa nousee myös esille tietojohdamisessa (Rechberg & Syed, 2013). Tätä kuvataan aineistossa seuraavalla tavalla:

*Through KM, “business processes, information technologies, knowledge repositories and individual behaviour” are meant to be amended, so an organisation can “act as intelligently as possible” (Kakabadse et al., 2003, p. 79). (Rechberg & Syed, 2013, s. 830.)*

Irum ja PAndey (2020) ovat tutkineet sosiaalisen median hyödyntämistä tietojohdamisessa ja todenneet, että sosiaalisen median hyödyntäminen voi tehdä tietojohdamisesta menestyksekkästä. Näkemys perustuu siihen, että ne toimivat laajoina tietoverkkoina verrattuna organisaation perinteisiin viestintämuotoihin ja tehokkuus perustuu tiedon tehokkaaseen jakamiseen. Tietojohdamisen katsotaan hyötyvän sosiaalisesta mediasta keskusteluiden, kokemuksen, tarinoiden yms. kautta. Heidän tutkimuksensa nostaa Mahmoudsalehi, Moradkhannejad ja Safarin (2012) tutkimuksen tapaan esille sen, että tiedon jakaminen epävirallisesti luo avointa organisaatiojärjestelmää ja tutkimuksessa todetaan seuraavasti:

*Sharing of informal information brings people within and across departments to a standard level, creating an open organizational system. Informal sharing makes conversations relatable, therefore helping employees to overcome knowledge withholding behaviors. (Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari, 2012, s.6.)*

Sosiaalista mediaa voidaan siis hyödyntää jaetun näkemyksen luomisessa, mikä on määritelty valtaan sidoksissa olevaksi keinoksi saada organisaatiossa toivottuja asioita aikaan. Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari (2012) ovat myös tutkineet

organisaatorakenteen vaikutuksia tietojohdamiseen ja pyrkineet tunnistamaan tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyllisyyteen liittyviä tekijöitä. Nämä tekijät ovat sidoksissa jaetun näkemyksen luomiseen, mikä on eräs Pfefferin (2012) määrittelemä keino, jonka myötä voidaan saada aikaan toivottuja seurauksia toisten toiminnassa, eli käyttää valtaa.

Tietojohdaminen auttaa johtajia hallitsemaan tietoresursseja paremmin (Saxena & Tiwari, 2013). Johtamisen rooli näkyy myös osallisuuden edistämässä ja keskustelukulttuurin luomisessa (Hintsa, 2011). Tämä ilmenee aineistossa seuraavasti:

*Organisaatiokulttuuri on avaintekijä tehokkaassa tiedon jakamisessa. Tietojohdamisen suhteen kulttuurin tulisi motivoida ihmisiä jakamaan ja hyödyntämään tietämystä organisaation menestymisen hyväksi ja osallistumaan tähän prosessiin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen, mitä ihmiset ajattelevat mitä ihmiset ajattelevat tietojohdamisesta ja mitä tietoa he pitävät tärkeänä. (Hintsa, 2011, 140.)*

Tiivistetysti voidaan todeta, että organisaatiot käyttävät valtaa tietojohdamisen kontekstissa hallitakseen tietoa ja johtaakseen sen avulla organisaatiota sen tavoitteiden mukaisesti, sekä edistääkseen tiedon luomiseen, kehittämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. Vallan käyttämisen tarkoituksena on organisaation kilpailu- ja suorituskyvyn edistäminen. (Hintsa 2011; Patil & Kant, 2012; Veena, Jigeesh & Bhat, 2019; Mitrović, Obradović & Suknović, 2018; Fábio, Silva, Odelius, 2018; Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Thenseen, 2019.)

### **5.1.3 Tieto vallan ja vallankäytön lähteenä**

Tietoa voidaan hyödyntää vallankäytössä analysoimalla sitä, eli sitä voidaan rationalisoida tai käyttää harkinnanvaraisesti. Rationalisoimalla tietoa voidaan piilottaa vallankäyttöä ja oikeuttaa omia päätöksiä. Harkinnanvarainen käyttö viittaa siihen, että tietoa jaetaan rajatusti tai itselle epätarkoituksellista tietoa hylätään. Vallankäyttö voi ilmetä myös tiedon rajaamisena, jolloin tieto esitetään valikoidusta näkökulmasta, esitetään jotkin vaihtoehdot tosiasialista paremmassa valossa tai ratkaisuja tehdään aiempaan tietoon perustuen. Lisäksi valtaa voidaan käyttää ajoittamalla tiedon jakamista (Pfeffer

2012, 2014.) Aineistossa valta nousee esille erityisesti tiedon jakamiseen liittyvien asioiden kautta.

Tieto on sidoksissa valtaan sen kautta, että se on organisaation aineeton resurssi. Vallan ja resurssien yhteys perustuu siihen, että jotkin resurssit ovat organisaatioissa kriittisiä tai haastavia saada, jolloin sen omistajuus voi luoda valtaa. Valtaa voidaan arvioida myös sen kautta, miten henkilöllä on mahdollisuus kontrolloida tietoa, resursseja tai päätöksentekoa. (Pfeffer, 1981, s. 54–55, 57, 101, 104–106.) Tietämyksen jakamiseen liittyvä tutkimus on myös olennainen osa tietojohdamisen tutkimuskenttää (Fábio, Silva, Odelius, 2018).

Tietojohdaminen on uusi johtamishaara, mihin valta on sidoksissa johtamisen ja aseman kautta. Tietoa voidaan itsessään pitää valtana, mutta myös mahdollistajana, jolloin toiminta on valtaa ja jopa vallan korkein ilmentymä, koska tieto ohjaa sitä. Tiedon arvoa voidaan mitata siihen sidoksissa olevien päätösten arvosta. (Saxena & Tiwari, 2013.) Aineistossa tätä kuvataan seuraavasti:

*The value of knowledge is derived from the value of the decisions with which it is associated. The measurement of knowledge management success is therefore related to improved decision making and the achievement of objectives. (Saxena & Tiwari, 2013.)*

Organisaatioiden on mahdollista pyrkiä vähentämään vallankäyttöä sen kautta, että ne luovat oppimismekanismeja, joilla edistetään tiedon jakamista. Organisaatioiden johtajat voivat tehdä sellaisia päätöksiä, joilla on vaikutusta yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen organisaatiossa ja näin lisätä tiedon jakamista. (Fábio, Silva, Odelius, 2018.)

Organisaation työntekijöiden osallistuminen organisaation tietojohdamiseen liittyviin tietoprosesseihin on sidoksissa siihen, miten merkitykselliseksi he kokevat asiat tai milaista käytännön hyötyä he näkevät sillä, että ovat osallisena. Yksilöiden avulla organisaatiot voivat oppia tietojohdamisen käytäntöjä ja saavuttaa kilpailukykyä. (Rechberg & Syed, 2013.)

Tietojohtamisen käytäntöjä hyödyntämällä voidaan yksilöiden tieto muuttaa organisaation voimanlähteeksi. Puolestaan organisaation pyrkimys hyödyntää yksilön tietoa voi johtaa eettisiin ristiriitoihin ja vaarantaa organisaation tietoprosesseja. Tämän päätelmän valossa vallankäyttö rakenteellisena muutoksena voi toimia siis tuhoavasti, eikä tietojohtamisen kontekstissa välttämättä toimi. Tutkimuksen mukaan tietojohtamisen kannalta oleellista on, että yksilöt osallistuvat tietoprosesseihin vapaaehtoisesti ja tieto voidaan nähdä myös yksilön omaisuutena. (Rechberg & Syed, 2013.)

Tiedon ja vallan suhdetta ilmentää myös se, että kannustimet voivat organisaatioissa heijastaa sitä, millä tavoin organisaatio arvostaa työntekijöiden tietämystä. Palkitsemisjärjestelmän luomisen uskotaan myös edistävän tietojohtamisen kannalta myönteistä toimintaa, kuten tiedonjakoa. (Srinivasan & Perwez, 2020.)

Vallankäyttö ilmenee myös tiedon rationalisointina, harkinnanvaraisena käyttämisenä ja ajoituksen hyödyntämisenä (Pfeffer, 1981, 1992, 1994). Aineistosta ilmenee, että organisaatiot voivat myös ehkäistä tietoon sidoksissa olevaa vallankäyttöä edistämällä tiedon jakamista.

Tieto ei ole ainoastaan organisaation tavanomainen voimavara, vaan organisaation henkinen pääoma. Organisatorisen menestyksen nähdään rakentuvan yksilöiden tietämyksen kautta ja uuden tiedon hyödyntäminen ja tietojohtaminen mahdollistuvat vain yksilöiden vapaaehtoisen osallistumisen, eli vapaaehtoisen tiedon jakamisen kautta. Tietoon sidoksissa olevaa vallankäyttöä voi aineiston mukaan ilmetä kaikilla organisaation tasoilla ja yksilöiden tiedon käsittelykäyttäytymisen todetaan olevan sidoksissa myös asenteeseen. Organisaation työntekijöiden ratkaisut siitä, millä tavoin he käyttävät tietoa, ovat yhteydessä myös organisaation tietojohtamisen mahdollisuuksiin ja menestykseen. Organisaatioilla on velvollisuus kehittää tietojohtamista eettisesti (Rechberg & Syed, 2013.)

Aineistosta nousee esille, että tietojohdamisessa vallankäyttö voi ilmetä tiedon ja kokemuksen hyödyntämisenä, päätöksentekotilanteissa, henkilöstövalinnoissa ja ristiriitaitilanteissa (Veena, Jigeesh & Bhat, 2019). Esille nousee myös näkemys ”tieto on valtaa”, sekä tulkinta, jonka mukaan tieto ei voi olla lietsomatta valtaa, koska valtaa ei voida käyttää ilman tietoa. Rechberg & Syed (2013) keskittyvätkin mm. tarkastelemaan pikemminkin vallan ja vaikutusvallan lähteenä, kun organisaation kilpailukykyä edistävänä tekijänä, vaikka tietojohdamisen yhteys kilpailukykyyn tunnustetaan. (Rechberg & Syed, 2013.)

Yksilöillä olevaa tietoa pidetään heidän epävirallisena valuuttana työmarkkinoilla, sekä kilpailuvalttina organisaatiossa. Yksilöt voivat myös hamstrata tietoa ja tarkoituksellisesti myös olla jakamatta sitä. Mikäli organisaatio ei anna riittävästi arvoa yksilöiden tiedolle voi todennäköisemmin ilmetä haluttomuutta jakaa tietoa. Yksilöt voivat kokea myös tulevansa hyväksikäytetyiksi, mikäli heiltä odotetaan tiedon jakamista ilman vastinetta. Tämä hankaloittaa tietojohdamista organisaatioissa. (Rechberg & Syed, 2013.) Aineistossa tämän kaltainen tiedon rajaaminen vallankäytön välineenä ilmenee näin:

*Knowledge originates through individuals and is resident in the minds of individuals (Polanyi, 1998). The concept that “knowledge is power” can influence individuals’ knowledge processing behaviours and has been a concern of several scholars. Michailova and Husted (2003) find that individuals’ knowledge secures their economic mean, leading individuals to refrain from sharing knowledge, and Bock and Kim (2002) and Kuo and Young (2008) observe that individuals’ knowledge processing behaviour is determined by their attitude, which is influenced by the recognition they receive for their participation. (Rechberg & Syed, 2013, s.829.)*

Tietojohdamiseen ja tiedon omistajuuteen liittyy myös eettisiä kysymyksiä, sekä ristiriitaa. Siitä riippumatta, että tieto on yksilöillä, niin sitä pidetään tyypillisesti organisaation omistuksessa olevana, jolloin syntyy tiedon omistajuuden ristiriita. Tämä voi johtaa jännitteisiin organisaation ja yksilön välillä, sekä saada aikaan tiedon käsittelykäyttäytymisen muutoksia yksilöillä ja täten hankaloittaa organisaation tietojohdamista, eli ilmetä tiedon analysointina tai rajaamisena, eli vallankäyttönä. (Rechberg & Syed, 2013.)



Johtajien tekemät toimet fyysisen ja sosiaalisen etäisyyden kaventamiseksi edistävät yksilöiden vuorovaikutusta ja sen myötä oppimista. Tietojohtamisessa johdon tekemät toimenpiteet ja niiden myötä vuorovaikutuksen kautta tapahtuva tiedonjako on organisaatioiden kannalta tärkeää. (Fábio, Silva, Odelius, 2018.) Johtajat eivät kuitenkaan aina osallistu riittävästi tiedon jakamiseen henkilöstölle, mikä voi merkitä vallankäyttöä, kuten tiedon rajattua käyttöä (Mitrović, Obradović & Suknović, 2018).

Tietojohtamisen voidaan tulkita sisältävän vallan elementtejä, vaikka ne olisi nimetty tietojohtamiseen liittyviksi käytännöiksi. Vallan elementtejä ovat esimerkiksi tiedon jakaminen ja palkitseminen, sekä kyky saada aikaan toivottuja seurauksia. Razzaqin, Shujahati, Hussainin, Nawainz, Wangin, Alin & Thenseen (2019) tekemän tutkimuksen tulokset osoittivat, että hyödyntämällä vallankäytön tekniikoita, kuten palkitsemista, tiedon analysointia tai tiedon rajaamista voidaan saada aikaan toivottuja seurauksia, eli luoda valtaa. Organisaatiot tavoittelevat suorituskykyä, joten tietojohtamisen ja vallan suhde tulee esille myös tässä.

Tiedon hyödyntäminen on organisaatioille elintärkeää, kuten myös tietovoimavarojen hallinta. Sosiaalinen media voi osaltaan edistää tietojohtamista toimimalla tiedonjaon kanavana. (Irum & Pandey, 2020.) Digitaalisella aikakaudella on oleellista luoda sellaisia toimintamalleja, jotka mahdollistavat tiedon louhintaa, johtamista ja tiedon jakamista. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota strategiseen tietojohtamiseen. (Buntak, Kovačić & Martinčević, 2013.) Myös organisaation henkilöstöjohtamisen palkitsemisjärjestelmä voi tukea tiedon jakamista (Fábio, Silva, Odelius, 2018).

#### **5.1.4 Sosiaalinen vuorovaikutus vallankäytön mahdollistajana**

Sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen vallankäytön taktiikkana käsittää Pfefferin (1994) määritelmän mukaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen joko mielistelyn, tunteiden tai sosiaalisen näytön avulla. Aineistosta nousee selkeästi esille, että sosiaalisella vuorovaikutuksella on tietojohtamisessa merkittävä rooli. Sosiaalinen vuorovaikutus on tiedon jakamisen kautta sidoksissa johtamiseen, mutta esille nousee

myös se, että vallankäytön taktiikkana sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi päätöksentekotilanteissa, henkilövalinnoissa ja ristiriitatilanteissa (Takala, Vidgern & Vuori, 2017). Tässä teemassa tarkastellaan sosiaalisen vuorovaikutuksen roolia tietojohdamisessa ja sen kautta sosiaalista vuorovaikutusta vallankäytön mahdollistajana tietojohdamisessa.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen katsotaan olevan erottamaton osa tietojohdamista, koska tiedon lisäksi on olennaista se, millä tavoin henkilöt tietoa käyttävät. Myös virtuaaliympäristöt voivat toimia tietojohdamisen ja siihen sidoksissa olevan vuorovaikutuksen alustana silloin, kun ne ovat vakaita ja tietoturvallisia (Mueller, Hutter, Fueller & Matzler, 2011.) Tietojohdaminen voidaan määritellä organisaatioiden ensisijaiseksi tehtäväksi, koska niiden on olennaista kyetä hyödyntämään älyllistä pääomaa tehokkaasti. Tietojohdamisen ja organisaation sosiaalisen pääoman välillä on myös tunnistettu olevan yhteys, mikä kertoo sosiaalisen pääoman olevan myös tietojohdamisen mahdollistava tekijä. (Chavoshbashi, 2018, 109–118.) Samoin on tunnistettu yhteys myös sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiedonhallinnan välillä (Dulipovici & Robey, 2013). Nämä havainnot korostavat osaltaan sosiaalisen vuorovaikutuksen roolia tietojohdamisessa ja jonka voidaan tulkita kertovan myös sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen mahdollisuuksista vallankäytössä tietojohdamisen kontekstissa.

Sosiaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan organisaation jäsenten keskinäistä viestintää ja sen koordinoitua. Uskotaan, että vuorovaikutus edistää tietovirran syntymistä. Koordinointi puolestaan nähdään kyynä suorittaa suunnitellut toimenpiteet. (Hsiao Chen & Chang, 2011.) Sosiaalinen vuorovaikutus on ehdollinen muuttuja tietojohdamisen ja organisaation suorituskyvyn välillä ja erilaisilla olosuhteilla on vaikutusta sen rooliin. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi harkita sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintointia, koska täten sitä voitaisi tietoisesti hyödyntää tietojohdamisessa ja sen kautta parantaa tuloksia. Organisaatiot voivat myös esimerkiksi tarjota kannustimia, joiden tavoitteena on viestinnän edistäminen, sekä kehittää omia sisäisiä koordinoitimekanismeja vuorovaikutusprosessien hallitsemiseksi, mikä ilmenee Hsiao, Chen ja Changin (2011) tutkimuksessa seuraavasti:

*When firms adopt knowledge management activities to improve organizational performance, social interaction may play the complementary or synergistic roles under different conditions of knowledge management capacity. Therefore, firms should take consideration of managing the social interaction mechanism to leverage their knowledge management capacity to effectively improve organizational outcome. The implications of the findings are that given the need for the use of knowledge management capacity as an enabler to improve organization outcome, firms need to be aware that social interaction would moderate the link between knowledge management capacity and organizational performance. Therefore, firms should pay special attentions to formulate appropriate social interaction conditions under which knowledge acquisition and dissemination are most likely to enhance organizational performance. (Hsiao, Chen & Chang, 2011.)*

Sosiaalista vuorovaikutusta voidaan hyödyntää tietojohdamisessa, sillä aineisto osoittaa luottamuksen ja tietojohdamisen välisen yhteyden, sekä kehottaa positiivisen vuorovaikutuksen lisäämiseen, viestintäverkostojen lisäämiseen, epämuodolliseen vuorovaikutukseen ja vastuun jakamiseen luottamuksen kasvattamiseksi (Chavoshbashi, 2018). Aineiston kautta nousee esille myös, että sosiaalinen vuorovaikutus on yhteydessä tietojohdamisen ja suorituskyvyn väliseen yhteyteen. Tietojohdamiseen sisältyvä tiedon hankkiminen ja sen levittäminen edistävät organisaation suorituskykyä ja sosiaalisella vuorovaikutuksella on tähän täydentävä vaikutus. (Hsiao Chen & Chang, 2011.) Tehokkaan tietojohdamisen katsotaan myös edellyttävän oikeanlaista tieto- ja viestintäteknikkaa, sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen käyttöä (Mueller, Hutter, Fueller & Matzler, 2011).

Sosiaalinen vuorovaikutus tietojohdamisen kontekstissa nousee esille lähinnä organisaation jäsenten keskinäisessä viestinnässä ja johtamisessa. Sosiaalinen vuorovaikutus on pitkälti tietojohdamisen kontekstissa tiedon jakamiseen liittyvää toimintaa, jolloin tyypilliset vuorovaikutustilanteet ovat siihen keskittyneitä. Sosiaalinen vuorovaikutus käsittää myös organisaation käyttämän tieto- ja viestintäteknikan, sekä sosiaalisen median.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena oli tietojohdamisen määrittelemine teoria- ja tutkimustietoon perustuen, sekä vallan ja vallankäytön tarkastelu tietojohdamisen kontekstissa Pfefferin valtakäsityksen kautta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin narratiivista kirjallisuuskatsausta, aineistoa lähestyttiin tulkitsevasti ja aineiston analysoinnin kautta syntyneet teemat toimivat tulosten esittämisen perustana. Tutkimustulosten kannalta on olennaista todeta, että tietojohdamisen ja vallan, sekä vallankäytön yhteyden löytäminen edellytti useassa kohdin narratiivista tulkintaa, sillä tutkimukset eivät suoraan käsitelleet tietojohdamisen ja vallan suhdetta, vaan valta ja vallankäyttö näyttäytyivät kiinteästi tietojohdamiseen sidoksissa olevana.

Tietojohdamisen määrittely oli hyvin samankaltaista eri lähteissä, vaikka siinä voivat painottua eri näkökulmat. Tietojohdamisen rooli organisaatioissa korostui kilpailukykyä kasvattavana toimintana. Tietojohdamisen kannalta olennaista on, että organisaatioilla on riittävästi asianmukaista tietoa, sekä kykyä hyödyntää sitä. Tietojohdamisen keinot perustuvat myös paljon tiedon synnyttämään vallan legitimizeettiin.

Pfefferin (1981) mukaan jokainen organisaation jäsen käyttää valtaa. Tämän puolesta puhuu myös tutkimukseen valikoitunut aineisto. Aineiston kautta nousi myös erityisen hyvin esille se, että valta voi olla negatiivista tai positiivista, eli rajoittavaa tai mahdollistavaa (Kuusela, 2010, s. 21). Tietojohdamisen kontekstissa valta näyttäytyy kuitenkin kokonaisuudessaan tutkimuksen perusteella enemmän positiivisena, eli mahdollistavana valtana.

Aineisto osoitti, että Pfefferin näkökulma, jonka mukaan valta ilmenee päätöksenteossa, nousee esille tietojohdamisen kontekstissa. Valta näyttäytyy tietojohdamisessa lähinnä positiivisesti, sillä sen kautta pyritään saavuttamaan mahdollisimman perusteltavissa

olevia ja luotettavia päätöksiä, sekä edistämään organisaatioiden toimintaa. Aineistosta oli myös epäsuorasti tulkittavissa, että päätöksenteossa valtaa käyttää useissa tilanteissa organisaation johto. Tieto ja tietojohdaminen ovat osaltaan myös edellytyksiä päätöksenteolle. Valta ei yksinomaan näyttäyty päätöksenteossa positiivisesti tai negatiivisesti, mutta koska tiedolla on niin merkittävä rooli päätöksenteossa, niin se mahdollistaa myös vallankäytön näissä yhteyksissä.

Aineiston kautta nousee selkeästi esille, että tieto ja tietojohdaminen ovat organisaatioiden voimavaroja, joiden avulla voidaan edistää organisaation kilpailukykyä, kun niitä johdetaan ja organisaatioissa on niiden käyttöä tukeva organisaatiokulttuuri. Pfefferin (1992) vallan määritelmän mukaan valta näkyy organisaatiossa ja johtamisessa siinä, miten organisaatiossa saadaan aikaan asioita ja aineiston perusteella voidaan todeta, että juuri tässä tarkoituksessa valta ilmenee tietojohdamisen kontekstissa, kun sitä tarkastellaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin luomisen kautta. Käyttämällä valtaa organisaatiot pyrkivät saamaan aikaan organisaatioiden tavoitteiden mukaista toimintaa, minkä tarkoitus on organisaation suoritus- ja kilpailukyvyyn kasvattaminen. Tiedon luominen, jakaminen ja hyödyntäminen edellyttävät suotuisaa organisaatiokulttuuria ja johtamista, mitkä puolestaan edellyttävät vallan käyttöä, jotta asioita saadaan tapahtumaan. Tieto on organisaatioiden pitkän aikavälin kilpailuedun lähde ja tietojohdaminen keino luoda, jakaa ja hyödyntää tietoa maksimaalisesti.

Tyypillisesti, kun valta näyttäytyy organisaatiokulttuurin luomiseen sidoksissa olevana, niin sillä on tunnistettavissa oleva yhteys tiedon jakamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Organisaatiot voivat myös tietoisesti sulauttaa tietojohdamista organisaation rakenteisiin ja johtamiseen. Valtaa käytetään tietojohdamista edistävän organisaatiokulttuurin luomiseen ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi, sekä kilpailukyvyyn edistämiseksi. Organisaatiokulttuurin luomisessa valta ilmenee sen kautta, että sen avulla pyritään luomaan jaettava ymmärrystä ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Johtaminen on selkeä osa tietojohdamisen kontekstia ja johtamisessa valta näyttäytyy erityisesti siitä, että sen avulla hallitaan tietoresursseja paremmin, sekä luodaan tietojohdamisen rutiineja. Tiedolla on selkeä rooli johtamisessa. Johtamisella pyritään edistämään myös tietojohdamiselle myönteistä organisaatiokulttuuria. Johtamisessa valtaa käytetään, kun hierarkkinen valta ilmenee tietojohdamisen kontekstissa johtamisen kautta, sillä organisaatiot varmistavat tiedon ja tietämyksen olevan johtajien saatavilla, koska kehittämisen ja hallinnan prosessit perustuvat tietoon (Veena, Jigeesh & Bhat, 2019).

Valta on johtamisen ja organisaatiokulttuurin luomisessa hyvin sisäänrakennettua, eikä sitä tarkastella näistä erillisenä. Vallan tunnistaminen edellyttää sitä, että aineistoa peilataan Pfefferin (1992; 1994) vallan määritelmiin. On kuitenkin oleellista, että valta kytetään tunnistamaan myös silloin, kun se on erottamaton osa jotakin organisaation toimintaa. Tietojohdamisen kontekstissa valta näyttäytyi johtamisessa ja organisaatiokulttuurin luomisessa ensisijaisesti positiivisena, sillä se tähtäsi erityisesti tiedon hyödyntämiseen, tietämyksen jakamiseen ja yhteisen näkemyksen luomiseen organisaatioissa.

Tietojohdamisen kontekstissa tieto nousi myös selkeänä vallan ja vallankäytön välineenä esille ja erityisesti se näyttäytyi tiedon jakamiseen sidoksissa olevana. Tiedon harkinnanvarainen käyttö tai jakamattomuus nousivat esille vallankäytön tekniikoina. Sosiaalinen media voi myös mahdollistaa vallankäyttöä tiedon rationalisoinnin, rajaamisen ja ajoittamisen kautta, sillä sosiaalisessa mediassa tiedon jakaminen on rajattua, ennalta valittua (analysoitua), sen voi jakaa tietyn aseman omaava henkilö, tieto voidaan ajoittaa halutulla tavalla ja esittää valitusta näkökulmasta.

Tekstissä esitetyn tiedon perusteella tiedon voidaan todeta olevan sidoksissa valtaan, sillä tieto nähdään joksikin sellaiseksi valuutaksi, jonka käyttöä yksilöt voivat hallita ja jonka kautta he voivat myös tavoitella haluamiaan asioita. Tietoon sidoksissa olevaa valtaa ei suoraan yhdistetä tietojohdamiseen, vaan ennemminkin esille nousee se, että tietojohdaminen ei ole mahdollista, mikäli organisaation työntekijät eivät halua jakaa

tietoaan. Tietojohtamisessa oleellista on kuitenkin tietoon perustuva johtaminen, jolloin tiedon ja vallan suhdetta ei voida erottaa tietojohtamisesta. Päätöksenteko on myös sidoksissa valtaan ja tekstissä nousee selvästi myös esille, että päätöksentekoon osallistuminen voi luoda yksilöille arvostuksen ja vaikutusvallan tunnetta ja edistää täten tiedon jakamista ja tietojohtamista.

Valta näyttyy tietojohtamisessa tiedon jakamisen kautta myös positiivisesti siten, että sen avulla voidaan saada aikaan toivottuja seurauksi ja tällaisissa yhteyksissä voidaan myös positiivisesti käyttää hyväksi vuorovaikutusta. Tämä käy mm. ilmi Fábion, Silvan ja Odeliuksen (2018) tutkimuksesta. Mikäli tietojohtamisen avulla esimerkiksi luodaan tiedonjaon mahdollistavia foorumeita, niin organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa paremmin.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta aineistosta ei noussut suoraan esille se, että tietojohtamisessa sosiaalista vuorovaikutusta käytettäisiin vallankäytön taktiikkana, vaan aineisto kuvasi ennemminkin sosiaalisen vuorovaikutuksen roolia ja tarjosi näin ymmärrystä siitä, että millaisissa sosiaalisissa tilanteissa voi ilmetä vallankäyttöä. Koska tietojohtaminen on erityisen sidoksissa sosiaaliseen vuorovaikutukseen, niin tämä tarjoaa myös useita mahdollisuuksia käyttää valtaa vuorovaikutustilanteissa.

Tehokkaan tietojohtamisen katsotaan edellyttävän oikeanlaista tieto- ja viestintäteknikkaa, sekä sosiaalista vuorovaikutusta (Mueller, Hutter, Fueller & Matzler, 2011). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen voidaan sijoittaa joko johtamiseen tai vallankäyttöön, mikä osaltaan hämärtää sitä, mikä voidaan tulkita vallankäytöksi, sillä sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen johtamisessa voi myös pitää sisällään sitä, että tavoitteita pyritään edistämään positiivisten assosiaatioiden ja miellyttämisen avulla.

Hallitsemalla sosiaalista vuorovaikutusta, eli hyödyntämällä vallankäytön keinoa organisaatio voisi myös edistää omia tavoitteitaan. On mahdotonta näillä tiedoilla ottaa kantaa

siihen, että onko tällainen harkittu vallankäyttö sopivaa tietojohdamisen kontekstissa, mutta tutkimus ainakin osoittaa sen, että tällainen vallankäyttö on mahdollista. Tämä nostaa esille myös sen, että valtaa voidaan käyttää rakentavasti tai tuhoavasti. Aineisto on vahvasti sidoksissa siihen näkemykseen, että tietojohdamiseen kytkeytyvä sosiaalinen vuorovaikutus edistää tietojohdamisen tavoitteita ja tietojohdamiseen sidoksissa oleva vuorovaikutus näyttäytyy ensisijaisesti johtamisen kautta tapahtuvana sosiaalisena vuorovaikutuksena.

Epäsuorasti vallankäytön mahdollisuus ilmenee sosiaalisen median kautta. Aineistosta ei suoraan nouse esille, että sosiaalinen media on kanava, joka mahdollistaisi vallankäytön, mutta on oleellista huomioida, että sosiaalisessa mediassa tiedon jakaminen on kuitenkin rajattua, ennalta valittua (analysoitua), sen voi jakaa tietyn aseman omaava henkilö, tieto voidaan ajoittaa halutulla tavalla ja esittää valitusta näkökulmasta.

Tutkimukset nostivat esille sen, että vaikka tietojohdamiseen ei lähtökohtaisesti kuuluisi vallankäyttö, niin se on kuitenkin mahdollista ja sillä saadaan aikaan myös vaikutuksia, mikäli keinoja halutaan käyttää. Tätä tukevat esimerkiksi Duplovincin ja Robeyn (2013), sekä Chavoshbashin (2018) tutkimukset, joissa nostettiin esille tietojohdamisen ja sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisen vaikuttamisen väliset yhteydet.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että valta ja vallankäyttö ovat kiinteästi sidoksissa tietojohdamiseen. Tätä puoltaa se, että joissakin osin analysoitavasta aineistosta nousi esille, että valta ja vallankäyttö mielletään osaksi tietojohdamista niin saumattomasti, että niitä pidetään tietojohdamisen käytänteinä. Valta ja vallankäyttö eivät kuitenkaan saaneet erityisen negatiivista kaikua tietojohdamisen kontekstissa, sillä valta ja jossakin määrin myös vallankäyttö edistävät tietojohdamisen päämääriä. Valta ei lähtökohtaisesti olekaan negatiivista tai positiivista, mikä nousee myös tässä tutkimuksessa esille. Vallankäytön todettiin kuitenkin voivan johtaa esimerkiksi eettisiin ongelmiin tietojohdamisen kontekstissa.



Tutkimusaineistossa nousi esille näkemys, jonka mukaan tieto on valtaa, mutta tietojohdattamisen ja vallan yhteyttä tutkimusaineistossa ei tarkasteltu suoraan. Myös tämän puolesta voidaan todeta, että narratiivinen kirjallisuuskasaus oli onnistunut valinta tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, sillä se mahdollisti tutkimuskysymyksiin vastaamisen aineiston avulla. Tietojohdattaminen ja valta linkittyvät lähes kuitenkin lähes erottamattomasti toisiinsa etenkin johdattamisen, organisaatiokulttuurin luomisen ja päätöksenteon kautta. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vallankäytön taktiikoita saattoivat hyödyntää kaikki organisaation jäsenet, eivät ainoastaan johtajat. Esimerkiksi (Buntakin, Kovačicin ja Martinčevićin (2013) tutkimus osoitti, että yksilöt voivat myös tietoisesti rajata tiedon jakamista omien tavoitteidensa mukaisesti. Aineisto osoitti myös, että tietojohdattamisen kulttuurin tulisi olla sosiaalisesti myönteinen ja hyväksyttävä, minkä esille nostamien on oleellista ja arvokasta, sillä vallan tai vallankäytön ei tulisi ilmetä tietojohdattamisen kontekstissa mielivaltaisuuksina tai vallan väärinkäyttönä. Tutkimuksen teoreettinen osuus ja narratiivinen kirjallisuuskasaus tukivat toisiaan, ja niiden kautta on havaittavissa samantlaisia elementtejä tietojohdattamisen ja vallan suhteesta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä tietojohdattamisen ja vallan suhdetta näkyväksi. Tähän liittyen tutkimuksen olennainen viesti on se, että vaikka tietojohdattamisen kontekstissa ei nimenomaisesti puhuttaisi vallasta tai nimettäisi tiettyjä vallan elementtejä, niin valta ja vallankäytön elementit ovat olennaisesti sidoksissa tietojohdattamiseen. Vallan legitimitettiin pohdittaessa voidaan ajatella, että nykyaikana tieto on yksi merkittävimmistä vallan legitimitetin lähteistä ja tutkimuksen aineistossa todettiin myös, että esimerkiksi kuntien päätöksenteossa uskotaan olevan käytettävissä riittävät tiedot päätösten tekemiseksi (Hintsu, 2011, 138). Tiedolla ja tietojohdattamisella on niin merkittävä rooli poliittisissä- ja organisatorisissa toiminnassa, että on olennaista tarkastella niihin kytkeytyvää valtaa ja vallankäytön mahdollisuuksia, sekä tehdä niitä näkyväksi.

Mikäli tulevaisuudessa halutaan tarkastella tietojohdattamisen ja vallan suhdetta trendikästi, niin voitaisiin hyvin tehdä lisää tutkimusta siitä, että millä tavoin valta ja

vallankäyttö näyttäytyvät sosiaalisessa mediassa tietojohdamisen kontekstissa. Hyviä jatkotutkimusaihe olisi esimerkiksi ”sosiaalisen median hyödyntäminen tietojohdamisessa”.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimuksen toteuttamista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmät eivät ole standardeja, mutta luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetin arvioinnissa tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tutkimus kykenee mittaamaan sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Käytännössä voidaan esimerkiksi arvioida sitä, kuinka hyvin tutkimus onnistuu vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 216–217.). Käytännössä laadullisen tutkimuksen osalta voidaan arvioida esimerkiksi sitä, että voidaanko tutkimus toteuttaa vastaavan kaltaisena uudestaan ja saadaanko tutkimuksesta silloin samoja tuloksia. (Puusa & Juuti, 2011, 156–157.) Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden ja arvioinnin kannalta oleellisina voidaan pitää tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, sekä aineiston keräämiseen, tutkimusaineistoon, aineiston analysointiin ja raportointiin liittyviä tekijöitä. (Nieminen, 1998, 215–221; Tuomi, 2007, 152.)

Validiteetin kannalta oleellista on, että tutkimuksessa on pystytty keräämään ja hyödyntämään kattava aineisto, joka vastaa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaihe mahdollisesti tiedon koostamisen kattavasti ja loogisesti. Tutkimuksessa tehty aineiston kerääminen ja aineisto ovat dokumentoitu läpinäkyvästi, mikä kasvattaa tutkimuksen reliabiliteettia tutkimuksen toistettavuuden kannalta.

Tutkimuskysymyksistä käyvät myös ilmi tutkimuksen kannalta oleelliset tehdyt valinnat ja tarkastelunäkökulmat. Tutkimuksen tarkoitus on kerrottu ja aihevalinta on perusteltu. Tutkimuksessa tehdyillä metodisilla valinnoilla on pyritty varmistamaan, että tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan mahdollisimman kattavasti relevantin tiedon avulla, mikä kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta. Tietokantavalinnoissa on huomioitu tutkimuksen tieteenala. Tutkimuksessa on hyödynnetty sen toteuttamiseen soveltuvia

menetelmiä ja kuvattu analysoinnin logiikka. Aineiston lukemisessa ja tulkinnassa on noudatettu tulkitsevaa lukutapaa, jotta asioita on voitu tulkita mahdollisimman relevantisti alkuperäistä aineistoa kunnioittaen. Tutkimustulokset on raportoitu selkeästi ja mahdollisimman objektiivisesti. (Nieminen, 1998, s. 215–221; Tuomi, 2007, s. 152.)

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa on noudatettu hyvää tieteellistä ja eettistä käytäntöä. Tutkimus on toteutettu huolellisesti ja työvaiheet kuvattu avoimesti, sekä kattavasti. Tästä huolimatta tutkimuksen toteutusta on aina syytä arvioida kriittisesti ja tunnistaa sen mahdolliset rajoitukset tai kriittiset pisteet.

Tutkimukseen valikoituneet artikkelit koskevat sekä yksityisiä että julkisia organisaatioita ja aineisto on kansainvälistä. Tämä ei muodostunut tutkimuksen kannalta ongelmalliseksi, mutta on syytä huomioida, että tietojohdamisen tavoitteet voivat poiketa toisistaan julkisella ja yksityisellä sektorilla, jolloin sille tyypilliset piirteet tai siihen sidoksissa olevat vallan ilmentymät tai vallankäytön taktiikat voivat esiintyä näillä sektoreilla eri tavoin, eikä tätä ole voitu tutkimuksessa huomioida. Tutkimukseen valikoituneita artikkeleita oli 23 kappaletta ( $n = 23$ ), mikä ei aineistohaun kokonaistuloksiin nähden ole merkittävän laaja otos. Mikäli soveltuvia tutkimuksia olisi ollut useampia, olisi tutkimusaineisto mahdollisesti alkanut toistaa itseään enemmän ja tämän myötä tulokset olisivat olleet vahvemmat ja tutkimustulosten pelkistäminen entisestään mahdollista tai esittäminen tarkempaa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on subjektiivinen ja tutkimuksen tekeminen edellyttää tietoista objektiivista, sekä tieteellistä tarkastelua. Tutkimuksen tekoa, kuten aineiston analysointia tai tulosten raportointia eivät ole ohjanneet ennakkoon tehdyt oletukset tai henkilökohtainen näkemys. Kokonaisuudessaan hyvät tieteelliset käytännöt ja eettiset periaatteet ovat ohjanneet tutkimuksen tekoa koko prosessin ajan. Tutkimuksessa on pyritty objektiivisuuteen ja avoimeen toteutukseen. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan aiempaan kirjalliseen- ja tutkittuun tietoon perustuen, joten erityisiä

tutkimuslupia ei tarvittu. Aiemman tiedon hyödyntäminen on tehty asianmukaisesti lähdeviitteitä, sekä lähteitä käyttäen ja tekstiä kunnioittavasti tulkitsemalla.

Tämä tutkimus tarjoaa hyvän pohjan keskustelulle tietojohdamisen ja vallan suhteesta, koska se tekee valtaa tietojohdamisen kontekstissa läpinäkyväksi. Tämän myötä tarjoutuu mahdollisuus myös tunnistaa ja muokata mahdollisesti ilmenevää vallankäyttöä, joka voi naamioitua tietojohdämiseksi, kun tieto toimii vallankäytön välineenä. Tutkimus tiivistää myös kattavasti hieman pirstaleista tietojohdämisen käsitettä.

## Lähteet

- Al-Hawary, S. & Alwan, A. (2016). Knowledge Management and Its Effect on Strategic Decisions of Jordanian Public Universities. *Journal of Accounting – Business & Management*, 23 (2), 24–44.
- Bacharach, S. & Lawler, E. (1980). *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*. Josey-Bass Inc. San Francisco.
- Baumeister, R. & Leary, M. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, 1 (3), 311–320.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68–75.
- Branders, M. (2015). Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä: esimerkkinä kokonaisturvallisuus. Toim. Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (2015). Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. s. 259–290.
- Bratinau, C. (2020). A Knowledge Management Approach to Complex Crises. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 8(4), 345–356.
- Buntak, K., Kovačić, M. & Martinčević, I. (2013). Impact of digital transformation on knowledge management in organization. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 11 (1), 36–47.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, Culture* 1 (2). Oxford, Blackwell.
- Chavoshbashi, F. (2018). The Role of Social Capital in Facilitating of Knowledge Management: Evidence from Tehran Water & Waste Water Companies. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12 (2), 109–118.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). *Learning to Fly*. Bloomington: Capstone Publishing.
- Davenport, T. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review* 2 (2): 43-57.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press Boston.

DigiFinland (2020). Virta-hanke. Noudettu 21.9.2020 osoitteesta:

<https://digifinland.fi/virtahanke/>

Dulipovici, A. & Robey, D. (2013). Strategic Alignment and Misalignment of Knowledge Management Systems: A Social Representation Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 29 (4), 103–126.

Fábio, F., Silva, C., Odelius, C. (2018). Organizational knowledge management and sharing - A study in the Federal Direct Administration. *Innovation & Management Review*, 15 (2), 208–227.

Fink, A. (2005) *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks.

Finto. (2020). Tietotermit. Haettu 2.12.2020 osoitteesta:

<https://finto.fi/tt/fi/page/t9>

Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Harvester Wheatsheaf, Lontoo.

Goodwin, S. (2003). *Power and Prejudice: A Social-Cognitive Perspective on Power and Leadership*. Teoksessa Knippenberg Daan Van & Hogg, Michael. (toim.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. SAGE Publications, Athenaeum Press, Iso-Britannia, 138–152.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (S2): 109–122.

Hannagan, T. (2008). *Management: concept & practices*. 5th Edition. England: Pearson Education Limited.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampere University Press: Taju. Tampere.

Hintsa, R. (2011). Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohdina. *Acta Wasaensia*, 247. Vaasan yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hsiao, Y-C., Chen, C-J. & Chang, S-C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32 (5), 645-660.

- Huotari, M-L. & Iivonen, M. (2004). Trust in knowledge management and systems in organizations. Idea Group Publishing, Yhdysvallat.
- Ihalainen, H. (2010). Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.
- Irum, A. & Pandey, A. (2020). Social media – Changing the face of knowledge management. *Development and Learning in Organization: An International Journal*, 34 (1), 5–7.
- Jabe, M. & Kuusela, S. (2013). Hyvä Paha Valta. Talentum, Helsinki.
- Jalonen, H. (2008). Informaatio-ohjaus tietojohdamisen näkökulmasta. *Informaatiotutkimus* 27 (2), 2–14.
- Jalonen, H. (2013). Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma? *Tietoasiantuntija*, 5, 10–14.
- Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. (2012). Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon Tutkimus* 31 (2), 138–147.
- Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson Kirsi, Axelin Anna, Stolt Minna & Ääri Riitta-Liisa (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopiston julkaisuja. Hoitotieteen laitos. Tutkimuksia ja raportteja A:51. Turku, 3–9.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25 (4), 291–301.
- Karppi, I. & Sinervo, L-M. (toim.). (2009). Governance. Uuden hallintatavan jäsenyminen. Tampereen yliopisto.
- Kasvio, A. (2005). Tietoyhteiskunta. *Tieteessä tapahtuu* (1), 7–15.
- Kianto, A., Hussinki, H. & ja Adibe, P. (2019). Kilpailukykyä tietojohdamisella. Tutkimusraportti. Noudettu 28.11.2020 osoitteesta:  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302540/116383-loppuraportti-Loppuraportti%20taitto%20WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kivinen, T. (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. *Knowledge Management in Health Care Organizations*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja yhteiskuntatieteet 158. Kuopio: Kuopion yliopisto.

- Koivisto, J. & Haverinen, R. (2006). Systemaattiset tutkimuskatsaukset vaikuttavuuden arvioinnin välineenä sosiaalialalla. *Hallinnon Tutkimus* 25(3), 108–126.
- Kosonen, M. (2019). *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu.
- Kuntaliitto. (2020). *Tiedolla johtamisen verkostohanke tukee kuntia raportoinnin muutoksessa*. Noudettu 30.9.2020 osoitteesta:  
<https://www.kuntaliitto.fi/talous/tuotteet-talousjohtamisen-tueksi/tiedolla-johtamisen-verkostohanke>
- Kuusela, S. (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Käpylä, J. & Salonius, H. (2013). *Tietojohtajan taskukirja – tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen*. Tampereen teknillinen yliopisto, tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. (2006). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18(1), 37–45.
- L 9.8.2019/206. Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta.
- L 26.4.2019. Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä.
- L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki.
- Laihonen, H. (2009). *Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat*. Akateeminen väitöskirja.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Laukkanen, M. & Vanhala, S. (1992). *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Keuruu: Otava.
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki P. (2019). *Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019 (42). Noudettu 30.11.2020 osoitteesta:  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohtaminen.pdf?sequence=4](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohtaminen.pdf?sequence=4)
- Lukes, S. (2008). *Maktens ansikten*. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg.



- Lönnqvist, A. (2007). Mistä tietojohdamisessa on kyse? Teoksessa Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., ja Ståhle, P. (toim.). Tietojohdaminen tutkimusalueena. Mediapinta Oy. Tampere.
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R. & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19 (6), 518–528.
- Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J. & Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform – a practice-perspective. *Information Systems Journal*, 21, 479–501.
- Mitrović, Z., Obradović, V. & Suknović, M. (2018). Knowledge management in the public sector – the case of Serbian local government. *Serbian Journal of Management* 13 (2), 293–309.
- Mundra, N., Gulati, K. & Vashisth, R. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 7–26.
- Natunen, J. & Takala, T. (2006). Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working paper n:o 317 /2006, Jyväskylä.
- Niela-Vilén, H. & Kauhanen, L. (2015). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin Anna & Suhonen Riitta (toim.) 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun yliopisto, Turku.
- Nieminen, H. (1998). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen Marita & Vehviläinen-Julkunen Katri (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1980). Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Keuruu, Otava.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5 (1): 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nylander, O. (2017). Tietojohdaminen ja tapaus sote. Books on Demand, Helsinki.
- Oulasvirta, L., Ohtonen, J. & Stenvall, J. (2002). Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä, STM-julkaisuja 19, Helsinki.

- Parsons, T. (1977). *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. The Free Press, New York.
- Patil, S. & Kant, R. (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR Review*, 6 (4), 322–328.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Ballinger Publisher Company, Cambridge.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power. Politics and influence in organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press. Boston.
- Peltonen, M. (1991). *Johtamisen käsitteistöä. Aavaranta, Oitmäki*.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, Kirkkonummi*.
- Rantala, I. (2007). *Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 106–125.*
- Rainio, K. (1968). *Valta ja vallankäyttö*. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiö.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Thenseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance - The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25 (5), 923–947.
- Rechberg, I. & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership. *Journal of knowledge management*, 17 (6), 828–847.
- Rissanen, P. (2020). *Tulevaisuuden sote-tieto. Noudettu 7.11.2020 osoitteesta: [https://stm.fi/documents/1271139/20600699/8.+Rissanen+Pekka\\_THL+valta+vasta+09032020.pdf/7519d4d6-b2c3-063d-bbc6-5236029f8f7a/8.+Rissanen+Pekka\\_THL+valtavasta+09032020.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/20600699/8.+Rissanen+Pekka_THL+valta+vasta+09032020.pdf/7519d4d6-b2c3-063d-bbc6-5236029f8f7a/8.+Rissanen+Pekka_THL+valtavasta+09032020.pdf)*
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 20.11.2020 osoitteesta: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

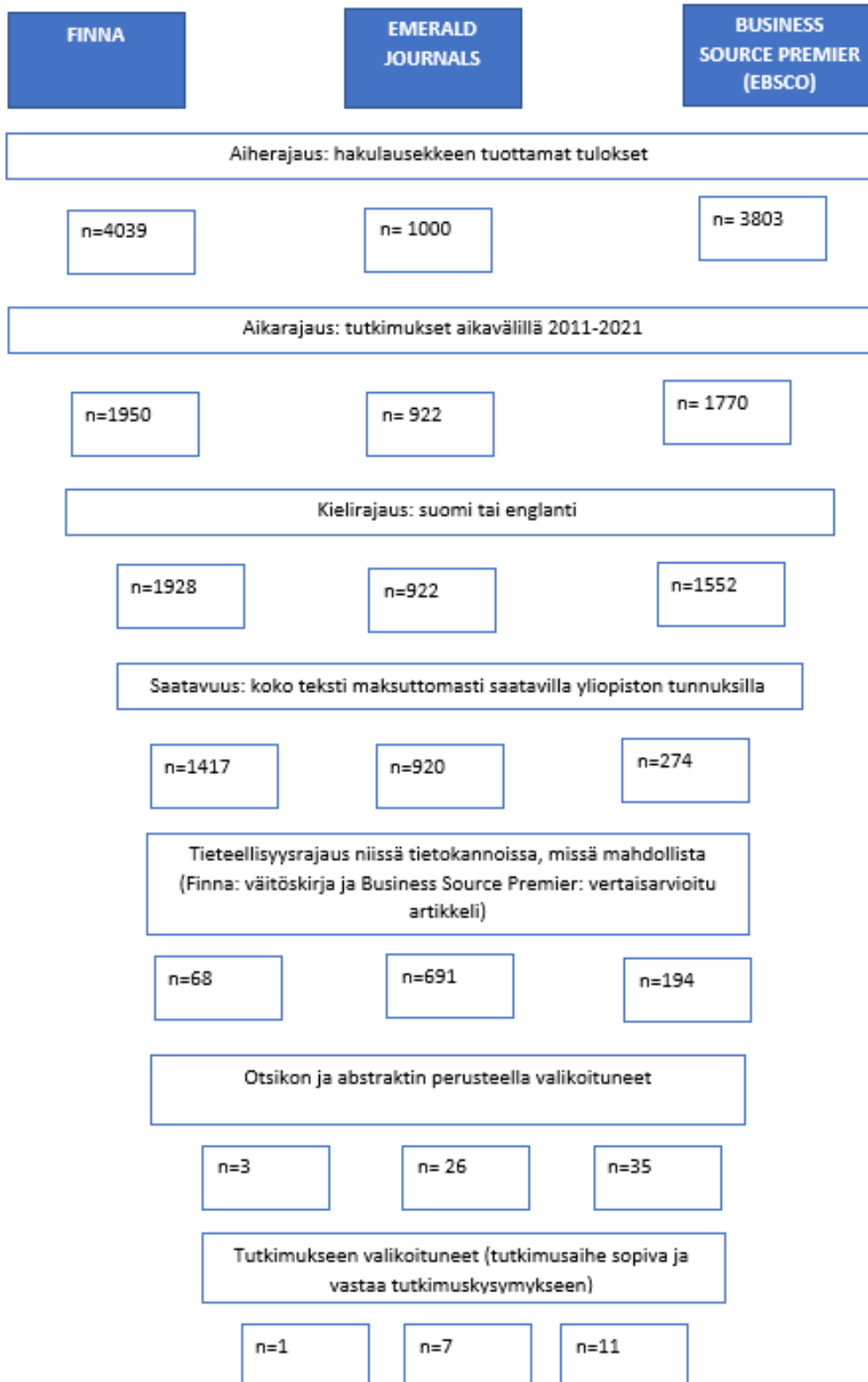
- Salminen, A. (2002). *Hallintotiede*. 6.painos Edita, Helsinki.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisu, Vaasa.
- Saxena, R. & Tiwari, A. (2013). Knowledge Management – The Key Driver for Growth. *Global Journal of Enterprise Information System*, 5 (2), 59–65.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management and Organizational Behavior. Essentials*. Ohio: Wiley & Sons.
- Spender, J-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(S2): 45–62.
- Srinivasan, P. & Perwez, K. (2020). Evaluation of Knowledge Management Practices in the Leather Industry Context. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 18 (3), 729–738.
- Stenvall, J. & Syväjärvi, A. (2006). Onks tietoo? Valtion informaatio-ohjaus kuntien hyvintointitehtävissä. *Valtiovarainministeriö 3/2006*.
- Stolt, M. & Routasalo, P. (2007). Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Johansson Kirsi, Axelin Anna, Stolt Minna & Ääri Riitta-Liisa (toim.). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisu. Tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku. 58–70.
- Sydänmaalakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Takala, T., Vidgren, S. & Vuori, J. (2017). ”Valinta tehtiin kahden hakijan väliltä ja sain ajettua oman kantani läpi” - Tutkimus korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien vallankäytöstä. *Hallinnon Tutkimus* 36 (3), 182–196.
- Tietokiri. (2020). Mitä on tiedolla johtaminen? Noudettu 28.10.2020 osoitteesta:  
<https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>
- Torraco, R. (2005). Writing Integrative Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4(3), 356–367.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1–4. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- Valtioneuvosto. (2020). Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Noudettu 10.10.2020 osoitteesta:  
<https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>
- Valtiovarainministeriö. (2020a). Tiedon hyödyntäminen ja avaaminen. Noudettu 12.11.2020 osoitteesta:  
<https://vm.fi/tiedon-hyodyntaminen-ja-avaaminen>
- Valtiovarainministeriö. (2020b). Julkishallinto tiedolla johtamisen edelläkävijäksi. Noudettu 24.1.2020 osoitteesta:  
<https://valtioneuvosto.fi/-/10623/julkishallinto-tiedolla-johtamisen-edellakavijaksi>
- Valtiovarainministeriö. (2020c). Tiedon hyödyntämisen ja avaamisen hanke. Noudettu 7.11.2020 osoitteesta:  
<https://vm.fi/hanke?tunnus=VM043:00/2020>
- Valtiovarainministeriö. (2020d). Tietojohtaminen. Noudettu 14.9.2020 osoitteesta:  
<https://vm.fi/tietojohtaminen>
- Veena, K., Jigeesh, N. & Bhat, M-S. (2019). Knowledge Management Practices in Managing Projects and Project People: A Case Study of an Indian IT Company. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 17 (1), 41–52.
- Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (2015). *Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä*.
- Vuori, J. (2007). *Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. 2. painos. WSOY, Helsinki.
- Ylikoski, P. (2000). Onko valta kyvykäsite? Teoksessa: *Mitä on valta?* Toim: Juha Räikkä & Marko Wennberg. Oy Unipress Ab, Kuopio, 13–34.
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. University of California Press, Berkeley and Los Angeles (1), Yhdysvallat.
- Wiig, K. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*. 6 (3), 224–239.

<https://doi.org/10.1108/13673270210434331>

## Liitteet

## Liite 1: Tiedonhaun kaavio



## Liite 2: Tutkimukseen valikoitunut aineisto

TEKIJÄ, VUOSI	ARTIKKELIN NIMI	TIETO- KANTA	TUTKIMUKSEN TAR- KOITUS	KESKEISET TULOKSET
Neeru Mundra, Ka- rishma Gu- lati ja Renu Vashisth  2011	Achieving Com- petitive Ad- vantage Through Knowledge Man- agement and In- novation: Empirical Evi- dences from the Indian IT Sector	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimuksen tarkoi- tuksena on tutkia organisaation tie- donhallinnan, inno- vaatioiden ja tietojoh- tamisen, sekä kestävän kilpai- luedun välistä yh- teyttä.	Tutkimuksessa tode- taan, että tietojoh- taminen ei ole helppoa, joten sen se edellyttää erilaisia infrastruktuu- rityökaluja. Organisaat- iorakenteen todetaan vaikuttavan tietojoh- tamiseen ja tiedon oi- kea-aikaisen saa- miseksi organisaation on oleellista tiedostaa sen vahvuudet, heik- koudet, mahdollisuu- det ja uhat.
Constantin Bratianu  2020	A Knowledge Management Approach to Complex Crises	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimuksen tavoit- teena on esitellä tietojohdamisen lä- hestymistapaa mo- nimutkaisiin kriisei- hin, kuten COVID- 19 viruksen aiheut- tamaan kriisiin ja se analysoi tietojoh- tamisen näkökul- masta COVID-19- kriisin kompleksii- suutta.	Tutkimus toteaa, että monimutkaisten krii- sien ymmärtäminen, sekä hallitseminen edellyttää tietovajei- den tunnistamista, sekä tietodynamiikan ymmärtämistä ja tu- lokset osoittavat, että tietojohdaminen aut- taa ymmärtämään il- miöiden monimutkai- suutta.
Srinivasan P ja Syed Kha- lid Perwez  2020	Evaluation of Knowledge Man- agement Prac- tices in the Leather Industry Context	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimuksen tarkoi- tuksena on analy- soida yritysten omaksumia tietojoh- tamisen käytän- töjä ja validoida tie- tojohtamiseen si- doksissa oleva malli.	Tutkimuksen tulokset osoittivat tietojoh- tamisen mahdollistajien ja tietojohdamisen käytäntöjen välillä ole- van yhteyden, kuten myös yhteyden tietojoh- tamisen käytäntö- jen ja organisaation suorituskyvyn välillä.

<p>Krešimir Buntak, Matija Kovačić ja Ivana Martinčević</p> <p>2020</p>	<p>Impact of digital transformation on knowledge management in organization</p>	<p>Business Source Premier (EBSCO)</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on määritellä digitaalisen aikakauden vaikutuksia organisaatioiden tiedonhallintamalleihin ja luoda yleiskuvaus tärkeimmistä tietojohdamisen malleista, joita nykypäivän organisaatiot voivat hyödyntää.</p>	<p>Tekstissä todetaan, että organisaatiot etsivät uusia malleja tietojohdamiseen ja niiden tulisi kiinnittää huomiota strategiseen tietojohdamiseen.</p>
<p>Ritesh Saxena ja Akhilesh Tiwari</p> <p>2013</p>	<p>Knowledge Management – The Key Driver for Growth</p>	<p>Business Source Premier (EBSCO)</p>	<p>Tutkimus tarkastelee tietojohdamista organisaation kasvun avaintekijänä.</p>	<p>Tutkimuksen keskeinen yhteenveto on, että tietojohdamisen asianmukainen ylläpitäminen ja integrointi edistävät organisaatioiden suorituskykyä ja tietojohdamisen mahdollistavien tekijöiden huomiointi myös edesauttaa sitä, että organisaation kykyä ylläpidetään kaikilla organisaation tasoilla.</p>
<p>Sulieaman Ibraheem Shelash Al-Hawary ja Abdulazeez Mohammed Alwan</p> <p>2016</p>	<p>Knowledge Management and Its Effect on Strategic Decisions of Jordanian Public Universities</p>	<p>Business Source Premier (EBSCO)</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa tietojohdamisen vaikutus Jordanian yliopistojen strategiaan päätöksiin.</p>	<p>Tutkimustulokset osoittivat, että tietojohdamisella ja strategisella päätöksenteolla oli keskinäinen yhteys ja tutkimus suosittelee organisaatioita kehittämään kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä.</p>
<p>Zorica Mitrović, Vladimir Obradović ja Milija Suknović</p>	<p>Knowledge management in the public sector – the case of</p>	<p>Business Source Premier (EBSCO)</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tietojohdamista Serbian paikallishallinnossa ja tunnistaa,</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suhtautuminen tietojohdamisen käytäntöihin oli myönteistä.</p>



2018	Serbian local government		sekä analysoida tietojohdantamisen käytäntöjä tukevaa johtamista ja infrastruktuuria. Esille nostetaan tietojohdantamisen rooli kilpailukykyä edistävänä tekijänä, sekä halutaan lisätä tietoisuutta tietojohdantamisen merkityksistä ja mahdollisuuksista.	
Kandukuri Veena, Nasina Jigeesh ja M S Bhat	Knowledge Management Practices in Managing Projects and Project People: A Case Study of an Indian IT Company	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, että millä tavoin aiemmin saatu tieto tarjoaa tukea uusien hankkeiden käsittelyyn.	Tutkimus osoitti, että on olemassa mekanismi, jonka avulla voidaan hallita ja tunnistaa hankkeissa olevia osaamisvajeita ja korjata niitä.
Alina Dulipovici ja Daniel Robey 2013	Strategic Alignment and Misalignment of Knowledge Management Systems: A Social Representation Perspective	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimus keskittyy tarkastelemaan tietojohdantamista ja tietojärjestelmien strategista yhdenmukaistamista sosiaalisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä strategisesta yhdenmukaistamisesta ja tiedonjaon sosiaalisista prosesseista.	Tutkimustulokset osoittivat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiedonhallinnan välisen yhteyden ja toteivat sen yhdessä strategisten linjausten kanssa muokkaavan tiedonhallintaa.
Farzaneh Chavoshbashi 2018	The Role of Social Capital in Facilitating of Knowledge Management: Evidence from	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimus tarkastelee sosiaalisen pääoman vaikutuksia tietojohdantamiseen.	Tutkimustulokset osoittivat, että kaikilla tutkimuksessa tarkastelluilla sosiaalisen pääoman osa-alueilla

	Tehran Water & Waste Water Companies			on vaikutusta tietojohdantamiseen.
Julia Mueller, Katja Hutter, Johann Fueller ja Kurt Matzler  2011	Virtual worlds as knowledge management platform – a practice-perspective	Business Source Premier (EBSCO)	Tutkimuksessa selvitetiin virtuaaliympäristöjen käyttöä ja sen käyttämisen potentiaalia tietojohdantamisessa ja toimiiko se esimerkiksi hiljaisen tiedon luomisessa tai jakamisessa.	Tutkimustulokset osoittivat, että virtuaaliympäristöt voivat toimia tietojohdantamisen alustana, jos ne ovat vakaita ja tietoturvallisia.
Fábio Ferreira Silva Catarina ja Cecilia Odellius  2018	Organizational knowledge management and sharing - A study in the Federal Direct Administration	Emerald	Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa oppimismekanismien vaikutus organisaation tiedon jakamisessa. Tutkimus tarkastelee erityisesti oppimismekanismien ja tietämyksen jakamisen välisen suhteen voimakkuutta ja testaa oppimismekanismien ennakkoivaa vaikutusta tiedon jakamisessa.	Tutkimuksen uskotaan tukevan organisaatioita kehittämään sellaisia tietojohdantamisen menetelmiä, jotka hyödyntävät sosiaalista vuorovaikutusta tiedon jakamisessa. Organisaatioiden johtajat voivat tehdä sellaisia päätöksiä, joilla on vaikutusta yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen organisaatiossa ja näin lisätä tiedon jakamista.
Isabel Recheberg ja Jawad Syed  2013	Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership	Emerald	Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tietojohdantamiseen sidoksissa olevia eettisiä kysymyksiä ja erityisesti organisaation, sekä yksittäisen työntekijän välillä vallitsevaa tiedon omistajuuden ristiriitaa.	Tutkimuksessa todettiin, että vaikka tieto on yksilöllä, niin sitä pidetään tyypillisesti organisaation omistuksessa olevana, jolloin syntyy tiedon omistajuuden ristiriita. Tämä voi johtaa jännitteisiin organisaation ja yksilön välillä, sekä saada aikaan tiedon käsittelykäytännön muutoksia

				yksilöillä ja täten hankaloittaa organisaation tietojohdantamista.
Shahid Razzaq, Muhammad Shujahat, Saddam Hussain, Faisal Nawaz, Minhong Wang, Murad Ali ja Shehnaz Tehseen 2019	Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance - The neglected role of knowledge management in the public sector	Emerald	Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaatioon sitoutumisen merkitystä tietojohdantamisen ja tietotyöntekijöiden suoriutumisen välillä.	Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioon sitoutumisella, tietojohdantamisella ja tietotyöntekijöiden suoriutumisen on yhteys. Tutkimuksessa tarkastellaan Pakistanin maakunnan terveysministeriöstä saatuihin tietoihin perustuen tietojohdantamisen ja organisatorisen sitoutumisen yhteyttä.
Mehdi Mahmoudsalehi, Roya Moradkhannejad ja Khalil Safari 2012	How knowledge management is affected by organizational structure	Emerald	Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa organisaatorakenteen vaikutukset tietojohdantamiseen ja tunnistaa tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyllisyyteen liittyviä tekijöitä.	Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatorakenne on sidoksissa tietohallintaan. Mikäli organisaatorakenteen ominaispiirteet ovat keskitettyjä.
Ayesha Irum ja Agrata Pandey 2020	Social media – Changing the face of knowledge management	Emerald	Tutkimus esittää, että sosiaalisen median hyödyntäminen voi tehdä tietojohdantamisesta menestyksekkästä.	Tutkimus toteaa tiedon hyödyntämisen olevan organisaatiolle haastava, mutta elintärkeä tehtävä. Oleellista on hallita olemassa olevat tietovarot, mutta lisäksi hankkia uutta tietoa, sekä kehittää jo olemassa olevaa. Tutkimuksen mukaan sosiaalinen media edistää tietojohdantamista sen kautta, että se toimii

				kanavana tiedon luomisessa, tiedon jakamisessa, sekä tiedon arvioinnissa ja säilyttämisessä.
Sachin K. Patil ja Ravi Kant 2012	Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management	Emerald	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sellaisia organisaatiokulttuurin osalualueita, joilla on vaikutusta tietojohdantamiseen ja organisaation suorituskykyyn.	Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiokulttuurin osaluheet, kuten koulutus, palkitseminen, avoin viestintä, kannustimet ja osallistumismahdollisuuksien luominen voivat auttaa tietojohdantamisen haasteissa ja auttaa saavuttamaan kilpailuetua. Onnistunut tietojohdantaminen puolestaan edellyttää, että organisaatiot vaalivat sitä tukevaa organisaatiokulttuuria. Tutkimus toteaa, että se antaa välineistä sellaisen organisaatiokulttuurin luomiseen, joka edistää tietojohdantamisen tavoitteita ja organisaation kilpailukykyä.
Yung-Chang Hsiao, Chung-Jen Chen ja Shao-Chi Chang 2011	Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view	Emerald	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tietojohdantamisen kapasiteetin ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimus pyrki ymmärtämään tietojohdantamisen, sosiaalisen vuorovaikutuksen	Tutkimustulokset viittasivat siihen, että tietojohdantamiseen kuuluva tiedon hankkiminen ja sen levittäminen edistävät organisaation suorituskykyä ja sosiaalisella vuorovaikutuksella on tässä yhteydessä täydentävä vaikutus.

			ja organisaation suorituskyvyn välisiä suhteita.	
Reino Hintsa 2011	Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina	Finna	Tutkimuksessa käsitellään kunnallista tietojohdamista viidestä eri näkökulmasta, jotka ovat: organisaation suunnan määrittäminen, organisaation johtaminen, viestintä ja tiedonkulku, organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, sekä järjestelmä ja rakenteet.	Tutkimuksen mukaan kunnan työntekijät toivovat lisää vapaaehtoista vuorovaikutusta ja sen todetaan tukevan myös oppimista ja tiedonkulkua. Johtamisella puolestaan on tärkeä rooli osallisuuden edistämisessä ja keskustelukulttuurin luomisessa.
Tuomo Takala, Selma Vidgren ja Jari Vuori 2017	”Valinta tehtiin kahden hakijan väliltä ja sain ajettua oman kantani läpi” - Tutkimus korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien vallankäytöstä	Google Scholar	Artikkeli tarkastelee Pfefferin vallankäytön taktiikoiden ilmentymistä korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallituksessa.	Tutkimustulokset osoittivat, että esille nousi useita vallankäytön muotoja. Nämä vallankäytönmuodot olivat: tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen, päätöksentekotilanteet, henkilövalinnat ja ristiriitatilanteet.
Petri Virtanen, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto 2015	Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko	Google Scholar	Tutkimus tarkastelee julkiseen politiikkaan liittyvää oppimista, sekä tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Erityisesti tarkastellaan tutkimukseen perustuvan tiedon merkitystä poliittishallinnollisessa päätöksenteossa.	Tutkimuksessa todetaan, että päätöksenteossa edellytettävälle tiedolle asetetaan laatuvaatimuksia ja todetaan organisatorisen oppimisen tavoitteena olevan älykäs toimintamalli.

Harri Jalonen 2013	Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma?	Google Scholar	Tutkimuksessa tarkastellaan tietojohdantamisen sovellus-alueita.	Tutkimuksessa todetaan, että tietojohdantamista tarvitaan päätöksenteossa mm. vaihtoehtojen laatimisessa ja soveltuvan vaihtoehdon valinnassa.
Minna Brander 2015	Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä: esimerkkinä kokonaisturvallisuus	Google Scholar	Julkaisussa tarkastellaan turvallisuustutkimukseen liittyviä kysymyksiä tiedolla johtamisen näkökulmasta.	Julkaisussa todetaan, että turvallisuuteen liittyviin kysymyksiin haettavia ratkaisuja ajatellen tarvitaan monialaista- ja tieteellistä tutkimusta. Tieto on oleellinen osa ratkaisuja, mutta ei yksinään ole riittävä suurien ongelmien ratkaisemisessa.